



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE
LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PRIVADA DE ASESORÍA EN GESTIÓN
DEL RIESGO, UBICADA EN ZONA 10 GUATEMALA

Melissa Lisbeth Morales López

Guatemala de la Asunción, noviembre del año 2024

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares



Cc. Archivo

CODIPs. 2952 -2024

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

2 de octubre de 2024

Licenciado (a)
MORALES LÓPEZ MELISSA LISBETH
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto DÉCIMO OCTAVO** del **Acta CINCUENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTICUATRO (55-2024)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de septiembre del año 2024, que copiado literalmente dice:

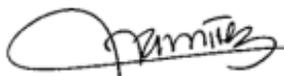
“DÉCIMO OCTAVO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“La cultura organizacional y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa privada de asesoría en gestión del riesgo, ubicada en zona 10 Guatemala”** de la maestría en Gestión Humana y Organizacional realizado por:

MORALES LÓPEZ MELISSA LISBETH
Registro Académico: 201322498
CUI: 2130399660101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”



M.Sc. Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II





Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 203 interior
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 283-2024

Guatemala 25 de septiembre de 2024

**Autorización para impresión trabajo de graduación
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL 3ra cohorte**

Licenciado (a)

MORALES LÓPEZ MELISSA LISBETH

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto TERCERO del ACTA No. CADEP-Ps-11-2024 de fecha treinta de agosto del dos mil veinticuatro: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe de los trabajos de graduación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra, 2da. 3ra y 4ta cohorte. Estos trabajos representan el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"La cultura organizacional y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa privada de asesoría en gestión del riesgo, ubicada en zona 10 Guatemala"**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Maestro Ronald Amilcar Solís
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas

c.c. archivo

Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 207
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Guatemala, 27 de abril de 2023

Maestro
Ronald Solís Zea
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del estudiante Melissa Lisbeth Morales López, previo a optar al grado de Maestro en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé desde la tutoría para su realización y que lleva por título: La cultura organizacional y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa privada de asesoría en gestión del riesgo, ubicada en zona 10 Guatemala.

Atentamente,

(f.) 

M. A. Astrid Irene Ríos Mérida
Colegiado No. 19359

Melissa Lisbeth Morales López

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 15469

Índice

Introducción	1
Capítulo I	
1. Generalidades	7
1.1 Línea de investigación	7
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Justificación	17
1.4 Alcances y límites	21
1.5 Objetivos de investigación	22
1.6 Definición de variables	22
Capítulo II	
2. Fundamentación teórica	24
2.1 Estado del arte	24
Capítulo III	
3. Marco metodológico	57
3.1 Diseño de la investigación	57
3.2 Sujetos sociales o institucionales	59
3.3 Instrumentos	60
3.4 Procedimiento de investigación	64
3.5 Diseño y metodología	53
Capítulo IV	
4. Resultados del trabajo de campo	66
4.1 Presentación de información	66
4.2 Relación de resultados de ambos instrumentos	76
Capítulo V	
5. Conclusiones y recomendaciones	79
5.1 Conclusiones	79
5.2 Recomendaciones	81
6. Referencias	84
7. Anexos	96

Introducción

La cultura organizacional es uno de los factores más importantes en una organización, ya que a través de esta estructura se pueden establecer procesos, delimitar funciones, procedimientos y normas, así como buscar en todo momento el bienestar de cada colaborador. Para Yopan et al. (2020), en las organizaciones, la estrategia de comunicación es la cultura, que se considera el activo o el recurso intangible más importante en la empresa. Este mismo es conocido como el punto central de su esencia intelectual.

Por medio de la cultura organizacional, las empresas obtienen una gran ventaja, si la cultura que estructuraron va acorde a los objetivos estratégicos de la organización. A través de esta, las empresas logran integrar a sus equipos de trabajo, motivar a su personal a realizar sus funciones correctamente y cumplir con las normas y políticas internas. Asimismo, el personal se siente identificado con la empresa y demuestra su sentido de pertenencia hacia la institución. Sánchez et al. (2006) decía que, en el mundo actual, donde todo se torna globalizado y competitivo, donde la información y el conocimiento intelectual son valiosas y fundamentales para el correcto desarrollo de la empresa, la consideración de la cultura se convierte en fundamental. De hecho, para algunas organizaciones, se convierte en el ingrediente diferenciador que permite potenciar la competitividad y crecimiento.

Sin embargo, existen muchas instituciones que no cuentan con esta estructura determinada la que tienen no es acorde a los objetivos estratégicos de la misma. Este error al estructurarla o falta de interés para hacerlo, conlleva a enfrentar a la empresa a una serie de factores que quizá no le causaran problemas a corto plazo; sin

embargo, si lo hará a mediano y largo plazo. Por ese motivo, es importante estructurarla de acuerdo con el giro de negocio de la empresa y sus objetivos estratégicos.

La empresa nacional privada como giro principal de negocio asesoría en gestión del riesgo, inició labores en el año 2010 con poco personal. A la fecha el recurso humano ha aumentado considerablemente, por lo que se ha estructurado poco a poco el área de recursos humanos (RRHH) para poder brindar un mejor servicio al cliente interno. Sin embargo, el área de gestión de talento humano no había realizado un estudio minucioso en relación con la cultura que tenía la empresa y, por lo tanto, no se sabía cuál era la apropiada, según su giro de negocio. La empresa diariamente se enfrentaba a diversos inconvenientes tanto a nivel interno, como a nivel externo (clientes, proveedores y comunidad). El líder de la organización no le había prestado atención a este tema, porque simplemente no denotaba importancia para él.

A través de una investigación minuciosa se esperaba detectar cómo impactaba la cultura en la productividad de los colaboradores, al detectar qué aspectos eran los que más los afectaban. El objetivo era conocer por diferentes fuentes la importancia que tiene este tema y cómo generaba cambios el accionar correctamente la misma, en una organización. Posterior a la comprensión de este tema por las diferentes investigaciones que se tomaron en cuenta, era importante comprender el motivo por el cual se creía conveniente realizar la investigación.

Toda investigación que se realice, independientemente del tema, es propiedad de la institución, ya que la misma abrió sus puertas y permitió realizar la investigación. El proceso se llevó a cabo por medio de un trabajo minucioso. Se logró conocer el

problema que existía y empezar a buscar las soluciones acordes al resultado obtenido; pero, sobre todo, orientado a la estrategia del negocio.

Para lograr resultados acertados en la investigación fue necesario buscar sustentos bibliográficos. La cultura organizacional es un tema sumamente delicado en el ámbito laboral, ya que la misma conlleva a muchas insatisfacciones por parte de los colaboradores. Al momento de centrarse en una investigación sobre este tema, es importante basar la misma en fundamentos teóricos que denoten certeza y confiabilidad en lo que se ha realizado.

Uno de los principales objetivos en la presente investigación era detectar si la cultura organizacional impactaba en la productividad de los colaboradores y de qué manera influía. Fue útil conocer de una manera más amplia qué era cultura organizacional, qué significaba ese término para cada uno de los colaboradores y conocer hasta cierto punto la problemática que presentaba para la compañía. Para obtener información fue necesario llevar la teoría a la práctica y permitir que los colaboradores dieran a conocer lo que percibían al ser parte de la organización.

Para la investigación se utilizaron dos instrumentos cuantitativos, uno de cultura organizacional el cual permitió conocer la cultura actual de la empresa según los colaboradores, así mismo permitió conocer que cultura prefería cada uno de los integrantes de la organización. El otro cuestionario fue de productividad el cual constaba de diferentes ítems como eficacia, eficiencia, clima laboral, comunicación, gestión del tiempo, etc., los cuales permitieron conocer de mejor manera si la cultura actual impactaba positiva o negativamente en la productividad del personal.

Los dos cuestionarios cuantitativos fueron compartidos a treinta colaboradores del área operativa, tres mujeres con edades de veinte a treinta y tres años y veintisiete jóvenes con edades entre diecinueve y treinta y cinco años. De esta muestra elegida, a veintiocho colaboradores se les enviaron los cuestionarios vía correo electrónico y a dos de ellos se les entregaron impresos en las instalaciones de la empresa. Esto debido a que por las funciones que desempeñan, no cuentan con acceso a correos y computador. Del cuestionario de cultura únicamente se obtuvieron las respuestas de veintiséis trabajadores, a cuatro colaboradores no les fue posible responder e indicaron que fue debido a la demanda laboral que tenían. En relación con el cuestionario de productividad, se obtuvieron 28 respuestas, quedaron dos instrumentos sin respuesta.

Al graficar y analizar las veintiséis respuestas de la columna actual del cuestionario de cultura, se encontró que la mayoría de las respuestas coincidían con lo mismo, la cultura actual de la empresa era una mezcla de tres: clan, jerárquica y de mercado. Asimismo, al finalizar de tabular la columna de cultura preferida, casi todos los resultados estaban orientados hacia la cultura de clan. Posteriormente, al comparar los dos resultados del cuestionario y evaluar el giro de negocio de la organización, se llegó a la conclusión que, además de la cultura de clan, también era importante combinarla con la cultura jerárquica. El proponer la combinación de esas dos culturas era significativo, debido a que las funciones que realizan las personas del área operativa requieren procesos y protocolos, los cuales la compañía ya tiene establecidos.

En relación con el cuestionario de productividad, se analizó de manera individual únicamente la opción de puntaje más alto, el cual correspondía a cinco puntos y se nombró como siempre en las siete dimensiones de la evaluación. Los resultados obtenidos reflejaron que la mayoría de los colaboradores no proporcionaron su puntuación máxima en todas las opciones de respuesta, únicamente cuatro de ellos lo hicieron. Esos resultados demostraron que la mezcla de más de dos culturas en la organización, si impactan en la productividad de los trabajadores de manera negativa, ya que no todas las respuestas alcanzaron el máximo puntaje.

En conclusión, los resultados obtenidos en ambos cuestionarios permitieron al investigador alcanzar los objetivos planteados en la investigación. A través de esto, se logró determinar que actualmente la organización cuenta con una mezcla de tres culturas, las cuales si impactan de forma negativa en la productividad de los colaboradores. En relación con la muestra, se seleccionaron para la investigación treinta colaboradores del área operativa, de quienes solamente se obtuvo respuesta de veintiocho respecto al cuestionario de productividad y veintiséis respondieron el cuestionario de cultura OCAI.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluyó que es sumamente necesario reestructurar la mezcla de culturas con las que trabaja la empresa. Por tal razón se recomendó a la organización implementar un plan de reestructuración de cultura, con el objetivo de transformar todo aquello que impacta negativamente en la productividad. Las dos que se recomendaron para el cambio son la de clan, preferida por los colaboradores en el cuestionario aplicado y la jerárquica que es de procesos, los cuales resultan necesarios por el giro de negocio de la compañía. Así mismo, se

recomendó que, en el cronograma todo se organice por fases para no afectar las labores del personal y en un plazo no mayor a un año, para que los cambios internos se reflejen positivamente.

Capítulo 1

Generalidades

1.1 Línea de investigación

Área: Psicología del Trabajo

Ubicación del problema. Al tomar como base la guía para la elaboración del trabajo de graduación del Departamento de Estudios de Postgrado de Maestrías en Arte, de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, la presente investigación se realizó bajo la línea de investigación de psicología del trabajo. Al hablar de cultura organizacional y su impacto en la productividad de los trabajadores, se analizó una pequeña relación con organización y la represión, en la cual pueden ser sumergidos los colaboradores por el simple hecho de ejercer una cultura impropia para dicha empresa. Sin embargo, también se buscaba entender qué impacto podría tener la cultura para los trabajadores y si esto hubiera presentado una relación redundante con salud y prevención para cada uno de los colaboradores. El objetivo principal de la presente investigación era encontrar las respuestas a las diferentes incógnitas que estaban sobre la mesa, para sanar o bien prevenir cualquier malestar laboral que se pudiera generar en cada uno de los trabajadores.

1.2 Planteamiento del problema

La productividad laboral de los trabajadores en una organización es el factor más importante para su sostenibilidad. A través de esta las organizaciones pueden posicionarse de manera sustentable en el mercado laboral; sin embargo, para lograrlo es importante que se tomen en cuenta factores, como el mobiliario y el equipo que se

le brinde al personal, instalaciones adecuadas, mantenimiento constante de equipos, etc. Pero ¿Cuál es el mejor ingrediente para lograr una excelente productividad laboral? El ingrediente perfecto son las personas y el potencial que cada uno tiene.

Para lograr una productividad laboral positiva en cada uno de los colaboradores, es importante que se les motive, no solamente con brindar un ambiente laboral adecuado, sino a través de una excelente cultura organizacional. Cuando se habla de esta, se hace al hecho que empresas nacionales y transnacionales hoy en día, y quizá también años atrás, preferían dejar este tema en el olvido. Uno de los motivos era por las diferentes responsabilidades que implicaba el gestionar adecuadamente y que los resultados se vieran reflejados en la actitud de cada uno de los colaboradores.

Existen varias empresas que prefieren no invertir en la cultura organizacional, debido a que la ven o catalogan como costes altos y pérdida de tiempo. A través del tema principal mencionado al inicio de este párrafo, se desarrollan diversos requerimientos como crear o formalizar los valores de la organización, la historia de la empresa, su misión, visión, las creencias, normas, hábitos, políticas, la estrategia, los objetivos a alcanzar, etc. Todos esos factores van de la mano y requieren que la organización se organice para implementarlos correctamente. La cultura es uno de los pilares más importantes en una organización, porque a través de esta, la empresa se asegura de seleccionar al personal idóneo para el puesto de trabajo. Es desde este punto que parte el objetivo de contar con una cultura establecida, pero sobre todo, estructurada acorde a los objetivos estratégicos de la empresa. En Guatemala existen muchas empresas de diversos giros de negocio, algunas nacionales y otras multinacionales; sin embargo, lo más importante de todas las que existen en el país

es saber cuántas cuentan con una estructura sólida, acorde a su giro de negocio y de acuerdo con sus objetivos estratégicos. Seguramente al hacer un estudio minucioso de todas estas organizaciones se encontrarían grandes sorpresas, debido a que no importa cuán grande sea la organización, sino el liderazgo de cada dirigente para darle la importancia que merece un tema tan valioso como la cultura.

Eso es parte de lo que viven muchas empresas en Guatemala. Para muchos propietarios, principalmente de organizaciones pequeñas o medianas, este tema es insignificante, su forma de pensar al respecto es: los trabajadores deben cumplir con las funciones asignadas en sus puestos de trabajo sin perder el tiempo porque para eso se les paga. Ese es el caso de la empresa privada de asesoría en gestión del riesgo, en la cual no existe una estructura de cultura organizacional específica. Los colaboradores operativos hacen notar en muchas ocasiones las molestias que tienen por cómo se llevan a cabo algunos procesos, ya que rara vez se les habla o comparte información acerca de los cambios que la institución realiza en cuanto a horarios, descansos, turnos, etc., ya que el personal operativo trabaja turnos rotativos.

El trabajo en equipo en la organización es poco o nulo, cada área trabaja desde su individualidad. En varias ocasiones los resultados han sido malos, no se tienen a tiempo. Al ingresar un colaborador a la organización, no se le brinda una inducción adecuada; por ende, tampoco existe un proceso de onboarding para el personal de nuevo ingreso. Eso se debe a que no se le presta importancia a este tema ni a ninguno que tenga relación con el área de RRHH.

La mayoría de las personas que laboran en la empresa no han desarrollado sentido de pertenencia hacia la institución. Eso debido a la falta de factores que

acompañan ese sentir, como las normas, los procesos, la comunicación asertiva, el liderazgo, los valores, etc. Lo más importante, es que no se hace sentir valioso al personal que labora en la organización, en ningún momento a pesar de que cada uno de ellos representa el recurso más significativo con el que cuenta la empresa.

Una de las formas de comunicarse por parte de gerencia hacia el resto de personal es de forma engañosa; es decir, no comunican las diversas situaciones tal cual se han presentado, mucho menos las decisiones que se toman con respecto a lo suscitado. Cuando se presentan imprevistos en los diferentes departamentos, no se maneja adecuadamente la información con el jefe de área, como primer contacto. Muchas veces los errores son trasladados directamente a gerencia, sin que inicialmente el jefe inmediato trate de resolverlos. La reacción de gerencia es llegar al departamento donde se suscitó el inconveniente y de manera alterada y con gritos hacia el personal, creer que resolverá la situación.

