



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

**INFORME FINAL DEL PROYECTO**

TEMA:

“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL  
PARA LA EMPRESA IMPORTACIONES MARCOS, IBARRA PROVINCIA DE  
IMBABURA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA  
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

AUTORA: HUERA LARA ALICIA ESTEFANÍA

ASESOR: MGS. DAVID ALEXANDER BOLAÑOS SARAUZ

IBARRA, AGOSTO, 2023

Ibarra, 04 de agosto del 2023

Mgs. Bolaños Saráuz David Alexander

ASESOR

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

The image shows a handwritten signature in blue ink over a circular official stamp. The stamp contains the text 'PUCES Ibarra' and a logo with a cross and a book.

(f.) .....

Mgs. Bolaños Saráuz David Alexander

C.C.: 100208002-4

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f): .....

Mgs. Bolaños Saráuz David Alexander

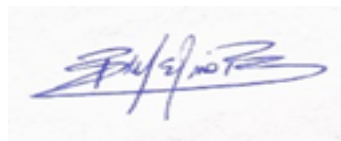
C.C.: 100208002-4



(f): .....

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 100128867-7



(f): .....

Mgs. Byron Fernando Merino Enriquez

C.C.: 100146505-1

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Alicia Estefanía Huera Lara, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 04 de Agosto de 2023

A handwritten signature in blue ink that reads "Estefanía H." with a stylized flourish underneath.

f): .....

Alicia Estefanía Huera Lara

C.C.: 100517019-4

## AUTORÍA

Yo, Alicia Estefanía Huera Lara, portador de la cédula de ciudadanía N° 1005170194, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

A handwritten signature in blue ink that reads "Estefanía H." with a stylized flourish underneath.

f): .....

Alicia Estefanía Huera Lara

C.C.: 100517019-4

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Alicia Estefanía Huera Lara, con CC: 1005170194, autor del trabajo de grado intitulado: “ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA IMPORTACIONES MARCOS, IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”, previo a la obtención del título profesional de “Licenciatura en Administración de Empresas”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 04 de Agosto del 2023

A handwritten signature in blue ink that reads "Estefanía H." with a stylized flourish underneath.

(f.).....  
Alicia Estefanía Huera Lara

C.C. 100517019-4

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo en primera instancia a Dios por permitirme culminar con éxito una nueva etapa más de mi vida que tanto soñé, por darme fortaleza y perseverancia en todo este proceso desde el inicio hasta el fin.

A mis padres Marcos Huera y Alicia Lara que son mi motor de vida, mi ejemplo de constancia, honestidad, solidaridad y responsabilidad en todas las cosas que realizo, quienes siempre me han impulsado a seguir adelante y han confiado en mis capacidades en todo momento, ayudándome a darme cuenta de lo que soy capaz.

A mis hermanas Andrea y Angelita que son mis dos compañeras de vida que me han apoyado en todo momento de manera incondicional, demostrándome que todo es posible.

A mis sobrinos y sobrinas que son lo más importante que tengo, a los que quiero siempre darles lo mejor de mí en todo momento y me inspiran a salir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la familia que me ha dado que ha sido mi pilar fundamental a lo largo de toda mi vida, que son las personas que más amo y admiro.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, en especial a la Escuela de Negocios y Comercio Internacional que contribuyó a mi formación profesional de calidad.

A mis padres por apoyarme de manera moral y económica para culminar mis estudios, ya que son quienes siempre han velado por mi bienestar y han estado conmigo presentes en todas las situaciones por las que he atravesado.

A mi novio Alex por compartir conmigo todo este proceso apoyándome de manera incondicional, estando presente conmigo en los buenos y malos momentos, inspirándome y alentándome a seguir adelante día a día.

A mis amigas y amigos que he creado en mi carrera, con quienes he compartido viajes, risas, adrenalina y aprendizajes que han hecho nuestro camino educativo más fácil y dinámico.

A mi asesor Msc. David Bolaños que me ha guiado en el desarrollo del presente trabajo de inicio a fin y además de ello, ha formado parte de mi formación profesional como docente de algunas materias relevantes para el ámbito laboral.

