



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Título del trabajo:

Efectos de la cultura organizacional en el comportamiento del personal en empresas que han recibido la certificación “Great Place To Work”, durante el año 2021

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de Investigación

Carrera:

Administración de Empresas énfasis Administración de Recursos Humanos

Título a obtener:

Licenciatura en Administración de Empresas énfasis Administración de Recursos Humanos

Autor (a):

Gilda Jamileth Zambrano Vite

Tutor (a):

Mgtr. Carla Lorena Fernández Solís

Guayaquil, Ecuador

2022

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mis tíos, quienes han sido el pilar fundamental para el logro de mis metas y los que me han apoyado en cada paso de mi carrera, a mis abuelos, quienes han sido mi fortaleza y sustento en cada etapa de mi vida y a mis padres por brindarme su apoyo incondicional.

CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIA

ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado, CARLA LORENA FERNANDEZ SOLIS, tutor del trabajo de titulación "EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL EN EMPRESAS QUE HAN RECIBIDO LA CERTIFICACION "GREAT PLACE TO WORK", durante el año 2022, elaborado por GILDA JAMILETH ZAMBRANO MTE, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS ENFASIS ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (3 %) mismo que se puede verificar en el siguiente link: (<https://secure.arkund.com/view/139401427-525157-515589>). Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Original

Document Information

Analyzed document	Work 111.1.docx (1349334932)
Submitted	2022-03-03 23:34:00
Submitted by	Carla Fernández
Submitter email	cfernandez@facetas.edu.ec
Similarity	3%
Analysis address	cfernandez.arkund@analysis.arkund.com



FIRMA DEL TUTOR

M^{gtr.} Carla Lorena Fernández Solís

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL

ANEXO N°16



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, 7 de noviembre de 2022

Magíster
Gino Cornejo
Decano(a) 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: "Efectos de la cultura organizacional en el comportamiento del personal en empresas que han recibido la certificación "Great Place To Work, durante el año 2021", 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: GILDA JAMILETH ZAMBRANO VITE, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

ATENTAMENTE,

Mgr. Carla Fernández Solís

Tutor(a)

RESUMEN

La cultura organizacional tiene un valor imprescindible en el entorno laboral, ya que ayuda a fomentar el sentido de pertinencia, por esta razón el objetivo de esta investigación es dar a conocer cómo es el comportamiento del personal de las empresas que cuentan con una cultura organizacional, en este caso las empresas Great Place To Work. Para dichas empresas ha sido de suma importancia dar a conocer su cultura, ya que de esta manera el personal va a conocer sus normas, creencias y costumbres. Cuando el personal tiene conocimiento de los valores que imparte y pone en práctica la empresa, se dan cuenta que la empresa refleja respeto hacia ellos, por esta razón ellos imparten un sentido de pertinencia para con la misma.

Por otro lado, se presentó la descripción de cada una de las empresas que forman parte del top 10 de la certificación Great Place To Work Ecuador 2021. Cada empresa cumple con funciones diferentes, pero lo que tienen en común es que fomentan la importancia y aplicación de la cultura organizacional, ya que debido al conocimiento que tienen sobre ella pueden afirmar que su implementación trae beneficios positivos para las misma. Además de crear vínculos un poco más allegados entre el personal y la empresa.

Adicional se analizó como es el comportamiento del personal de las empresas que no cuentan con una cultura organizacional, como se proyectan en su día a día. De esta manera, dar a conocer esta información se busca que estas empresas adjunten una cultura organizacional para que puedan ver reflejado el cambio que se produciría al implementarla y los beneficios que otorgaría a la misma.

ABSTRACT

The organizational culture has an essential value in the work environment, since it helps to foster a sense of belonging, for this reason the objective of this research is to make known how the behavior of the personnel of the companies that have an organizational culture, in this case the Great Place To Work companies. For these companies it has been very important to make their culture known, since in this way the staff will know their norms, beliefs and customs. When the staff is aware of the values that the company imparts and puts into practice, they realize that the company reflects respect towards them, for this reason they impart a sense of belonging to it.

On the other hand, the description of each of the companies that are part of the top 10 of the Great Place To Work Ecuador 2021 certification was presented. Each company fulfills different functions, but what they have in common is that they promote the importance and application of the organizational culture, since due to the knowledge they have about it they can affirm that its implementation brings positive benefits for them. In addition to creating a little closer links between the staff and the company.

Additionally, the behavior of the personnel of the companies that do not have an organizational culture was analyzed, as they are projected in their day to day. In this way, making this information known is intended for these companies to attach an organizational culture so that they can see reflected the change that would occur when implementing it and the benefits that it would grant to it.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

AGRADECIMIENTOS	I
CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIA	II
CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE TABLA	IX
INDICE DE FIGURA	X
INDICE DE ANEXOS	XI
INTRODUCCIÓN	1
Contexto histórico social del objeto de estudio.....	2
Antecedentes	2
Planteamiento del problema	3
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo General	5
Objetivos específicos.....	6
Justificación	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	9
1.1. Cultura Organizacional: delimitación conceptual	9
1.1.1. Origen de la cultura organizacional	13
1.1.2. Elementos de la cultura organizacional	16
1.1.3. Niveles de la cultura organizacional	19
1.1.4. Funciones de la cultura organizacional	22
1.1.5. Instrumentos para medir la cultura organizacional	24
1.1.6. Perspectiva de los sombreros que intervienen en la cultura organizacional	28
1.2. Comportamiento Organizacional	30
1.2.1. Motivación	32
1.2.3. Comunicación	33

1.2.4.	Trabajo en Equipo	35
1.2.3.	Importancia del uso de la cultura organizacional en empresas GPTW	35
1.2.4.	Comportamiento del personal de empresas con certificación GPTW ..	36
CAPÍTULO 2	38
2.1.	Diseño de la investigación	39
	Tipo de investigación.....	39
	Enfoque de la investigación	40
	Población y muestra.....	41
	Instrumentos de investigación	42
	Variables de investigación.....	42
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
3.1.	Empresas con certificación Great Place to Work 2021	44
3.1.	Análisis de encuestas	48
3.2.	Análisis de entrevistas.....	58
	Entrevista a personas de empresa con certificación GPTW.....	59
	Entrevista 1: Paula Chela – Asistente banca, personas y canales -Banco Guayaquil	59
	Entrevista 2: Entrevista general a asistentes de banca, canales y personas, gerente y subgerente de la misma área – Banco Guayaquil	59
	Entrevistas a personas que no pertenecen a empresas GPTW	60
	Entrevista 3: Lic. Luis Chiquito – Asistente en comercio exterior– ASROWD S.A.	61
	Entrevista 4: Alexandra Anzules – Gerente general – ASROWD S.A	61
	Interpretación de entrevistas.....	62
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	66
	Antecedentes de la propuesta	66
	Objetivos de la propuesta	66
4.1.1.	Objetivo general.....	66
4.1.2.	Objetivos específicos.....	67
	Justificación de la propuesta.....	67
	Desarrollo de la propuesta.....	67
4.1.3.	Análisis DAFO	69
	CONCLUSIONES	72
	RECOMENDACIONES	73
	Bibliografía.....	74

ANEXOS 80

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1	11
Tabla 2	14
Tabla 3	24
Tabla 4	62
Tabla 5	69

INDICE DE FIGURA

Figura 1	16
Figura 2	20
Figura 3 ¿Cree necesario contar con una cultura organizacional dentro de una empresa? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.	49
Figura 4 ¿Influye la cultura organizacional en el comportamiento de los colaboradores? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor. ...	50
Figura 5 ¿Se vería afectado el rendimiento de las empresas que no cuentan con una cultura organizacional? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.	51
Figura 6 ¿Cree usted que permanecer en un ambiente laboral agradable ayuda al desarrollo de tareas asignadas? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.	52
Figura 7 ¿Qué aspectos relevantes cree que proporciona contar con una cultura organizacional? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor. ...	53
Figura 8 ¿Qué aspectos negativos contrae no contar con una cultura organizacional? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor. ...	54
Figura 9 ¿Implementar actividades recreativas mejoraría el rendimiento del personal de una empresa? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor. ...	55
Figura 10 ¿Cuál sería la mejor motivación para el desarrollo de metas propuestas? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.	56
Figura 11 ¿La cultura organizacional ayuda a crear un vínculo entre la empresa y su personal? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.	57
Figura 12 ¿La implementación de una cultura organizacional afectaría el desempeño del personal? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.	58

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de entrevistas: Asistente en comercio exterior ASROWD S.A. – Asistente de canales, banca y personas Banco Guayaquil.....	80
Anexo 2 Encuestas a la población que se había establecido.....	81
Anexo 3 Entrevista – Asistente de comercio exterior de la Empresa ASROWD S.A.	84
Anexo 4 Entrevista – Asistente de banca, canales y personas de la empresa Banco Guayaquil.....	85
Anexo 5 Entrevista – Asistentes de banca, canales y personas, gerente y subgerente de la misma área.....	86

INTRODUCCIÓN

Actualmente la cultura organizacional es indispensable en el ámbito empresarial, ya que se encuentra presente en la mayoría de empresas que quieren mantener una buena estructura y promover la productividad y el compromiso de sus colaboradores para con estas. Además, se presenta como figura total en cada una de las funciones y tareas que desempeñan los colaboradores.

Por otra parte, es considerada la medula espinal de toda organización, debido a que es quien fomenta el aprendizaje y experiencias dentro de las mismas, además de reflejar moralidad, creencias y actitudes que deben ser impartidas por quienes conforman estas organizaciones. Según análisis realizados existen “descubrimientos que indican que esta tendría una incidencia directa sobre el desempeño organizacional, el comportamiento y la actitud de las personas dentro de una institución” (Pedraja et al.; 2020).

La cultura organizacional es una concepción que se ha analizado y estudiado a lo largo de la historia, y de la cual han surgido diversas teorías. En algunas se la ha considerado como las normas y valores que fomentan una empresa, otros como parte del sistema sociocultural, además proporcionara que todos quienes forman parte de ellas tengan un buen ambiente laboral y puedan adaptarse a cualquier tipo de cambio. Que sean personas que tengan una buena productividad y desarrollo en los procesos que tienen a cargo.

Con esta investigación se darán a conocer los problemas que surgen en las organizaciones que no adoptan estas prácticas y cuáles son los aspectos negativos en el comportamiento del personal, ya que al no contar con una cultura organizacional se crea una falta de compromiso entre los colaboradores lo que causa una pérdida financiera para la empresa.

Se detallará el concepto de comportamiento organizacional y cuál es la metodología que aplica para que los colaboradores tengan una buena conducta dentro de la organización.

Contexto histórico social del objeto de estudio

Great Place To Work cuenta con más de 20 años en el mercado tanto nacional como internacional, siendo un centro especializado en la medición, valoración e intervención de la cultura organizacional en empresas que solicitan dicha evaluación. Su misión es “es construir un mundo mejor ayudando a las organizaciones a convertirse en excelentes lugares de trabajo PARA TODOS” (GPTW, s.f.).

A pesar que existe un sinnúmero de empresas en Ecuador que se postulan para ser evaluados porque se sienten en capacidad de obtener dicha certificación en muchos casos sus resultados no son los esperados y no aprueban las evaluaciones realizadas. Por otro lado, están las empresas que, si han logrado obtener esta certificación, gracias a que han tenido un buen manejo y uso de su cultura organizacional y que se encuentran en el top 10 de los mejores lugares para trabajar en Ecuador.

Dichas entidades cuentan con más de 500 colaboradores cada una, las cuales son: McDonald's, Banco Guayaquil, Eurofish S.A., Banco Solidario, Naturisa, Crecoscorp- Créditos Económicos, WorkForce S.A., Corporación Lanec y Bimbo Ecuador. Estas empresas son bastante reconocidas a nivel nacional y otras también a nivel internacional, cuentan con más de 15 años en el mercado ofreciendo los mejores servicios a su público y el buen clima organizacional a sus colaboradores.

A pesar de que estas organizaciones pueden ser un ejemplo a seguir para otras y tomarlo como referencia para un plan de mejora en su cultura organizacional no es lo que se da en realidad, dado que en muchas organizaciones su personal no se siente satisfecho con el ambiente en el que se encuentra y esto causa que tengan un buen rendimiento en su área de trabajo.

Antecedentes

Hoy en día la cultura organizacional ya no es considerada como un aspecto superficial en las organizaciones, se ha convertido en uno de los pilares más importantes para llevar a cabo un buen desarrollo estratégico y promover el compromiso de los empleados.

Tener una cultura organizacional sólida motiva a todo el personal a realizar mejor su trabajo. Dado que un empleado motivado realiza sus tareas con mayor eficacia y aumenta su empeño por destacar y potenciar a la empresa a obtener resultados positivos. Según Gutiérrez “la motivación implica los estados internos que dirigen al organismo hacia metas o fines determinados y le confieren intensidad a la conducta” (GUTIÉRREZ, s.f.).

Esta investigación se enfoca en el personal de las empresas que han obtenido la certificación GPTW, ya que es importante analizar las medidas que ellos aplican para contar con una buena cultura organizacional, tomando en cuenta como es el comportamiento del personal cuando estas culturas es aplicada de la manera adecuada. Debido a investigaciones existentes se sabe que cuando no existe una cultura organizacional dentro de las empresas se ve afectado el comportamiento del personal, además de que se produzca una baja de calidad en los productos o servicios que ofrecen.

El comportamiento en la organización también es parte indispensable para cada proceso que se realice dentro de la organización debido a que “estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Como cada una es diferente, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento” (Chiavenato, 2017).

Planteamiento del problema

En las organizaciones de hoy en día es primordial poner en prácticas las tendencias en recursos humanos que buscan potenciar la motivación y el buen desempeño en los trabajadores, para que así puedan mejorar y alcanzar las metas que tienen propuestas. Por esta razón se puede decir que “los recursos humanos tienen como tarea la evaluación del desempeño laboral, y son un aspecto fundamental que hay que cuidar dentro de las organizaciones” (Reinoso Lara & Pérez Briceño, 2019).

Mientras que en la cultura organizacional se encuentran las normativas de carácter informal y no escritas, que guían el comportamiento diario de los integrantes de una organización, con el propósito de mejorar el ambiente laboral y el funcionamiento de aquellas empresas que solo se alinean a reglas

o normas antiguas y afecta no solo aquella organización sino a toda la parte colaborativa (Albari, 2020).

Es fundamental mencionar que la cultura organizacional nace de las necesidades del individuo, de los mecanismos de grupo y de la influencia del liderazgo del fundador de la organización, debido que es importante mantener dicha cultura dentro de la organización, debido que posibilita detectar problemas en los grupos de trabajo (Rivera et al.; 2018).

Estudios realizados dan a conocer que existen un sinnúmero de empresas en Ecuador que no manejan estas prácticas o no cuentan con departamentos de recursos humanos, lo cual trae como resultado que estas no puedan desarrollarse o crecer en el mercado y no tengan una buena productividad en sus empleados. Por eso es importante dar a conocer estos conceptos y los beneficios que brindan estas prácticas, para que así las empresas que aún no hacen uso de estas lo tomen como iniciativa para aplicar estos cambios.

Se debe mencionar que es de crucial importancia la aplicación de esta área, dado que ayuda a conseguir los objetivos propuestos por las empresas y mejora la eficiencia y la calidad de quienes las conforman. Además de ser un punto clave en la formación de vínculo entre colaborador y empleador, ya que se crea un compromiso organizacional el cual se conoce como “la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización” (Cuenca Galarza & López Paredes, 2020)

Por esta razón existen organizaciones o empresas que son las encargadas de llevar un control pertinente del desarrollo y la aplicación de la cultura en la empresa, como es el caso de Great Place To Work que tiene como “misión construir un mundo mejor ayudando a las organizaciones a convertirse en excelentes lugares de trabajo para todos” (GPTW, s.f.).

Esta organización somete a las empresas que quieren catalogarse como mejores lugares para trabajar a un análisis exhaustivo de cómo es su cultura y su ambiente laboral. De esta manera se las califica y se puede dar un resultado.

Cabe mencionar que un buen lugar de trabajo hace que quienes lo conforman se sientan satisfechos con lo que hacen y lo que obtienen mediante este, además de fomentar que su personal se sienta a gusto con el lugar donde labora y de esta manera contribuya con aspectos positivos para la empresa.

Además, se debe enfatizar en que la satisfacción laboral “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (Agurto Rivas & Cornejo Ruiz, 2020).

Es importante mencionar que en organizaciones que no se aplica una cultura organizacional el personal tiende a presentar aspectos desfavorables para estas. Dado que no cuenta con el compromiso necesario para el desarrollo de sus funciones, lo cual hace que dichas organizaciones obtengan bajos niveles de calidad en los productos o servicios que brindan.