Como referencia, se tiene conocimiento que el propietario de la empresa tuvo un cargo militar en alguna época de su vida, por lo que el trato al personal pudiera estar influenciado por ello. A pesar de lo mencionado, es curioso que el porcentaje de la rotación de personal es muy bajo. Quizá la respuesta a la pregunta de por qué si los colaboradores reciben ese trato tan malo, no se retiran, es porque la empresa se caracteriza por pagar salarios arriba de lo establecido en el mercado laboral. Además, otra de sus características positivas es que siempre que una persona necesita apoyo económico, siempre se le brinda. A raíz de todo lo expuesto anteriormente, se busca analizar cómo impacta la cultura organizacional en la productividad de los colaboradores.

En relación con lo expuesto anteriormente, Llanos (2016) afirma lo siguiente:

Las organizaciones, se han visto en la necesidad de desarrollarse en un entorno cambiante, con fuerzas que se imponen en el macroentorno tales como: la globalización, el trabajo en equipo, innovación tecnológica, calidad en los productos y los servicios, pero muy pocas organizaciones se han preocupado en lograr desarrollar una cultura fuerte que trascienda a la calidad del servicio al cliente y se complemente con la cultura nacional de su de sus miembros. (p. 14)

Delimitación temporal

La presente investigación es de tipo sincrónico, ya que se basará en el período de tiempo del mes de junio del año 2021, a octubre del año 2022.

Delimitación geográfica

La presente investigación se realizará en una empresa privada de asesoría en gestión del riesgo, ubicada en Boulevard Los Próceres, zona 10 Guatemala, Guatemala.

Delimitación poblacional

La población que conformará la presente investigación es personal del área operativa de los diferentes turnos.

Marco conceptual

Cultura organizacional

La cultura es el esqueleto en una organización, si esta se pone en práctica correctamente todos los procesos se llevan a cabo en el orden adecuado. Asimismo, se percibe un buen ambiente laboral y los resultados estarán siempre enfocados al

cumplimiento de los objetivos estratégicos. El Instituto Nacional de las Mujeres (s.f.) hace la siguiente referencia en cuanto a cultura organizacional:

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, conductas, normas y prácticas implícitas y explícitas existentes en una determinada organización, lo cual da sentido la misma y a la interacción de las personas que la integran.

Este término también conocido como cultura institucional, se ha incluido como un componente de las estrategias de institucionalización de la perspectiva de género tanto en el aparato público como en organizaciones privadas o sociales. (párr. 1-2)

Rotación de personal

Para Caldera et al. (2019) la rotación de personal en un proceso en el cual cierto número de colaboradores ingresan y egresan de la organización de manera voluntaria o involuntaria. Es decir, cuando el colaborador decide renunciar a su puesto de trabajo o bien es despedido directamente. Además de las dos causas mencionadas anteriormente, la rotación de personal se puede dar también por abandono de labores, por despido indirecto o bien por fallecimiento del colaborador.

Productividad laboral

La productividad laboral es el resultado de todas las tareas que le fueron asignadas a los colaboradores. La productividad se mide por lo que lograron ejecutar, el tiempo invertido y los materiales ejecutados. Para Herrera et al. (2018) la productividad, es el efecto que se obtiene después de invertir recursos en una tarea establecida. Con base en lo alcanzado, se puede validar si todos los recursos

proporcionados al personal se utilizaron conscientemente o hubo derroche de recursos y no se lograron alcanzar las metas establecidas.

Ambiente

El ambiente en una organización es el espacio físico que se genera en el interior de esta. Se genera a través de la convivencia social entre los trabajadores. Este factor es importante en las instituciones, debido a que ayuda a generar alertas cuando es necesario corregir las negatividades que se puedan generar. “Disposición favorable o desfavorable de un conjunto de personas hacía alguien o algo” (Real Academia Española [RAE], (2021).

Clima laboral

Muñoz (2014) decía que el clima organizacional se puede detectar en el lugar de trabajo por medio del trato del jefe inmediato y la relación continua con los compañeros. Asimismo, se puede notar en la forma de atender al cliente. Para que el clima laboral en la empresa sea ameno, es sumamente importante que al colaborador le agrade su trabajo. Cuando los trabajadores desempeñan un empleo solo por necesidad, tarde o temprano eso repercute en el clima laboral y en la productividad. Para que exista un clima laboral agradable, las personas deben aprender a valorar su espacio. Por parte de la institución también debe haber espacio de motivación y de crecimiento profesional.

Motivación

La motivación en las personas se origina por sus diferentes intereses personales, los cuales se ven reflejados en lo que realizan o su forma de actuar, esto es a nivel personal, pero también laboral. Todo aquello que motiva a los individuos, se refleja del

mismo modo en el trabajo, ya que les interesa cumplir con los objetivos planteados y lograr de esta manera crecimiento laboral. Es recíproco ya que les ayuda a lograr las metas personales planteadas. Para Marin (2017) la motivación es un sentir interno que hace direccionar y activar los pensamientos en cada persona. Este factor está relacionado a todo aquello que provoca, constancia y direccionamiento hacia un objetivo en específico. Todo esto genera comportamientos que varían según activación o intensidad de la conducta.

Conocimiento

El conocimiento es todo aquello que las personas van absorben conforme avanza el tiempo. Del concepto se derivan dos temas, el conocimiento empírico, este lo adquieren las personas de manera involuntaria, por llamarle de alguna forma. Este concepto es según las experiencias adquiridas. Por otro lado, está el conocimiento que adquiere por medio de la información; es decir durante el tiempo de estudio o bien por el autodidactismo que tengan las personas. Segarra y Bou (2005) decían que el conocimiento es el que se encarga de cambiar la naturaleza de las decisiones e inversión de recursos. Las empresas deben ser capaces de identificar el conocimiento en los trabajadores y darles la oportunidad de crecer y desarrollar interesantes proyectos de conocimiento.

Comunicación interna

La comunicación interna es el método que tienen las organizaciones para hacer llegar al personal toda la información que les parezca importante. Para este fin las empresas utilizan diferentes herramientas, tanto físicas como digitales. Las físicas pueden ser vallas publicitarias en puntos estratégicos internamente, afiches,

trifoliales, etc. En relación con las digitales estas pueden ser, correo electrónico, redes sociales y cualquier otro software que utilice la institución para dicho fin. Para Charry (2018) la comunicación es una herramienta social clave en las organizaciones. A través de su correcta aplicación y buen manejo de la información interna, se puede lograr transmitir a los empleados un sentido de pertenencia alto, los objetivos y valores estratégicos se comprenden de una mejor manera por todos ellos y, por tanto, se logran alcanzar.

Trabajo en equipo

Se llama trabajo en equipo, al hecho de que, el personal de un área en específico o bien de todas las áreas involucradas, se apoyan entre sí para ejecutar correctamente funciones estratégicas en la empresa. Trabajar en equipo es una competencia, esta se debe poner en práctica todos los días, o bien trabajar en ello para desarrollarla correctamente. Gómez y Acosta (2003) decían que el trabajo en equipo forma parte de la nueva conciencia organizacional. Cuando las personas se unen para alcanzar las metas de la empresa, los resultados son notables y alcanzables, sin mayor dificultad.

Identidad e integración

Muñoz (2014) decía que identidad es el nivel que los trabajadores tienen de sentirse parte de la organización una parte esencial para esta. La integración permite al colaborador trabajar con otros compañeros, que precisamente no serán de su grupo más cercano. Sin embargo, no presentaran problemas de socialización e integración, lo que dará como resultado final, un trabajo bien organizado. Si un trabajador se siente

identificado e integrado con la empresa, se verá reflejado el compromiso y lealtad en el cumplimiento de objetivos.

Creencias

Las creencias son aquellas subjetividades que cada persona práctica individualmente, según las enseñanzas de las personas más cercanas. Las creencias se construyen con el paso del tiempo. En las empresas las creencias se forman conforme la institución avanza y construye la cultura. Diez (2017) decía que las creencias son verdades subjetivas de cada persona conforme sus vivencias y estas no deben confundirse con las verdades objetivas.

Valores

Los valores en la individualidad de cada persona corresponden a lo aprendido durante toda su vida, de papas o de otros familiares. En las empresas, cada persona de nuevo ingreso llega a practicar sus valores individuales. Sin embargo, para que una empresa funcione correctamente, es necesario que el personal dentro de la organización ponga en práctica los valores establecidos, según la cultura que haya desarrollado la institución. Valbuena et al. (2006) decían que al analizar detenidamente los valores, estos pueden representar la forma correcta de comportarse ante la sociedad. Sobre los valores descansa el clima laboral en una empresa.

Empresa

La empresa es un espacio físico, son las personas que laboran allí y es o son las personas que dirigen el negocio. Las empresas muchas veces están ubicadas en espacios arrendados o bien propios. La situación del inmueble no afecta, al momento

de querer dejar claridad, con respecto a la ubicación del inmueble, no afecta el que esté sea propio o no. Ugarte (2013) afirmaba que las empresas a efectos del tema legal y social son organizaciones que cuentan con recurso humano, mobiliario y equipo. Estos son administrados y direccionados hacia el logro de un fin, de carácter económico, social y cultural.

Preguntas de investigación

General

¿Cómo impacta la cultura organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la empresa privada de asesoría en gestión del riesgo?

Específicas

¿Cuál es la cultura que predomina en la empresa privada de asesoría en gestión del riesgo?

¿La cultura actual impacta positiva o negativamente en la productividad de los trabajadores de la empresa privada de asesoría en la gestión del riesgo?

¿Cuál es la cultura que se adapta mejor al giro de negocio de la empresa privada de asesoría en gestión del riesgo?

1.3 Justificación

La cultura organizacional es un tema que con el paso de los años se ha convertido en uno de los pilares más robustos de la organización. Es el modo de vida de cada empresa y a su vez de cada trabajador. Implementar la estructura correcta en una empresa, es un proceso realmente retador. Para Tinoco et al. (2014) cultura tiene la siguiente definición:

Cultura organizacional es el modo de vida propio de cada organización que se desarrolla en cada uno de sus miembros. La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros (p. 58).

La cultura organizacional en las empresas es lo más importante en cuanto a procesos para que todo fluya de una manera adecuada, ya que encierra todos los aspectos necesarios para que cada trabajador pueda realizar correctamente sus funciones. Esos factores son: (1) la buena comunicación, (2) políticas, (3) procedimientos, (4) normas, (5) valores organizacionales, (6) tradiciones y (7) el desarrollo de buenas costumbres, etc. Todo esto ayuda de manera significativa a que los colaboradores sepan cuáles son sus obligaciones, sus derechos y las normas a cumplir. Una buena organización va a producir procesos estructurados y en tiempo, lo cual contribuirá a contar con personal motivado que no disminuya su productividad.

La cultura es el canal por medio del cual las organizaciones deben buscar en todo momento el bienestar de su personal. Sin embargo, también es importante que los diferentes procedimientos, costumbres y tradiciones se puedan poner en práctica. Es transcendental reconocer que el recurso más valioso en una organización es los colaboradores que laboran allí; por tanto, es justo y necesario buscar en todo momento su bienestar. Calderón et al. (2003) mencionaban que el bienestar laboral de los empleados depende de factores económicos, manejo de conflictos, satisfacción del cliente interno y externo, asimismo, el aporte de eficiencia organizacional.

Es importante evaluar la estructura de la organización y validar cuales son aquellos factores que hacen falta o no están bien estructurados. Una mala estructuración tendrá siempre inconvenientes con el personal, será el medio por el cual se formen los sindicatos, la baja productividad, clientes en todo momento con quejas, otros con cancelación de contratos de servicios, etc. Es por estos factores, que la cultura organizacional estructurada estratégicamente aportará y disminuirá las necesidades de la empresa y por tanto alcanzará resultados significativos sostenibles en el tiempo.

La cultura organizacional es un desafío muy grande que tienen las organizaciones, ya que requiere que el departamento de gestión humana y organizacional esté a la vanguardia de la tecnología y de los eventos que susciten a nivel mundial, como lo fue el COVID-19. El departamento de RRHH tiene la responsabilidad de desarrollar y gestionar acciones creativas y modernas para poder estructurar una cultura cambiante en la organización. Reyes y Moros (2019) decían que la cultura es parte de la naturaleza de las empresas. Esta no es estática, es dinámica y entre los diversos factores que fluctúan, están los relacionados con el direccionamiento, la diversidad de subculturas que surgen y las condiciones económicas y sociales de las cuales hace parte en algún momento la institución.

Por tal razón, la cultura organizacional debe estar en un constante cambio. Se deben actualizar e innovar procesos en las organizaciones y afrontar crisis para las cuales pueden no estar preparadas. Sin embargo, tampoco sería un problema porque al estar en constante innovación, hará que adecuarlos no sea un inconveniente y el tiempo tampoco se convierta en una limitante. Sin duda alguna el estructurar la cultura

organizacional en tiempos de crisis, es un gran reto que genera mayores oportunidades para el área de RRHH. Es una oportunidad para desarrollar y llevar a la práctica los distintos procesos. Salcedo y Romero (2006) afirmaban que la cultura es uno de los factores de acción gerencial que más impacta en las empresas, se considera como una gran ventaja competitiva y por medio de esta la empresa se mantiene en un mejoramiento continuo.

El investigar el impacto que genera la cultura organizacional en las empresas, significa abordar diversos temas como el factor social, cultural, ambiental y económico. Todos están involucrados en la cultura individual de cada persona y también en la cultura que practica actualmente la organización en la cual se llevó a cabo la investigación. El valor que se esperaba brindar a la empresa y a los stakeholders involucrados era sumamente alto, ya que a través de la investigación se pretendía determinar todos los puntos de mejora, para posteriormente proponer un tipo de cultura adecuada. El objetivo era poder orientarla hacia el camino de la responsabilidad social y esto se lograría como se mencionó anteriormente, por medio de una cultura sostenible en el tiempo.

En conclusión, comprender la importancia que tiene el estructurar cuidadosamente y de manera estratégica una cultura y como esta impacta en todos los procesos, es a través de los diferentes procesos que se implementen. Esos métodos son un buen ambiente laboral, motivación, sentido de pertenencia, creación de valores acordes a la institución y el éxito que se quiere alcanzar con la práctica de dichos valores. Estos son algunos de los factores que ayudan de manera significativa a lograr cambios novedosos en la organización. Cuando se espera obtener como

resultado final, una alta productividad por parte de cada uno y resultados acordes a la estrategia de la organización. De esta manera se podrá posicionar a la empresa entre uno de los mejores lugares para trabajar en términos de gestión humana.

1.4 Alcances y límites

El diseño utilizado en la presente investigación es descriptivo. La recopilación de información se realizó por medio del cuestionario de cultura OCAI. El objetivo al utilizar esta herramienta era entender qué cultura tenía la empresa, asimismo cuál era la idónea según su giro de negocio. A través de un cuestionario de productividad se midió como impactaba la cultura en la producción de los trabajadores. El motivo por el cual se utilizaron estos dos instrumentos era para comprender a través de la encuesta de productividad, si la cultura que practican en ese momento impacta positivamente en cada uno de los colaboradores. O bien, si era necesario reestructurar dicha cultura, por otra acorde al giro de negocio.

Entre las limitantes que se podrían encontrar en la recopilación de la información están los participantes no respondieran los instrumentos con total veracidad por miedo a represalias por parte de la empresa. Otra opción podría haber sido, falta de seriedad en relación con el tema. En cuanto al factor tiempo, las limitantes que posiblemente se presentarían son las diferentes funciones de cada puesto de trabajo, ya que el personal no tenía el espacio programado para poder plasmar sus respuestas en los cuestionarios. O bien que los participantes no estuvieran de acuerdo en responder por considerarlo una pérdida de tiempo que no iba a trascender.

1.5 Objetivos de investigación

General

Evaluar si la cultura organizacional impacta en la productividad de los colaboradores de la empresa privada de asesoría en gestión del riesgo.

Específicos

Analizar qué tipo de cultura predomina actualmente en la empresa privada de asesoría en la gestión del riesgo.

Determinar si la cultura actual impacta negativa o positivamente en la productividad de los trabajadores de la empresa privada de asesoría en la gestión del riesgo.

Establecer qué tipo de cultura se adapta mejor al giro de negocio de la empresa privada de asesoría en gestión del riesgo.

1.6 Definición de variables

En la presente investigación se consideraron las variables cultura organizacional y productividad laboral. En la Tabla 1 se detalló cada variable, con su definición conceptual y operacional.

Tabla 1*Definición de variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Cultura organizacional	Para Ritter (2008) Cultura organizacional es la forma de actuar de un grupo de personas o empresas, esta tiene origen en un conjunto de creencias y valores que comparten entre sí las personas (p. 41).	Se recopilará la información por medio de un cuestionario de cultura OCAI el cual consta de 06 dimensiones, cada una con 04 opciones de respuesta, entre las cuales se deben distribuir los 100 puntos o bien colocar el punteo total solamente en una opción de respuesta.
Productividad laboral	Según Nagles (2006) La productividad es el uso efectivo de los recursos y capacidades propias de la persona para realizar un producto o bien brindar un servicio, la productividad se asocia al conocimiento o competencias que tenga cada persona para poder desarrollar correctamente una tarea (p. 87).	Se recopilará la información a través de un cuestionario de productividad, el cual consta de 07 dimensiones, cada dimensión consta de 05 posibilidades de respuesta, el puntaje que se colocó fue el siguiente: siempre (5) casi siempre (4) a veces (3) casi nunca (2) y nunca (1).