## ÍNDICE

|   |       |
|---|-------|
| <b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL</b> .....                                | III   |
| <b>ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS</b> .....                             | IV    |
| <b>AUTORÍA</b> .....  | V     |
| <b>DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN</b> .....                             | VI    |
| <b>RESUMEN</b> .....  | XVI   |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | XVII  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | XVIII |
| <b>OBJETIVOS</b> .....  | XVIII |
| <b>Objetivo general</b> .....                                       | XVIII |
| <b>Objetivos específicos</b> .....                                  | XIX   |
| <b>1. ESTADO DEL ARTE</b> .....                                     | 1     |
| <b>1.1. INVESTIGACIONES EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL</b> .....        | 1     |
| <b>1.2. INVESTIGACIONES EN EL ÁMBITO NACIONAL</b> .....             | 2     |
| <b>1.3. MARCO TEÓRICO</b> .....                                     | 6     |
| <b>1.3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....                          | 6     |
| <b>1.3.2. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....        | 7     |
| <b>1.3.3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....          | 9     |
| <b>1.3.3.1. Regularidad de los comportamientos observados</b> ..... | 9     |
| <b>1.3.3.2. Normas</b> .....  | 9     |
| <b>1.3.3.3. Filosofía</b> .....                                     | 10    |
| <b>1.3.3.4. Reglas</b> .....  | 11    |
| <b>1.3.3.5. Valores</b> .....                                       | 12    |
| <b>1.3.3.6. Misión</b> .....  | 12    |
| <b>1.3.3.7. Visión</b> .....  | 13    |
| <b>1.3.3.8. Artefactos</b> .....                                    | 13    |
| <b>1.3.3.9. Supuestos básicos</b> .....                             | 14    |
| <b>1.3.3.10. Principios</b> .....                                   | 14    |
| <b>1.3.3.11. Patrones de comportamiento</b> .....                   | 15    |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 1.3.3.12. | <b>Clima Organizacional</b> .....                 | 15 |
| 1.3.3.13. | <b>Creencias</b> .....                            | 16 |
| 1.3.3.14. | <b>Sentido de identidad</b> .....                 | 16 |
| 1.3.3.15. | <b>Espiritualidad</b> .....                       | 17 |
| 1.3.4.    | <b>MORAL Y SATISFACCIÓN</b> .....                 | 17 |
| 1.3.5.    | <b>COMUNICACIÓN</b> .....                         | 18 |
| 1.3.6.    | <b>ACTITUD AL CAMBIO</b> .....                    | 19 |
| 1.3.7.    | <b>SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b> .....               | 20 |
| 1.3.8.    | <b>TOMA DE DECISIONES</b> .....                   | 20 |
| 2.        | <b>MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....                 | 21 |
| 2.1.      | <b>METODOLOGÍA</b> .....                          | 21 |
| 2.1.1.    | <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> .....              | 21 |
| 2.1.2.    | <b>POBLACIÓN Y PROCEDIMIENTO MUESTRAL</b> .....   | 22 |
| 2.1.3.    | <b>INSTRUMENTACIÓN Y PROCEDIMIENTO</b> .....      | 22 |
| 2.1.3.1.  | <b>INSTRUMENTOS</b> .....                         | 22 |
| 2.1.3.2.  | <b>PROCEDIMIENTO</b> .....                        | 24 |
| 2.2.      | <b>ANÁLISIS DE DATOS – RESULTADOS</b> .....       | 24 |
| 3.        | <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....               | 24 |
| 3.1.      | <b>ANÁLISIS CON TABLA DE SEMAFORIZACIÓN</b> ..... | 25 |
| 3.1.1.    | <b>DATOS PERSONALES</b> .....                     | 26 |
| 3.1.2.    | <b>MORAL Y SATISFACCIÓN</b> .....                 | 28 |
| 3.1.3.    | <b>COMUNICACIÓN</b> .....                         | 35 |
| 3.1.4.    | <b>ACTITUD AL CAMBIO</b> .....                    | 42 |