Mediante esta investigación se pretende analizar la importancia de la cultura organizacional y sus efectos en el personal de las empresas que se encuentran certificadas por Great Place To Work, para así examinar los distintos casos que hay en cada empresa y como maneja cada una esta temática. Lo cual será indispensable para las empresas que quieren llevar a cabo la aplicación de estas prácticas, ya que como se mencionó anteriormente el problema existente en algunas empresas es que no cuentan con estas herramientas y por esta razón en muchos casos los empleados presentan déficit en sus tareas y no sienten un verdadero compromiso organizacional con las mismas.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar los efectos de la cultura organizacional en el comportamiento del personal en empresas que han recibido la certificación “Great Place To Work”, durante el año 2021, con la finalidad de exponer el impacto que han tenido estas prácticas en las personas.

Objetivos específicos

Identificar los efectos que tiene la cultura organizacional centrada en el personal de las empresas con certificación Great Place To Work.

- Examinar los estudios e informes respecto a los aspectos, conceptos y prácticas de la cultura y comportamiento organizacional, para reconocer la importancia de ambos dentro del ambiente organizacional.
- Describir el impacto que se causa en las organizaciones que no desarrollan su cultura organizacional.

Justificación

Al destacar la importancia que tiene la cultura organizacional dentro de las organizaciones hoy en día se toma en consideración el escenario de las empresas con certificación Great Place To Work, la cual se destaca por dar a conocer a los mejores lugares para trabajar, quienes son los principales en aplicar las técnicas que fomentan la cultura organizacional y el buen cumplimiento de las personas que lo conforman.

En la Actualidad, “las organizaciones se enfrentan en permanentes cambios, debido a la constante necesidad de mejorar para poder mantenerse en el mercado, ya que la competencia cada día crece” (Bautista et al., 2020), y para poder mejorar y destacar es primordial que las empresas manejen una cultura organizacional y emplearla de una manera adecuada, así los empleados se sentirán cómodos con el ambiente de trabajo que se les ofrezca, y de esta manera podrán obtener mejores resultados en la organización.

La falta de aplicación de estas técnicas produce que el personal se sienta desanimado y su productividad decaiga, lo que ocasiona de cierta manera que sean los empleadores los afectados, ya que con la inexistencia de esta cultura se reflejara “incompatibilidad de personalidades en el centro laboral, que incide en el desarrollo normal del trabajo” (SOTOMAYOR ARAUJO, 2021).

Una mala cultura se basa en que los empleados no se ajustan a los valores que imparte la compañía y medida que esta problemática sigue avanzando puede causar en el empleado una mala vida laboral y que la compañía se caracterice como un mal lugar para trabajar.

Por esta razón esta investigación será de gran beneficio para empresas u organizaciones que deseen incorporarse en el área de mejores lugares para trabajar, puesto que se mostraran y analizaran los distintos métodos que usan las empresas que se destacan por ser las mejores. Esto producirá resultados positivos para las mismas, ya que al adaptar dichos métodos serán un punto de atracción para personas que quieran formar parte de alguna de ellas.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Cultura Organizacional: delimitación conceptual

El proceso de adaptación con el cual cuenta el ser humano en el medio que lo rodea busca constantemente contar con la satisfacción de las necesidades básicas y, sobre todo, la de pertenecer a un grupo social y la enseñanza de medios para satisfacer tales necesidades y sentirse a gusto con el ambiente en el que se encuentra.

A su vez, la cultura está asociada a la actividad social del ser humano y al comportamiento que se distribuye en un grupo, de esta manera se brinda la posibilidad de acceder a un sistema organizado de normas que facilitan la interacción y adaptación a su entorno.

La cultura es un conjunto de hábitos, formas y expresiones que a lo largo de los años ha caracterizado a las sociedades, además de ayudar con la formación del comportamiento que se ve reflejado en las personas que conforman dichas sociedades. La cultura y cultura organizacional van atadas de la mano, dado que ambas buscan que las personas de un determinado entorno se adapten a las enseñanzas que estas imparten.

Por esta razón, las organizaciones ponen en práctica la cultura organizacional, para que de esta manera puedan tener una cultura que los defina y promueva su filosofía de trabajo.

Se puede definir a la cultura organizacional con una serie de conceptos, uno de ellos es que se la representa como “una actividad social del ser humano, y esta le permite acceder a un sistema organizado de normas que facilitan la interacción y adaptación a su entorno” (Ambrossi & Marconi, 2017). Lo que quiere decir que cada integrante de la organización debe sentirse a gusto con el ambiente en el que se encuentre, siempre y cuando este aplique una cultura organizacional adecuada.

Según (Ambrossi & Marconi, 2017) también se puede decir que es una “constante mediación entre lo construido y lo que surge en el día a día de las relaciones personales”. Este concepto hace referencia a que debido a la participación de varias personas en un mismo entorno existen diversas situaciones sociales que involucran respuestas y ambientes cambiantes, lo cual causa que en empresas que no aplican una cultura organizacional se desarrollen conflictos por la discrepancia que existirá.

Así mismo, un estudio realizado por Calvo de Mora (1991) citado en Mena (2018) menciona que,

La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar (Mena, 2018, p. 8).

Son muchas las definiciones existentes para describir la cultura organizacional dependiendo del punto de vista que sea analizada, sin embargo, estas definiciones apuntan a características y conceptualizaciones similares que permiten asociarlas entre sí.

Para un mejor entendimiento sobre los conceptos de la cultura organizacional, se resumen en la siguiente tabla los que han tenido más relevancia a lo largo de los años.

Tabla 1

Conceptualización de la cultura organizacional

Autor	Definición
Trice y Beyer (2010)	La cultura organizacional se define como el conjunto de redes de significados implícitos en sus normas, valores e ideologías que caracterizan a una organización, influye en la práctica y la comunicación entre los miembros de la misma.
Barney (1986)	Es generalmente definida como el conjunto de valores, creencias, símbolos y suposiciones que permiten definir la forma en la que una empresa lleva a cabo sus funciones.
Cooke y Rousseau (1988)	Se refiere a todas aquellas creencias, valores, normas y expectativas compartidas que ayudan a guiar los estilos de pensamientos y comportamientos que ayudan a guiar los estilos de pensamientos y comportamientos de los miembros de la organización.
Reilly <i>et al.</i> (1991)	La cultura organizacional se refiere a un sistema de valores donde los miembros de una unidad social forman la base de las expectativas o normas sociales.

- Hatch (1995) Es la constitución de los ciclos continuos de acción y matices de creación de significado y de formación tanto de imagen e identidad, dando un sentido más dinámico que distingue a los individuos de sus culturas.
- Chatman y Jehn (1994) La cultura organizacional es conceptualizada como aquellos valores ampliamente compartidos y que son fuertemente sostenidos por los miembros de la organización.
- Schein (1983) Es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha creado, descubierto o desarrollado con la finalidad de aprender a hacerle frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, el cual ha funcionado bien para ser validos a enseñarse a nuevos miembros, como la forma correcta de percibir, de pensar y de sentir en la organización.
- Denison y Mishra (1995) La cultura organizacional es una representación simbólica de los intentos pasados de adaptación y de sobrevivencia, así como de un conjunto de condiciones propicias para la adaptación de la futura organización.
- Schneider *et al.* (2013) Es considerado como un constructo alternativo para conceptualizar la forma en que las personas experimentan y describen su entorno de trabajo, no solo las empresas

sino gobiernos, escuelas y demás organizaciones.

Warrick (2017)

Se refiere a la cultura de una organización de cualquier unidad de personas que colaboran en conjunto dentro de una organización y difieren significativamente unas de otras, donde es posible crear entornos óptimos para lograr que las personas trabajen y puedan sacar lo mejor de ellas.

Nota. Fuente: Ochoa (2022). *La cultura organizacional en el siglo xxi: un estudio bibliométrico de vos.*

Mediante la información que se puede observar en la Tabla 1, se exponen los autores y conceptos sobre la cultura organizacional que se han destacado con el pasar de los años y los que han tomado más terreno en la sociedad.

1.1.1. Origen de la cultura organizacional

Al referirse al origen de cultura organizacional se podría considerar tener un principio antropológico, puesto que como todo concepto tiene sus orígenes de estudio este ha tenido sus comienzos como eje de estructura social y se ha dado desde las épocas cavernarias.

Por su parte, Ulloa (2019) afirma que este origen a variado a lo largo de la historia, pero que en realidad la cultura organizacional desde sus principios,

se ubica en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia en ese marco y con ese enfoque. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las

organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. (p. 154)

Los antecedentes de las investigaciones que se han realizado sobre el origen de la cultura organizacional también pueden ser ubicado en procedencias de ciencias sociales. Ya que estas ciencias se han dado desde hace varias décadas atrás y comprenden aportes de trascendencia como: la antropología, la sociología, la psicología social y la economía.

Todos estos aportes desde diferentes aristas buscan investigar el comportamiento que tiene el ser humano en distintos espacios o grupos sociales, y es aquí donde la cultura se encuentra presente dando como resultado las relaciones interpersonales que se impartir.

A continuación, se señalará en la Tabla 2 una reseña histórica sobre los primeros estudios de la cultura organizacional:

Tabla 2

Historia de la Cultura Organizacional

AUTOR	AÑO	APORTE
Lewin, Lippit y White	30's	Inician estudios de clima, normas de grupo similares a los que actualmente se denomina cultura organizacional.
Whyte	40's	Se presentan patrones de interacción que influyen en los negocios.
Jaques	50's	Se realiza estudios sobre cultura, detectando comportamientos costumbristas y tradicionales.

Rice, Trice, Murray	60's	Se empieza a utilizar las denominaciones de sistemas socio-técnicos.
Varios	70's	Se inician estudios sobre clima laboral donde se mezclan conceptos de la cultura organizacional.
Denison	90's	Se debate sobre la diferencia de clima y cultura organizacional.
Varios	00's	Se incorpora a los factores cualitativos indicadores cuantitativos.

Nota: Adoptado de (Ambrossi & Marconi, 2017)

En la presente tabla se han expresado los estudios que diferentes autores han realizado sobre la historia que ha tenido la cultura organizacional. En los 30's Lewin, Lippit y White empezaron a realizar estudios sobre el clima y las normas que tienen por concepto similar a lo que conocemos hoy en día conocemos como la cultura organizacional; en los 40's Whyte expone los patrones de interacción que predominan en los negocios; a inicios de los 50's Jaques realizo estudios sobre la cultura organizacional y se encontró con la novedad de que se presentan comportamientos costumbristas y tradicionales.

En los 60's se empiezan a poner en práctica los sistemas socio-técnicos, lo que hace referencia a la interacción del obrero-máquina, como lo mencionan Rice, Trice, Murray; en los 70's donde se inician los estudios del clima laboral y se incorporan conceptos de cultura organizacional; en los 90's se da comienzo a los debates sobre la diferencia de clima y cultura organizacional, donde Denison alude que son dos conceptos totalmente distintos.

En el año 2000, el cambio de época forzó a las organizaciones a que empiecen a tener una misión más amplia acerca de la cultura organizacional y su importante función dentro de ella, puesto que al ser esta una cultura cualitativa se le han ido sumando indicadores cuantitativos para que de esta manera se

convierta en un factor de análisis para así poder buscar e implementar factores de mejora.

En la actualidad, la cultura tiene como finalidad incorporar planes de mejora dentro de las organizaciones, y de esta manera se obtenga un mejor desempeño, además de generar factores que midan el comportamiento que tienen los colaboradores de una organización al aplicarse una cultura.

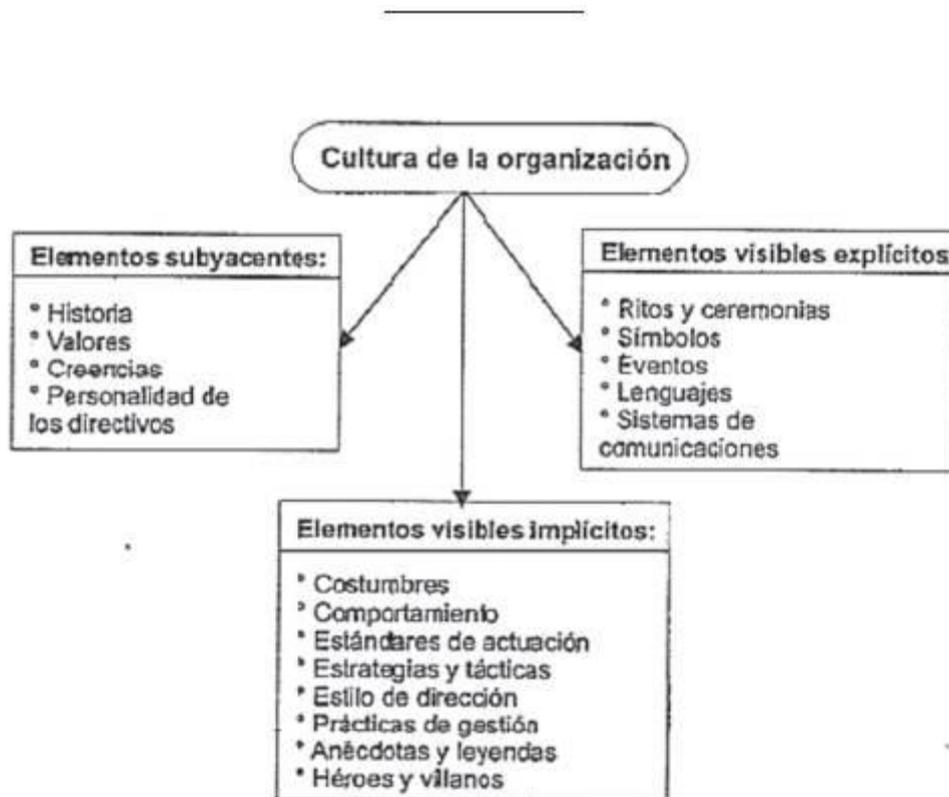
1.1.2. Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional es quien brinda una identidad firme a las organizaciones, agrega sentido de pertinencia y compromiso y expone lo que sucede con las personas que forman parte de estas. Además de proporcionar un patrón de cómo debe ser su comportamiento y la manera en la que deben desarrollar sus tareas para que mantengan un buen desenvolvimiento.

Cabe mencionar que estos elementos se encuentran divididos en 3 clasificaciones, las cuales son: subyacentes, visibles explícitos y visibles implícitos. A continuación, en la Figura 1 se representan dichas clasificaciones.

Figura 1

Elementos subyacentes, visibles implícitos y visibles explícitos que conforman la cultura organizacional.



Nota. Adaptado de *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones* (p.5), por Mena Dariel, 2018

Por su parte, la figura 1 muestra las clasificaciones que conforman los elementos de una cultura organizacional. La clasificación de elementos subyacentes hace referencia a la parte donde se ven reflejados los valores, creencias, historia y demás aspectos que imparte la organización para que sean conocidos por su persona; los elementos visibles explícitos se basan en los eventos, lenguajes, sistemas de comunicación y símbolos, los cuales son los que fomentan las normas y políticas que debe seguir el personal para tener un buen comportamiento dentro de organización.

Por último, los visibles implícitos expresan el comportamiento, costumbres, estrategias y tácticas, estándares de actuación y prácticas de gestión, los cuales

expresan de forma directa lo que se espera sea puesto en práctica por los colaboradores.

Adicional a esto, para tener claro cuál es la función de cada uno de los elementos que conforman dichas clasificaciones se los describirá de manera detallada. Dado que el desarrollo de una cultura organizacional bien estructurada se genera por la toma de estos elementos, los cuales ayudan a mantener una mejor organización y provee modelos de conducta. Según lo indica el artículo publicado por (Eslabón, 2022), las definiciones a continuación son las más acertadas para dichos elementos:

- **Fundadores:** habitualmente son quienes plantean las primeras soluciones a problemas que se presentan dentro de la empresa, además de fijar los principios básicos y objetivos de la organización, todo esto actúa como fundamentos y modelos a seguir para una buena estructuración.
- **Paradigmas:** son los cimientos primordiales o lineamientos que conforman el modelo de una empresa, con estos rasgos se exponen los valores básicos y el propósito sustancial que tiene una organización, así como el futuro que se ha proyectado para la organización.
- **Valores:** manifiestan el ideal de lo que debe ser la organización, sirven de elementos de integración del grupo y eje de crecimiento, dándole una cierta conexión a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización
- **Visión:** es una herramienta para plantear el futuro de la empresa de forma clara y realista, además de determinar a dónde quieren llegar y qué tiene que hacer para poder lograr lo que se propongan.
- **Misión:** responde a 4 preguntas principales las cuales son: quiénes somos, qué hacemos, para quién lo hacemos y por qué lo hacemos, esta información es la que servirá para determinar el propósito de la empresa.
- **Rituales:** son las acciones rutinarias realizadas principalmente por su valor simbólico entre los miembros de la organización, que se hacen de forma repetitiva y comunican valores, los cuales están ligados a un sentido de pertenencia.