Capítulo 2

Fundamentación teórica

2.1 Estado del arte

Es importante empezar por entender el término de cultura organizacional, ya que muchas veces se desconoce todo lo que se deriva de un término tan complejo como este. Llanos (2016) decía que el término cultura tiene diferentes aristas. Desde las expresiones del arte, como pasar por una serie de conocimientos generales, hasta las tradiciones, costumbres y valores acordados de manera explícita o implícitamente por un grupo de personas de la comunidad. Se puede decir entonces que la cultura se refiere a todas aquellas características que describen a una persona o grupo, lo cual hace a las personas únicas ante el mundo, así también la cultura de cada comunidad, región y país. Por otro lado, esta se refiere a personas instruidas en diferentes temas según su nivel de conocimiento.

La cultura a nivel personal está estructurada por diversos factores. Cada persona es diferente; por tanto, su manera de ver la vida será totalmente desigual al otro. Lo anterior es importante que en el ámbito empresarial se pueda comprender, además es necesario que se conozca la zona donde vive, con quiénes vive y se relaciona. Se debe indagar de una manera correcta respecto a la vida del candidato y lograr que relate un poco de su vida, qué hace, qué hacen en su familia, qué hacen en fechas especiales, etc. El objetivo de esta indagación es conocer de cierto modo a la persona y si en dado caso será tomado en cuenta para el puesto de trabajo, conocer también su cultura. Martínez (2008) mencionaba que la cultura de una persona se va construyendo a través de su relación social, de las experiencias que acumula a lo

largo de su existencia, no obstante, a pesar de que muchos de esos aprendizajes los logra el individuo a través de la convivencia colectiva, su personalidad y todo lo que conforma, será única.

Existe un punto muy interesante en este tema y es que, así como la empresa buscó diferentes formas para descubrir un poco de la cultura arraigada en cada candidato, de igual manera el candidato debe saber cuál es la cultura de la empresa. La única diferencia entre la cultura de cada trabajador, con la cultura de la organización, es que dentro del ámbito laboral todos los trabajadores deben compartir y poner en práctica una sola cultura. Dicho de otro modo, se debe entender y aceptar esa cultura que practica la comunidad empresarial o bien la organización donde laboran.

Para Llanos (2016) el mundo organizacional ha cambiado conforme avanza el tiempo y con este factor todo lo relacionado con las relaciones laborales. A lo largo de la historia y por cómo se ha incluido la psicología en los diferentes procesos organizacionales, es que se han logrado cambiar diferentes paradigmas. Así también, por medio de la psicología se ha podido estudiar el comportamiento de las relaciones internas y externas en las empresas y su repercusión en el desempeño laboral.

El mundo organizacional se mantiene cambiante y es así, porque la tecnología cada vez es mejor. Los científicos se esfuerzan en implementar sistemas que ayuden a optimizar tiempo y que ayuden a las organizaciones a sistematizar procedimientos. Esto conlleva a que las instituciones busquen ir a la vanguardia en el mercado y no solo innovar en procesos o herramientas que se utilicen para ejecutar sus métodos. También es necesario que las empresas sepan que uno de los puntos esenciales que

se deben mantener en un constante cambio, es la cultura organizacional. Si esta estructura busca la constante innovación para mejorar la organización, el personal también realizará cambios en sus funciones diarias con el propósito de que la empresa cumpla con los objetivos estratégicos.

Llanos (2016) mencionaba que las organizaciones se han visto obligadas a innovar sus procesos. Se han tenido que acostumbrar a que los procesos son cambiantes y que las fuerzas que han aportado en esos cambios son directamente del macroentorno, tales como (1) la globalización, (2) el trabajo en equipo, (3) la innovación, (4) tecnología y (5) calidad en los productos y servicios. Sin embargo, son muy pocas las organizaciones que se han preocupado por desarrollar culturas sólidas, que trasciendan en calidad del servicio al cliente y esto se complementa con la cultura de cada uno de los miembros.

Las empresas deben contar con una sólida estructura en la organización, la cual como característica principal debe ser cambiante. Es decir, que se pueda modificar para cada día, perfeccionar la misma. Una organización que no cuenta con cultura organizacional o bien la tiene mal estructurada ocasionará que los trabajadores desde su individualidad empiecen a formar subculturas dentro de una que debería estar bien organizada. Esto conlleva a que cada uno ejecute sus costumbres, tradiciones, valores, comunicación, etc., desde lo que consideran conveniente.

Llanos (2016) mencionaba que el comportamiento y actitud que tiene cada colaborador en la empresa, convertido en relaciones interpersonales internas o externas, se traduce en la conducta que maneja la empresa y su dinámica en cuanto a comunicación. Esa comunicación que existe entre las personas permite que haya

influencia e intercambio de conocimientos. En este punto es donde se debe tener cuidado, ya que es necesario intervenir si la convivencia se torna negativa. La personalidad y cultura individual, siempre influirá en las organizaciones y viceversa.

Según Calderón (2013) la comunicación en las organizaciones es uno de los aspectos más importantes para que todo fluya sin problemas. Asimismo, el comprender y ejecutar de una mejor manera las áreas de estudio como el poder, procesos de grupos, aprendizaje, motivación, percepción, conflictos y estrés. Sin embargo, si el sentido de pertenencia de cada uno de los colaboradores es muy bajo o nulo, esto se verá reflejado en la actitud que cada uno presentará ante diversas situaciones dentro de la empresa. La actitud de las personas es realmente importante, ejecutan sus funciones, sobre todo, en aquellos días de temporada alta.

A los trabajadores se les debe motivar continuamente. Si un colaborador percibe que en la empresa donde labora no es valorado, sin duda alguna bajará notablemente su productividad laboral hasta el grado de trabajar mal y esperar un despido. A algunas organizaciones lo único que les interesa es que produzcan, no les importa irrespetar procesos, horarios, descansos, vacaciones, etc. Este fenómeno se da constantemente en organizaciones medianas o grandes. Otra de las consecuencias podría conllevar a la creación de sindicatos por parte de los colaboradores y otros simplemente presentar su carta de renuncia. Con relación a la inconformidad Calderón (2013) comenta:

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsadoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su

autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano. (p. 39)

La productividad laboral de los empleados se ve afectada por los diferentes aspectos mencionados anteriormente. También por el jefe inmediato, ya que muchas veces el tipo de liderazgo que manejan en la empresa no es el adecuado. Muchos de los líderes de área son personas básicas con falta de conocimiento relacionado al tema y muy poco desarrollo de dicha capacidad.

Elementos que conforman la cultura organizacional

La cultura organizacional es un todo en la empresa. Su estructura está conformada por varios elementos como historia, visión, misión, objetivos estratégicos, valores, principios éticos, creencias, costumbres, comunicación, comportamiento, símbolos, lenguaje, estructura, tabúes, estilo de dirección y prácticas de gestión. La cultura es una gran aliada estratégica en cualquier organización, siempre y cuando al planificar una estructuración, sea con base en el giro de negocio y objetivos estratégicos.

Es importante que al momento de evaluar la cultura organizacional existente o bien la que se desea implementar según objetivos estratégicos de la organización, sea con base a un buen diagnóstico realizado previamente. Con un buen estudio, cualquier cambio en las organizaciones es para bien o por lo menos la probabilidad de error se reduce significativamente. Mena (2019) mencionaba que la cultura en las empresas es un componente complicado de cambiar, si no se planifican correctamente. Esto es debido a que la cultura está conformada por diferentes elementos, los cuales conforme se aplican y ponen en práctica, enraízan el tipo o los

tipos de cultura predominantes en la organización. Por esa razón es importante conocer cada uno a detalle, entender cuál es su valor y si aportan positivamente en el crecimiento de las empresas.

Historia. Es uno de los primeros elementos que se debe conformar en la cultura de la organización. A través de esta se conocerá de primera mano cómo inició la empresa quiénes fueron sus fundadores, con cuánto capital dio inicio el sueño del o los fundadores y cuál fue su inspiración para poder llevar a cabo el proyecto. Así también conocer la valentía, entrega y sobre todo esfuerzo que le puso o pusieron a lo que en su momento iniciaba como un sueño y posteriormente se transformó en una realidad que permite ser parte del crecimiento y sostenibilidad de los trabajadores y por consiguiente de sus familias. En la historia se conoce como surge el sueño y si necesitaron apoyo de terceros para poder ejecutar el proyecto. Aguirre (2002) mencionaba que todas las empresas construyen su historia y la escriben de alguna manera, a través de fotos, de momentos importantes y por medio de los momentos críticos que enfrentan. Por medio de estos se deben buscar soluciones y esas experiencias que se forjan también pasan a formar parte de la historia.

Visión. A través de este concepto, se proyecta hacia donde se espera llevar la empresa. El buen posicionamiento que se espera tener en un futuro, así mismo sirve de guía para las decisiones estratégicas que se tomaran a partir de haber establecido este elemento para lograr las expectativas planeadas. La misión explica hacia donde tiene orientada su estrategia la organización, que mercado quiere abarcar y como se posicionará durante los tres pasos de crecimiento (corto, mediano y largo plazo). Según Aguirre (2002) el líder tiene una visión de a donde quiere llevar su empresa, y

a través de ese análisis y revisión del entorno, formula la misión de la empresa o las metas que quiere alcanzar.

Misión. En este concepto la empresa debe definir de manera clara y concisa que es la empresa, por qué fue fundada, que servicios o productos ofrece y para quien los ofrece. En este espacio la empresa hace mención del porque existe, con que propósito inició y cuáles son sus objetivos estratégicos, que quiere ofrecer a un corto, mediano o largo plazo. A partir de la estructuración correcta de esta definición, esta servirá para que todo cliente o proveedor sepan que quiere lograr la empresa, con qué objetivo se instauró. Aguirre (2002) afirma que la misión es el inicio de un recorrido con muchos obstáculos. Estos se deben vencer para poder alcanzar las metas trazadas y fomentar bajo estos lineamientos una cultura en la organización que sirva de apoyo para lograrlos. Si cambia la misión fundamental de una empresa, cambiará su cultura.

Objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos van de la mano con la misión establecida, los cuales se instituyen a mediano y largo plazo, estos requieren de mucho esfuerzo, organización, disciplina, trabajo en equipo, etc., para lograr los resultados esperados. Los objetivos no se pueden alcanzar en una organización mientras no haya un proceso formal en la realización de las funciones o quizá si se logran, pero demandará demasiado esfuerzo por no contar con un buen ordenamiento. Andía (2016) decía que los objetivos estratégicos son fines que no se alcanzaran a corto plazo. Estos deben ser bien estructurados para ser medibles, alcanzables y orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr.

Valores. Los valores pasan a formar parte elemental en una organización ya que estos suman invaluablemente en el crecimiento que se espera para la empresa. Los valores son características que deben conocer y poner en práctica todos los trabajadores de la empresa. Una empresa sin valores establecidos no logra alcanzar sus metas ya que no se trabaja con base a lineamientos y lo que es peor tarde o temprano las empresas que no cuentan con valores establecidos, dejan ver esa falencia ante el público exterior. Aguirre (2002) decía que al conocer se valoraban mejor las cosas y se apreciaban de una mejor manera. Los valores surgen de lo que se analiza y evalúa de la realidad desde lo básico. Los valores se consideran como buenos y estos influyen en la forma de comportarse de las personas. Cada cultura, desde el interior de su espacio crea sus propios valores, los cuales practica y defiende en todo momento.

Identidad. Cucchiari (2019) decía que la identidad corporativa es básicamente todo aquello que representa la organización, las bases que la constituyen y la cambian con el pasar del tiempo. Para que se fortalezca la identidad corporativa en las empresas, es de suma importancia que constantemente se capacite al personal respecto al tema mencionado. A través de la identidad que la corporación demuestra de manera general como individual, la empresa genera una excelente reputación y confianza tanto con los clientes internos como externos.

A través de la identidad corporativa, las empresas pueden dar a conocer sus valores, sus costumbres y todo aquello que hace parte de su estructura. Mediante una buena organización, las empresas reflejan su personalidad, la cual es única e

irremplazable. A lo largo del tiempo este componente tan importante se convierte en un activo estratégico para el plan de negocios de toda organización.

Principios éticos. Los principios en conjunto con los valores se encargan de regir comportamientos dentro de una organización. Estos se vuelven positivos, ya que, al establecerlos y ponerlos en marcha con todo el personal, se vuelven parte del día a día y suman de una manera invaluable en los resultados y posicionamiento de la empresa. Cuando se trata de normas o reglas generales, el objetivo principal en las organizaciones es que, los colaboradores se desarrollen en el ámbito laboral de una manera correcta sin afectar a los demás. Ministerio de Educación (2020) mencionaba que los principios éticos son normas establecidas por la sociedad. Estas indican lo que está bien o lo que no. Asimismo, por medio de los principios éticos se puede establecer qué acciones se deben permitir y por tanto promover y las que no pueden ser reconocidas en ninguna circunstancia y en todo momento se deben criticar y castigar.

Normas. Minsal y Pérez (2007) mencionaba que las normas son aquello que orienta la forma de trabajar en una organización. Las normas son la parte esencial de los factores internos que hacen parte de la cultura organizacional. Al ejecutar este factor responsablemente se puede tener certeza que todo elemento que se quiera aplicar funcionará correctamente. Sin las reglas correctas cualquier proceso o procedimiento pierde objetivos ya que no se llegan a cumplir sin lineamientos estrictos.

Mitos. Los mitos en las organizaciones son el medio por el cual se puede llegar a conocer todo el recorrido del fundador, todo lo que tuvo que recorrer para obtener todos sus logros. A través de estos las empresas pueden dar a conocer todo aquello

que se tiene planificado, el crecimiento que se desea obtener y como se desea alcanzar ese propósito. Aguirre (2002) afirmaba que, a través de los mitos, las corporaciones pueden dar a conocer sus orígenes, todo lo que el fundador atravesó para lograr llegar a la cima y todo lo que debe realizar para tratar de mantenerse a flote.

Creencias. Las creencias en una empresa son la base fundamental para que un negocio se desarrolle de acuerdo con los objetivos estratégicos. Las creencias que establece una empresa son las que dirigen el actuar de los colaboradores. La razón principal es el logro de objetivos determinados. Estas son muy parecidas a los valores en cuanto a afinar la forma de pensar de cada trabajador, lo que conlleva a que todos trabajen con intención de lograr las metas. Rodríguez (2009) decía que los modelos culturales generados internamente, como la forma de relacionarse y compartir de las personas es para satisfacer las necesidades propias de bienestar. La cultura organizacional se convierte entonces en el producto de interacción de unos con otros y se construye y fortalece día con día. De tal manera, las organizaciones construyen valores y creencias sin percatarse. Esta debido a que, constantemente se ven enfrentadas a resolver diferentes situaciones, a sobrellevar lo actual y continuar el desarrollo.

Elementos cognitivos. Estos elementos son considerados dentro del concepto de cultura, ya que, a través de estos, las personas tienen la oportunidad de interactuar con otras personas de la sociedad, Esta convivencia ayuda a adquirir conocimientos por parte de los involucrados, al mismo tiempo cuentan con la oportunidad de enriquecer los conocimientos y ponerlos en práctica dentro de las

instalaciones de la corporación. Minsal y Pérez (2007) comentaban que los elementos cognitivos enriquecen el conocimiento de los individuos, así mismo, pueden ser de forma contraria, que todos los invitados absorban el conocimiento del individuo.

Costumbres. Las empresas como cultura propia adquieren diferentes acciones, las cuales se convierten en costumbres con el pasar del tiempo. A medida que se desarrolla una tras otra y son acciones de agrado para la mayoría del personal, estas se transforman rotundamente en normas. No es necesario dejarlas plasmadas en un documento formal, ya que por default el mismo personal las implementa. Cuando las costumbres son positivas, vale la pena que las mismas se practiquen conforme el paso de los años.