| 3.1.5.    | <b>SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b> .....               | 50 |
| 3.1.6.    | <b>TOMA DE DECISIONES</b> .....                   | 57 |
| 3.2.      | <b>DISCUSIÓN</b> .....                            | 64 |
| 4.        | <b>PROPUESTA</b> .....                            | 68 |
| 4.1.      | <b>PROPUESTA DEL PLAN</b> .....                   | 68 |
| 4.1.1.    | <b>VARIABLE: MORAL Y SATISFACCIÓN</b> .....       | 69 |
| 4.1.2.    | <b>VARIABLE: COMUNICACIÓN</b> .....               | 74 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| <b>4.1.3.</b> | <b>VARIABLE: ACTITUD AL CAMBIO</b> .....      | 79  |
| <b>4.1.4.</b> | <b>VARIABLE: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b> ..... | 84  |
| <b>4.1.5.</b> | <b>VARIABLE: TOMA DE DECISIONES</b> .....     | 89  |
| <b>5.</b>     | <b>CONCLUSIONES</b> .....                     | 93  |
| <b>6.</b>     | <b>RECOMENDACIONES</b> .....                  | 94  |
| <b>7.</b>     | <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....       | 96  |
| <b>8.</b>     | <b>ANEXOS</b> .....                           | 101 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1:</b> Tabla de semaforización .....   | 25 |
| <b>Tabla 2:</b> Análisis de adaptación al puesto .....  | 29 |
| <b>Tabla 3:</b> Análisis de la actitud del personal en sus tareas .....                                     | 29 |
| <b>Tabla 4:</b> Análisis del interés de problemas personales y de los compañeros .....                      | 30 |
| <b>Tabla 5:</b> Análisis de ascensos.....   | 31 |
| <b>Tabla 6:</b> Análisis del trato justo por parte de los superiores .....                                  | 31 |
| <b>Tabla 7:</b> Análisis del reconocimiento del trabajo.....  | 32 |
| <b>Tabla 8:</b> Análisis del interés del jefe hacia sus colaboradores .....                                 | 33 |
| <b>Tabla 9:</b> Análisis de identificación con la institución .....   | 33 |
| <b>Tabla 10:</b> Análisis de aceptación por parte de su grupo de trabajo.....                               | 34 |
| <b>Tabla 11:</b> Análisis de percepción emocional en su trabajo .....                                       | 35 |
| <b>Tabla 12:</b> Análisis de comprobación de información .....  | 35 |
| <b>Tabla 13:</b> Análisis sobre consultas de dudas en su trabajo .....                                      | 36 |
| <b>Tabla 14:</b> Análisis de la comunicación en cada departamento .....                                     | 37 |
| <b>Tabla 15:</b> Análisis de la comunicación con sus jefes de trabajo .....                                 | 37 |
| <b>Tabla 16:</b> Análisis de procesos, métodos, técnicas y procedimientos en el trabajo .....               | 38 |
| <b>Tabla 17:</b> Análisis de sugerencias a sus compañeros de trabajo .....                                  | 39 |
| <b>Tabla 18:</b> Análisis de la relación con sus compañeros.....  | 40 |
| <b>Tabla 19:</b> Análisis de la comunicación interna .....  | 40 |
| <b>Tabla 20:</b> Análisis del malestar del personal.....  | 41 |
| <b>Tabla 21:</b> Análisis de opiniones sobre asuntos de trabajo.....  | 42 |
| <b>Tabla 22:</b> Análisis de participación de ideas por parte de los miembros de la empresa .....           | 42 |
| <b>Tabla 23:</b> Análisis de sugerencias dentro de su departamento.....                                     | 43 |
| <b>Tabla 24:</b> Análisis de sugerencias para modificar sistemas actuales de trabajo .....                  | 44 |
| <b>Tabla 25:</b> Análisis de promoción de innovación y creatividad .....                                    | 45 |
| <b>Tabla 26:</b> Análisis de los problemas que ocasionan la innovación en tecnología y procedimientos ..... | 45 |
| <b>Tabla 27:</b> Análisis de búsqueda de innovación en el trabajo .....                                     | 46 |
| <b>Tabla 28:</b> Análisis de reacción a la aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos ..... | 47 |