- **Clave:** aquí podemos abarcar horas de llegada, el almuerzo en la oficina, los comportamientos que presenta el personal en las reuniones, los saludos, la atención al público de la empresa, las reuniones sociales o laborales en grupo, entre otras.
- **Tabúes:** prohibiciones y contenido sobre los cuales no se puede hablar o actuar en una organización, para establecer un mejor orden.
- **Mitos:** historias que aclaran el comportamiento o verifican algunas de las prácticas actuales que se aplican en la empresa, transmiten un mensaje fuerte sobre lo que se valora dentro de esta, además de poder describir los comienzos o transformaciones que ha tenido la organización y las hazañas de algunos miembros de la empresa considerados héroes.
- **Símbolos:** son todos los elementos que representan la vida activa de la empresa y los cuales dicen mucho de sí misma, como la identidad corporativa, logotipo, slogan o lema, la decoración y el mobiliario. Aquí se incluyen, además, los elementos que implantan jerarquías u orden de importancia en una organización, como los espacios de estacionamiento, la asignación de oficinas, la vestimenta, los incentivos para ejecutivos de alto rango, entre otros.
- **Lenguaje:** representa hábitos lingüísticos de los que goza una organización, contiene palabras técnicas, jergas o palabras en común.
- **Estructura:** hace referencia al sistema de trabajo, su organización y funcionamiento: el organigrama, con puestos y jerarquías, los flujos de trabajo, así como el control o la supervisión que se hace para su cumplimiento de los objetivos planteados.

Enlazando todos estos elementos se forma la que representa la esencia de las empresas, reconocerlos y aplicarlos ayuda de forma gratificante a la cultura que se esté poniendo en práctica.

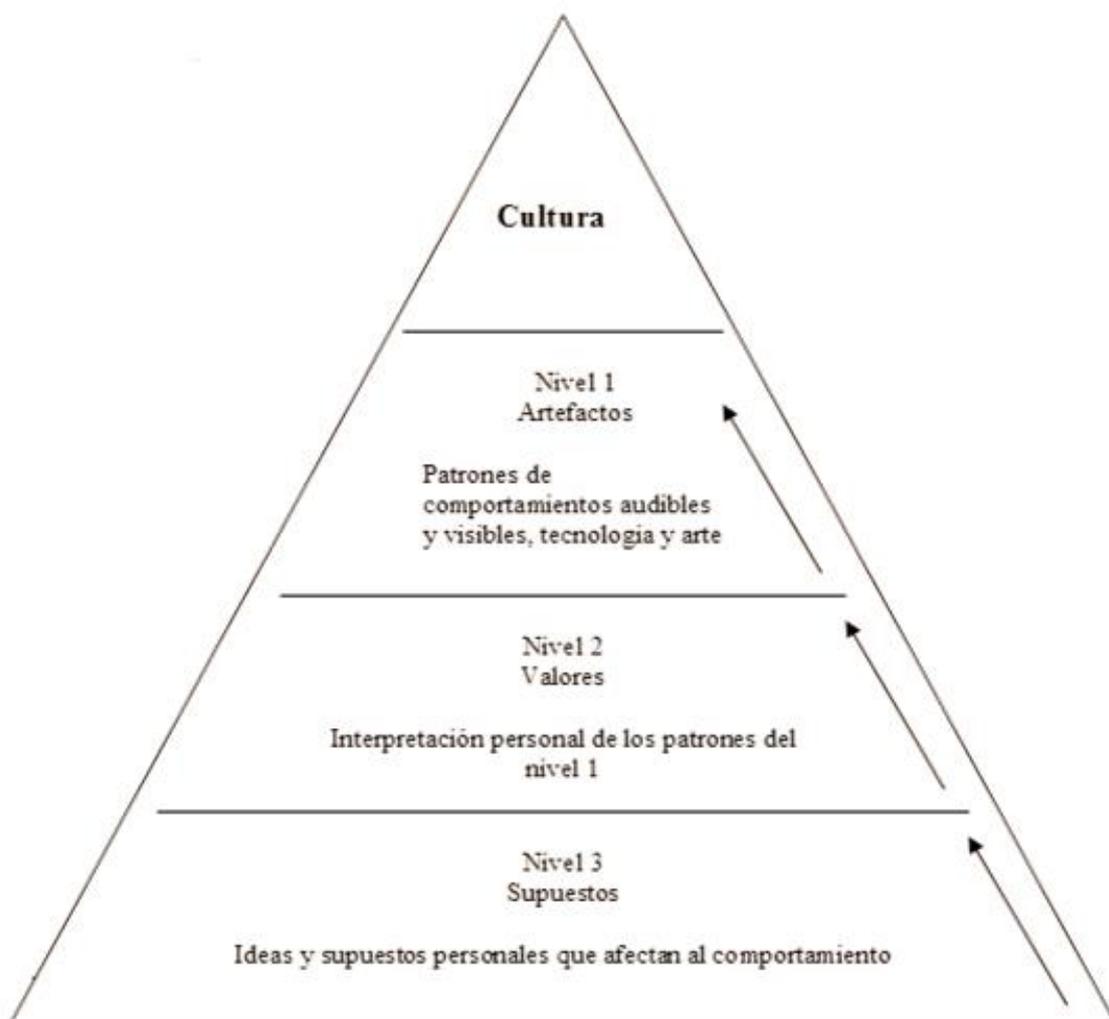
1.1.3. Niveles de la cultura organizacional

Los niveles de la cultura organizacional son un componente significativo para el desarrollo de esquemas organizacionales. Estos pueden ser de ayuda para

moldear las personalidades y comportamientos de los miembros de una organización. En la Figura 2 a continuación se indicarán los 3 niveles que conforman la cultura organizacional.

Figura 2

Niveles de la Cultura Organizacional



Nota: Adaptado de *Teorías de cultura organizacional modelos de cultura organizacional*, por Gámez Rosalinda , s.f.

La Figura 2 permite identificar los niveles de la cultura organizacional, los cuales según lo indica Valle (2017) “no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y confirman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional, identificados como artefactos, valores adaptativos y supuestos subyacentes”. A continuación, se detalla cada uno de los niveles según el autor:

Artefactos y producciones

Hacen referencia a los recursos que utilizan las empresas para la elaboración signos y símbolos. Es el nivel más fácil de percibir, el más visible de la cultura, encontramos la estructura administrativa de la empresa y personas que la integran; está el ambiente físico de la organización, el desarrollo tecnológico, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de los integrantes, el patrón de comportamiento, documento, registros, entre otros.

Valores adaptativos

Debajo de los artefactos se identifican los valores expuestos, están dirigidos al comportamiento de los miembros de la empresa. Se refiere a los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. Además de establecer las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar el comportamiento de los miembros de una organización.

Supuestos subyacentes o presunciones básicas

Se refiere a las relaciones que subyacen en la empresa y entre esta y su entorno, así mismo, se consideran como aquellas medidas que se han adoptado con el fin de resolver un problema de adaptación externa o de incorporación interna y que al repetirse con éxito se convierten en creencias, percepciones y sentimientos.

Mediante la adaptación de estos 3 niveles la cultura de una organización puede ser estudiada, pero todo dependerá del patrón de supuestos básicos que gire alrededor de la organización, ya que si estos supuestos no se comprenden de manera correcta no se podrán abarcar con facilidad los niveles que son más

superficiales y que ayudan en la mejora continua de la cultura de una organización.

1.1.4. Funciones de la cultura organizacional

Las funciones que desempeña la cultura dentro de una organización pueden contribuir a la definición de fronteras o establecer diferencias entre una organización y las demás. Así mismo, transmite un sentido de identidad y pertinencia a los miembros que sean parte de la organización y posibilita la generación de compromiso con algo más grande que el interés individual.

Como se ha mencionado anteriormente, la cultura define la identidad de la organización y fomenta la aceptación, el sentido de pertinencia y la comprensión. Por esta razón es fundamental describir detalladamente cada una de sus funciones según su tipología las cuales cumple dentro de la organización y entender su importancia. A continuación, se describen dichas funciones las cuales son las primordiales en toda organización según lo indica Diez (2001) citado por Reyes y Moros (2019, p. 209-210):

- **Función epistemológica:** la cultura se ejecuta como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida de la organización. Al descubrir la cultura de una organización también se puede describir su influencia en los procesos organizacionales, por lo que se puede tener un mejor entendimiento de las organizaciones a través de su cultura.
- **Función adaptativa:** ayuda a obtener una mejor comprensión sobre su problema de permanencia, que se origina de su misión principal o "razón de ser". Las organizaciones, deben que aprender a desenvolverse de una manera adecuada y eficaz en cualquier tipo de ambiente, ya que cada vez son más imprevisibles, cambiantes y turbulentos, lo que obliga a las mismas a realizar un esfuerzo por conocerse mejor, con la finalidad de incluir las modificaciones necesarias que les permitan adaptarse mejor a este tipo de ambientes.

- **Función legitimadora:** evidencia y justifica el sentido de pertinencia y valor de la organización, además de brindar un sentimiento de importancia para la misma. Refuerza la orientación y el propósito de esta, confiriendo transparencia y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, impartiendo una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo entendible y con importancia. Además de transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- **Función instrumental:** es el instrumento ideal para comprender, resumir, sintetizar y conseguir una gestión eficaz dentro de una organización. Es posible encaminarla hacia una mayor eficiencia para el compromiso de los miembros de la organización a través de la negociación y el consentimiento de los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización. También ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- **Función reguladora (controladora):** la cultura en una organización se transforma en orientación informal de comportamiento y mediante la función reguladora se podrá asegurar la gestión y previsibilidad del comportamiento que mantengan los colaboradores, lo que permite de cierta manera disminuir la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo que es importante y cómo se hacen las cosas dentro de la misma.
- **Función motivadora:** los valores impartidos dentro de una organización generan cooperación, motivan al personal, posibilitan el compromiso con metas relevantes que se hayan planteado, con algo mayor que los intereses propios del individuo.

- **Función simbólica:** como representación de la vida social de un grupo, permite comprender, resumir, y expresar los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización, a través de los procesos de socialización organizacional.

1.1.5. Instrumentos para medir la cultura organizacional

De acuerdo con Grueso (2009), citado por Gutiérrez (s.f.), las escalas para medir la cultura organizacional se pueden clasificar en dos categorías: de patrones de comportamiento y de valores y creencias.

Tabla 3

Métodos de medición

Autores	Métodos de medición de la cultura
Amsa (1986)	Métodos cuantitativos.
Barnett (1979, 1988)	Método cuantitativo: análisis de Galileo
Bookblinder (1984)	Método cuantitativo.
Lewis (1992)	Combinación de métodos
Desatnick (1986)	Método cuantitativo.
Hofstede (1986)	Método cuantitativo
Reynierse (1986)	Método cuantitativo
Tucker et al (1990)	Cuestionario comprensivo

Brink (1991)	Teoría de la motivación del código de color
--------------	---

Nota: Adaptado de *LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR QUE INFLUYE EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE AÉREO*, por Gutiérrez (s.f.)

En la tabla 3 se pueden visualizar algunos de los métodos de medición que se deben aplicar para medir la cultura organizacional dentro de una organización.

Como bien se sabe, los pilares que fundamentan la cultura son los valores de la organización, los cuales a su vez tienen que comprenderse como conductas (comportamientos que sean observables) y políticas (criterios para la toma de decisiones).

Por esta razón, los métodos de medición de la cultura cumplen con la función de apoyar la verificación de determinadas conductas que presenten los colaboradores. Algunos de los métodos más frecuentes y simples para dicha medición son: encuestas de cultura y clima, observación en terreno, grupos focales o entrevistas individuales y hablar con otros grupos de interés.

- **Encuesta de Cultura**

En efecto, una encuesta de cultura posibilita revisar las creencias, recopilar ideas, implementar estrategias de liderazgo y analizar el comportamiento y las prácticas que se desempeñen dentro de una organización, frente a cómo las comprenden los colaboradores de la misma.

Este tipo de encuestas son cuestionarios diseñados para apoyar el diagnóstico de la cultura organizacional, además de establecer si la misma es saludable y está alineada de la manera correcta con la estrategia de la organización. Los hallazgos pueden intervenir en la organización para mejorar sus procesos, y de esta forma pasar de los patrones de comportamiento actuales a aquellos que respaldan los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

- **Encuesta de Clima**

La cultura se mide a nivel organizacional y el clima a nivel de equipos. El clima laboral entendido “Como el estado de ánimo de la empresa se convierte entonces en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de la misma” (Cortés & Leal, 2019). De esta forma, el equipo de trabajo desarrollara de la manera sus actividades. Esta última medición ofrece a los líderes un indicador de las opiniones, actitudes y sentimientos del personal por departamento, mientras que la de cultura muestra el conjunto de valores de toda la empresa.

- **Inventario de cultura organizacional (OCI)**

Es un cuestionario de lápiz y papel que apoya la medición del modo en el que se aplica el liderazgo, los comportamientos y las creencias normativas que todos en la organización tienen al momento de interactuar entre ellos.

Este inventario determina 3 tipos de cultura organizacional: pasivo defensivo, el agresivo defensivo y el humanista, siendo este último el ideal de las empresas. El agresivo defensivo según Cuerda y Bonavia (2017) espera “que sus miembros enfoquen sus tareas de forma agresiva y competitiva con el fin de proteger su estatus y posición dentro de la organización. Se espera que haya oposición a las nuevas ideas, mayores niveles de competición que de cooperación y más independencia”

- **Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI)**

Este instrumento es un método que ayuda a describir los elementos centrales de la cultura organizacional y la investigación que es validada para evaluar a la misma. Además de centrarse en los elementos principales que son impartidos por la organización para hacer respetar los derechos humanos. Este instrumento de evaluación es capaz de medir la efectividad de una organización dependiendo de si tiene enfoque e

integración interno o externo y la estabilidad y control versus la flexibilidad y discreción.

- **Test de supuestos funcionales de David Fischman**

En este test el colaborador encontrará dos columnas con afirmaciones relacionadas con la cultura de su empresa, la primera está relacionada con cultura empresarial real y la segunda con la cultura empresarial ideal. Según lo indica Armas y Bohórquez este test fue elaborado para “calificar 5 dimensiones claves de una empresa, también se evalúa la cultura y clima laboral, cuenta con 20 afirmaciones con la cultura de la empresa, cada uno cuenta con una escala de 7 puntos, el puntaje 1 indica la realidad de la empresa es muy similar a la opción izquierda y el puntaje 7 es muy similar a la opción derecha” (2021).

- **Encuestas de employee engagement**

Este tipo de encuesta busca medir el compromiso y el esfuerzo que los colaboradores están dispuestos a realizar porque están motivados por trabajar para tu empresa. Un punto importante para esta encuesta es que brinda información suficiente sobre lo que impulsa u detiene los niveles de compromiso que tienen los colaboradores para con la organización.

Además de dar a conocer los valores de la empresa ayuda a comprender qué factores contribuyen a la insatisfacción y el desgaste y cómo pueden abordarse, por último, que tan dispuestos están los colaboradores a hacer un esfuerzo adicional por mejorar los aspectos en los que tengan falencias.

Esta encuesta es fundamental, ya que al brindar todo este tipo de información se puede conocer el compromiso que tienen los colaboradores, dado que un empleado comprometido es cuatro veces más propenso a esforzarse y mejorar la cultura de su empresa que un colaborador no comprometido.

- **Métodos complementarios**

Como es de conocimiento general ningún proceso de medición es del todo suficiente, es por esta razón que se sugiere acompañar los diagnósticos con las siguientes acciones:

Observación en terreno: observar el código de vestimenta impartido, la distribución de las oficinas, la decoración y otras dimensiones observables, son fundamental. Asistir a reuniones sociales o conversaciones fuera de espacios de trabajo, también es otra forma importante de diagnosticar la cultura y convivir con el personal que forma parte de la organización.

Hablar con otros grupos de interés: forma parte fundamental de la gestión de responsabilidad social y sostenibilidad de cualquier organización, ya que, en varias ocasiones, acompañamos el diagnóstico de la cultura actual, con la percepción de clientes, proveedores, accionistas y la comunidad en general.

Grupos focales y entrevistas individuales: esta acción consiste en una entrevista grupal dirigida por un moderador a través de un guion de temas, es una buena práctica para reunir personas de diferentes áreas y niveles y llevar a cabo esta acción, en un espacio distendido y agradable, y así conocer su percepción acerca de los valores de la organización.

1.1.6. Perspectiva de los sombreros que intervienen en la cultura organizacional

La perspectiva de los sombreros se emplea como un método que permite crear un marco de antecedentes para la resolución de conflictos en la organización, la cual se focaliza en solucionar un obstáculo, desafío o un problema de forma creativa. Dicha perspectiva se divide en cuatro sombreros: sombrero blanco, sombrero verde, sombrero amarillo y sombrero rojo.

Perspectiva del sombrero blanco

Esta perspectiva de sombrero blanco se refiere a un pensamiento equilibrado y un objetivo específico en el abordaje del tema. La administración continuamente utiliza los hechos para realizar un diagnóstico situacional cultural y objetivo. Sin embargo, el objetivo se empieza a diluir con dichos hechos son analizados, interpretados y presentados como argumentos ejecutar una intervención.