Comunicación. De los elementos que conforman la cultura organizacional, la comunicación es uno de los factores más importantes. A través de de esta se logran los resultados esperados, ya que los diferentes procedimientos se realizan de la mejor manera. Se da en el ámbito laboral por medio de diferentes medios de comunicación interna. Algunos de los medios utilizados serían el correo electrónico, espacios informativos, redes sociales y comunicación directa en reuniones o bien de manera individual. Si este factor no se práctica de manera positiva y se fomenta constantemente, todos los procesos se verán afectados. Si no existe una buena comunicación, no habrá un correcto seguimiento de protocolos y procedimientos y por ende los objetivos estratégicos jamás se cumplirán de la manera que se espera. Fontalvo et al. (2011) decía que hoy en día, la comunicación organizacional es un

soporte fundamental para realizar los diferentes procesos, este elemento ejerce una gran influencia en la optimización de sus operaciones y recursos.

En relación con la comunicación en las empresas Aguirre (2002) mencionaba:

La cultura es una urdimbre simbólica de significados compartidos, a través de la cual se comunica el hombre. Por otra parte, dentro del contexto de la empresa, podemos decir que la comunicación es la nervadura o la circulación sanguínea de la empresa: mandar es comunicar y comunicar es implicar. Dentro de esa urdimbre simbólica que es la cultura, las personas se comunican a través de lenguajes o rituales, principalmente. (p. 111)

Comportamiento. Este factor se orienta a la forma de actuar de cada uno de los colaboradores dentro de la organización, como se relacionan los unos con otros y si se pueden relacionar en una estructura organizacional. El comportamiento del recurso humano se fundamenta principalmente en la comunicación. Si la comunicación no fluye correctamente o los demás elementos que conforman la cultura no se ejecutan correctamente, el comportamiento del personal será totalmente negativo y sus resultados o productividad será baja. Según Chiavenato (2009) decía que el comportamiento organizacional se encarga de estudiar la forma de actuar de una persona o personas dentro de las organizaciones. Se ocupa de validar la influencia que la organización tiene sobre el personal y la que ellos ejercen sobre la organización.

Símbolos. Los símbolos en una organización son todo lo que la representa, se convierten en la imagen de la empresa. Entre estos está el logotipo, los colores institucionales y marketing. La forma en la que la empresa decora los diferentes

espacios, así también el vestuario de su personal forma parte de ese grupo. Mientras estos símbolos no estén bien definidos en la empresa y cada departamento trabaje individualmente, los colaboradores no desarrollarán sentido de pertenencia. Cepeda (2014) decía que para poder entender o para que una marca se vea adecuadamente a la vista de los demás, es necesario comprender como manejan el tema simbólico de la empresa. A partir de esta información es posible comprender como trabaja en relación con la cultura de la organización. La cualidad representativa de estas sobre las empresas, las personas y los productos las vuelven en un eje vital de la cotidianidad de la sociedad de consumo.

Lenguaje. Internamente, es una forma de comunicarse que adopta cada empresa según su cultura, por medio de diferentes jergas, formas particulares de llamar a los clientes y a los colaboradores. Así como diversas abreviaturas que puedan utilizar dentro de esta forma de comunicarse, que solo se conoce en el interior de la institución. Todo depende de la cultura que se construya o bien de la cultura que práctica. Mendez (2019) decía que las organizaciones se forman con su propio lenguaje, cada uno tiene una forma particular de expresarse internamente de forma verbal o corporal. Es de esta manera que el personal demuestra el sentido de pertenencia que tiene hacia la empresa. Se construye desde la formalidad contenida en manuales y normas, así como en la interacción informal entre las personas.

Estructura. La estructura que se desarrolla en las organizaciones tiene un fin importante, ya que a través de este orden se pueden distribuir las actividades en la organización según los puestos de trabajo de manera acertada. El objetivo de estructurar correctamente esta parte interna es para que los resultados se alcancen

en el orden que se espera. Por ser un elemento que también va amarrado a la cultura empresarial, es sumamente importante que se tenga en cuenta al momento de estructurar los puestos de trabajo. Estos deben ir acordes a las competencias de cada uno de los colaboradores. Es importante que en esta parte no se tome en cuenta la amistad, las preferencias, etc., al momento de asignar a diferentes puestos, personal que no cumple con el perfil.

En relación con la estructura organizacional Murillo et al. (2019) decía:

La importancia de desarrollar una estructura organizacional consiste en lograr el funcionamiento de la estrategia propuesta en el direccionamiento, independientemente de que esta sea tradicional o emergente, debido a que la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. (párr. 04)

Liderazgo. El liderazgo es una habilidad, también es una competencia que se requiere para diferentes puestos en una organización. El líder es la persona encargada de orientar, guiar y de buscar alcanzar en conjunto con su equipo de trabajo, las metas establecidas. El no practicar correctamente esta acción en las organizaciones, desenfrenará una serie de respuestas negativas en el personal, lo cual afecta tanto en la cultura como en la productividad del colaborador. Cortés (2004) mencionaba que un líder no es aquella persona que da órdenes o da soluciones inmediatas a un inconveniente, sino aquella persona que evalúa y dirige de una manera positiva al grupo para luego definir sus propios problemas y plantear soluciones en conjunto.

Contreras (2008) en relación con liderazgo decía:

El liderazgo ha sido estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, entre otras; concepciones de las cuales se han derivado distintas definiciones. Inicialmente hubo interés por las diferencias individuales del líder, de hecho, ésta fue la base de los estudios de personalidad centrados principalmente en la teoría de los rasgos. (p. 65)

Prácticas de gestión. Este término hace referencia a los diferentes procesos que se dan en una organización, como estos influyen ya sea positiva o negativamente en los resultados finales de cada uno de los colaboradores. Los jefes de cada área deben medir constantemente, que todos los factores que integran la cultura organizacional se desarrollen de la mejor manera. Si es necesario corregir en algún momento alguna de las prácticas que se realizan, se debe hacer paulatinamente, para que el proceso sea acertado. Es importante que en las buenas prácticas de gestión se valore el recurso humano, así como, el recurso material. Pérez y Coutín (2005) decían que las empresas deben aprender a gestionar el recurso humano e integrar sus prácticas de gestión. Esto podría ser mejor que la competencia para sobresalir en el mercado competitivo.

Tipos de cultura

Existen cuatro tipos de cultura utilizadas constantemente para describir a una organización. Estas se caracterizan por orientar a un control formal que va de lo estable a lo flexible y de lo interno a lo externo. Los cuatro tipos de cultura que se describen a continuación se pueden acoplar perfectamente según sea el tipo de organización y giro de negocio. Por ejemplo, si es una empresa de seguridad, está

tendrá como mejor opción la cultura burocrática porque hay procesos y lineamientos que seguir en este tipo de organizaciones. Como un segundo ejemplo se podrían tomar las empresas de marketing y publicidad las cuales podrían trabajar con cultura de clan, emprendedora o bien de mercado. Depende del giro de negocio de cada organización.

Cultura burocrática. Ritter (2008) en su libro Cultura Organizacional decía que la burocrática, está conformada por diferentes factores como la formalidad, las reglas, los procedimientos, etc. Este tipo de cultura requiere que todos los que hacen parte de la empresa, trabajen en orden, sigan procedimientos, estandarizaciones, etc. En la cultura burocrática los jefes de área se convierten en aquellos que velan por el cumplimiento estricto de lo establecido internamente. Las tareas, la autoridad, las responsabilidades y las obligaciones siempre están bien definidos en la organización. Este tipo de cultura no permite que los demás aporten ideas, se debe tomar en cuenta única y exclusivamente lo que manda el jefe inmediato y todo aquello que él o ella tienen establecido. Los procedimientos son los que guían las tareas diarias en la institución. Esa es la importancia de que estén establecidos.

Cultura de clan. Ritter (2008) mencionaba que en el marco de la cultura de clan lo que más tiene valor y por lo tanto se privilegia, es la tradición, la lealtad, el compromiso personal y la amplia socialización. En este tipo de cultura se busca un ganar-ganar tanto para la empresa, como para el colaborador. La lealtad que puedan tener los colaboradores para la organización es un intercambio en relación con el compromiso que la institución adquiere con ellos. En este tipo de cultura la convivencia del personal en la organización es familiar, los trabajadores están en un ambiente

tranquilo y amistoso, se da a conocer en todos los niveles el trabajo en equipo. Los líderes de la organización se consideran mentores o se ven como una figura paterna. Se caracteriza por la lealtad, la moral y la cohesión que muestra cada sujeto en la empresa. En esta cultura todos opinan e intercambian ideas para que los objetivos se lleven a cabo correctamente.

Cultura emprendedora. Ritter (2008) decía que este tipo de cultura se define por altos niveles de diligencia, creatividad y aprobación de grandes riesgos. Es un constante compromiso con la experimentación, la innovación y el progreso. En este tipo de cultura se pone en práctica la competencia de flexibilidad y adaptabilidad a los cambios ya que se debe reaccionar rápido a lo que el mundo demanda afuera. La lealtad, facilidad al cambio y libertad son en algunas ocasiones retribuidos por la empresa.

Esta cultura también es llamada la cultura del desarrollo. Este tipo de cultura está más orientada a las organizaciones que constantemente realizan cambios. Los empleados ven la empresa como un lugar cambiante, dinámico, con espíritu emprendedor. Las personas aprenden a desarrollar su creatividad debido a que se mantienen en constantes cambios y la flexibilidad al cambio se vuelve una de las competencias más importantes.

Cultura de mercado. Ritter (2008) afirmaba que en esta cultura el principal objetivo es alcanzar las metas, estas deben ser medibles y alcanzables, especialmente si están orientadas hacia el tema financiero o de mercado. Algunas de esas metas son el crecimiento y posicionamiento en el mercado, etc. Esta cultura está dirigida a las ganancias que pueda alcanzar la organización y las buenas relaciones

interpersonales entre colaborador y empresa. Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado, es decir que los colaboradores se deben acoplar únicamente a lo pactado al inicio de la relación laboral. Por tanto, si el desempeño trasciende el 100 % de lo que deben dar por la remuneración que reciben mensualmente sin buscar crecimiento. Entre mayores niveles de desempeño mayor es la retribución. Esta cultura está orientada a lo externo, enfocada en el mercado, principalmente en los clientes, proveedores, relación con el entorno y el propósito de generar negocios. Este tipo de cultura no se centra en lo interno, sino en lo externo.

Productividad laboral. Rincón (2001) mencionaba al respecto lo siguiente:

El desarrollo del pensamiento económico y gerencial sobre la productividad conduce a entenderla como un fenómeno complejo, que reviste una importancia estratégica de primer orden para las empresas que aspiran convertirse en sobresalientes, y, así permanecer en el tiempo. (p. 55)

La productividad es un concepto difícil de definir. Este factor involucra personas y diferentes procesos, los cuales ejecuta cada uno de los que forman parte de la empresa. Las técnicas que realizan deben ser previamente organizadas, con el único objetivo de obtener los resultados esperados por la organización. Felsing y Runza (2002) decían que la productividad es un factor que demuestra el buen uso de los recursos económicos en relación con los bienes y servicios. En conclusión, la productividad no es nada menos que el resultado de los recursos utilizados y el producto que se logró obtener.

La productividad es un factor más, que trabaja en conjunto con diversos elementos que agrupados ayudan a lograr un objetivo. En una organización, una de las formas para poder determinar la productividad de los colaboradores, es por medio de los resultados que se obtengan. La eficiencia de un trabajador se refleja en la entrega de su producto final, que tan satisfactorio es el resultado y si llegó correctamente a la meta. Nagles (2006) decía que la productividad en las organizaciones está determinada en la forma de administrar los recursos disponibles, para ejecutar los diferentes productos o servicios que ofrece la organización. En esencia esta es la habilidad para gestionar los recursos. Sin embargo, en una empresa donde todos los colaboradores compiten por los limitados recursos, es necesario saber gestionar el uso de estos. Es importante trabajar equitativamente para que se alcancen las metas establecidas en cada una de las áreas. La intención debe ser, apoyarse entre todos.

La productividad de los colaboradores es afectada por diversos factores, uno de ellos el recurso material que las empresas ofrecen. Es importante que se utilice únicamente lo necesario, para no estropear los procesos de los demás. El crear concientización en el uso de recursos materiales por parte de cada trabajador, es un punto a favor de la organización. De esta forma los procesos se llevan a cabo con empatía, pero sobre todo con trabajo en equipo. Sin la intención de perjudicar al otro grupo. Sin embargo, este proceso requiere de mucha dedicación y constante comunicación para reforzar la importancia de utilizar correctamente los recursos que brinda la empresa.

Productividad

La productividad del recurso humano en las organizaciones es el resultado de su trabajo. Un objetivo que se logra cumplir en conjunto con la organización y la motivación intrínseca y extrínseca de cada colaborador. En relación con la organización, es importante que esta proporcione el equipo y material necesario para que las funciones de cada trabajador se lleven a cabo de la mejor manera. Al mencionar la motivación de cada empleado se hace referencia a todos a aquellos factores personales o de la empresa, que impactan en las emociones de cada uno de manera positiva o negativa.

Marvel et al. (2011) afirmaba que la productividad se debe evaluar de manera individual y grupal, ya que el resultado que el colaborador presente de manera individual jamás será igual al grupal. Los recursos que la empresa proporciona para que toda función se lleve a cabo correctamente son administrados por cada persona, por tanto, una buena productividad depende únicamente de cada colaborador.

Factores que impactan en la productividad del recurso humano

Existen factores que impactan positiva y negativamente en la productividad. Los factores negativos son los que principalmente afectan en los resultados de la organización. Algunos de esos pueden ser externos tales como clientes, proveedores, sociedad, medio ambiente, situación social, política y economía del país y gobierno. Los factores externos que impactan en la productividad de los trabajadores son aquellos, en los cuales el empleador no tiene control. Es decir, si alguno de estos elementos afecta en la productividad de la empresa, es necesario que se evalúe el impacto y si es posible o no continuar el negocio con esa afectación. En una situación

extrema la empresa debe evaluar si es necesario realizar un cambio físico, o bien evaluar la posibilidad de cambiar el giro de negocio.

Entre los factores internos se encuentra la cultura organizacional y todo lo que esta representa, gestión administrativa, recurso humano, metodología de trabajo y factor económico, así también, se agregan a este grupo los fundadores de la organización y su forma de dirigir la organización. Estos factores son modificables, se puede trabajar en ellos para que se adecuen a las necesidades de la organización. Fontalvo et al. (2018) decía que las empresas están influenciadas por muchos factores que impactan en la productividad, algunos se salen de las manos y es imposible controlarlos para que no ocasionen inconvenientes, pero también están los que, si son modificables, sobre los cuales se debe concentrar toda la atención para evitar que estos afecten en los resultados deseados.

Factores internos

Fundadores. Los fundadores son las personas que iniciaron con todo el proceso de creación de la empresa y con los aportes necesarios en relación con ideas para iniciar. Ellos son los que colocaron los cimientos, quienes en su momento comenzaron un proyecto con recursos limitados. Minsal y Pérez (2007) decían que los fundadores de una organización son todos aquellos que establecen paradigmas, principios, normas, experiencia y objetivos estratégicos de la organización.

Los fundadores de las organizaciones por lo general siempre iniciarán con un proyecto básico, estos pueden ser individuales o grupales, dependerá de los socios de la organización y su estructura al momento de iniciar. Muchas veces la empresa se enfrenta a las ideas arraigadas de los propietarios, que no siempre suman en la

empresa y por tal motivo se requiere realizar los cambios necesarios para innovar y ayudar a crecer la estructura, sin embargo, es algo que con el pasar del tiempo se convierte en un inconveniente si la idea inicial no se puede cambiar para alcanzar resultados positivos.

Cultura organizacional. La cultura organizacional está conformada por visión, misión, valores, estructura organizacional, costumbres, tradiciones, hábitos, ética y moral. Si una organización no tiene bien alineada la cultura según su giro de negocio y orientada hacia los objetivos estratégicos que se desean cumplir, causará en los colaboradores desmotivación e insatisfacción laboral. Esto se verá reflejado en la medida que la productividad descienda. Si una empresa tiene bien fundada su visión y misión esta servirá de guía para los demás elementos que conforman la cultura, ya que los objetivos estratégicos, las costumbres, tradiciones, hábitos, etc., serán estructurados en esa línea de estrategia planteada. Según Martínez (2020) la cultura es el ambiente donde se relacionan las personas dentro de la organización. Por medio de la cultura se establecen parámetros de convivencia para los trabajadores; es decir, indican la forma de hacer las cosas y como se van a hacer. Es el factor más importante para determinar el éxito o fracaso de la organización.

La cultura organizacional es el principal elemento en las empresas. Ya que una organización sin una correcta estructura puede volverse un aspecto negativo al instante por parte de cada trabajador. Este concepto es necesario que se cumpla correctamente en las organizaciones, ya que afecta en diversos factores que conforman o son parte de la cultura principalmente en la productividad de cada uno de ellos.