| <b>Tabla 29:</b> Análisis de resistencia al cambio .....  | 48 |
| <b>Tabla 30:</b> Análisis de la capacidad para idear y mejorar los métodos .....                            | 48 |
| <b>Tabla 31:</b> Análisis de participación en planes y proyectos futuros .....                              | 49 |
| <b>Tabla 32:</b> Análisis de problemas o conflictos más comunes.....  | 50 |
| <b>Tabla 33:</b> Análisis del conocimiento de conflictos en el departamento.....                            | 51 |
| <b>Tabla 34:</b> Análisis de solución de conflictos .....   | 52 |
| <b>Tabla 35:</b> Análisis de afectación de problemas o conflictos .....                                     | 52 |
| <b>Tabla 36:</b> Análisis de procedimientos para alcanzar acuerdos.....                                     | 53 |
| <b>Tabla 37:</b> Análisis de las causas de un problema o conflicto.....                                     | 54 |
| <b>Tabla 38:</b> Análisis de utilización de jerarquía para eliminar problemas .....                         | 55 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 39:</b> Análisis de las negociaciones en los departamentos.....                                  | 55 |
| <b>Tabla 40:</b> Análisis de las soluciones para los problemas o conflictos .....                         | 56 |
| <b>Tabla 41:</b> Análisis de las personas que resuelven los conflictos.....                               | 57 |
| <b>Tabla 42:</b> Análisis de las personas que toman las decisiones .....                                  | 58 |
| <b>Tabla 43:</b> Análisis del proceso de toma de decisiones.....  | 59 |
| <b>Tabla 44:</b> Análisis de la influencia del jefe para la toma de decisiones.....                       | 59 |
| <b>Tabla 45:</b> Análisis de influencia de amistades en las decisiones de trabajo .....                   | 60 |
| <b>Tabla 46:</b> Análisis de toma de decisiones tomando en cuenta problemas personales y laborales .....  | 61 |
| <b>Tabla 47:</b> Análisis de consensos entre los colaboradores y jefes de departamentos.....              | 61 |
| <b>Tabla 48:</b> Análisis de decisiones tomadas por temor al enojo de algún miembro .....                 | 62 |
| <b>Tabla 49:</b> Análisis de la influencia de las diferencias personales para la toma de decisiones ..... | 63 |
| <b>Tabla 50:</b> Análisis de participación en la toma de decisiones.....                                  | 63 |
| <b>Tabla 51:</b> Análisis de delegación de problemas a un colaborador .....                               | 64 |
| <b>Tabla 52:</b> Propuesta variable moral y satisfacción.....   | 69 |
| <b>Tabla 53:</b> Propuesta variable comunicación .....  | 74 |
| <b>Tabla 54:</b> Propuesta variable actitud al cambio .....   | 79 |
| <b>Tabla 55:</b> Propuesta variable solución de conflictos.....   | 84 |
| <b>Tabla 56:</b> Propuesta variable toma de decisiones .....  | 89 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Edad.....  | 26 |
| <b>Figura 2:</b> Estado civil.....  | 26 |
| <b>Figura 3:</b> Género .....   | 27 |
| <b>Figura 4:</b> Hijos .....  | 27 |
| <b>Figura 5:</b> Tipo de contratación.....  | 28 |
| <b>Figura 6:</b> Adaptación al puesto .....   | 28 |
| <b>Figura 7:</b> Actitud del personal en sus tareas .....                                       | 29 |
| <b>Figura 8:</b> Interés de problemas personales y de los compañeros .....                      | 30 |
| <b>Figura 9:</b> Ascensos.....  | 30 |
| <b>Figura 10:</b> Trato justo por parte de los superiores .....                                 | 31 |
| <b>Figura 11:</b> Reconocimiento del trabajo.....   | 32 |
| <b>Figura 12:</b> Interés del jefe hacia sus colaboradores .....                                | 32 |
| <b>Figura 13:</b> Identificación con la institución .....                                       | 33 |
| <b>Figura 14:</b> Aceptación por parte de su grupo de trabajo .....                             | 34 |