Por ello la proyección del sombrero blanco es siempre “observable” en las investigaciones científicas de la antropología, la sociología y otras disciplinas sociales con el objetivo de describir el fenómeno cultural. Dicho esto “el sombrero blanco significa actuar objetiva y neutralmente teniendo en cuenta los datos y las cifras. Se parece a un computador que entrega datos e información pura sin interpretar” (Guarnizo & Montealegre, 2018)

Perspectiva del sombrero Verde

La perspectiva del sombrero verde “impulsa el espíritu de creatividad e innovación de los colaboradores en el diario vivir” (MARTINEZ & HERANDEZ). El sombrero verde emplea la creatividad para de esta manera descubrir nuevas perspectivas e ideas para producir cambios y mejoras en el desempeño que tengan los colaboradores mediante la cultura organizacional.

El color verde simboliza la fertilidad y el crecimiento, y estos dos aspectos son los que toda organización quiere fomentar y de esta manera lograr expandirse. El sombrero verde, pretende generar ideas buscando otra manera de hacer las cosas. Además de dar otros caminos y alternativas para solucionar los conflictos presentes en la organización.

Perspectiva del sombrero amarillo

Esta perspectiva es positiva, constructiva y optimista. Evalúa la posibilidad existente de que se presente un cambio en la cultura organizacional de una forma positiva y pretende incrementar su valor y potenciar beneficios para el desempeño del personal. Según lo indica Munive (2021):

El sombrero amarillo no es sólo juicio y propuestas. Es una actitud que se adelanta a una situación con esperanza positiva. El sombrero amarillo

se dedica a avizorar posibles beneficios y valores. Tan pronto como se los avista, se empieza a explorar en esa dirección.

Abarca los aspectos lógicos y prácticos, aporta optimismo y genera propuestas determinadas y fundadas. Busca todos los beneficios de una idea propuesta y todos los beneficios que esta aportaría. No cae en las emociones del pensador de sombrero rojo ni en la creación de ideas nuevas del pensador de sombrero verde. Cuenta con un optimismo positivo y se ha demostrado en distintos estudios que se han realizado para verificar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño que tiene los colaboradores de una organización.

El sombrero amarillo, se relaciona con la lógica positiva, ya que intuye que algo va a funcionar y va a ofrecer beneficios. Dicho sombrero se utiliza para mirar positivamente los problemas que se encuentren presentes. El principal objetivo de este sombrero es ser soñador sin ser irrealista, en otras palabras, es “ver el vaso medio lleno y no medio vacío”

Perspectiva del sombrero rojo

Los pensadores del sombrero rojo aportan una visión emocional y sentimental como parte del conjunto de percepciones en cuanto a la cultura organizacional. No alcanzan a mezclar el pensamiento razonable, sino que lo resalta con su contexto emocional. Este sombrero es “emotivo y pasional, es lo contrario al sombrero blanco, nos impulsa a decir en voz alta las cosas que nos apasionan o inquietan, nos permite entender las emociones de los demás” (Abad, 2021)

El sombrero rojo significa actuar intuitivamente, expresando las emociones de ira, furia o alegría, desde el punto de vista emocional. Se exponen los sentimientos y, se expresa el problema sin basarse en la lógica y sin tener que justificar dichos sentimientos.

1.2. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo que estudia la conducta que presentan los miembros dentro de una organización. Por lo general, el comportamiento es predecible y la investigación estructural de este es un medio para realizar pronósticos comprensibles y correctos, definiéndose como la

observación de las relaciones y “el intento de atribuir causas y efectos y la extracción de conclusiones basadas en evidencia científica para explicar y predecir el comportamiento, así como para promover los cambios necesarios” (Terán et al.;2017). También se encuentra inmerso en el entorno social, tecnológico y ambiental, ya que de esta manera se podrá analizar el comportamiento que se distribuye en cada área. Varios autores como Consuelo, Sarmentero y Gómez (2017) han mencionado que además se puede describir al comportamiento organizacional como:

el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización.

Por otro lado, tiene como objetivo mediante el estudio de la conducta de los miembros de las organizaciones obtener resultados eficaces a través del análisis del comportamiento de los mismos. Para Ñaña (2017) el concepto de comportamiento organizacional se basa en:

la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones. La importancia del comportamiento organizacional radica en su interrelación con disciplinas afines como: (a) la teoría de la organización, (b) el desarrollo de la organización, y (c) la administración de recursos humanos; que se centran en comprender y explicar el comportamiento individual y grupal en las organizaciones.

La teoría de la organización hace referencia a las “herramientas conceptuales y empíricas que contribuyen al estudio, análisis y comprensión del comportamiento de las organizaciones” (Zapata & Mirabal, 2018). Vista desde un sentido amplio, incorpora diferentes perspectivas teóricas que dentro de sus propias hipótesis explican su existencia y evolución.

Por ende, realizar el estudio de esta teoría debe ser cuidadoso, ya que debe constituir un aspecto de suma importancia e interés para quienes realizan dichas investigaciones, puesto que su mejor entendimiento proporciona el diseño de modelos organizacionales cada vez más útiles, eficaces y competitivos.

El desarrollo organizacional hace alusión a los procesos que impulsan el crecimiento de una organización en conjunto con el rendimiento que su grupo de integrantes proyecta. Las empresas continuamente deben enfocarse en innovar para mantenerse actualizados y en constante evolución y de esta manera poder presentar competitividad entre las otras empresas.

La gestión en la administración de los recursos humanos es “determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados” (Armijos, et al.; 2019). Ahora bien, la gestión de esta administración no puede ser sólo vista como las relaciones al interior de la empresa; debe venir acompañada por considerables valores en la relación e integración de todos los miembros que componen la organización, tales como: clientes, proveedores y empleados, todos los que juegan un rol protagónico en el éxito empresarial.

Después de haber considerado algunas definiciones del comportamiento organizacional se puede concluir que “retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones” (Ñaña, 2017). Además, es una zona fundamental que imparte conocimientos para las personas que se encuentren en constante interacción con organizaciones, tanto para establecer nuevas o transformar las existentes, para trabajar o invertir en ellas, enfocados en el crecimiento y desarrollo de las mismas, lo más importante, para administrarlas.

Cabe mencionar que para contar con un adecuado comportamiento organizacional es necesario establecer propósitos, metas y crear motivaciones que influyan en el desarrollo de las tareas de cada colaborador.

1.2.1. Motivación

A la motivación se la conoce como un impulso interno que dirige determinada acción hacia un fin. Ya que si no hay motivación de por medio no existe el ánimo de realizar alguna actividad o tarea. La motivación es de vital importancia, debido a que conduce a buscar de manera activa los recursos para garantizar la subsistencia y el desarrollo de una persona dentro de una organización.

Ahora bien, para tener una cultura organizacional que se encuentre familiarizada con el personal se hace mención a la motivación laboral, ya que esta consiste en un proceso por el cual las personas que conforman y desarrollan una actividad dentro de una organización generan capacidades, las cuales conducen al cumplimiento de los objetivos que tengan propuestos. Por otro lado, Humberto y Villón (2018) dan a conocer que la motivación laboral:

se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. Es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades.

En otras palabras, es la iniciativa de satisfacer las necesidades que estén presentes en el empleado en la autorrealización, ofreciendo mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, estos factores serán el detonante que producirá una reacción positiva en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta que se haya planteado.

Un punto que es importante mencionar para mantener una cultura organizacional estructurada y eficaz es la comunicación que debe existir entre el personal de la organización y sus jefes. Dado que si se mantiene una buena comunicación se crea un vínculo entre ambas partes que les permite trabajar en conjunto de una manera lógica y organizada.

1.2.3. Comunicación

La comunicación si bien es cierto es la transmisión de información de un emisor un receptor. En una de las habilidades imprescindibles en el ámbito laboral, ya que permite que las personas que se encuentran compartiendo ese mismo entorno puedan entenderse a sí mismo y a los demás, con el fin de edificar relaciones positivas, agilizar los procesos, actividades o tareas y lograr con el cumplimiento de las metas u objetivos que se le hayan establecido, y de esta forma el personal también lograra desenvolverse de una manera autónoma.

La comunicación organizacional, es una “disciplina abordada por las ciencias sociales y administrativas” (Pineda, 2020). Hoy en día, dicha comunicación se encuentra en un momento de cambio, ya que con el terreno que ha abarcado la tecnología este asume el papel principal en cualquier tipo de comunicación que se pudiera presentar.

Las tecnologías de la información y la comunicación, promueven variaciones en las organizaciones que impactan los procesos y las relaciones que la organización establece con su personal. Su inclusión esquematiza y perfecciona la mayoría de procesos de trabajo, “pero motiva reflexiones en torno al uso de los datos, la honestidad de las informaciones, la transparencia de las nuevas influencias o la medición de resultados” (Rodríguez & Vázquez, 2019).

Dicha comunicación promueve el intercambio de sentido que esta presenten en el entorno corporativo y posibilita el cumplimiento de las dos funciones básicas de la comunicación organizacional: facilitar al personal de la organización la información necesaria acerca de la cultura de la empresa e integrarlo en dicha cultura. Por otro lado, también forma parte de una orientación interna, la cual fomenta la participación de quienes conforman la organización, y la apropiación de la cultura organizacional, como un sello diferencial en el que la organización plasma las creencias, valores, normas y artefactos.

Otro punto importante acerca de la comunicación organizacional es que ayuda a formar la identidad de la misma, mediante estrategias que fomentan que la fidelización de clientes con la organización y la creación de sentido de pertenencia entre los empleados con la misma, la comunicación organizacional contribuye a la imagen que proyecta esta, así como forma parte de la cultura y el clima laboral.

Una forma de complementar la comunicación en la organización es poner en práctica el trabajo en equipo, debido a que estos grupos de personas tienen un objetivo en común el cual puede ser debatido entre los mismo y al contar con una buena comunicación se dará de manera eficaz una respuesta a cualquier tipo de diferencia entre las ideas propuestas para cierto tema.

1.2.4. Trabajo en Equipo

En el entorno de la administración, un “grupo de trabajo” es un conjunto de personas que pertenecen a una organización y tienen asignadas determinadas funciones, de tal forma que cada una responda por la función que tiene asignada.

Mientras que el trabajo en equipo es la capacidad que existen en un grupo de personas para participar activamente en la seguimiento y cumplimiento de una meta en común. Por otra parte, fomenta un sentido de lealtad, seguridad y compromiso que satisface las necesidades personales de cada uno de los miembros de una organización. Un concepto más definido acerca del trabajo en equipo lo define Cardona y Trejos(2020) quienes mencionan que:

conlleva por lo tanto a una mayor eficacia, porque se incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos; mayor eficiencia, puesto que se optimizan los recursos; y una mejor cultura organizacional, como resultado del progreso en la comunicación y el compromiso, así como, un autoconcepto grupal más alto. Esto justifica el esfuerzo de creación y consolidación que requiere convertir un grupo en un equipo de trabajo.

Al momento de crear equipos se empieza a cambiar la manera en que las personas que conforman una organización trabajan y se relacionan con otras, ya sean de sus áreas o no, esto representa un aspecto positivo para la cultura, ya que todos los miembros de dicha organización generaran más sentido de pertinencia hacia estas. Así, cuando pasa el tiempo, la forma de trabajo de una entidad tiende a generar congruencia con su cultura organizacional.

Todos los aspectos mencionados anteriormente influyen en el buen funcionamiento y manejo de la cultura organizacional que conllevan las empresas que se encuentran en la certificación de Great Place To Work Ecuador 2021.

1.2.3. Importancia del uso de la cultura organizacional en empresas GPTW

Como se ha mencionado anteriormente, la cultura organizacional reúne a los miembros de una organización y los mantiene alineados en cuanto los valores, rituales y el comportamiento que deben tener ante esta. La importancia que esta tiene en las empresas con certificación GPTW es que esta cultura ya se

encuentra muy bien plasmada en cada colaborador, ellos ya cuentan con el conocimiento indispensable de todo lo que estas empresas buscar ofrecerles para se encuentren a gusto con el ambiente laboral en el que se encuentren.

Si bien es cierto, estas empresas son ejemplos a seguir para otras que aún no ejecutan su cultura organizacional, dado que las que no la implementan cuentan con un alto nivel de falta de compromiso entre sus colaboradores, debido a que, si la organización no muestra interés por su personal, ellos no lo harán por la organización.

Otro punto importante a destacar es que en las empresas GPTW se llevan a cabo una serie de dinámicas recreativas, con el objetivo de que mediante dichas dinámicas el colaborador conviva más con el grupo de personas que están a su alrededor, y de esta forma se puedan integrar con grupos que no sean necesariamente de sus mismas áreas de trabajo. Dado que al mantener una buena convivencia laboral también se puede mejorar el ambiente existe.

Con las dinámicas que se realizan no solo busca mejorar la convivencia, sino también, hacer que el personal nuevo conozca como es el funcionamiento estructural de la organización, que identifique más a fondo cuales son los objetivos, reglas y valores principales que la empresa refleja, ya que en estas dinámicas suelen presentarse videos donde se visualiza de manera resumida cual es el comportamiento esperado de ellos.

Por último, las empresas GPTW utilizan su cultura organizacional para poder enfocar de la manera correcta los esfuerzos que se deben realizar para el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como el de potencia un mayor grado de pertenencia de identidad dentro de las mismas.

1.2.4. Comportamiento del personal de empresas con certificación GPTW

El comportamiento que se genera entre el personal de estas empresas es el adecuado, ya que muestran la conducta que es la esperada por la organización, y así mismo, tienen un buen resultado en el cumplimiento de sus metas, ya que

si se encuentran en un ambiente que les imparta principios y valores que se adapten a ellos se creara un sentido de pertinencia que los lleva a querer mantener siempre al día con lo predispuesto.

Por el contrario, en las empresas que no se ejecuta una cultura organizacional el personal no tiene conocimiento de que es lo que esta espera de ellos o cual es la imagen que debería representa para ellos. En dichas empresas se suelen presentar conflictos entre los colaboradores, ya que al no existir un buen ambiente laboral se crea un desanimo y debido a esto su desempeño y rendimiento en el desarrollo de sus actividades. Al no tener en claro que es lo que quiere proyectar la empresa los colaboradores no van a tener un compromiso real con la misma, este aspecto representa un punto negativo para la empresa, dado que si no existe el compromiso en quienes desarrollan las actividades que le dan vida a la organización y esto puede llevar a cabo una perdida monetaria constante para la organización.

Al tener un conocimiento claro de cuál es la cultura que define a tu organización y que es lo que espera de su personal, este se esforzara por brindar su mejor servicio. Un punto en el cual se debe hacer énfasis es que si existe una motivación de por medio el colaborador llegará a la meta que tenga propuesta de una manera más rápida, lo cual desde este punto de vista si beneficia a la organización, ya que así llegará más rápido a la meta propuesta y tendrán más oportunidades de seguir creciendo y aumentando el volumen de clientes.

CAPÍTULO 2
METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO II: METODOLOGÍA

2.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es el conjunto de procedimientos y métodos que se utilizarán para reunir y analizar todas las medidas y las variables del problema presentado. En esta fase se busca desarrollar la manera en la que se va a comprobar la idea o hipótesis propuesta.

El diseño del presente trabajo de investigación basado en los efectos de la cultura organizacional en el comportamiento del personal en empresas que han recibido la certificación “Great Place To Work”, durante el año 2021, se encuentra fundamentado desde una perspectiva investigativa, y no experimental, ya que en este caso no se utilizara información o datos de las empresas que puedan ser utilizado para ocultar la realidad que enfrentas las empresas con una cultura organizacional y las que no cuentan con una.

Cabe mencionar que en “la investigación de enfoque experimental el investigador manipula una o más variables de estudio, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas” (Guevara et al., 2020).

Este diseño también se realizó en base al planteamiento del problema, la revisión bibliográfica y redacción del objetivo general y los objetivos específicos. Ya que lo que se busca es dar a conocer una guía de como los colaboradores se sienten y actúan en un ambiente en donde saben que es lo que la empresa espera de ellos y que es lo que ella les va a brindar.

Tipo de investigación

Debido a la modalidad correspondiente el tipo de investigación se encuentra enfocado en un proyecto de desarrollo, por lo cual está dirigido a realizar la comparación del comportamiento que tiene los colaboradores que cuentan con una cultura organizacional adecuada y cómo influye eso en su día a día, así

mismo, que resultados trae no contar con una cultura organizacional dentro de una empresa. Se tomaron en cuenta los siguientes tipos de investigación:

Descriptiva: debido a que tiene como finalidad describir, definir, clasificar y caracterizar un objeto de estudio. Según lo indica Guevara, Verdesoto y Castro (2020) la investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. En este caso, se realizará una breve descripción de los conceptos de cultura organizacional y las empresas que forman parte de GPTW.

Deductiva: este método tiene como objetivo principal extraer las conclusiones lógicas y de esta manera realizar un razonamiento de las mismas. Se basa en los hechos, principios o leyes que se encuentren establecidas. En el caso de esta investigación se empleará en las conclusiones a base de los principios que establecen dichas empresas.