Estado físico. El movimiento físico es un elemento que se ha convertido con el paso del tiempo en algo tan importante para el crecimiento de una organización. Sin embargo, para las personas que se preocupan por su apariencia física y práctica constante, muestran un estado de ánimo correcto para poder desempeñar sus funciones adecuadamente. El estado físico por difícil que parezca de creer ayuda al organismo a desintoxicarse y generar una condición física acorde a sus funciones de trabajo. De Miguel et al. (2011) afirmaban que la falta de ejercicio y el sedentarismo en la oficina puede ocasionar diversas enfermedades en cada trabajador, como ansiedad, diabetes, etc., por otro lado, la práctica constante de ejercicio ayuda positivamente en las diversas enfermedades que se puedan desarrollar, por ejemplo, ayuda a disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares, cáncer de colon, etc.

El Compromiso. El compromiso laboral es un factor que se desenvuelve con el pasar del tiempo en cada colaborador de la empresa, aquellos que tienen el sentido de pertenencia desarrollado. Cuando un trabajador está comprometido con la empresa, su permanencia en esta se prolonga por muchos años. Esto sucede a pesar de las diversas situaciones que se puedan originar en la jornada laboral. Este elemento es un equilibrio para los empleados, ya que muchas funciones o tareas que se asignan día con día conllevan a retos grandes o adversidades que pueden generar emociones negativas en cada persona. A raíz de las diversas circunstancias que se pueden presentar, también es una catapulta en colaboradores realmente comprometidos, ya que se convierte en incentivo para todo aquel que desea continuar su crecimiento académicamente.

Marroquín (2019) afirmaba que el compromiso en los colaboradores es el incentivo con el que ellos cuentan para poder producir y lograr las metas establecidas en la organización. Si este factor no está bien desarrollado la estabilidad de los colaboradores se ve afectada, sus deseos de crecer personal y profesionalmente no se mantienen y por ende su interés por laborar en otras organizaciones empieza a notarse.

Liderazgo. El liderazgo en la productividad laboral de los colaboradores es un factor importante, ya que derivado de esto, los colaboradores demuestran si están satisfechos o no con la manera de liderar del jefe inmediato. Este tema es demasiado amplio y por ende es necesario que se aborden y conozcan todos aquellos factores impactantes. Muchos de los que lideran los diferentes departamentos en la organización necesitan urgentemente diversas capacitaciones que lejos de perjudicar, ayudarán a crecer profesionalmente a los líderes y también a todos aquellos colaboradores interesados.

Es importante que las organizaciones constantemente realicen evaluaciones de liderazgo con el personal y con los propios líderes de cada área de trabajo. Este proceso se vuelve un aliado estratégico para todas las mejoras que se quieren planear e implementar en la empresa. A través de diversas técnicas se espera lograr toda aquella información que de indicios de los diversos inconvenientes por los que la empresa atraviesa y de esta manera ayudar a mejorar de manera significativa la productividad de las empresas.

Díaz (2017) afirmaba que el liderazgo es un factor muy importante en las organizaciones, ya que a través de este se puede desarrollar de mejor manera cada

organización. Las empresas con líderes positivos crecen rápidamente, ya que la productividad de cada colaborador será el resultado estratégico de una buena gestión en cada departamento.

Capacitaciones. Las capacitaciones constantes para los colaboradores de la organización son de mucha importancia al momento de la ejecución de funciones. Las empresas establecen metas y objetivos mensualmente, sin embargo, si el personal no recibe el adecuado acompañamiento desde su primer día de relación laboral y los resultados serán negativos. La falta de capacitación afecta negativamente en la actitud de cada empleado, ya que, como parte de los incentivos laborales, cada trabajador espera crecer en conocimientos constantemente. A menudo esperan según exigencias de la empresa, el aprendizaje necesario para cumplir con lo requerido. García (2018) decía que la capacitación es un recurso sumamente importante en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, ya que a través de este proceso los trabajadores podrán realizar en el momento que sea necesario las tareas solicitadas. Las capacitaciones son precisamente para que los empleados adquieran nuevos conocimientos, acordes a las necesidades que surjan en cada puesto de trabajo.

Crecimiento laboral. La mayoría de los colaboradores en una organización buscan un crecimiento laboral, crecimiento que le permita aprender, generar nuevos retos y nuevas estrategias para cumplir con los resultados esperados. Todo crecimiento se espera que vaya acompañado de más responsabilidades, pero también de un incremento salarial, ya que a nivel personal todo trabajador desea mejorar su estatus, lograr las diferentes metas u objetivos que tengan. Por lo tanto, toda organización que tenga oportunidad de crecimiento laboral como económico y que le

permita crecer al personal por sus capacidades, de inmediato se convierte en una fuente de motivación para las personas y definitivamente en la productividad se verá reflejado mes con mes.

Marvel et al. (2011) afirmaban que cuando los colaboradores consideran la empresa donde laboran como una fuente de crecimiento, de realización personal y laboral, su productividad se mantiene al 100 %, los resultados siempre serán los esperados y estarán acompañados de un plus por iniciativa propia, si es personal que ha demostrado decadencia en su productividad, al encontrar una oportunidad de crecimiento en la cual se le toma en cuenta, sus resultados mejoraran considerablemente. La capacitación es un factor sumamente importante en la relación laboral con los empleados, ya que a través de esta se da a conocer desde el primer día de labores, como está estructurada la empresa y como esta ve a sus trabajadores. Es decir, la importancia que merecen y por eso capacitarlos es una fuente de incentivación para cada trabajador.

Obando (2020) afirmaba que la capacitación es una fuente de crecimiento y de entrega de los colaboradores hacia la empresa. A través de las capacitaciones con temas de interés se logra que los colaboradores se sientan más comprometidos con la empresa. Esa motivación es positiva para cada uno de ellos, ya que, merecen que la empresa invierta en su aprendizaje.

Ambiente laboral. El clima o ambiente laboral es importante mantenerlo estable, sin embargo, se debe tomar en cuenta que siempre habrá detonantes que harán que algunas situaciones se salgan de las manos y se empiecen a generar molestias. Ante ese tipo de situaciones, las empresas deben contar con personal capacitado para

manejar conflictos, resolver problemas, etc. Trabajar con personas requiere de mucho tacto al momento de abordar cualquier situación, esto con el objetivo de no herir susceptibilidades y que los acontecimientos se vuelvan más grandes. La clave en todo lo relacionado con personas es la inteligencia emocional, cuando cualquier conflicto laboral se maneje con inteligencia y con la suficiente madurez del caso, siempre se encontrará una buena ruta de resolución de problemas.

Pilligua y Arteaga (2019) decían que el clima laboral es un factor muy importante en las organizaciones que buscan el crecimiento y competitividad constantemente, ya que son empresas que se preocupan firmemente por su personal. Al querer siempre que sus trabajadores trabajen cómodamente, se mantienen en una búsqueda imparable de estrategias que logren un clima laboral sano. Trabajar en un lugar que genera tranquilidad, en el cual se ve en todo momento el trabajo en equipo, la armonía, respeto, etc., incrementa sin duda alguna la productividad del personal, dando más del 100 % en sus resultados.

Gestión administrativa. La gestión administrativa es el conjunto de actividades que desarrolla el encargado o gestor a cargo de la organización. El gestor se dedica a administrar correctamente todos los recursos, es decir, el recurso humano y el material. El administrador se encarga de velar porque estos factores se encuentren alineados a la estrategia que se quiere alcanzar. Cuidar de cada uno de los recursos, que estos se utilicen correctamente, de manera equitativa para motivar al personal. Asimismo, revisar que las funciones de cada colaborador sean acordes a su nivel académico. En relación con gestión administrativa González et al. (2020) mencionaban lo siguiente:

La gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas. La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control. (párr. 6)

Recurso humano. El recurso humano está relacionado con la productividad, ya que son lo más importante que tiene una organización. Estos son los que trabajan con el recurso material. El personal se encarga de posicionar a la empresa con base en su trabajo. Esto significa que sobre los colaboradores recae una gran responsabilidad, respecto a resultados.

Si el personal baja su productividad los clientes de inmediato notarían la mala calidad en el servicio, la insatisfacción con la que trabajan. Montoya y Boyero (2016) afirmaban que el recurso humano es la parte central en todo lo relacionado a la organización. Son las personas las que ayudan a marcar la diferencia entre una empresa y otra del mismo giro de negocio, debido a que son los que brindan el resultado final y hacen uso de los demás recursos de la institución. Las empresas se vuelven competitivas por el personal que contratan. Por ese motivo es sumamente importante que se capaciten constantemente para que puedan desarrollar sus competencias de una mejor manera. De este modo la empresa logrará una ventaja competitiva y sostenibilidad en el mercado.

Metodología del trabajo. Contar con una metodología de trabajo bien estructurada es de beneficio para la productividad de toda empresa. A través de este

proceso se puede planificar de mejor manera el trabajo, ayuda a optimizar tiempo, dinero y a detectar cualquier riesgo que se pueda presentar en los diferentes proyectos. Asimismo, permite desarrollar soluciones ante los riesgos que se presenten y brindar mejor servicio tanto al cliente interno como externo.

Trabajar con base en una metodología de trabajo, permite poder resolver de manera continua todos los inconvenientes que se puedan presentar en los diferentes departamentos de la organización. Es común que muchas empresas no cuenten con una metodología de trabajo. Sin esto, no es posible realizar los diferentes procesos de una manera unificada; es decir, cada área de trabajo se vuelve independiente y realizan sus funciones como consideran correcto. Esta forma de proceder no aporta positivamente a la empresa ni motiva a los colaboradores. Rodríguez et al. (2012) mencionan que el objetivo principal de la metodología es que ayuda a diseñar mejor diferentes procesos en cada área de trabajo. Esta herramienta permite la creación e innovación y que todo se construya de una manera integrada y ordenada.

Factor económico. El factor económico es un determinante dentro de la organización, ya que, si se cuenta con este recurso, es posible brindar los materiales que soliciten las diferentes áreas de la empresa para poder ejecutar sus funciones correctamente. Si en algún momento el factor económico llega a faltar en la organización, la productividad empezará a mostrar decadencia debido a la falta del recurso. Es importante entender que mientras la empresa cuente con el factor económico necesario, el mobiliario y equipo, la materia prima, etc., estarán disponibles para poder utilizarlos en lo que se requiera.

La empresa o empresas deben ser conscientes de la importancia de brindar a los colaboradores mobiliario y equipo necesario que funcione correctamente. En la mayoría de los casos los departamentos que más se ven afectados con equipos dañados, son los operativos. Las fallas de los equipos en muchas ocasiones son reportadas a los jefes inmediatos; sin embargo, la falta de interés por parte de ellos o bien la falta del factor económico no permite que las actividades se puedan llevar a cabo correctamente.

El crear concientización en el uso de recursos materiales por parte de cada trabajador sería un punto a favor de la organización. Los procesos se ejecutarían con responsabilidad y empatía, pero sobre todo con trabajo en equipo. Sin embargo, este proceso requiere de mucha dedicación, constante comunicación para reforzar la importancia de utilizar correctamente los recursos que brinda la organización. Escobar (2014) indica que la contabilidad es una herramienta que sirve para mostrar no solamente los resultados obtenidos sino también, explica los mismos. Con base en eso se facilita la toma de decisiones en las empresas, tales como financiamientos, inversiones, pagos, etc. Los flujos de efectivo son importantes porque a través de estos se puede determinar cuánto recurso se adquirió, de donde provinieron y que uso se les da a los mismos.

Sobrecarga laboral. La excesiva atribución de funciones a una sola persona se convierte en una acción negativa para la productividad de los colaboradores. Esto sucede regularmente cuando las empresas hacen reestructuración de costos, buscan un ahorro significativo en el presupuesto de la organización. Sin embargo, no se percatan en el momento que ese tipo de acciones lejos de generar ahorros se

convierte en un gasto mayor, ya que, los colaboradores van a generar resultados o a cumplir con sus objetivos de manera irregular. Es decir, los resultados se van a ejecutar sobre la marcha, a pedido, no con una organización previa para que los entregables sean según solicitud. Muchos de los resultados que presentan los colaboradores con sobrecarga laboral son de baja calidad, es decir, no presentan lo que se espera, sino, un trabajo que, si cumple con la estructura solicitada, pero en cuanto a calidad y presentación no es lo que se espera.

Este tema de sobrecarga laboral va más allá, ocasiona muchos desastres en la salud de las personas que padecen este problema. El estrés y la ansiedad son los primeros síntomas en brotar ante este tipo de situaciones, convirtiéndose posteriormente en el síntoma del burnout, lo cual provoca diferentes problemas en los colaboradores, como depresión, decremento en los resultados, poca vida social, estado de ánimo depresivo, etc. Es importante que el área correspondiente de cada empresa se preocupe por este tipo de problemas y busque soluciones de sostenibilidad en el tiempo.

Peña et al. (2022) afirman que la sobrecarga laboral es uno de los principales factores que afectan la productividad laboral de los colaboradores, aunado a eso, ocasiona otros problemas como: estrés, falta de sueño, falta de concentración, etc., lo cual afecta la calidad de vida de los trabajadores. Por tanto, es importante que las empresas le presten la debida atención a este tipo de factores que a mediano plazo afectan la salud de los empleados.

Factores externos

Estos elementos como bien se mencionó anteriormente son ajenos a la organización, lo cual resulta difícil de controlar. Existen varios que pueden repercutir en la productividad, sin embargo, a continuación, se mencionan dos:

Competencia en el mercado. En este punto, toda organización se debe mantener en una constante perseverancia, ya que la competencia afuera es grande y se mantiene en constante actualización. Si una empresa busca como objetivo principal mantener su posición en el mercado, debe ser consciente que no debe bajar la guardia, que sus productos o servicios deben estar a la altura en relación con tecnología y calidad. La pérdida de productividad ante la competencia en el mercado puede conllevar a varias consecuencias negativas, por ejemplo, el desempleo, la pérdida de clientes, incremento en los precios y en el peor de los casos cierre de operaciones. Carro y Gonzalez (s.f.) decían que la productividad es la medicina principal para todos los problemas que pueda presentar una organización, por tal razón es importante tener un excelente enfoque de como medir la productividad, que factores entran en esa medición y como esta impacta en las entradas y salidas de la empresa.

Materia prima. Es todo aquel recurso material con el que cuenta la empresa para poder llevar a cabo los diferentes servicios que ofrecen. Sin este recurso no se lograría entregar resultados a los diferentes clientes, aunque la productividad de los colaboradores se cumpla correctamente, según lo esperado. Jaimes et al. (2018) mencionaba que la materia prima es todo aquel recurso que sirve de base para poder

llevar a cabo los servicios que ofrece la empresa. Entre los aspectos que se deben controlar antes de comprarla esta: la funcionalidad y disponibilidad en el mercado.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Diseño de la investigación

Se aplicó un diseño cuantitativo descriptivo. El método cuantitativo utilizado en una investigación ayuda a recolectar información de carácter numérico. La investigación cuantitativa tiene como característica principal la orientación al positivismo lógico, busca en toda investigación obtener datos objetivos. En la investigación cuantitativa son las técnicas e instrumentos los que guían toda la investigación. Estos dan opción al investigador de poder acumular y comparar la información obtenida para lograr tener datos comunes. Ramos (2020) menciona que en la investigación descriptiva ya se conoce el problema y lo que se espera es revisar como este impacta en un determinado grupo. En el proceso cuantitativo los datos que se analizan son de tendencia central y dispersión.

Las técnicas y herramientas que se pueden utilizar con el método cuantitativo ofrecen mayor validez en la investigación. Con un porcentaje representativo del total de la población se pueden obtener datos acertados y con una precisión definida, siempre y cuando el número de muestra sea realmente alto. De ese modo la confiabilidad de la información sería tan acertada como se deseaba. El método cuantitativo ofrece al investigador recopilar de una manera más sencilla toda la información deseada, ayudándolo también a comprender el método científico y todo lo que conforma. Este diseño se caracterizaba por su estructura en la investigación. Cuenta con una secuencia lógica en toda la información, por lo que no es posible para el investigador realizar cambios de última hora.

El método cuantitativo dio inicio con el pensamiento positivista y es aquí donde se desencadena una serie de preguntas por parte del hombre sobre la realidad social, en la cual es sumergido cada individuo. Por medio de esa inquietud por saber o querer averiguar la respuesta correcta, nace el paradigma de las ciencias naturales y sus principales fundadores Comte y Spencer. Corbetta (2007) afirma que la investigación cuantitativa inició con el paradigma neopositivista. La analogía de esta investigación está constituida en fases, estas deben tener una secuencia lógica; es decir que se anteceden de la observación. Este tipo de investigación se dedica a confirmar teorías, las cuales ya han sido previamente formuladas. Este tipo de exploración busca resultados confiables y cuantificables.