| <b>Figura 15:</b> Percepción emocional en su trabajo .....                                      | 34 |
| <b>Figura 16:</b> Comprobación de información.....  | 35 |
| <b>Figura 17:</b> Consultas sobre dudas en su trabajo.....                                      | 36 |
| <b>Figura 18:</b> Comunicación en cada departamento.....  | 36 |
| <b>Figura 19:</b> Comunicación con sus jefes de trabajo .....                                   | 37 |
| <b>Figura 20:</b> Análisis de procesos, métodos, técnicas y procedimientos en el trabajo .....  | 38 |
| <b>Figura 21:</b> Sugerencias a sus compañeros de trabajo.....                                  | 39 |
| <b>Figura 22:</b> Relación con sus compañeros.....  | 39 |
| <b>Figura 23:</b> Comunicación interna .....  | 40 |
| <b>Figura 24:</b> Malestar del personal .....   | 41 |
| <b>Figura 25:</b> Opiniones sobre asuntos de trabajo .....                                      | 41 |
| <b>Figura 26:</b> Participación de ideas por parte de los miembros de la empresa .....          | 42 |
| <b>Figura 27:</b> Sugerencias dentro de su departamento .....                                   | 43 |
| <b>Figura 28:</b> Sugerencias para modificar sistemas actuales de trabajo .....                 | 44 |
| <b>Figura 29:</b> Promoción de innovación y creatividad .....                                   | 44 |
| <b>Figura 30:</b> Problemas que ocasionan la innovación en tecnología y procedimientos .....    | 45 |
| <b>Figura 31:</b> Búsqueda de innovación en el trabajo .....                                    | 46 |
| <b>Figura 32:</b> Reacción a la aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos..... | 47 |
| <b>Figura 33:</b> Resistencia al cambio .....   | 47 |
| <b>Figura 34:</b> Capacidad para idear y mejorar los métodos.....                               | 48 |
| <b>Figura 35:</b> Participación en planes y proyectos futuros .....                             | 49 |
| <b>Figura 36:</b> Problemas o conflictos más comunes.....                                       | 50 |
| <b>Figura 37:</b> Conocimiento de conflictos en el departamento .....                           | 51 |
| <b>Figura 38:</b> Solución de conflictos .....  | 51 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 39:</b> Afectación de problemas o conflictos .....                                  | 52 |
| <b>Figura 40:</b> Procedimientos para alcanzar acuerdos .....                                 | 53 |
| <b>Figura 41:</b> Causas de un problema o conflicto.....                                      | 54 |
| <b>Figura 42:</b> Utilización de jerarquía para eliminar problemas .....                      | 54 |
| <b>Figura 43:</b> Negociaciones en los departamentos.....                                     | 55 |
| <b>Figura 44:</b> Soluciones para los problemas o conflictos.....                             | 56 |
| <b>Figura 45:</b> Personas que resuelven los conflictos .....                                 | 57 |
| <b>Figura 46:</b> Personas que toman las decisiones .....                                     | 58 |
| <b>Figura 47:</b> Proceso de toma de decisiones .....   | 58 |
| <b>Figura 48:</b> Influencia del jefe para la toma de decisiones .....                        | 59 |
| <b>Figura 49:</b> Influencia de amistades en las decisiones de trabajo.....                   | 60 |
| <b>Figura 50:</b> Toma de decisiones tomando en cuenta problemas personales y laborales ..... | 60 |
| <b>Figura 51:</b> Consensos entre los colaboradores y jefes de departamentos .....            | 61 |
| <b>Figura 52:</b> Decisiones tomadas por temor al enojo de algún miembro.....                 | 62 |
| <b>Figura 53:</b> Influencia de las diferencias personales para la toma de decisiones .....   | 62 |
| <b>Figura 54:</b> Participación en la toma de decisiones .....                                | 63 |
| <b>Figura 55:</b> Delegación de problemas a un colaborador.....                               | 64 |