Enfoque de la investigación

Al hacer énfasis en el enfoque de una investigación, se hace referencia a la naturaleza de ese estudio como tal, lo cual abarca una serie de clasificaciones como los son la: cuantitativa, cualitativa o mixta. Mediante estas clasificaciones se abarca todo el proceso de investigación de un proyecto en todas sus etapas y facetas. Las etapas se estudiarán desde la definición del tema, el planteamiento de del mismo y el desarrollo de la perspectiva que presenta.

Esta investigación cuenta con un enfoque cualitativo es el cual está orientado al estudio de las acciones que tienen los seres humanos y sus grupos desde el punto de vista de un investigador. Y en esta investigación se busca describir y analizar cuál es el comportamiento que generan las personas que trabajan en las empresas con cultura organizacional y cuál es el de las que no cuentan con una.

Como lo indica Schenke y Pérez (2018) este enfoque involucra una forma pensar y “una manera particular de acercamiento al objeto de estudio que busca descubrir lo nuevo antes que verificar lo conocido, permitiendo comprenderla complejidad, destacar las particularidades, innovar y crear conocimiento”

Población y muestra

La población tomada como eje central para conocer la realidad por la cual atraviesan las empresas que cuentan con una cultura organizacional estructurada y las que simplemente no consideran importante tener una, serán personas a lazar que formen parte de ambas categorías, la cual será sujeta para la debida evaluación.

Referente a la muestra, se llevará a cabo una aleatoria que es conformada por diversas personas de distintas áreas de estas empresas. Mismas que son las que perciben como se siente trabajar en un lugar donde hay un buen ambiente laboral y en donde no. Actualmente dichas empresas cuentan con una gran cantidad de empleados y dado a que es una investigación con enfoque cualitativo se tomará una pequeña muestra a un grupo de personas para la recolección de información.

Para corroborar una correcta selección cualitativa del número de personas sujetas a las encuestas, se procede al cálculo de la población finita debido a que el volumen de empresas es inferior a 100, obteniendo los siguientes resultados mediante el cálculo con su respectiva fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

De acuerdo a la nomenclatura: (Z) representa el nivel de confianza; (p) el porcentaje de la población que tiene los atributos; (q) aquella proporción poblacional que no posee los atributos; (N) el tamaño del universo; (e) corresponde al margen de error estimado como máximo aceptado y (n) el tamaño final de la muestra.

Reemplazando los valores con los datos de la investigación la formula quedaría reflejada de la siguiente manera:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 40}{0,03^2(40 - 1) + 1,96^2 \times 0,50}$$

$$n= 38,58$$

Una vez resuelta la ecuación se puede verificar que la población es de 38. De esta manera se realizará la investigación para obtener respuestas de este pequeño grupo de personas.

Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación que se llevarán a cabo para el presente proyecto investigativo son dos: encuestas y entrevistas. A continuación, se procede a detallar a quién será aplicada cada una de ellas:

- **Encuestas:** se realizarán a un pequeño grupo de personas que laboran en empresas que cuentan con cultura organizacional y a otras que laboran en empresas que no tienen implementada una cultura organizacional.
- **Entrevista:** esta herramienta será ejecutada por una asistente de una empresa que cuenta con una cultura organizacional y un asistente de una empresa que no cuenta con ella.

Variables de investigación

Para el adecuado desarrollo del tema de investigación escogido se identifica a continuación las variables de estudio:

- **Variable independiente:** Cultura organizacional
- **Variable dependiente:** Comportamiento del personal

CAPÍTULO 3

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dentro del presente capítulo se presenta el análisis de la información obtenida mediante el levantamiento de los instrumentos de evaluación al grupo de personas que conforman parte de las empresas GPTW las cuales cuentan con una cultura organizacional bien fundamentada. Así mismo, se presentará la descripción de cada una de las empresas que conforman el top 10 de GPTW y las respuestas emitidas de las 2 entrevistas realizadas a los asistentes de las empresas que no cuentan con una cultura organizacional.

3.1. Empresas con certificación Great Place to Work 2021

Great Place to Work evalúa y certifica a los mejores lugares para trabajar tanto a nivel nacional como internacional, les otorga dicha certificación, no por cumplir con ciertos requisitos y políticas, sino que se basan percepción, las opiniones y comentarios que expresan los colaboradores de estas organizaciones hacia sus superiores; es decir, como es su relación e interacción en el día a día.

Las empresas que se tomaron en cuenta para esta investigación son las que forman parte del top 10 en Ecuador 2021 y que cuentan con más de 500 colaboradores, cada empresa representa un ambiente social diferente, para tener una definición más clara de cuál es la función que desempeña cada una se detallara de manera concreta su conceptualización. Las empresas que forman parte de este top10 son:

Arcos Dorados Ecuador (McDonald's Ecuador)

Arcos Dorados es el mayor franquiciado independiente de McDonald's del mundo, es una red de restaurantes de servicio rápido más grande en América Latina y el Caribe. Actualmente cuenta con 1,619 empleados, distribuidos en distintas franquicias. La Compañía tiene el derecho exclusivo a poseer, operar y otorgar franquicias de locales McDonald's en 20 países y territorios de esas regiones incluyendo Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curazao, Ecuador, Guayana Francesa, Guadalupe, Martinica, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, St. Croix, St. Thomas, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Desde el 2007, cuando nos consolidamos regionalmente, seguimos apostando por los mismos compromisos que conducen nuestro camino: calidad de la comida y transparencia; generación de empleo formal para jóvenes; apoyo a las comunidades; cadena de abastecimiento sustentable e impacto ambiental; diversidad e inclusión; innovación de experiencias para toda la familia, son algunos de ellos. (Arcos Dorados, s.f.)

Banco Guayaquil

Es una institución financiera de banca universal con base en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. En 1923: La Institución bancaria inicia sus actividades, el 20 de diciembre del mismo, con la denominación de Sociedad Anónima Banco Italiano, un Banco extranjero de S/.2'000.000 de capital inicial. En 1982: El Banco incremento varias veces su capital pagado. En noviembre de ese año asciende aproximadamente a 310 millones de sucres. Para 1997: Banco Guayaquil se fusiona con el Banco Sociedad General y se convierte en uno de los Bancos más grandes del país.

En 2008: Banco Guayaquil se instala en Panamá como Banco Guayaquil Panamá. Un Banco panameño con operaciones en Ecuador. En 2014: El Banco Guayaquil da un paso adelante y se presenta ante el público con una imagen renovada. El cambio de imagen incluye un nuevo logo, un nuevo estilo y manera de comunicarse y un cambio en el nombre: a partir de hoy se elimina el “de” para pasar a llamarse Banco Guayaquil (Banco Guayaquil , s.f.).

Hasta la actualidad, Banco Guayaquil cuenta con 2,812 colaboradores distribuidos en sus distintas sucursales, además de seguir innovando en imagen y presentación, así mismo, sigue extendiéndose por todas las ciudades del país y continúa siendo una de las mejores entidades bancarias del mismo.

EUROFISH S.A.

Es una unidad de negocio que genera valor compartido a todos los grupos de interés, procesando alimentos inocuos para el país y el mundo, que mejoren la calidad de vida del ser humano y sus mascotas. Está compuesta por 1,994 empleados, y es la encargada de crear y distribuir comida en lata para mascotas y el ser humano, de derivados del pescado. Su propósito es lograr crecimiento

sostenible del negocio local e internacional diversificando mercados y productos. Trabajan con los más altos estándares de calidad e inocuidad, a través de un Sistema Integrado de Gestión que garantiza la producción de alimentos seguros, la satisfacción de los clientes, el abastecimiento permanente y la sostenibilidad de las operaciones, cumpliendo con normativas nacionales e internacionales (EUROFISH, s.f.)

Banco Solidario

Pertenece al área bancaria y brinda a sus clientes acceso oportuno a productos financieros como: créditos personales, créditos de microempresa, créditos prendarios, entre otros. Nació en 1996, con la misión social de brindar crédito a personas de alta vulnerabilidad económica. Su enfoque es dar servicios a la microempresa que era un segmento desatendido por la banca tradicional y de vital importancia para generar progreso. Actualmente cuenta con 1,281 empleados que lo conforman.

En Latinoamérica, ha sido el primer banco especializado en microcrédito con capital 100% privado, y el primero en Ecuador en dedicarse con exclusividad a esa forma de operación financiera. Es un claro innovador en las microfinanzas por su metodología, prácticas de evaluación y herramientas de gestión de riesgo. (Banco Solidario , s.f.).

Naturisa S.A.

Naturisa es una cadena de producción que implica el desarrollo de actividades en las fases de producción, siembra, cría, engorde, cosecha y comercialización de camarón, tanto en el mercado nacional e internacional de camarón. Su éxito es el resultado de años de dedicación, trabajo duro, y, sobre todo, su enfoque continuo en la sostenibilidad social y ambiental del negocio. Está formada por 1,161 empleados. (Naturisa, s.f.).

Crecoscorp- Créditos Económicos

Es un sistema para poder comprar a crédito, artículos para el hogar y uso personal. Ocupa un lugar importante en la dinámica economía del Ecuador,

participa activamente en el segmento de electrodomésticos para el hogar, productos electrónicos y motocicletas. Actualmente cuenta con 976 empleados distribuidos en cada una de sus sucursales. (Crecos Corp, s.f.).

WorkForce S.A.

Es una empresa ecuatoriana líder en la prestación de servicios de Limpieza, Desinfección, Jardinería y Catering. Fue constituida en Quito el 23 de febrero de 2005. Sus procesos se desarrollan en base al cumplimiento de certificaciones y normas que avalan la calidad de sus servicios. Son reconocidos por la calidad de su trabajo, la experiencia, respuesta inmediata, cumplimiento, responsabilidad y el respeto irrestricto a las leyes laborales, sociales y tributarias. Adicional, cuenta con 735 empleados, quienes son los encargados de la organización y cumplimiento del servicio que brinda (WorkForce , s.f.).

Corporación Lanec

Es una compañía camaronera creada por Werner Moeller y Alex Olsen quienes emprendieron endicho sector, estudiando el negocio a profundidad y buscando los terrenos adecuados para iniciar las operaciones. En el año 1985 se inauguró su laboratorio interno, el cual se convirtió en un centro tecnificado para almacenamiento de larvas de camarón y la creación de alimento balanceado de alta calidad para uso exclusivo de sus piscinas. En 2020 incremento la producción camaronera a 3400 y obtuvo la calificación Sustainable Shrimp Partnetship (SSP). Así mismo, hasta la actualidad sigue incrementando su producción y cuenta con 743 colaboradores (Corporación Lanec , s.f.).

BIMBO Ecuador

Grupo Bimbo es la empresa de panificación líder y más grande del mundo y un jugador relevante en snacks. Cuenta con 203 panaderías y plantas, 1,600 centros de ventas estratégicamente localizados en 33 países de América, Europa, Asia y África. Aprovecha las sinergias de su operación y hace de la tecnología su mejor aliado, con un solo objetivo: alimentar a un mundo mejor. La marca local que se distribuye en gran cantidad es Supan quien está presente en el país desde 1945 la cual adquirió en 2014 y así nace Bimbo Ecuador. En este país se encuentra la Reserva Faunística Yasuní, el cual alberga el 10% de todas

las especies del planeta y se localiza en el corazón de la Amazonía. (BIMBO, s.f.).

Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.

La Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A., es una moderna compañía de distribución y comercialización de energía, que en el transcurso de su historia ha asumido los cambios como oportunidades para desarrollarse y evolucionar, siempre en favor de sus clientes y de la región a la que sirve. Ha desarrollado una serie de logros que se han hecho realidad gracias a un gran equipo humano, que día a día ratifica su voluntad de seguir esforzándose por brindar un servicio cada vez mejor a sus clientes. Actualmente cuenta con 584 colaboradores dentro de su organización (CENTROSUR, s.f.).

De esta manera se ha detallado de manera específica y concreta la definición de cada una de las empresas que conforman este top 10.

3.1. Análisis de encuestas

Las encuestas fueron levantadas y dirigidas de manera virtual a un grupo de 38 personas seleccionadas de las empresas GPTW. Estas encuestas son de percepción ya que tienen el propósito de dar a conocer la opinión que este grupo mantiene sobre el tema en cuestión.

Se obtuvieron los siguientes datos:

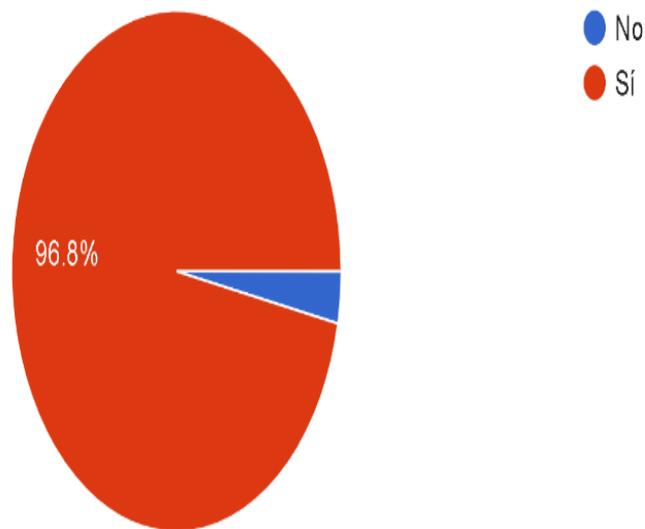


Figura 3 ¿Cree necesario contar con una cultura organizacional dentro de una empresa? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.

Como se puede observar en la figura 3 el 96.8% de las personas encuestadas creen que es necesario contar con una cultura organizacional dentro de las empresas. Mientras que un 3,2% piensa que no es necesario contar con ella. Ya que los resultados más elevados fueron para las personas que creen necesario contar con una cultura, se sobreentiende que ellos ven como un aspecto positivo que esta se encuentre presente en el lugar donde desempeñan sus actividades diarias de trabajo. El aporte que brindan estos resultados para la investigación es que se podrá realizar el análisis de que contrae contar con un cultura organizacional dentro de las empresas GPTW y así mismo, servirá para las identificar en las 2 entrevistas que se realizarán a personas que trabajan en empresas que no mantienen una cultura organizacional para identificar si ellos notan que hace falta dicha cultura.

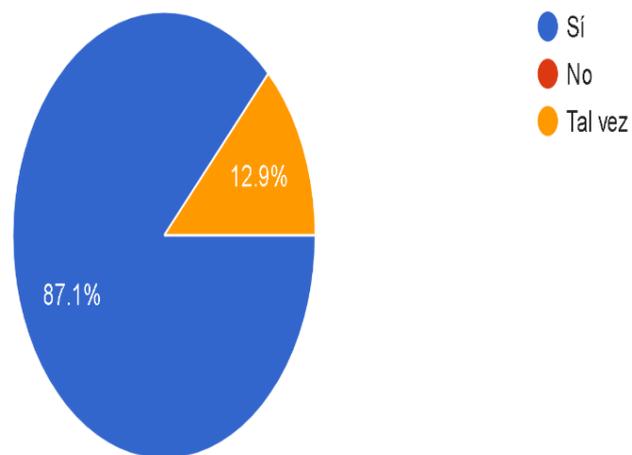


Figura 4 ¿Influye la cultura organizacional en el comportamiento de los colaboradores?
 Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.

Como se puede observar en la figura 4 el 87.1% de los encuestados piensan que la cultura organizacional si influye en el comportamiento que presenten los colaboradores dentro de una empresa. Así mismo, el 12.9% desde su perspectiva un poco indecisa dan a conocer que tal vez si contribuiría en el comportamiento del personal. Basado en las respuestas de la población encuestada y las que tuvieron mayor puntuación se puede destacar que si influiría dicha cultura en su comportamiento. Estos resultados aportan beneficios para la investigación planteada, debido a que se enfatiza en el comportamiento que tienen los colaboradores de las empresas GPTW.

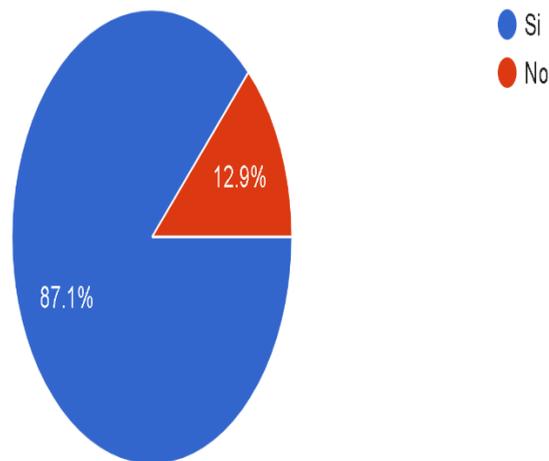


Figura 5 ¿Se vería afectado el rendimiento de las empresas que no cuentan con una cultura organizacional? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.

La figura 5 da a conocer que el 87.1% de la población encuestada opina que si se vería afectado el rendimiento de las empresas que no cuentan con una cultura organizacional. Por otro lado, un 12.9% indica que no se vería afectado dicho rendimiento. Basado en los resultados de esta encuesta, se realizara la entrevista a 2 personas de empresas que no cuentan con una cultura organizacional, para de esa manera dar a conocer si realmente afecta el rendimiento en dichas empresas.