La crítica que tiene la investigación cuantitativa no va dirigida al método en general, sino están en contra de la aplicación única de este. Existen muchos investigadores que piensan que el método cuantitativo debería tener cierto porcentaje de cualificación. Eso con la intención de analizar de una mejor manera el porqué de las necesidades y sucesos presentados en una investigación. Es decir que el investigador además de obtener los resultados de los instrumentos aplicados debía indicar más, por medio de alguna entrevista el porqué de las respuestas brindadas por la muestra. Por otro lado, existen otros investigadores que opinan que la investigación con mayor confiabilidad, validez y precisión es la investigación cuantitativa, ya que los números son precisos y no mienten en los resultados.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó en el presente estudio era de tipo descriptivo. Lafuente y Marín (2008), decían que la investigación descriptiva se realiza

cuando se quiere manifestar las características de una muestra en específico. A través de la observación y cotejo de los rasgos de un fenómeno o de una sección. Este tipo de información se puede utilizar como base para iniciar una investigación exhaustiva.

La investigación descriptiva se centró en narrar el tema de investigación, donde ocurre y con quienes, sin embargo, no se centra en explicar porque ocurre el suceso. Las investigaciones descriptivas, buscan durante todo el estudio profundizar en el tema, analizar a cada uno de los involucrados en la investigación. Cómo se interrelacionan con otros de su mismo equipo y de otros equipos de la misma empresa. La investigación descriptiva se vuelve más precisa cuando el investigador se apoya de técnicas y herramientas acordes al tipo de investigación y complementan con el método o enfoque de investigación elegido. En el presente estudio se buscaba describir la realidad con base en las diferentes situaciones que se iban a analizar.

3.2 Sujetos sociales o institucionales principales con quienes se hará el estudio

En esta investigación participaron treinta personas del área operativa. En esta área había más personal, sin embargo, por los diferentes turnos que tenían establecidos, fue factible que pudieran responder los instrumentos, únicamente la muestra seleccionada de treinta colaboradores. En cuanto al área administrativa y gerencial, por sus diferentes responsabilidades, era complicado que pudieran dar respuesta a los instrumentos.

En el área operativa la mayoría eran hombres jóvenes, entre las edades de 19 a 35 años. Por ser plazas de horarios rotativos era difícil que una mujer se postulara cuando se publicaban las vacantes. Sin embargo, han aplicado algunas y al llegar a

entrevista y escuchar de que trataba el empleo y los horarios, preferían decir que no les sería fácil movilizarse.

Criterio de inclusión

La empresa de asesoría en gestión del riesgo no contrataba personal con discapacidad física, fisiológica o psicológica. Esto debido a que no se habían interesado en implementar algún programa de inclusión, esto en relación con el área administrativa. Por otro lado, los horarios rotativos y la movilidad en el caso del área operativa no eran favorables para personas con discapacidad. En cuanto a contratación de mujeres, lo hacían sin inconvenientes, pero para puestos de trabajo que no eran para liderar a un equipo de trabajo. Castiglia (2000) mencionaba que los criterios de inclusión es el conjunto de particularidades que se relacionan con el problema que generó el estudio.

Criterio de exclusión

Para el líder de la organización era importante que los diferentes puestos de trabajo fueran liderados únicamente por hombres. La razón era porque a su criterio las mujeres debían desempeñar tareas menos peligrosas, tareas que no las pusieran en riesgo. Con este argumento dejó por un lado las habilidades y competencias de las mujeres que ya laboraban en la empresa y de las que podían ingresar. Castiglia (2000) decía que los criterios de exclusión son las variables que no participaron en el estudio pero que pueden causar sesgo.

3.3 Instrumentos

La presente investigación está basada en el método cuantitativo, los instrumentos que se utilizaron están orientados hacia el método mencionado. Para la

recolección de datos se utilizaron dos instrumentos, un cuestionario de cultura OCAI y el otro un cuestionario de productividad. Por las dos variables: cultura organizacional y productividad.

Cuestionario de cultura organizacional

Autor. Kim S. Cameron y Robert E. Quinn

No. de ítems. Son 24 ítems divididos en las seis dimensiones de las variables de cultura organizacional: (1) características dominantes, (2) líderes de la organización, (3) estilo gerencial, (4) unión de la organización, (5) énfasis estratégico y (6) criterio de éxito. Las dimensiones tenían cuatro opciones de respuesta de la A a la D. El cuestionario tenía dos columnas, cada una con un valor de cien puntos.

Confiabilidad y validez. El cuestionario de cultura organizacional OCAI, ha sido utilizado por varias empresas en diferentes ámbitos de la industria. Este cuestionario aparte de brindar resultados de cultura brinda oportunidad de cambios para mejorar los procesos de cada organización. El cuestionario OCAI, se considera una herramienta totalmente confiable en la recolección y resultados de datos.

Para conocer qué tipo de cultura se practicaba en la empresa y cuál era la cultura preferida por los colaboradores y de mejor beneficio para el giro de negocio, el cuestionario antes mencionado el que se utilizó. Este estaba establecido principalmente para las gestiones de cultura organizacional. En el año 1999, fue propuesto por Cameron y Quinn el cuestionario de cultura OCAI, con el objetivo de identificar el estado actual de las organizaciones y sus áreas de trabajo. Con este cuestionario se esperaba diagnosticar la cultura dominante en las empresas y si la misma se alineaba a los objetivos estratégicos de las mismas. Al obtener los

resultados de los colaboradores a quienes se les pasó el cuestionario, estos se analizaron y se interpretaron conforme las instrucciones de los autores del instrumento, para lograr resultados más certeros.

Con relación al cuestionario OCAI Salazar (2008) menciona:

El instrumento OCAI tiene dos aplicaciones fundamentales, aunque ha sido utilizado para diagnosticar varios aspectos subyacentes a la cultura de una organización. Puede ser usado bien sea para diagnosticar la cultura actual de la empresa, como para identificar la cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro. (p. 41)

El cuestionario OCAI está compuesto de seis preguntas en la parte de la cultura actual y seis preguntas en la parte de la cultura preferida, cada pregunta consta de cuatro opciones de respuesta catalogadas con las letras A, B, C, y D. Cada una de estas cuatro respuestas representan un tipo de cultura. El puntaje por cada una de las seis preguntas era de 100 puntos, los cuales dividía el usuario del cuestionario según consideraba oportuno; sin embargo, era sumamente importante la sumatoria de cada una de las cuatro letras para poder registrar un valor total a cada pregunta.

La opción de respuesta (A) está orientada hacia la cultura de clan, la opción (B) está orientada al tipo de cultura de adhocracia, la opción (C) está orientada al tipo de cultura de mercado y la última opción (D) está orientada al tipo de cultura jerárquica, estas opciones de respuesta tienen un rango de 0 a 100 puntos. Los resultados de este cuestionario dependen de la sumatoria de cada una de las letras de la A a la D, de este modo al obtener la sumatoria total de las seis (06) preguntas se obtiene la cultura actual y si se realiza el mismo procedimiento con las otras seis (06) preguntas

se puede obtener el resultado de cultura preferida. Cruz y Torres (2014) mencionaban que cada una de las culturas representa particularidades, cualquiera de las cuatro que predomine presentará ventajas y desventajas, los beneficios que representen depende de los objetivos estratégicos de la organización.

Cuestionario de productividad

En la Tabla 2 se describen los indicadores que se evaluaron en el cuestionario por productividad que se aplicó al personal del área operativa.

Tabla 2

Árbol de categorías

Fenómeno	Categoría	Subcategorías	Indicadores
La cultura organizacional y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa privada de asesoría en gestión del riesgo.	Productividad Laboral	Eficacia	Funciones Cumplimiento Objetivos
		Eficiencia	Recursos Administración
		Clima laboral	Motivación Pertenencia Estructura organizacional
		Motivación	Respeto Fisiología Seguridad
		Calidad del trabajo realizado	Mobiliario y equipo Carga de trabajo Regulación
		Gestión del Tiempo	Distractores Prioridades
		Liderazgo	Influencia positiva Influencia negativa

El cuestionario de productividad constaba de treinta y cinco ítems, divididos en siete dimensiones, cada dimensión tenía cinco opciones de respuesta del 1 al 5. Las opciones de respuesta eran las siguientes: (1) nunca (2) casi nunca (3) a veces (4) casi siempre (5) siempre. De estas se debía elegir solamente una opción de respuesta para cada pregunta de las dimensiones. Los resultados de la sumatoria de cada uno

de los números de la escala del 1 al 5 eran el resultado que se obtenía del cuestionario. Luego esto se evaluaba para saber si el personal estaba bajo en productividad o bien laboraba en un nivel medio.

3.4 Procedimiento de investigación

La elaboración de la presente investigación se ejecutó por fases, con la intención de realizar un proceso ordenado y para abarcar toda la información que fuera necesaria. Para la realización del presente estudio se programó un año y medio, a partir del segundo semestre del 2021 al 2022. Las fases en las cuales se desarrolló el estudio fueron las siguientes:

En el mes de julio del año 2021, se inició con la búsqueda del tema a desarrollar, el tema debía estar relacionado con el área de recursos humanos. También en ese tiempo se habló con la persona encargada del área de RRHH, de la empresa de asesoría en gestión del riesgo, para comunicar la intención de realizar toda la investigación con base en dicha empresa. Al contar con la autorización se inició con el diseño de tesis. Este se elaboró durante los meses de julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre. En este punto también se examinó que muestra iba a ser seleccionada para la investigación.

En el mes de febrero del año 2022, se retomaron actividades y se revisaron los avances realizados del diseño de tesis. En esta parte se estudió cuidadosamente que la información del proyecto, fuera la indicada. Asimismo, se validaron todas las citas y referencias redactadas.

En el mes de marzo del año 2022, posterior a la revisión de la primera fase, se modificaron los errores encontrados. En abril del año en curso, se programó la

aplicación de instrumentos al personal seleccionado. En este punto las respuestas no fueron inmediatas, pero se obtuvieron en el tiempo justo.

En el mes de mayo del año 2022, se inició con la tabulación de la información recolectada por medio de los dos instrumentos aplicados. Este proceso fue sumamente entretenido, por lo que se trató de trabajar dentro del tiempo establecido. En junio del año en curso, se presentaron los resultados obtenidos.

En los meses de julio y agosto del año 2022, se terminó de ingresar toda la información oportuna a los diferentes capítulos de la investigación. Asimismo, se realizaron varios arreglos en la forma del documento, también en la redacción de todos los capítulos. Posteriormente en el mes de septiembre del año en curso, se inició con la propuesta de proyecto, que se entregaría en la empresa al área encargada.

3.5 Diseño y metodología del análisis de la información

Corbetta (2007) decía que el objetivo del análisis de la información es explicar la variación que se encontró entre las variables. Es decir, se debe buscar la causa que provocó la variación entre cada una. Las estadísticas descriptivas que se utilizaron para el análisis de información fueron frecuencias, gráficas, porcentajes, tendencia central y dispersión, asimismo, correlación y diferencia de medias. Se tomaron los totales de cada respuesta obtenida de los cuestionarios aplicados y esos resultados se representaron por medio de las estadísticas descriptivas mencionadas. Para procesar y tabular la información recolectada a través de los instrumentos escogidos para la investigación se utilizó Microsoft Excel y gráficos de Excel.

Capítulo 4

Resultados del trabajo de campo

4.1 Presentación de información

El análisis de los datos contiene, la información presentada en cada uno de los instrumentos. La información se analizó con base en los objetivos establecidos en el capítulo 1. En principio se expusieron los datos recabados de cada instrumento. Posteriormente se presentaron los resultados de manera ordenada, según cada dimensión de los cuestionarios trabajados. El propósito principal de este análisis era que el investigador manejará la información de una manera ordenada, según cada dimensión.

Cuestionario de cultura OCAI

Primera dimensión OCAI. Esta dimensión trata de las características dominantes de la organización, las opciones estaban orientadas a las cuatro culturas. En esta dimensión se dieron las opciones de una organización con un entorno familiar, la organización como un lugar dinámico y con características emprendedoras, la organización orientada a resultados y la organización muy estructurada y controlada. Estas son las opciones que tenía cada colaborador y según lo que se vivía en ese momento en la empresa, debían puntuar las alternativas. En la Tabla 3 se pudo observar las opciones que escogieron la mayoría de los colaboradores en la primera dimensión la cual era características dominantes.

Tabla 3*Características dominantes*

Name	Aver.	Now	Preferred
Clan	A	27	31
Adhocracy	B	20	29
Market	C	32	23
Hierarchy	D	22	17
	Total	100	100

Segunda dimensión OCAI. Esta dimensión trata de líderes de la organización, las opciones estaban orientadas a las cuatro culturas. En esta dimensión se dieron las opciones del liderazgo en la organización y por último el liderazgo como instrumento para apoyar. Estas son las opciones que tenía cada colaborador y según lo que se vivía en ese momento en la empresa, debían puntuar las alternativas. En la Tabla 4 se pudo observar las opciones que escogieron la mayoría de los colaboradores.

Tabla 4*Líderes de la organización*

Name	Aver.	Now	Preferred
Clan	A	32	41
Adhocracy	B	20	18
Market	C	24	21
Hierarchy	D	23	21
	TOTAL	100	100

Tercera dimensión OCAI. Esta dimensión trata del estilo gerencial, las opciones estaban orientadas a las cuatro culturas. En esta dimensión se dieron las opciones del manejo del RRHH, el manejo del personal y sus características por el individualismo y libertad, el estilo de manejo de RRHH se caracteriza por competencias y exigencias y por último el manejo de las personas se caracterizaba por la estabilidad y las

relaciones humanas. Estas son las opciones que tenía cada colaborador y según lo que se vivía en ese momento en la empresa, debían puntuar las alternativas. En la Tabla 5 se pudo observar las opciones que escogieron la mayoría de los colaboradores.

Tabla 5

Estilo gerencial

Name	Aver.	Now	Preferred
Clan	A	31	35
Adhocracy	B	17	19
Market	C	21	28
Hierarchy	D	30	19
	TOTAL	100	100

Cuarta dimensión OCAI. Esta dimensión trata de la unión de la organización, las opciones estaban orientadas a las cuatro culturas. En esta dimensión se dieron las opciones de la unión de la organización se da por lealtad y confianza, la unión de la organización son los deseos de la innovación y desarrollo, la unión de la organización es el cumplimiento de metas y por último la unión de la organización son las políticas y las reglas. Estas son las opciones que tenía cada colaborador y según lo que se vivía en ese momento en la empresa, debían puntuar las alternativas. En la Tabla 6 se pudo observar las opciones que escogieron la mayoría de los colaboradores.

Tabla 6

Unión de la organización

Name	Aver.	Now	Preferred
Clan	A	30	45
Adhocracy	B	19	17
Market	C	25	20
Hierarchy	D	26	18
	TOTAL	100	100

Quinta dimensión OCAI. Esta dimensión trata del énfasis estratégico, las opciones estaban orientadas a las cuatro culturas. En esta dimensión se dieron las opciones la organización enfatiza el desarrollo humano, la organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y desafíos, la organización enfatiza el hacer acciones competitivas y por último la organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Estas son las opciones que tenía cada colaborador y según lo que se vivía en ese momento en la empresa, debían puntuar las alternativas. En la Tabla 7 se pudo observar las opciones que escogieron la mayoría de los colaboradores.

Tabla 7

Énfasis estratégico

Name	Aver.	Now	Preferred
Clan	A	29	36
Adhocracy	B	22	23
Market	C	18	16
Hierarchy	D	31	25
	TOTAL	100	100

Sexta dimensión OCAI. Esta dimensión trata del criterio de éxito, las opciones estaban orientadas a las cuatro culturas. En esta dimensión se dieron las opciones la organización define el éxito sobre la base del desarrollo, la organización define el éxito sobre la base de contar con un producto nuevo, la organización define éxito sobre la participación de mercado y por último la organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Estas son las opciones que tenía cada colaborador y según lo que se vivía en ese momento en la empresa, debían puntuar las alternativas. En la Tabla 8 se pudo observar las opciones que escogieron la mayoría de los colaboradores.

Tabla 8*Criterio de éxito*

Name	Aver.	Now	Preferred
Clan	A	26	31
Adhocracy	B	15	16
Market	C	18	20
Hierarchy	D	40	34
	TOTAL	100	100

Resultado total de cultura actual y cultura preferida OCAI. En esta tabla se totalizaron los resultados expuestos en las seis dimensiones del cuestionario OCAI. En dichas dimensiones las características estaban orientadas a la organización y su forma de trabajar, el liderazgo en la empresa, como era el estilo de la empresa para guiar grupos y poner en práctica sus competencias, si la empresa estaba unida y que valores practicaban para mantener esa unión, si la empresa buscaba el crecimiento del personal tanto personal como profesional y si buscaba el éxito por medio del desarrollo de los colaboradores. En la Tabla 9 se pudo observar las opciones que escogieron la mayoría de los colaboradores.