## RESUMEN

La presente investigación se la ha desarrollado en la empresa “Importaciones Marcos” en función de determinar cómo se encuentra la cultura organizacional de la misma, examinar sus falencias y encontrar las estrategias adecuadas para fortalecer la cultura organizacional, ya que debe convertirse en un pilar fundamental de sostenibilidad en el tiempo empoderando a todas las personas que trabajan en la empresa, para ello se ha utilizado una metodología con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo de atributos, características, factores o elementos del fenómeno de estudio, con diseño no experimental, es decir, no se manipulan variables, ya que son datos recolectados en un solo momento aplicando un cuestionario tipo likert en base al instrumento de W.E.N.S a los 12 colaboradores de la organización, con lo cual se logró evidenciar que las variables de moral y satisfacción, comunicación y solución de conflictos tienen una incidencia media, mientras que en actitud al cambio y toma de decisiones se obtuvo resultados negativos en su mayoría, siendo necesario la aplicación de mejoras, ya que no todos se sienten adaptados dentro de su puesto de trabajo, existe temor por comunicarse con sus jefes inmediatos, no se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores, no existe un procedimiento para llegar a acuerdos cuando se presentan problemas y se toman decisiones rápidas por temor a que uno de los integrantes se enoje, sin embargo, son aspectos que pueden mejorarse con la aplicación de estrategias concretas como las que se presentaron en el plan del presente estudio tomando en cuenta la estructura organizacional de la empresa.

**Palabras clave:** cultura organizacional, sostenibilidad en el tiempo, estrategias

## ABSTRACT

This research has been conducted at 'Marcos Imports' to assess the company's organizational culture, identify its weaknesses, and develop appropriate strategies to reinforce it. Establishing a strong organizational culture is crucial for long-term sustainability and empowers all employees within the company. The study used a quantitative methodology with a descriptive scope, examining attributes, characteristics, and factors related to the phenomenon under investigation. It followed a non-experimental design, where variables were not manipulated; instead, data was collected at a single point in time using a Likert-type questionnaire based on the W. E. N. S. The questionnaire was administered to 12 employees of the organization; the findings indicated that variables like morale and satisfaction, communication, and conflict resolution had a moderate incidence, while attitude towards change and decision-making showed predominantly negative results, this indicates the need for the implementation of improvements, as not all employees feel well-adapted in their roles, some employees fear communicating with their immediate supervisors, and the opinions of the team members are often overlooked. Moreover, there is no established procedure for resolving conflicts, and quick decisions are made to avoid upsetting anyone; however, these issues can be addressed through concrete strategies proposed in this study, taking the organizational structure of the company into account.

**Keywords:** organizational culture, long-term sustainability, strategies.

## **INTRODUCCIÓN**

Consciente de que la cultura organizacional es una parte fundamental para conseguir un mejor desempeño, productividad y compromiso de los colaboradores, el presente estudio reviste trascendental importancia, por cuanto arrojará información valiosa de la realidad empresarial de “Importaciones Marcos” en el tema de la cultura organizacional y, así mismo convertirse en una propuesta de formulación de plan que oriente a los directivos colaboradores de la empresa en una mejor gestión de la cultura organizacional.

Esta investigación beneficiará directamente a la empresa “Importaciones Marcos” como guía para la realización de cambios internos que puedan aplicar quienes están al frente de la organización, ya que está basada en principios administrativos, aplicados a la realidad de la empresa, mediante el análisis de la misma para observar todas sus falencias y realizar propuestas de mejora para aumentar su competitividad.

La investigación aprobada previamente por la PUCESI, parte del estado del arte tomando en cuenta estudios nacionales e internacionales desarrollados dentro del mismo tema, además de tener un fundamento teórico de fuentes confiables que sustenten el problema de investigación.

Por tanto, el presente estudio tiene un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo a través de la aplicación de una encuesta basada en el cuestionario de W.E.N.S. a los colaboradores que contiene los temas precisos para conocer la cultura organizacional manejada actualmente.

Para ello se han formulado los siguientes objetivos:

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Diseñar un plan de mejora de la cultura organizacional para la empresa Importaciones Marcos, Ibarra provincia de Imbabura.

### **Objetivos específicos**

- Medir la cultura organizacional existente en Importaciones Marcos.
- Establecer los componentes constitutivos del plan de mejora para la empresa Importaciones Marcos.
- Determinar las estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional.

## **1. ESTADO DEL ARTE**

La cultura organizacional es uno de los factores más importantes de una empresa, ya que se enfoca en el talento humano en cuanto al comportamiento que tienen y cómo afecta dentro de su desenvolvimiento, siendo importante tratar cada uno de los temas que éste abarca para lograr mejores resultados, minimizando debilidades y consolidando fortalezas mediante la aplicación de estrategias efectivas.