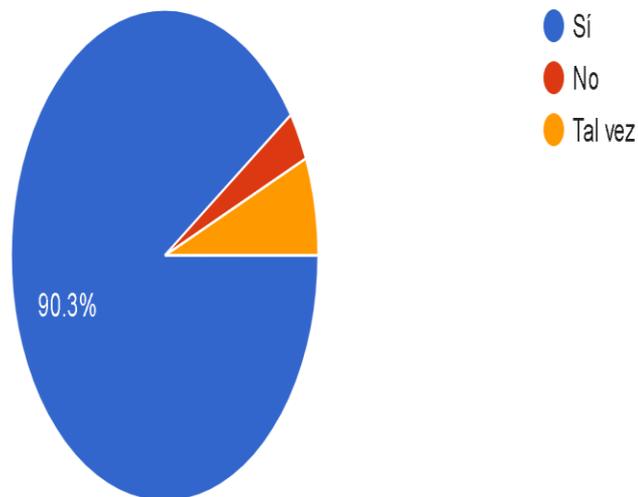


Figura 6 ¿Cree usted que permanecer en un ambiente laboral agradable ayuda al desarrollo de tareas asignadas? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.

En base a la figura 6 un 90.3% de encuestados opina que permanecer en un ambiente laboral agradable ayuda al desempeño de tareas asignadas. Mientras que un 6.2% se encuentra un poco indeciso al responder que tal vez y un 3.5% afirma que no ayudaría en el desarrollo de las tareas. Al ser el sí una de las respuestas con mayor porcentaje se sobreentiende que aportaría beneficios para el cumplimiento de las tareas desarrolladas por el personal. Debido a los resultados obtenidos, el aporte que brinda para la investigación es que se podrá describir como se genera un mejor ambiente laboral y en que ayuda al desempeño de tareas asignadas.

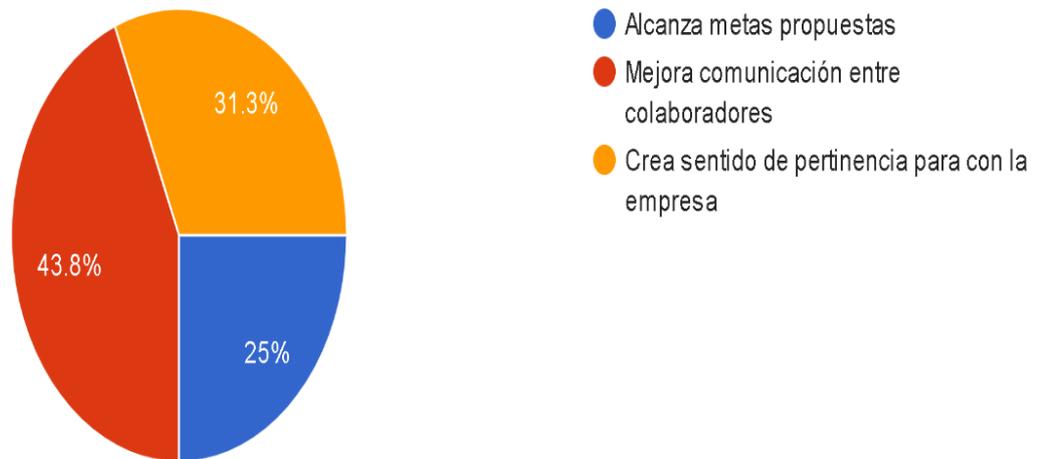


Figura 7 ¿Qué aspectos relevantes cree que proporciona contar con una cultura organizacional? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.

De acuerdo con las respuestas de la encuesta realizada un 43.8% opina que uno de los aspectos más relevantes de contar con una cultura organizacional es que mejora la comunicación entre colaboradores. Por otro lado, un 31.3% indica que se crea un sentido de pertinencia para con la empresa y por último un 25% de los encuestados manifiesta que uno de los aspectos más relevantes es que ayuda a alcanzar las metas propuestas. En base a los resultados obtenidos para esta investigación, se analizan dichos aspectos para tomar en consideración el mas relevante y el cual ayuda a la empresa a sobresalir.

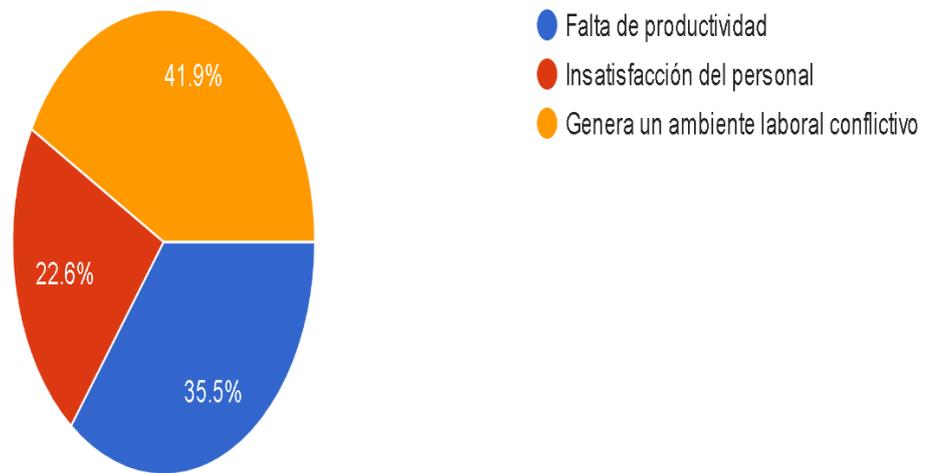


Figura 8 ¿Qué aspectos negativos contrae no contar con una cultura organizacional? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.

En base a lo sostenido por el 41.9% de los encuestados se da a conocer que uno de los principales aspectos negativos de no contar con una cultura organizacional es que genera un ambiente laboral conflictivo. Por otra parte, un 35.5% indica que mantendría presente una falta de productividad entre los colaboradores. Por último, un 22.6% señala que se presenta una insatisfacción por parte del personal de estas empresas. Los resultados obtenidos aportan a esta investigación a la identificación y revisión de los aspectos negativos que contrae no contar con una cultura organizacional, y de esta manera se pueda generar la propuesta para mejorar dichos aspectos.

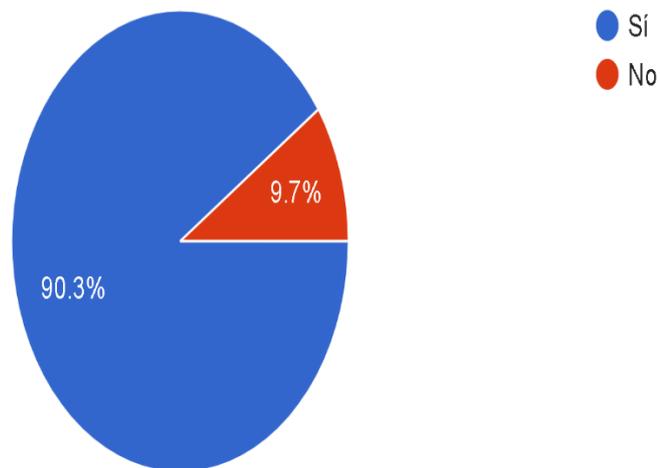


Figura 9 ¿Implementar actividades recreativas mejoraría el rendimiento del personal de una empresa? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.

En base a la figura 9 un 90.3% de los encuestados opinan que la implementación de actividades recreativas mejoraría el rendimiento del personal de las empresas, mientras que un 9.7% no considera que dichas actividades sean relevantes para la mejora del rendimiento del personal. Debido a los resultados presentado la investigación propuesta da a conocer que la mayoría del personal de las empresas GPTW buscan y requieren que se implementen dichas actividades para de esta manera generar un vínculo entre compañeros.

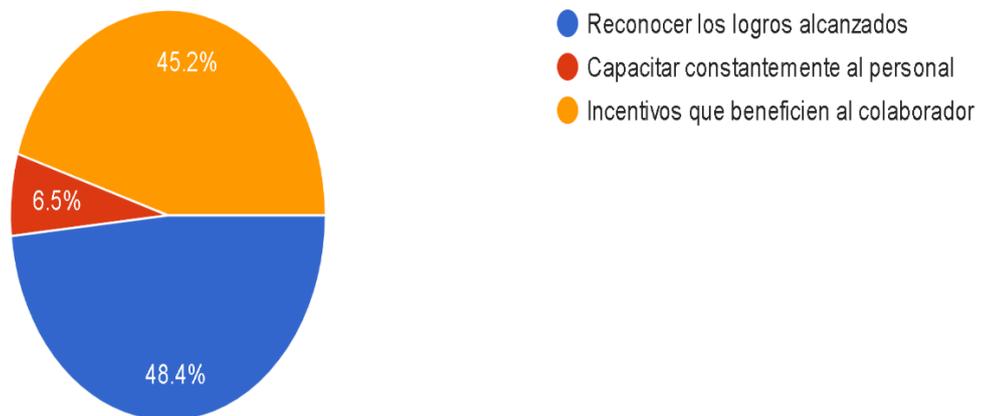


Figura 10 ¿Cuál sería la mejor motivación para el desarrollo de metas propuestas? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.

De acuerdo al 48.4% de encuestados una de las mejores motivaciones para el desarrollo de metas propuestas sería brindar incentivos que beneficien al colaborador. Un 45.2% indica que la mejor opción se fomentaría con el reconocimiento de los logros alcanzados, y por último un 6.5% señala que la opción adecuada sería que se capacite constantemente a los colaboradores, así pues, de cierta forma ellos se encontrarán en capacidad de cumplir con sus metas adquiriendo más conocimiento y eficacia. El resultados apoyan a la investigación en el sentido que dan a conocer que los empleados de una organización esperan que se los motive mas para obtener los mejores resultados y de esta forma destacar de entre los demás.

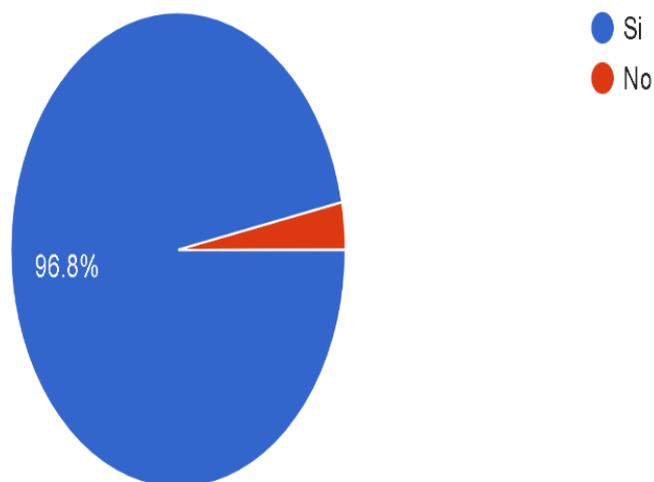


Figura 11 ¿La cultura organizacional ayuda a crear un vínculo entre la empresa y su personal? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.

En base a la figura 11 un 96.8% de encuestados indica que la cultura organizacional crea un vínculo entre la empresa y su personal, mientras que un 3.2% discrepa con lo anterior y se basa en señalar que no crear dicho vínculo entre ambas partes. Este resultado genera un aspecto positivo para la investigación planteada debido que se quiere dar conocer que un vínculo entre la empresa y un colaborador agiliza los procesos y ayuda en el comportamientos que ellos impartan dentro de la misma.

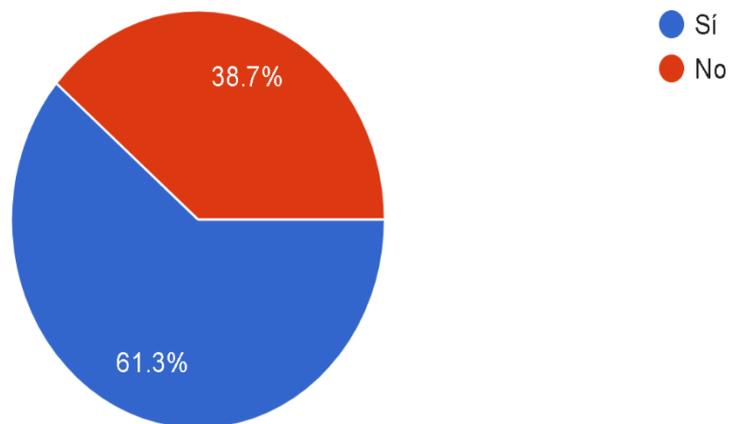


Figura 12 ¿La implementación de una cultura organizacional afectaría el desempeño del personal? Información tomada de Google Form, elaborado por el autor.

De acuerdo con la figura 12 un 61.3% de los encuestados indican que si afectaría el desempeño de los colaboradores con la implementación de una cultura organizacional a una organización que anteriormente no contaba con ella. Por otro lado, un 38.7% indica que esta implementación no causaría ningún efecto en el desempeño del personal. El aporte que dan estos resultados para investigación propuesta es que se podría implementar una cultura y de esta manera las empresas tendría un mejor desarrollo en la productividad de sus colaboradores.

3.2. Análisis de entrevistas

Dentro del presente apartado se muestra un análisis de las entrevistas sostenidas con los asistentes de ambas empresas, de la cual una mantiene cultura organizacional como lo es Banco Guayaquil y la que no mantiene una cultura como lo es ASROWD S.A., dentro de estas entrevistas se pudo obtener la siguiente información:

Entrevista a personas de empresa con certificación GPTW

Entrevista 1: Paula Chela – Asistente banca, personas y canales -Banco Guayaquil

La entrevistada indica que trabajar en una empresa que cuente con una cultura organizacional le da otra perspectiva al trabajo como tal. Menciona que había trabajado en otros lugares los cuales no contaban con esta cultura y que se notaba la diferencia entre ambos lugares.

Señalo que ser colaborador de una institución donde se imparte el respeto y sobre todo se fomenta la comunicación entre compañeros es mucho más eficaz y motivador para la para los empleados. Se logra percibir desde el inicio que es lo que espera la institución de ti y te da a conocer todo sobre ella, de esa manera se crea un vínculo y sentido de pertinencia con la misma. Una parte importante que se debe mencionar es que este tipo de empresas ponen un enfoque personalizado en ti, y de cierta forma sientes el interés que ellos ponen en que te sientas a gusto con el lugar donde trabajas, se preocupan por tu bienestar y por el desarrollo y cumplimiento que tengas en cada tarea que te es asignada.

No obstante, a todo lo mencionado anteriormente, esta empresa imparte una serie de actividades recreativas, para que tanto el personal de tu área como de otras se pueda reunir y compartir un momento ameno. De esta forma, se crea un ambiente laboral saludable y con toda esta serie de sucesos es difícil no poner empeño para el desarrollo de las actividades que tiene colaborador, ya que debido el interés que ellos nos muestran nos impulsan a que demos lo mejor de nosotros para que la empresa siga destacándose por ser uno de los mejores lugares para trabajar.

Entrevista 2: Entrevista general a asistentes de banca, canales y personas, gerente y subgerente de la misma área – Banco Guayaquil

Asistentes: la cultura que imparte Banco Guayaquil es muy buena y adaptable, por ende, todos provenimos de otros lugares de trabajo, en las cuales no se evidencia una cultura organizacional o poco deficiente. Se puede dar a notar de manera muy clara que existe un cambio en el comportamiento de cada una de las personas, ya que como se está adaptado a otro tipo de ambiente se pueden adquirir costumbres diferentes.

El comportamiento que se imparte dentro de Banco Guayaquil en casi todos los casos será el esperado por la empresa, debido a que ella se encarga de darnos a conocer cada uno de los valores, principios y creencias del mismo. Incluso cabe mencionar que cuando las personas nuevas que ingresan al banco, cuentan con una semana entera de inducción por personal de distintas áreas puntuales del mismo, y de esa forma nos dan a conocer cada uno de los puntos de la empresa, nuestros beneficios y lo que imparte esa cultura como tal.

Sin lugar a duda se recomendaría una empresa que cuenta con una cultura organizacional tan bien estructurada, porque incluso esto fomenta a que el rendimiento de sus colaboradores pueda crecer y sea favorable para ambas partes.

Gerente y subgerente: para Banco Guayaquil es imprescindible su cultura organizacional, ya que esta influye es todo ámbito de manera positiva en cada uno de los agentes que forman parte de el mismo. Esta cultura fomenta el buen ambiente laboral, y así mismo la comunicación que existe entre todo el personal, por esta razón son muy pocos los conflictos que se presentan entre compañeros.

Los métodos que se utilizan para la resolución de conflictos dentro de empresa es escuchar ambas partes, saber porque proviene este conflicto, de donde nace y de esta manera se podrá tener una idea clara de que fundamento dicho problema. De esta manera, mediante el dialogo se tratará de llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes. La mayoría de estos conflictos suelen darse al no compartir las mismas ideas, pero al momento de identificar el problema se trata de dar una solución inmediata, para que de esta manera el colaborador no se encuentre con otro tipo de comportamiento y afecte su rendimiento como tal.