Tabla 9*Cultura actual y cultura preferida*

Name	Aver.	Now	Preferred
Clan	A	29	36
Adhocracy	B	19	19
Market	C	23	21
Hierarchy	D	29	22
	TOTAL	100	100

En relación con el gran total, se pudo concluir que la empresa presenta una mezcla de tres culturas, las cuales son: cultura clan, jerárquica y de mercado. En

relación con la cultura preferida se pudo observar que la que más predominaba era la cultura de Clan. Sin embargo, por el giro de negocio de la empresa es buena opción establecer una segunda cultura, la cual sería la jerárquica. Esta cultura como se mencionaba anteriormente está basada en procedimientos estrictos y para que la mayoría de las funciones en el área operativa se desarrollen correctamente es necesario ponerla en práctica.

Cuestionario de productividad

En el cuestionario por productividad se analizaron únicamente los resultados de la columna más alta en punteo, la cual sería siempre valorada en cinco puntos. Estos datos se analizaron por dimensión, en total son siete dimensiones. Los punteos debajo del cinco no se presentaron tabulados en este capítulo para evitar saturación.

Primera dimensión. Es la de eficacia y las opciones que tenía cada colaborador para puntuar, según lo que vivía en ese momento en la empresa eran: (1) recibió inducción oportuna, (2) considera que ejecuta correctamente sus funciones, (3) la empresa explica los objetivos que quiere alcanzar, (4) el jefe inmediato establece las responsabilidades de los integrantes del equipo y (5) el equipo sabe resolver con madurez los conflictos que se generan en el área de trabajo.

En la Tabla 10 se muestran los resultados según las opciones elegidas por cada colaborador. De las veintiocho personas que respondieron el cuestionario, únicamente cuatro colaboradores calificaron con el punteo completo; es decir que alcanzó el 100 % en respuesta a dicha dimensión. Seis personas no proporcionaron punteo en esa columna y los otros 17 distribuyeron sus respuestas entre las otras cuatro opciones. Sin embargo, sus respuestas no superaron el 85.19 %.

Tabla 10*Eficacia*

Clase	Frecuencia	% acumulado
0	6	22.22 %
5	2	29.63 %
10	2	37.04 %
15	4	51.85 %
20	9	85.19 %
y mayor...	4	100.00 %

Segunda dimensión. Es la de eficiencia. En esta dimensión se dieron las opciones (1) la empresa les proporciona los recursos necesarios para la ejecución correcta de funciones, (2) considera que administra correctamente su tiempo para la oportuna ejecución de tareas, (3) considera que ejecuta sus tareas sin costos adicionales, (4) en algún momento han implementado procesos o herramientas para mejorar sus resultados y (5) la empresa logra sus objetivos establecidos. En la Tabla 11 se muestran las opciones que tomó cada colaborador, según lo que vivía en ese momento en la empresa.

Tabla 11*Eficiencia*

Clase	Frecuencia	% acumulado
0	3	11.11 %
5	2	18.52 %
10	7	44.44 %
15	2	51.85 %
20	8	81.48 %
y mayor...	5	100.00 %

Tercera dimensión. Esta dimensión es de clima laboral y las opciones que los colaboradores tenían para elegir eran: (1) Con las diferentes actividades que hace la empresa promueve el sentido de pertenencia, (2) la empresa refuerza la importancia

de la buena comunicación, (3) la empresa se ocupa de dar a conocer los valores, objetivos estratégicos, misión y visión constantemente, (4) la empresa brinda a los trabajadores la inducción pertinente al inicio de la relación laboral y (5) la empresa proporciona mobiliario y equipo acorde para la correcta realización del trabajo. Estas son las opciones que tenía cada colaborador y según lo que se vivía en ese momento en la empresa, debían puntuar las alternativas. En la Tabla 12 se pudo observar cómo quedaron distribuidos los puntajes según las opciones escogidas por cada colaborador.

Tabla 12

Clima laboral

Clase	Frecuencia	% acumulado
0	7	25.93 %
5	9	59.26 %
10	5	77.78 %
15	3	88.89 %
20	2	96.30 %
y mayor...	1	100.00 %

Cuarta dimensión. Esta dimensión es de motivación. Las opciones que se podían elegir eran: (1) la empresa cree en el desarrollo profesional de sus trabajadores por ese motivo los capacita, (2) la empresa proporciona a los trabajadores sueldos atractivos, (3) la empresa acostumbra a realizar los reconocimientos en público y los llamados de atención en privado, (4) la empresa acostumbra a premiar, incentivar y brindar ascenso a los trabajadores y (5) los líderes están capacitados para manejar personal y ejercen autoridad. En la Tabla 13 se pudo observar cómo quedaron distribuidos los puntajes según las opciones escogidas por cada colaborador.

Tabla 13*Motivación*

Clase	Frecuencia	% acumulado
0	13	48.15 %
5	3	59.26 %
10	5	77.78 %
15	2	85.19 %
20	2	92.59 %
y mayor...	2	100.00 %

Quinta dimensión. Esta dimensión es de calidad de trabajo. En esta dimensión las opciones para elegir por los colaboradores eran: (1) la empresa ofrece espacios físicos adecuados y limpios, (2) la empresa cuenta con el equipo básico de riesgos necesario en las instalaciones, (3) la carga laboral que tiene cada colaborador es acorde al puesto de trabajo, (4) la empresa incentiva el respeto y trabajo en equipo y (5) la empresa maneja planes de desarrollo profesional para cada uno de sus trabajadores. En la Tabla 14 se pudo observar cómo quedaron distribuidos los puntajes según las opciones escogidas por cada colaborador, según su experiencia.

Tabla 14*Calidad de trabajo*

Clase	Frecuencia	% acumulado
0	3	11.11 %
5	11	51.85 %
10	5	70.37 %
15	3	81.48 %
20	2	88.89 %
y mayor...	3	100.00 %

Sexta dimensión. Esta dimensión es de gestión del tiempo. En esta dimensión opciones eran: (1) sabe gestionar correctamente su tiempo, identificar las tareas de

urgencia, (2) ha identificado cuales son aquellos factores distractores, (3) cumplir con sus informes semanales, quincenales y mensuales no es problema, (4) las solicitudes que realizan los lideres de la empresa son según programación y (5) es consciente del tiempo que utiliza en actividades personales, las cuales ejecuta durante su jornada laboral. En la Tabla 15 se pudo observar cómo quedaron distribuidos los puntajes según las opciones escogidas por cada colaborador, según lo que vivían en ese momento en la empresa.

Tabla 15

Gestión del tiempo

Clase	Frecuencia	% acumulado
0	5	18.52 %
5	8	48.15 %
10	3	59.26 %
15	5	77.78 %
20	3	88.89 %
y mayor...	3	100.00 %

Séptima dimensión. Esta dimensión es de liderazgo. En esta dimensión las opciones a elegir eran: (1) su jefe inmediato define claramente los objetivos del área de trabajo, (2) su jefe inmediato sabe escuchar a su equipo de trabajo, (3) su jefe inmediato es equitativo en la asignación de tareas, (4) las solicitudes que realizan los lideres de la empresa son según programación y (5) es consciente del tiempo que utiliza en actividades personales, las cuales ejecuta durante su jornada laboral. En la Tabla 16 se pudo observar cómo quedaron distribuidos los puntajes según las opciones escogidas por cada colaborador, según lo que vivían en ese momento.

Tabla 16*Liderazgo*

Clase	Frecuencia	% acumulado
0	6	22.22 %
5	2	29.63 %
10	1	33.33 %
15	3	44.44 %
20	5	62.96 %
y mayor...	10	100.00 %

4.2 Relación de resultados de ambos instrumentos

En el presente apartado se realizó una correlación de resultados de ambos instrumentos. Se realizó con la intención de validar si las dos variables se relacionaban entre sí, o bien si no hubo ninguna relación entre variables. Las dos variables son cultura organizacional y productividad. El instrumento de la variable de cultura constaba de seis dimensiones y el instrumento de la viable productividad constaba de siete dimensiones. En este caso se trabajó con base en los resultados de cada dimensión, de ambos instrumentos.

Estadística inferencial

En la Tabla 17 se colocaron los resultados por dimensión de cada instrumento aplicado. Con dichos datos se realizó una estadística inferencial, con la intención de validar si los resultados de las dos variables se correlacionaban.

Tabla 17

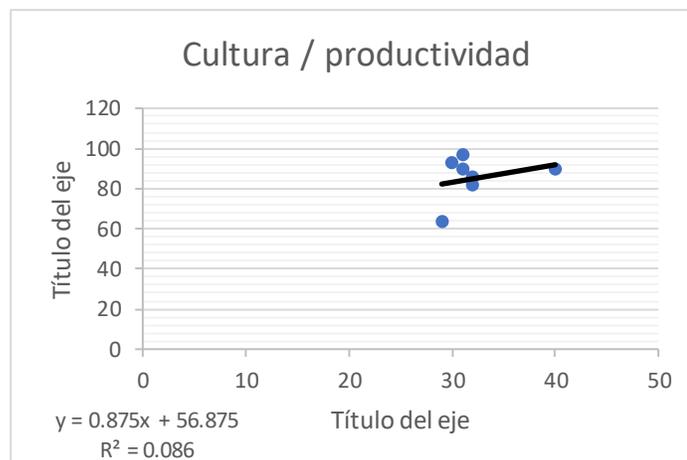
Resultados de variables

Cultura	Productividad
32	85
32	81
31	96
30	92
31	89
40	89
29	63

En la Figura 1 de dispersión de puntos se pudo revisar si las variables tenían correlación, en esta figura se validó la estrechez de los resultados en relación con la línea de regresión.

Figura 1

Correlación de resultados



En la Tabla 18 de correlación lineal se pudo visualizar que las dos variables si se correlacionan de manera positiva.

Tabla 18

Correlacional lineal

	Cultura	Productividad
Cultura organizacional	1	
Productividad	0.29326485	1

En conclusión, en la presente correlación de resultados, se rechazó la hipótesis nula (Ho) y se aceptó la hipótesis de investigación (Hi), ambas variables estaban correlacionadas. Es una correlación baja.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. Al analizar los resultados obtenidos por los dos cuestionarios utilizados para recabar la información, se pudo concluir que los objetivos planteados en la investigación se lograron cumplir con éxito.
2. En relación con el objetivo general se pudo concluir que en efecto la cultura organizacional si impacta en la productividad laboral de los colaboradores.
3. De las treinta personas que se tomaron en cuenta para la presente investigación, se obtuvieron respuestas de veintiséis personas respecto al cuestionario de cultura OCAI y veintiocho personas respecto al cuestionario de productividad.
4. Con base al instrumento de cultura organizacional OCAI, se pudo determinar que el tipo de cultura que predomina actualmente en la empresa es una mezcla de tres culturas, las cuales son: cultura de clan, cultura jerárquica y cultura de mercado.
5. Con base al instrumento de productividad el cual se pasó a veintiocho colaboradores de la empresa, se pudo determinar que la mezcla de culturas con las que trabajan actualmente en la organización, si impacta negativamente en la productividad de los colaboradores.
6. Los resultados que arrojaron las gráficas de las diferentes dimensiones del cuestionario de productividad evidenciaron que para los colaboradores si afecta la mezcla de culturas con las que trabajan. Sin embargo, los resultados no fueron tan bajos.

7. Las tablas y porcentajes que arrojó en cada dimensión el cuestionario de productividad demuestran que, aunque los resultados no son tan bajos, si es necesario trabajar en la cultura actual de la empresa y transformar esos aspectos que bajan la productividad de la mayoría de los colaboradores.
8. Mediante el cuestionario de cultura OCAI se pudo establecer que la cultura preferida por los veintiséis colaboradores que respondieron el cuestionario era la cultura de clan. Sin embargo, por el giro de negocio de la empresa, el cual es de asesoría en gestión del riesgo, si era necesario que los colaboradores realizaran su trabajo con base en protocolos y procedimientos. Por lo tanto, se propone que adicional a la cultura preferida de clan se complemente dicha cultura, con la jerárquica.
9. Con base en la información recabada y los resultados obtenidos, es justo y necesario reestructurar la mezcla de culturas que se tienen actualmente, por medio de un proceso bien estructurado para que la transición sea positiva para toda la empresa.
10. A pesar de no obtener respuesta de las treinta personas seleccionadas para responder los instrumentos, los resultados fueron muy buenos y se logró cumplir con las expectativas que tenía el investigador.

Recomendaciones

1. Se recomienda como resultado de la presente investigación reestructurar e implementar un plan de cultura organizacional, con la finalidad de transformar la que se tiene a la cultura preferida por los colaboradores la cual es la de Clan.
2. Esta se adapta correctamente al giro de negocio de la organización y se realizará liderado por el investigador a partir de enero del año 2023.
3. Se recomienda a cada uno de los lectores en la organización, tomar en cuenta los resultados presentados en la investigación. Esto debido a que fueron las respuestas que brindaron los veintiocho colaboradores que participaron en el mes. Esto con el fin de tomar en consideración la importancia de las respuestas brindadas y como dar solución al tema para poder mejorar.
4. Se recomienda que en el plan de reestructuración de cultura se integren dos tipos, las cuales serían cultura de clan y cultura jerárquica, como una gran cultura. Esto debido a que, si bien es cierto que la cultura preferida por los colaboradores era la de clan, por el giro de negocio de la empresa también es necesaria la cultura jerárquica ya que se debe cumplir con protocolos y procedimiento para que cada trabajador ejecute de una mejor manera sus funciones.
5. Se recomienda a la empresa de asesoría en gestión del riesgo, leer detenidamente la presente investigación, para comprender de una mejor manera los resultados expuestos. El objetivo principal de esta recomendación es que la empresa conozca los resultados obtenidos en abril del año 2022.

6. Se recomienda que la empresa tome acción respecto a los resultados presentados por medio de la presente investigación y ponga en práctica el plan de reestructuración de cultura organizacional. Dicho proyecto está programado para iniciar a partir de enero del año 2023. El personal será el que decida la empresa.
7. Se recomienda implementar en la empresa el plan de reestructuración de cultura que se desarrolló en el segundo semestre del año 2022. Esto puede ser por fases durante el año 2023, para lograr éxitosamente los objetivos planteados.
8. Posterior a la implementación del plan de reestructuración de cultura, se recomienda a la empresa, evaluar en el segundo semestre del año 2023, la productividad de los colaboradores. De este modo se validará si los cambios realizados impactan positivamente.
9. Se recomienda a la organización, implementar evaluaciones trimestrales, semestrales o anuales que tengan que ver con liderazgo, satisfacción laboral, clima organizacional y por supuesto productividad laboral, ya que la cultura es el principal motor en una organización, y si esta, está bien estructurada todas esas evaluaciones mencionadas deberán obtener resultados positivos.
10. Se recomienda revisar por lo menos una vez al año, a partir del inicio de su implementación, enero del año 2023, el plan de reestructuración de cultura que se trabajará para la empresa. Con el fin de actualizar el contenido en el mismo, por ampliación de temas o bien por modificación de algunos términos trabajados. Se recomienda revisar siempre antes de implementar o modificar cualquier tema en el plan de reestructuración de cultura, las leyes instituidas en

el país a favor de los trabajadores, así mismo, se recomienda también trabajar de la mano con estas leyes a favor del patrono.

Referencias

- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal-estar E Subjetividade*, 2(2). 86 – 122. <https://www.redalyc.org/pdf/271/27120205.pdf>
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28 – 32. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 2(2). http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482002000200005
- Caldera, D., Arredondo, M. y Zárate, L. (2019). Rotación de personal en la Industria Hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615 – 629. <https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/html/>
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Calderón, Z. (2013) *La cultura Organizacional en la Estabilidad Laboral*. [Tesis de licenciatura Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Quetzaltenango]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Carro, R. y González, D. (s.f.). Productividad y Competitividad. *Administración de las Operaciones*.

https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

f

Castiglia, V. (2000). Requisitos metodológicos y estadísticos para publicaciones científicas: Parte I. *Revista de la Asociación Argentina de Ortopedia y Traumatología*, 66(1), 70 – 74.

https://www.aaot.org.ar/revista/1993_2002/2001/2001_1/660111.pdf

Cepeda, S. (2014). Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo, en la historia. *Entramado*, 10(2), 128 – 142.

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265433711009.pdf>

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1).

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20es%20una,la%20base%20de%20la%20instituci%C3%B3n.)