### **1.1. INVESTIGACIONES EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL**

El primer estudio internacional a analizar es el de la revista Espacios, desarrollado en Colombia por Rojas y otros, (2020), titulado “Cultura organizacional y estrategias para el manejo del cambio en PyMEs de la costa caribe colombiana”.

La investigación tiene como objetivo determinar la cultura organizacional que predomina en las PYMES de la costa colombiana y cómo afecta en cada uno de los colaboradores, con el fin de determinar cambios en busca de mejoras, estableciendo una población de 44 empleados que operan en 10 PYMES a quienes se les ha aplicado una encuesta con 15 preguntas en escala de Likert, con una confiabilidad de 0,82.

A partir de ello, los investigadores pudieron notar que la cultura organizacional de las PYMES analizadas son fuertes, ya que se han establecido normas y políticas en base a valores y creencias de cada empresa, mismas que son comunicadas y aplicadas por todos sus miembros para que se encuentren alineados a los objetivos de la organización, sin embargo, esto ha limitado a que los trabajadores puedan acoger los cambios de manera positiva por mantenerse en un estilo de trabajo monótono, siendo esta la razón de llegar a la conclusión de implementar estrategias enfocadas en disminuir la resistencia al cambio con una cultura que sea mucho más flexible y no tan imponente.

Otro artículo internacional destacado de la revista Espacios fue desarrollado en Colombia por Guerrero, (2020), titulado “La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia”.

Esta investigación se enfocó en 409 empresas que están dentro del sector turístico de la ciudad de Cali en Colombia, como lo son hoteles, restaurantes y agencias de viajes, para conocer cómo influye la cultura organizacional en la competitividad de dichas organizaciones, tal es así que se formula un cuestionario para aplicar a los administradores o directores, analizando varias dimensiones o factores, distribuyendo las preguntas de la siguiente manera:

- 8 preguntas van en relación a la caracterización y descripción del perfil empresarial.
- 9 preguntas se enfocan en la parte administrativa como lo es la misión, visión, valores, objetivos, políticas, resultados, organigrama estructural, Manual de funciones y de procesos.
- 6 preguntas para analizar si cuentan con un proceso de certificación de la calidad y formalización según la normativa del sector turístico vigente.
- Finalmente se planteó una encuesta en escala tipo Likert 5 para analizar la gestión financiera, marketing, tecnología, innovación y el área de recursos humanos.

Una vez obtenidos los resultados y analizándolos en el software SPSS, demostraron que lo importante en las empresas no es solo que cumplan con la normativa legal, sino también que apliquen un proceso administrativo correcto, ya que es un factor importante que deben cumplir para asegurar la competitividad del sector, por ello se determina que las empresas fueron más competitivas al garantizar los elementos de la cultura organizacional porque permiten innovar, realizar una mejor toma de decisiones y conseguir un mayor rendimiento, ayudando a alcanzar los objetivos, al mismo tiempo de generarle valor con un diferenciador difícil de imitar.

## **1.2. INVESTIGACIONES EN EL ÁMBITO NACIONAL**

En cuanto a investigaciones nacionales, podemos mencionar la Tesis (Maestría en Desarrollo del Talento Humano) de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, desarrollada por Chango Saavedra , (2021), titulada “La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas: caso microempresa Ielectric, de la ciudad de Quito”.

La investigación se centró en conocer la cultura organizacional de la microempresa Ielectric, con base en una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) que le permita determinar pautas de comportamiento y establecer preguntas de investigación para las encuestas de 72 ítems cada una, además de realizar entrevistas y focus group.

Para ello, se tomó en cuenta a los 10 colaboradores que laboran en Ielectric, mismos que pertenecen al área administrativa, de ventas y técnica, donde una vez aplicada la metodología mencionada, se obtuvo respuestas positivas en relación a lo que los empleados perciben de la cultura organizacional que se maneja en la microempresa, identificándola como responsable y humanista, porque se mantiene un trabajo ético, impecable y enfocado en el cliente con una visión a largo plazo, pero a su vez procurando que entre sus colaboradores persista una buena comunicación, que estén comprometidos con su trabajo y desarrollen sus capacidades, sin embargo, todavía le falta mejorar en la comunicación de estrategias, la responsabilidad social, el diseño de procesos y manejo del tiempo.