Entrevistas a personas que no pertenecen a empresas GPTW

En cumplimiento con el objetivo 3 de esta investigación se entrevistaron a personas que trabajan en empresas que no mantienen una cultura organizacional, de esta manera se podrá identificar cual es el impacto que causa en el personal que no mantengan esta cultura.

Entrevista 3: Lic. Luis Chiquito – Asistente en comercio exterior– ASROWD S.A.

Luis Chiquito en calidad de asistente en comercio exterior en ASROWD S.A. menciona que al trabajar en dicha organización que no cuenta con una cultura organizacional es un poco tedioso llevar a cabo todos los procesos en orden, además agrego que los demás empleados no cuentan con ese sentido de responsabilidad para el desarrollo de las tareas.

Expreso que es importante mencionar que como la empresa no genera un interés adecuado hacia el personal, ellos envían esa misma impresión para con la misma. Por otro lado, la relación que se mantiene con los demás compañeros de área es algo tensa ya que no existe una comunicación un poco más abierta, inclusive por la falta de comunicación suelen crearse conflicto cuando se generan propuestas sobre temas específicos y todos tienen una respuesta diferente y se complica llegar a un acuerdo de manera rápida. Esto genera retraso en los procesos, por los cual también crea una pérdida de dinero para la empresa, dado a que si no se trabaja esta no produce.

Por último, señalo que debido a la falta de cultura organizacional se obtiene un desempeño débil y bajo, ya que no cuentan con algo que los motive a cumplir con sus metas, y que de cierta forma como no saben con exactitud que espera la empresa de ellos no se genera un afecto del colaborador hacia la empresa por ayudarla a ser mejor en el servicio que ofrezca.

Entrevista 4: Alexandra Anzules – Gerente general – ASROWD S.A

Al ser una empresa un poco pequeña se mantiene un poco el control del comportamiento de las personas. Pero, sin embargo, si se ve afectado el cumplimiento que refleja cada empleado en el desarrollo de la empresa, debido que al no contar con una cultura organizacional ellos no mantienen una idea clara de cual es el objetivo de la empresa y en que aspectos deben mejorar. Se trata de hacer charlas motivacionales y se los incentiva para que ellos mejoren en su desarrollo y comportamiento en la organización, pero en ocasiones no es suficiente, al menos cuando se contrata personal nuevo, ya que al no mantener esta cultura organizacional no se da una inducción general al ingreso, y en este

caso ellos ya van con esa idea nula y sin conocimiento de cuales son nuestros objetivos.

Por otro lado, con respecto a la comunicación que mantienen entre ellos es un poco conflictiva, y esto se basa en que no tienen un sentido de pertinencia en la empresa y no sienten ese afecto de compañerismo, dado que no contar con ninguna actividad de recreación o unión todos se mantienen distantes y al momento de dar una idea todos mantienen conceptos separados y es muy difícil llegar a un acuerdo de manera rápida.

Interpretación de entrevistas

Tabla 4

Cuadro comparativo de entrevistas		
	Influye en el comportamiento la cultura organizacional	Mejora el desarrollo de actividades
Empresa con certificación GPTW	De acuerdo con las entrevistas realizadas a personas que trabajan en estas empresas, se puede destacar que la cultura organizacional si influye en el comportamiento que mantienen los colaboradores dentro de la organización, así mismo ellos mantienen	Con respecto al desarrollo de actividades impartidas por personas de empresas con certificación GPTW ellos mantienen un mejor desarrollo en sus actividades, debido a que se los incentiva para que de esta forman puedan mejorar en aspectos que mantienen falencias y se

	<p>un mejor semblante con respecto al trato que mantienen entre compañeros y jefes de cada área. De esta manera se refleja el aporte que tuvieron estas entrevistas las cuales dan a conocer cuan importante es contar con una cultura organizacional en la empresa.</p>	<p>los retroalimentas en esas mismas áreas de debilidad.</p>
<p>Empresas sin certificación GPTW</p>	<p>Con respecto a las entrevistas realizadas a las personas que pertenecen a empresas que no cuentan con cultura organizacional se destaca que el comportamiento de estas personas si se ve afectado debido a que no mantienen una idea claro con respecto a los valores que imparte la empresa, ya que al no estar bien definidos los empleados perciben un mal ambiente por parte de la empresa y ellos lo reflejan ese ambiente a otras personas.</p>	<p>Como resultado de las encuestas realizadas se puede deducir que no mantener una cultura organizacional si afecta el rendimiento del personal en sus actividades, dado que no mantienen una motivación por parte de la empresa ni una retroalimentación en los aspectos que no mantienen el conocimiento total y esto imparte que el colaborador no mantenga un buen desarrollo en sus actividades y puede afectar procesos que provienen de otras áreas. Como resultado de estas</p>

		entrevistas se da ha conocer que la cultura organizacional poner valor y sentido de pertinencia a a los empleados de una organización y si no se cuenta con ella, se vera reflejado este tipo de comportamiento negativo.
Elaborada por el autor		

CAPÍTULO 4
PROPUESTA

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

Antecedentes de la propuesta

La cultura organizacional de acuerdo a los análisis de datos presentados en capítulo III, se encuentra experimentando un notable equilibrio en la estructura de las empresas, esto se da gracias al buen funcionamiento y adaptabilidad que ha tenido la implementación de todas las herramientas que componen una cultura. Así mismo, da como un resultado algo negativo para las empresas que no cuentan con una cultura ya que según lo analizado existiría ambiente conflictivo y no se llega a una solución de manera pronta.

Es por ello que mediante la presente propuesta se permite apreciar los aspectos positivos que tendría implementar una cultura organizacional y así mismo analizar cómo es el comportamiento de los colaboradores que están vinculados a una empresa que cuenta con una. Adicional, esta propuesta se vería reflejada como un aspecto positivo para las empresas que están pensando aplicar su cultura, ya que podrían analizar cuáles son los beneficios que aportarían de manera efectiva en el desarrollo y cumplimiento de las actividades propuestas.

A través de estos aspectos se utilizarán conocimientos para alcanzar objetivos de manera eficaz, mediante mensajes claves para identificar las mejores tácticas para que las estrategias de mejora y adaptabilidad de nuevos procesos. Para ello, se incluyen varias tácticas como el incentivar al personal a tomar en cuenta que es lo que la empresa quiere ver reflejado en ellos, y que a su vez su comportamiento sea el esperado.

Objetivos de la propuesta

4.1.1. Objetivo general

Implementar estrategias para la mejora de los procesos aplicados por empresas que contienen una cultura organizacional e incentivar a las nuevas empresas que pongan en práctica dichas estrategias.

4.1.2. Objetivos específicos

- Clasificar las estrategias establecidas para brindar un mejor soporte para la implementación de una cultura
- Explicar cuáles serán los principales beneficios que aportará esta propuesta para las empresas
- Conocer la importancia del uso de una cultura organizacional y lo que aporta para fomentar un buen comportamiento por parte del personal

Justificación de la propuesta

El desarrollo de un marco estratégico para el buen manejo y uso de las herramientas que proporciona la cultura organizacional va a permitir que quienes conforman dichas empresas creen empatía y sentido de pertinencia con ellas, de esta manera se obtendrá un mejor resultado con respecto al desarrollo que tenga cada colaborador en su área.

Mediante la cultura organizacional se permite conocer cuál es el impacto que esta tiene sobre el personal, y estos resultados se obtienen de la serie de análisis que se realizan por la misma. Además de mantener alineado al grupo de personas que se encuentran dentro de la empresa, y así mantener un mejor control sobre el comportamiento que tiene cada uno.

Es importante mencionar que con el uso de esta práctica y mientras exista ese vínculo entre la empresa y los colaboradores será mucho más fácil trabajar en equipo, ya que todos mantendrá un objetivo claro y en común.

Desarrollo de la propuesta

Para alcanzar los objetivos planteados se presenta el siguiente marco de criterios enfocados en las necesidades identificadas en el levantamiento de los instrumentos de evaluación que se realizó a las personas que trabajan en una organización con cultura organizacional como los son las empresas GPTW y las que no trabajaban en una que la contenga, dando como resultado el gran interés de centralizar las estrategias en los siguientes aspectos:

- 1) Implementar el uso de la cultura organizacional.

Al realizar la implementación de la cultura organizacional se impulsará el desarrollo de los colaboradores de las empresas que aún no cuenten con ella, este impulso se realizará gracias a los planes estratégicos definidos que contiene una cultura como son: actitudes, creencias, valores y la visión que comparte la empresa con quienes la conforman.

El implemento de esta herramienta genera rentabilidad para la empresa, ya que se producirá más eficacia, productividad y eficiencia. De esta manera la empresa obtendrá mejores resultados del desarrollo de los procesos que se generen dentro de la misma.

2) Proporcionar constantemente capacitaciones al personal

Las capacitaciones juegan un papel importante en toda empresa para el desarrollo eficaz de los objetivos propuestos, mediante este proceso los colaboradores adquirirán todas las habilidades ya aprendizajes necesarios para cumplir con su tarea asignada de una manera más rápida y sin errores.

Uno de los puntos importantes de impartir capacitaciones contantes es que aumentará la productividad y la calidad del trabajo, ya que ellos se sentirán seguros de cada proceso que realicen. Y, por ende, cuando el personal está capacitado se hace mucho más fácil realizar el reclutamiento y selección de personal interno, debido a que este ya se encontrará preparado para desarrollar sus actividades de manera eficaz.

3) Fomentar el trabajo en equipo

Al fomentar el trabajo en equipo la empresa se verá reforzada en distintos aspectos, serán las que destacan de entre las demás, ya que se realiza un trabajo limpio, el cual se hace mediante las ideas tomadas por grupos de personas que han trabajado en conjunto para obtener resultados productivos que enriquezcan a la empresa en todos los aspectos que sean posibles y considerables.

4) Crear sentido de pertinencia

Mediante el sentido de pertinencia el colaborador crea un compromiso con la empresa, de esta manera él se esfuerza por dar lo mejor de sí, para que la empresa pueda obtener el éxito esperado. Así mismo, el colaborador se esfuerza por dar un buen servicio a los clientes que se acerquen a dichas empresas y de esta forma la empresa como tal va dando una imagen significativa para todos.

5) Potenciar el vínculo entre la empresa y el colaborador

Al momento de se crea este vínculo el colaborador se siente más comprometido con la empresa, el buscara dar lo mejor de el para que la expresa reflejo lo mismo, y de esta manera saber que gracias a sus apoyo, esfuerzo y desarrollo la empresa se puede elevar al éxito esperado de toda organización.

4.1.3. Análisis DAFO

Con la finalidad de conocer cuál es el impacto interno y externo del comportamiento del personal de las empresas GPTW, se presenta a detalle la matriz de estrategias de análisis DAFO.

Tabla 5

DAFO de las empresas GPTW	
Análisis Interno	Análisis Externo
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al fomentar la comunicación entre el personal ellos pueden quedarse atrapados en el hacerse amigos y descuidar sus tareas. • Al ser parte de un equipo pueden evitar dar sus 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ocuparse de temas que no sean pertinentes para el área en el que se encuentra. • Subestimar el valor de las personas.

opiniones y basarse en lo que la mayoría opine.

- Un exceso de adaptación puede llevar a sobre adaptarse al ambiente en el que se encuentra y pierdan interés en las cosas o actividades del exterior.
- En este tipo de organizaciones debido al compromiso que mantienen podrían querer complacer a todo el mundo sin antes pensar en que es lo que ellos quieren.
- Reducen la utilidad de planificaciones, prefieren realizar las cosas de manera más improvisada.
- En ocasiones que el estrés tome terreno el equipo puede paralizarse y tarde en retomar su ritmo.
- Están adaptados para el cumplimiento de sus metas y objetivos a corto plazo.
- Requieren de incentivos por cada labor que pudiesen realizar.
- En ocasiones se centran en grupos los cuales tienen alguna tarea especial y el resto pierde el interés y ánimo de trabajar.

- Centrarse en ayudar en los demás por mantener un buen ambiente laboral y descuidar sus tareas.
- Los colaboradores sienten la necesidad de cumplir con una meta propuesta solo si hay un incentivo de por medio.
- Pérdida d identidad personal de los colaboradores al momento en que la empresa cale de manera profunda con los valores que ella imparte.
- Se puede crear una adaptabilidad tan grande en el empleado que podría rechazar cualquier oferta de otra empresa que le ofrezca mejores beneficios pero que imparta otros valores.
- Las personas que son de nuevo ingreso pueden presentar dificultad de adaptación en este tipo de ambiente laboral, ya que están acostumbrados a otro tipo de ambiente.
- Afectaría de manera directa a la empresa el caso de que el empleado no asista a las pequeñas retroalimentaciones que la empresa imparte.

FORTALEZAS

- Buen manejo del comportamiento que imparten los colaboradores.
- Tareas y metas propuestas alcanzadas en la mayoría de los casos.
- La cultura organizacional es adaptativa, por lo que no es difícil adaptarse a este ambiente.
- Predomina el buen trato hacia cualquier entidad que sea parte de la empresa.
- La comunicación se vuelve un poco más abierta y relajada, sin necesidad de hablar solo de trabajo.
- La organización de trabajo en equipo es rápida y genera resultados inmediatos.
- Por lo general, los salarios suelen ser generosos y se entregan bonificaciones.

OPORTUNIDADES

- Adaptación de los colaboradores en sus lugares de trabajo.
- Impartir las ideas y que sean tomadas en cuenta para el desarrollo de una actividad.
- Al estar los colaboradores preparados para un ambiente cambiante es mucho más fácil el movimiento del personal a otras áreas.
- Cuando ya conocen cuales son los objetivos directos de la empresa se hace mucho más fácil tener un propósito establecido.
- Los colaboradores tienen más empeño en el desarrollo de sus actividades debido a los incentivos que son propuestos.
- Tienen la capacidad de destacar sobre otras empresas que no cuenten con la organización necesaria para el desarrollo de trabajo en equipo.
- Existe coherencia ente los valores corporativos y los valores personales del colaborador.
- Al mantener una buena relación laboral entre todos se puede destacar que la toma de

	decisiones será de cierta manera más rápida.
Elaborada por: El autor	

CONCLUSIONES

La cultura organizacional está constituida por valores, creencias, normas, hábitos, identidad y personalidad, lo que hace que se destaque de entre las demás empresas, ya que cuentan con sus características y principios que son únicos y propias de la misma. En este caso al centrar la cultura en el comportamiento de las personas de las empresas GPTW se obtienen aspectos positivos como la mejora en el desarrollo de las actividades y un ambiente laboral que sea del agrado del colaborador, lo cual genera compromiso de los mismos con la empresa.

Los conceptos revisados con respecto a la cultura y el comportamiento dan a conocer que ambos forman un complemento necesario para generar un buen ambiente laboral, lo cual trae como resultado que los colaboradores mantengan una mejor relación y se pueda llegar a acuerdos de una manera mas eficaz, asi mismo causa que la empresa se destaque en la labor que desempeña debido a que mantiene colaboradores que realizan u trabajo con efectividad.

Finalmente, el impacto causado a las empresas que no mantienen una cultura organizacional es algo alto, ya que no produce beneficios para la misma, dado los colaboradores no mantienen un buen rendimiento, y su productividad baja continuamente, además de generar un ambiente laboral conflicto, lo que genera perdida para la empresa al momento de la toma de decisiones, debido a que

como no existe una buena comunicación por la falta de cultura organizacional no se llega a el acuerdo esperado.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de dar a conocer de qué manera influye la cultura organizacional en el personal de las empresas con certificación GPTW se describen las siguientes recomendaciones y con la expectativa de que puedan ser tomadas en consideración:

- Al identificar los efectos que con trae una cultura organizacional en las empresas GPTW se debe tener en consideración que dichas empresas deben implementar continuamente nuevas técnicas de interacción y aprendizaje para que de esta manera se sigan impartiendo aspectos positivos, así como la incrementación del vínculo entre jefes y empleados.
- Una vez identificados los aspectos de la cultura y comportamiento laboral se da a conocer que generan una mayor motivación para los empleados y mejoran el ambiente laboral, por esta razón es de vital importancia que se le haga conocer a miembro de la organización cuales son los valores y principios de la empresa, debido a que esto influye en la importancia que toma el ambiente en el cual se desempeña cada colaborador.
- El impacto causado en las empresas que no mantienen una cultura organizacional es negativo para las misma debido a la falta de interés por la mejora y producción de sus actividades, por esta razón se debe

implementar una cultura organizacional de a poco, para que así los colaboradores tenga el conocimiento de que requiere la empresa y creen un sentido de pertinencia con la misma.

Bibliografía

Bibliografía

Abad, T. C. (2021). *Estudio de la motivación en una empresa del sector informático, una aplicación práctica [Tesis de grado, Universitat Politècnica de València]*. Repositorio Estudiantil.