[71682018000100003#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20es%20una,la%20base%20de%20la%20instituci%C3%B3n.](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20es%20una,la%20base%20de%20la%20instituci%C3%B3n.)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organ

Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 01(02), 64 – 72.

<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>

Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social edición revisada*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.

<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigacic3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>

Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, IV(106), 203 – 214.

<https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>

Cruz, D. y Torres, E. (2014). Caracterización de la Cultura Organizacional Dominante en las Empresas Familiares de Servicios de Ciudad Victoria Tamaulipas. *Management Review*, 1(3).

<Dialnet-CaracterizacionDeLaCulturaOrganizacionalDominanteE-5822188.pdf>

Cucchiari, C. (2019). Identidad Corporativa: Planificación estratégica generadora [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina]

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf

De Miguel, J., Schweiger, I., De las Mozas, O. y Hernández, J. (2011). Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(2), 589-604.

<https://www.redalyc.org/pdf/2351/235122167023.pdf>

Díaz, A. (2017). El impacto del liderazgo organizacional en el rendimiento laboral [Tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada].

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18021/DiazMoyanoAlexander2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Diez, A. (2017). Más sobre la interpretación (II). Ideas y creencias. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 37(131).

https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-

[57352017000100008#:~:text=La%20creencia%20es%20una%20verdad,que%20se%20hace%20de%20ella.](#)

Escobar, G. (2014). Flujos de efectivo y entorno económico en las empresas de servicios de Risaralda, 2002 – 2011. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2248-60462014000100007

Felsingher, E. y Runza, P. (2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros* [Tesis de maestría, Universidad del CEMA]. https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsingher_MADE.pdf

Fontalvo, T., De Hoz, E. y Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047

Fontalvo, T., Quejada, R., Puello, P. y Joaquín, G. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. *Encuentros*, 9(2), 147- 160. <https://www.redalyc.org/pdf/4766/476655976011.pdf>

García, B. (2018). Gestión laboral: Un análisis de la capacitación y su impacto en la productividad. Caso central termoeléctrica de ciclo combinado [Tesis de maestría, CIATEQ]. <https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/281/1/GarciaTovarBlancaR%20MDGPI%202018.pdf>

Gómez, A. y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011

González, S., Viteri, D., Izquierdo, A. y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20es%20un,%2C%20organizaci%C3%B3n%2C%20direcci%C3%B3n%20y%20control.

Herrera, T., De la Hoz, E. y Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1).

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047#:~:text=La%20productividad%20es%20conocida%20como,entradas.%20Medina%2C%20\(2010\)](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047#:~:text=La%20productividad%20es%20conocida%20como,entradas.%20Medina%2C%20(2010))

Instituto Nacional de las Mujeres. (s.f.). Cultura Organizacional. Glosario para la igualdad.

<https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/cultura-organizacional>

James, L., Luzardo, M. y Rojas, M. (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175-186.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00175.pdf>

Lafuente, C. y Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. No. 64, 5-18.

<https://periferiaactiva.files.wordpress.com/2018/09/metodologia-de-la-investigacion-lafuenteibac3b1ez-2008.pdf>

Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F. y Armas, Y. (2016). *La Cultura Organizacional: Eje de Acción de la Gestión Humana*. Universidad ECOTEC.

<https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

Marin, H. y Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(04).

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2017000400008#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20es%20un,intensidad%20del%20comportamiento\(4\).](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2017000400008#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20laboral%20es%20un,intensidad%20del%20comportamiento(4).)

Marroquín, A. (2019). El compromiso laboral y su influencia en la productividad de los conductores de una empresa de transportes de carga nacional 2018 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31343/marroquin_cha.pdf?sequence=1

Martínez, B. (2008). El aprendizaje de la cultura y la cultura de aprender. *Convergencia*, 15(48).

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352008000300011

- Martínez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Orbis Cognita*, 4(2).
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131272010/html/>
- Marvel, M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100011
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136 – 169.
<https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>
- Ministerio de Educación (2020). *Fortalecemos valores, principios y virtudes*. UNEFCO, Tarija.
https://www.unodc.org/documents/bolivia/Cuaderno_de_Formacion_Continua_1.pdf
- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica*

Visión de Futuro, 20(2), 1-20.

<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Muñoz, P. (2014). *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa*. [Ensayo para optar al título de Especialista en Gestión de Desarrollo Administrativo, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas].

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11663/Ensayo%20Final%20Paola%2and0Mu%F1oz.pdf;jsessionid=85B2D2B34A8FB212FE6BBCC0E1891CF8?sequence=1>

Murillo, G. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 58, 19 – 40.

<https://www.redalyc.org/journal/1942/194260979003/html/>

Nagles, N. (2006). Productividad: Una propuesta desde la gestión del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, no. 58, 87-105.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20605807.pdf>

Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173.

<https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773012/html/#:~:text=La%20productividad%20del%20talento%20humano,inconveniente%20y%20que%20se%20sienta>

Peña, D., Toala, M. y Toala, B. (2022). Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la productividad y calidad de vida. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 29-40.

<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1625/2094>

Pérez, Y. y Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13(6).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004

Pilligua, C. y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28).

<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Ramos, C. (2020) Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3).

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwibIZ3l8qT7AhVmSTABHfLOAvsQFnoECAoQAQ&url=https%3A%2F%2F Dialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7746475.pdf&usg=AOvVaw08KIPVnzpU-PJOqpP3ggY3>

Real Academia Española. (s. f.). Ambiente. Diccionario de la lengua española.

<https://dle.rae.es/ambiente?m=form>

Reyes, J. y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201

Rincón, H. (2001). Calidad, productividad y costos: Análisis de relaciones entre estos Tres Conceptos. *Actualidad Contable Faces*, 4(4), 49-61.

<https://www.redalyc.org/pdf/257/25700405.pdf>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Editorial Dircom.

nizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio* 12(22), 67 – 92.

<file:///C:/Users/Melissa%20Morales/Downloads/Dialnet->

<LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655.pdf>

Rodríguez, I., González, A., Noy, P. y Pérez, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, 33(2).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-

<59362012000200010#:~:text=La%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Dise%C3>

%B1o%20Organizacional,y%20tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci">%B1o%20Organizacional,y%20tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci

%C3%B3n">%C3%B3n.

Salazar, A. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello]. *Repositorio institucional UN*.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

- Salcedo, I. y Romero, J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(33).
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000100005
- Sánchez, S., Trillo, M., Mora, C. y Ayuso, M. (2006). La Cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179 – 202.
<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>
- Segarra, M. y Bou, J. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de Economía y Empresa*, no. 52 y 53.
[file:///C:/Users/Melissa%20Morales/Downloads/Dialnet-ConceptoTiposYDimensionesDelConocimiento-2274043%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Melissa%20Morales/Downloads/Dialnet-ConceptoTiposYDimensionesDelConocimiento-2274043%20(1).pdf)
- Tinoco, Oscar., Quispe, C. y Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de ingeniería Industrial en el mercado de la acreditación universitaria. *Industrial Data*, 17(2), 56-66.
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81640856007.pdf>
- Ugarte, J. (2013). El concepto legal de empresa y el derecho laboral: cómo salir del laberinto. *Revista chilena de derecho privado*, no. 20.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-80722013000100005#:~:text=%22Para%20los%20efectos%20de%20la,de%20una%20individualidad%20legal%20determinada%22.

Valbuena, M., Morillo, R. y Salas, R. (2006). Sistemas de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60 – 78.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

Yopan, J., Gómez, N. y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Asociación Latinoamericana de Sociología*, 11(20), 236-289.

<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

Anexos



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt

Ciudad de Guatemala, 6 junio de 2022

Mayor
Sergio Pérez
Gerente General
Esparta Global Security, S.A.

Distinguido Mayor

Reciba un cordial saludo del Programa de Maestría en Gestión humana y organizacional del Departamento de estudios de posgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Por este medio solicitamos su autorización para que la maestranda **Melissa Lisbeth Morales**, Registro Académico 201322498 desarrolle las actividades propias del trabajo de investigación con fines de graduación de este programa en la organización que usted representa.

Dicho proceso de investigación-aplicación tendrá una duración de enero a octubre de 2022 y comprende actividades de investigación documental, diagnóstico de necesidades, aplicación de instrumentos de captación de información, elaboración y validación de una propuesta que se desarrolla bajo nuestra asesoría y tutoría.

Desde ya agradecemos su colaboración para que desde la organización que usted preside, pueda facilitar los permisos y autorizaciones correspondientes en el área de aplicación del estudio que la estudiante requiera en este trabajo de investigación con fines de graduación.
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Maestro Francisco Ureta
Asesor Metodológico en
Seminario de Investigación
Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestro José Alberto Vásquez
Asesor de Contenido en
Seminario de Investigación
Escuela de Ciencias Psicológicas



Guatemala, 3 de noviembre de 2022

Señores
**Universidad de San Carlos
De Guatemala
Escuela de ciencias psicológicas
Departamento de Estudios de Postgrado**
Presente

Por medio de la presente, hago constar que la maestranda **Melissa Lisbeth Morales López**, con Registro Académico 201322498 realizó sus actividades de investigación documental, diagnóstico de necesidades, aplicación de instrumentos de captación de información, elaboración y validación de propuesta entre enero y octubre de 2022.

De antemano gracias por haber tenido en cuenta a esta organización, cuyos aportes son valiosos para el crecimiento continuo y consolidación de las bases de gestión humana para un mejor posicionamiento en mercado empresarial.

Atentamente,

Jamilton Nonato Mora
**Gerente de Gestión de Riesgos
Esparta Global Security, S.A.**



Cuestionario de cultura organizacional OCAI

Instrucciones: 1) Responda las siguientes 6 dimensiones (ítems) acerca de la Cultura Organizacional. Cada uno de ellos contiene 4 alternativas (A, B, C, D).

2) No hay alternativas correctas o incorrectas para cada dimensión, por lo tanto, sea tan exacto como usted pueda en responder de modo que su diagnóstico cultural resultante sea lo más exacto posible.

3) Distribuya 100 puntos por cada dimensión entre las cuatro, tres, dos o a una sola alternativa, depende del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de la institución. Observe que existe una columna de respuesta del instrumento etiquetada como **“Actual”**. Estas respuestas significan que califican a su institución como está actualmente.

4) Cuando haya terminado, piense en cómo cree que debería ser su organización para tener un éxito extraordinario en 5 años. Complete el instrumento de nuevo en cada una de las 6 dimensiones. Escriba estas respuestas en la columna **“Preferida”**.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL	PREFERIDA
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL		100	100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	PREFERIDA
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		

2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	PREFERIDA
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL		100	100
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL	PREFERIDA
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	PREFERIDA
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL		100	100
5. ÉNFASIS ESTRATEGICO		ACTUAL	PREFERIDA
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		

TOTAL		100	100
6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL	PREFERIDA
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL		100	100

Fuente: Cameron & Quinn (1999).

Cuestionario de productividad

Instrucciones:

A continuación, encontrará una lista de ítems, señale su respuesta con una letra X en uno de los casilleros que se ubican de lado derecho y utilizan los siguientes criterios:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

Marque con claridad la opción elegida con una **X**. Recuerde, no debe marcar dos opciones. Si tiene dificultades para responder una pregunta, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación.

NO.	DIMENSIONES	ESCALA				
		PUNTEO PARA CADA FILA				
		5	4	3	2	1
Dimensión: Eficacia						
1	¿Recibió la inducción oportuna para la realización correcta de sus funciones?					
2	¿Considera que ejecuta correctamente sus funciones para el adecuado cumplimiento de sus tareas?					
3	¿Normalmente la empresa les explica los objetivos que quiere alcanzar con las nuevas tareas que se les asignan eventualmente?					
4	¿El jefe inmediato se encarga de establecer las responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo?					
5	¿El equipo sabe resolver con mucha madurez los conflictos que se generan en el área de trabajo?					

NO.	DIMENSIONES	ESCALA				
		5	4	3	2	1
PUNTEO PARA CADA FILA						
Dimensión: Eficiencia						
1	¿La empresa les proporciona los recursos necesarios para realizar sin problema la ejecución de sus tareas?					
2	¿Considera usted que administra adecuadamente su tiempo para la oportuna ejecución de sus tareas?					
3	¿Considera que ejecuta sus tareas correctamente sin que esto genere gastos adicionales a la empresa?					
4	¿En algún momento ha implementado procesos o herramientas que le ayuden a mejorar sus resultados?					
5	¿La empresa logra los objetivos establecidos, utiliza los recursos únicamente necesarios?					

Dimensión: Clima Laboral						
PUNTEO PARA CADA FILA		5	4	3	2	1
1	¿Con las diferentes actividades que realiza la empresa, considera que promueve el sentido de pertenencia a cada trabajador?					
2	¿La empresa refuerza la importancia de la buena comunicación constantemente con sus trabajadores y la promueve con el propio ejemplo?					
3	¿La empresa se ocupa de dar a conocer los valores, objetivos estratégicos, misión y visión constantemente por medio de diferentes medios de comunicación?					
4	¿La empresa brinda a los trabajadores la inducción pertinente al inicio de la relación, da a conocer, las políticas y funciones de acuerdo con cada puesto de trabajo?					
5	¿La empresa proporciona mobiliario y equipo acorde para la correcta realización del trabajo, cuida también la ergonomía de los trabajadores?					

Dimensión: Motivación						
PUNTEO PARA CADA FILA		5	4	3	2	1
1	¿La empresa cree en el desarrollo profesional de sus trabajadores, por ese motivo los capacita constantemente?					
2	¿La empresa proporciona a los trabajadores sueldos atractivos según las funciones de cada puesto y competencias de cada trabajador?					
3	¿En la empresa, acostumbran a realizar los reconocimientos en público y los llamados de atención en privado?					
4	¿La empresa acostumbra a premiar, incentivar y brindar ascensos a los trabajadores, de forma equitativa y justa según las competencias de cada uno?					
5	¿Los líderes de cada departamento de la empresa, están capacitados para manejar personal y ejercer autoridad de una manera respetuosa con cada uno de los trabajadores?					

Dimensión: Calidad de trabajo						
PUNTEO PARA CADA FILA		5	4	3	2	1
1	¿La empresa ofrece espacios físicos adecuados y limpios en los cuales cada trabajador pueda realizar cada una de sus funciones o tareas de una manera cómoda?					

NO.	DIMENSIONES	ESCALA				
		5	4	3	2	1
PUNTEO PARA CADA FILA		5	4	3	2	1
Dimensión: Calidad de trabajo						
2	¿La empresa cuenta con el equipo básico de riesgos necesario en las instalaciones de la sede principal, así como en las subsedes para prevenir cualquier situación de riesgo durante las jornadas laborales?					
3	¿La carga laboral que tiene cada trabajador es acorde al puesto de trabajo, la empresa no sobrecarga a los colaboradores con otras funciones?					
4	¿La empresa incentiva el respeto y trabajo en equipo con cada uno de los trabajadores, con la intención de apoyarse entre sí y lograr las metas establecidas?					
5	¿La empresa maneja planes de desarrollo profesional para cada uno de sus trabajadores, así mismo brinda los espacios necesarios para que puedan continuar desarrollándose profesionalmente de forma personal?					

Dimensión: Gestión del tiempo

PUNTEO PARA CADA FILA		5	4	3	2	1
1	¿Sabe gestionar correctamente su tiempo, identificar las tareas de urgencia y las ejecuta según prioridad?					
2	¿Ha identificado cuales son aquellos factores que le roban tiempo y no le permiten cumplir con sus actividades planificadas durante la jornada laboral?					
3	¿Cumplir con los informes semanales, quincenales o mensuales no es problema ya que hace sus entregas según su programación establecida?					
4	¿Las solicitudes que realizan los líderes de la empresa son según programación establecida, evitar de esta manera realizar solicitudes de última hora?					
5	¿Es consciente del tiempo que utiliza en actividades personales, las cuales ejecutará durante su jornada laboral, sin embargo?					

Dimensión: Liderazgo

PUNTEO PARA CADA FILA		5	4	3	2	1
1	¿Su jefe inmediato define claramente los objetivos del área de trabajo y los mismos son alcanzables?					
2	¿Su jefe inmediato sabe escuchar a su equipo de trabajo y toma en cuenta las opiniones de cada uno para elaborar diferentes planes para ejecutar las diferentes tareas?					
3	¿Su jefe inmediato es equitativo con la asignación de tareas para cada uno de los integrantes del departamento, toma en cuenta las competencias de cada uno?					
4	¿Apoya todas las decisiones que toma su jefe inmediato ya que aportan de manera positiva al área, lograr los resultados esperados?					
5	¿Su jefe inmediato trabaja de manera equitativa con todos los miembros del equipo, sin preferencias, lograr excelentes resultados con el equipo?					