Agurto Rivas, R. C., & Cornejo Ruiz, T. B. (2020). *INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA DE MESA ASLU EN LA CIUDAD DE PIURA, AÑO 2020 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]*. Repositorio Institucional. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6973/1/REP_ADMI_ROBERTO.AGURTO_TIFANY.CORNEJO_INFLUENCIA.CULTURA.ORGANIZACIONAL.DESEMPE%c3%91O.LABORAL.TRABAJADORES.EMPRESA.AGUA.MESA.ASLU.PIURA.2020.pdf

Albari, J. (2020). Cultura organizacional y su importancia dentro de la formación en turismo. *Revista Iberoamericana de Educación* , 3 .

Ambrossi, S. D., & Marconi, M. L. (2017). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Banco de Loja. *PODIUM*, 9-10.

- Arcos Dorados. (s.f.). *Arcos Dorados*. Obtenido de Arcos Dorados: <https://www.arcosdorados.com/quienes-somos/#liderazgo>
- Armas, A. L., & Bohórquez, J. M. (2021). Rediseño Del Proceso De Inducción De La Empresa Embutidos La Vienesita. *Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*, 35.
- Armijos, M. F., Bermúdez, B. A., & Mora, S. N. (2019). GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 11(4), 165-166.
- Banco Guayaquil . (s.f.). *Banco Guayaquil* . Obtenido de Banco Guayaquil : <https://www.bancoguayaquil.com/conocenos/>
- Banco Solidario . (s.f.). *Solidario Contigo*. Obtenido de Solidario Contigo: <https://www.banco-solidario.com/conocenos/negocio-social/nuestra-historia>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 2-3.
- BIMBO. (s.f.). *BIMBO*. Obtenido de BIMBO: <https://www.grupobimbo.com/es/marcas/centroamerica/ecuador>
- Cardona, T. C., & Trejos, P. J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 74-75. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565468>
- CENTROSUR. (s.f.). *CENTROSUR*. Obtenido de CENTROSUR: <https://www.centrosur.gob.ec/historia/>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. Mexico.
- Consuelo, B. C., Sarmentero, B. I., Gomez, F. O., & Falcon, O. (2017). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 34, 92-100.

- Corporación Lanec . (s.f.). *Corporación Lanec* . Obtenido de Corporación Lanec : <https://corporacionlanec.com/>
- Cortés, R. D., & Leal, P. S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizaciona. *Encuentros*, 146.
- Crecos Corp. (s.f.). *Crecos Corp*. Obtenido de Crecos Corp: https://www.crecoscorp.com/quienes_somos.php
- Cuenca Galarza, R. X., & López Paredes, H. A. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *SCIELO*, 4.
- Cuerda, A., & Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento & Gestión*.
- Eslabón*. (7 de Marzo de 2022). Obtenido de Eslabón: <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/39-elementos-que-conforman-la-cultura-organizacional>
- EUROFISH. (s.f.). *EUROFISH*. Obtenido de EUROFISH: <https://www.eurofish.com.ec/quienes-somos/>
- Gámez, G. R. (s.f.). *Biblioteca Virtual Eumed.net*. Obtenido de Biblioteca Virtual Eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/2m.htm>
- GPTW. (s.f.). *Great Place To Work*. Obtenido de Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.com.ec/es/quienessomos#463>
- Grueso, H. M. (2009). Escalas de medida de la cultura social y organizacional. *Visión Gerencial*, 272-274.
- Guarnizo, G. L., & Montealegre, R. D. (2018). ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y TRABAJO COLABORATIVO CENTRADOS EN LA ORGANIZACIÓN. *niversitaria Minuto de Dios UNININUTO*, 104.
- Guevara, A. G., Verdesoto, A. A., & Castro, M. N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 166-167.

GUTIÉRREZ, M. E. (s.f.). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR QUE INFLUYE EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA OPERATIVA EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE AÉREO* {Tesis de magisterado, UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA}. Repositorio Institucional, Bogotá.

Loren, A. M. (s.f.). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial : <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

MARTINEZ, M. M., & HERANDEZ, O. K. (s.f.). *PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL AREA DE COMPRAS DE LA UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CALI* [Tesis de Grado, FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM]. Repositorio Institucional , Santiago de cali.

Mena, M. D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Universidad de La Habana, Cuba*, 8.

MUNIVE, F. R. (2021). *INFLUENCIA DE LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR Y LA CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS DEL PERÚ* [Tesis de Grado, UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA]. Repositorio Academico, Lima.

Naturisa. (s.f.). *Linkedin*. Obtenido de *Linkedin*: <https://www.linkedin.com/company/naturisa-ec/about/>

Ñaña, B. C. (2017). Comportamiento organizacional: manual autoformativo interactivo. *Universidad Continental* , 14-15.

Ochoa, J. S. (2022). LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SIGLO XXI: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO DE WOS. *Asociación Interciencia*, 3.

- Pedraja, L., Marchioni, I., Espinoza, C., & Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *SCIELO*.
- Peña, R. H., & Villón, P. S. (2018). Ahora bien, haciendo mención a la motivación laboral esta consiste en un proceso por el cual las personas que conforman y desarrollan una actividad dentro de una organización generan capacidades, las cuales conducen al cumplimiento de los objetivos que te. *Revista Cientific*, 3, 185-186. Obtenido de http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159
- Pineda, H. A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *GEON*, 7(1), 13-14.
- Reinoso Lara, R. L., & Pérez Briceño, J. C. (2019). CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LAS PYMES. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 7.
- Reyes, H. J., & Moros, F. H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 209-210.
- Rodríguez, F. L., & Vázquez, S. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional Pablo. *El profesional de la información*, 28(5), 2-3. Obtenido de <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2019.sep.01/45135>
- Schenke, E., & Pérez, M. I. (2018). Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico. *Boa Vista*, 12(30), 228-229.
- SOTOMAYOR ARAUJO, V. R. (2021). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN JULIACA 2018-2020 [Tesis de licenciatura, UNIVERSIDAD*

NACIONAL DEL ALTIPLANO]. Repositorio Institucional, Puno. Obtenido de

http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15912/Sotomayor_Araujo_V%3%adctor_Ra%c3%bal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Terán, R. G., Montenegro, O. B., García, I. V., Realpe, C. I., Villarreal, S. F., & Fernández, L. A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 2-3. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubinvbio/cib-2017/cib171q.pdf>

Ulloa, E. N. (Mayo de 2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *Revista ComHumanitas*, 154.

Valle, A. A. (2017). ESTRUCTURA, CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL CULTURA – CAMBIO – FORMA – FUERZA. *Revista Científica Hermes*, 10-11.

WorkForce . (s.f.). *WorkForce* . Obtenido de WorkForce : <https://workforce.com.ec/>

Zapata, R. G., & Mirabal, M. A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Capacidades. *Scielo*, 47, 2-3. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v47n121/2448-7678-ia-121-00005.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de entrevistas: Asistente en comercio exterior ASROWD S.A. – Asistente de canales, banca y personas Banco Guayaquil

Nombre de la empresa:	ASROWD S.A.
Nombre del entrevistado:	Lic. Luis Chiquito
1. ¿Qué conlleva trabajar en una empresa que no cuenta con cultura organizacional? 2. ¿Cómo se ve reflejada la comunicación entre compañeros en dicha empresa?	
Nombre del entrevistado:	Licda. Alexandra Anzules
1. ¿Cómo conlleva manejar una empresa que no cuenta con cultura organizacional? 2. ¿Cómo se ve reflejada la comunicación entre los empleados en dicha empresa?	
Nombre de la empresa:	Banco Guayaquil

Nombre del entrevistado:	Paula Chela
1. ¿Qué proyecta trabajar en una empresa que cuenta con cultura organizacional? 2. ¿Qué es lo que imparten las actividades recreativas en dicha empresa?	
Nombre de la empresa:	Banco Guayaquil
Nombre del entrevistado:	Entrevista general a 7 asistentes de banca, canales y personas, gerente y subgerente de la misma área
1. ¿Qué tan probable es que recomiende una empresa que cuente con una cultura organizacional bien estructurada? 2. ¿Cuáles son los métodos que se utilizan para la resolución de conflictos dentro de una empresa con cultura organizacional como esta?	

Anexo 2 Encuestas a la población que se había establecido

Nombre del cliente o empresa	
Datos informativos	
1. ¿Cree necesario contar con una cultura organizacional dentro de una empresa? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	
2. ¿Influye la cultura organizacional en el comportamiento de los colaboradores? <input type="checkbox"/> Si	

<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tal vez
3. ¿Se vería afectado el rendimiento de las empresas que no cuentan con una cultura organizacional? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No
4. ¿Cree usted que permanecer en un ambiente laboral agradable ayuda al desarrollo de tareas asignadas? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tal vez
5. ¿Qué aspectos relevantes cree que proporciona contar con una cultura organizacional? <input type="checkbox"/> Alcanza metas propuestas <input type="checkbox"/> Mejora comunicación entre colaboradores <input type="checkbox"/> Crea sentido de pertinencia para con la empresa
6. ¿Qué aspectos negativos conlleva no contar con una cultura organizacional? <input type="checkbox"/> Falta de productividad <input type="checkbox"/> Insatisfacción del personal <input type="checkbox"/> Genera un ambiente laboral conflictivo
7. ¿Implementar actividades recreativas mejoraría el rendimiento del personal de una empresa?

- Si
- No

8. ¿Cuál sería la mejor motivación para el desarrollo de metas propuestas?

- Reconocer los logros alcanzados
- Capacitar constantemente al personal

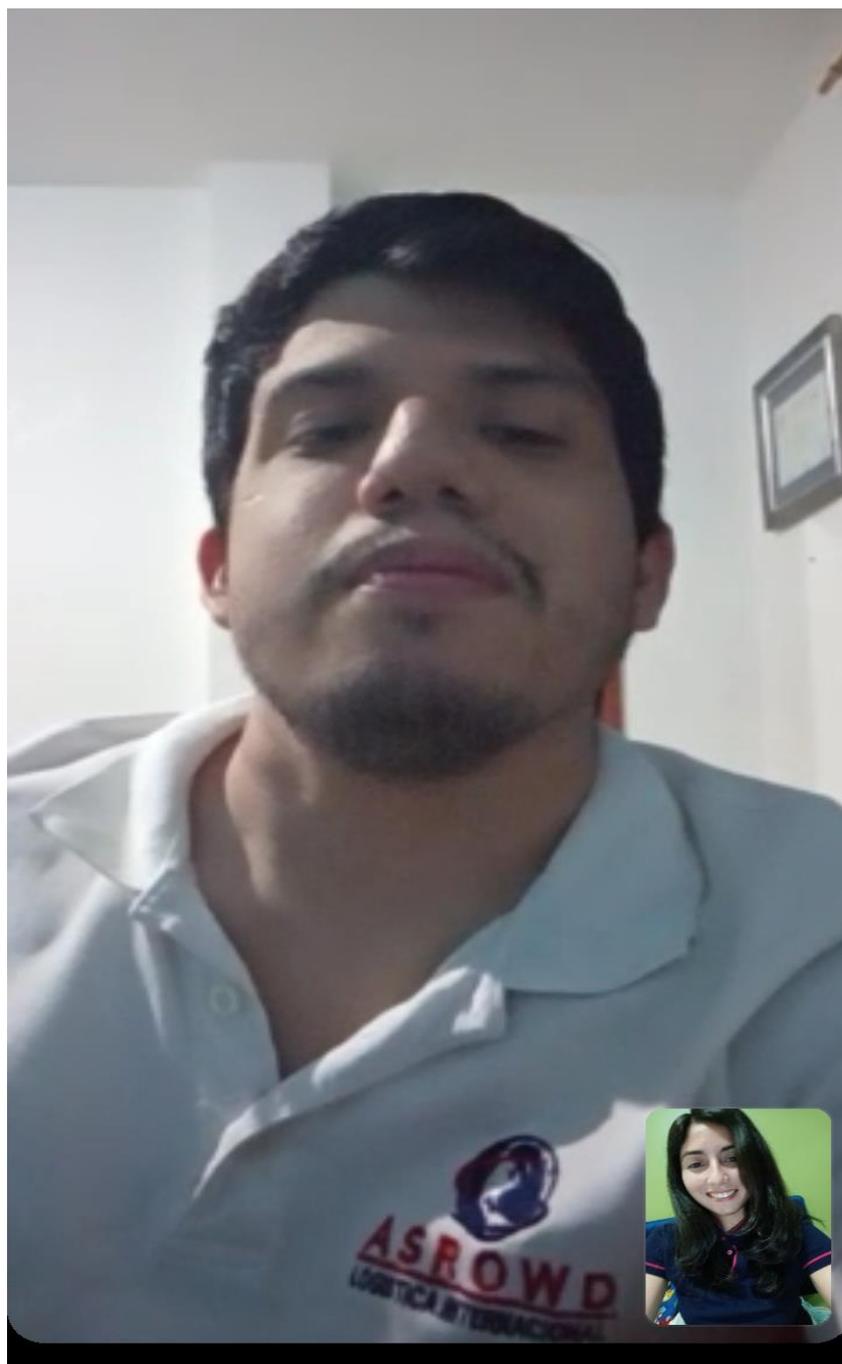
9. ¿La cultura organizacional ayuda a crear un vínculo entre la empresa y su personal?

- Si
- No

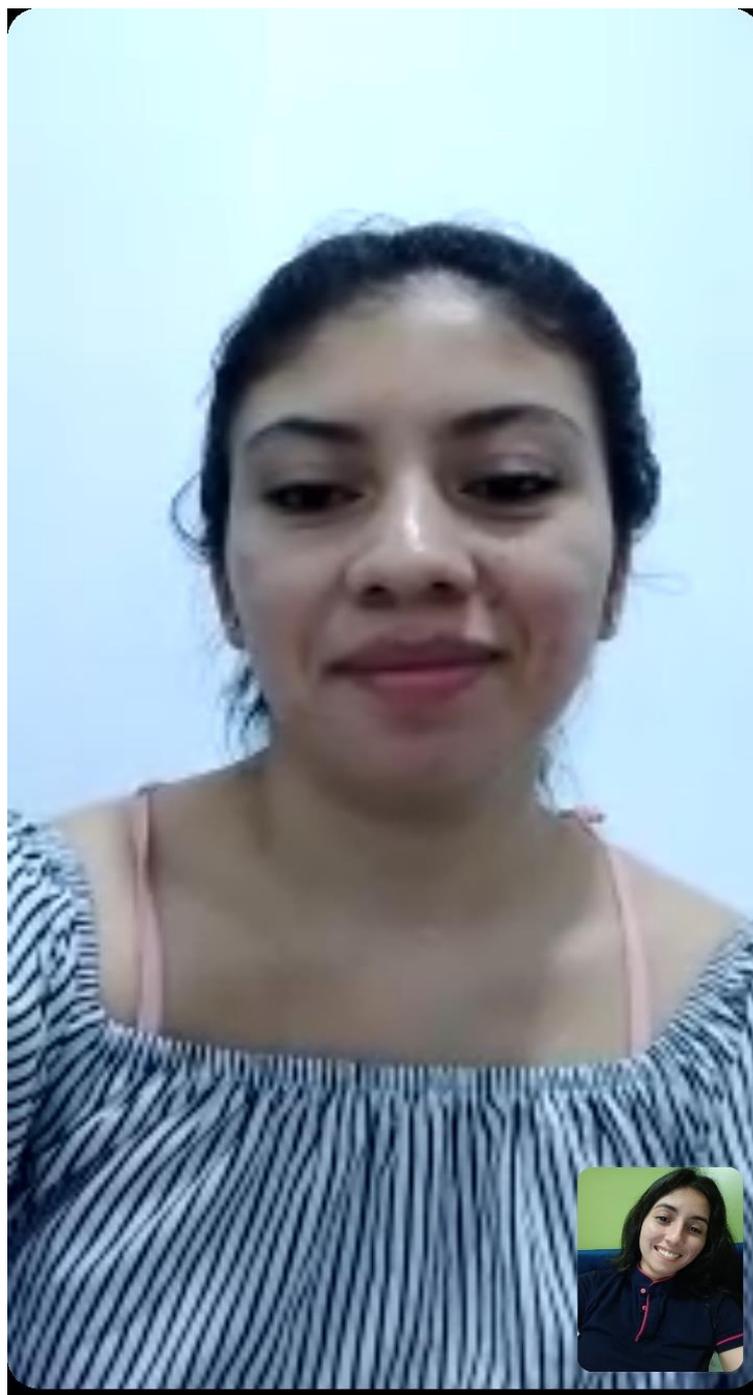
10. ¿La implementación de una cultura organizacional afectaría el desempeño del personal?

- Si
- No

***Anexo 3 Entrevista – Asistente de comercio exterior de la Empresa ASROWD S.A. –
empresa sin certificación GPTW***



Anexo 4 Entrevista – Asistente de banca, canales y personas de la empresa Banco Guayaquil – Empresa con certificación GPTW



Anexo 5 Entrevista – Asistentes de banca, canales y personas, gerente y subgerente de la misma área - Empresa con certificación GPTW