Concluyendo que, debido a las observaciones encontradas, la microempresa debería aplicar una cultura orientada al talento, donde se tome en cuenta todas las fallas y mejore todos sus procesos para ser mucho más eficiente.

Otro estudio importante desarrollado en nuestro país de Tesis en opción al título de Magister en: Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG, elaborado por Cotto Zambrano, (2018), titulada “Influencia de la Cultura Organizacional en el mejoramiento del Desempeño Laboral de la Fundación para la Investigación Azucarera del Ecuador (FIADE)”.

El presente estudio, al igual que el que se mencionó anteriormente, ha mantenido un enfoque mixto, ya que busca encontrar el fondo del problema aplicando una metodología cualitativa, pero a su vez, la investigadora se enfoca en variables que le pueden ayudar al análisis y comprobación de hipótesis, con el fin de proponer una mejora de la cultura organizacional del FIADE para lograr aumentar el desempeño de los colaboradores.

Para ello, fue aplicada una encuesta a los 70 colaboradores, se realizó un proceso de observación, aplicó entrevistas y organizó focus group, donde, una vez que se realizó todo este proceso llegó a la conclusión de que FIADE no se ha enfocado en tener una buena administración, porque no ha establecido la misión, visión y valores para la guía del comportamiento del personal, siendo esta la razón de que no se encuentren comprometidos y mucho menos se identifiquen con la organización, sin embargo existen otros puntos que tampoco se han tomado en consideración, como es la comunicación y fomentar el trabajo en equipo, lo cual afecta directamente al desempeño de manera general, siendo necesario aplicar medidas correctivas urgentes, que se enfoquen principalmente en el personal que labora dentro de la empresa para conseguir mejores resultados.

Como tercer estudio desarrollado en nuestro país de trabajo de titulación previo al título en: Licenciada en Administración de Empresas, de la Universidad del Azuay, elaborado por Cadena Espinosa & Lituma Lituma, (2020), titulada “Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la distribuidora de fármacos Cadena Espinosa Cía. Ltda. de Cuenca-Ecuador”.

Donde se aplica un método de investigación mixta recolectando datos aplicando un cuestionario parte de la herramienta OCAI a los 72 integrantes de la distribuidora, para posteriormente interpretar los resultados.

Para lograrlo, la herramienta de diagnóstico Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI) provee seis preguntas con cuatro ítems cada una, en relación a las características dominantes, el liderazgo organizacional, la gestión de empleados, la cohesión organizacional, énfasis estratégicos y los criterios de éxito , con dos enfoques a analizar, en primer lugar, la

cultura organizacional existente y en segundo lugar la cultura que desean los miembros de la organización que se aplique según su perspectiva, eligiendo entre una cultura tipo clan, adhocrática, de mercado o jerárquica.

Como resultado, las investigadoras pudieron constatar que dentro de la distribuidora de fármacos existe un ambiente familiar y cada integrante se encuentra muy identificado con la organización, ya que se han preocupado siempre por el desarrollo del personal en cada una de las decisiones que toma la alta gerencia, logrando mayor lealtad y compromiso por los colaboradores.

Todos estos artículos anteriormente citados nos muestran la manera en cómo influye la cultura organizacional y la importancia que tiene dentro de una empresa, tal es así que, puede ayudar a que la organización pueda aplicar cambios de acuerdo a lo que necesite de manera más fácil, además permite que las empresas mejoren su competitividad, ayuda a mejorar el comportamiento de sus colaboradores, ya que esto afecta directamente a la imagen que damos a nuestros clientes como empresa y finalmente también nos contribuye en el mejoramiento del desempeño en cada uno de los procesos.

Sin embargo, el estudio que más aportaría a mi investigación como una base de guía sería el desarrollado por Elizabeth Fernanda Chango Saavedra, ya que de igual manera se enfoca en conocer la cultura organizacional existente en una empresa comercializadora familiar, siendo un caso muy similar al presente estudio, porque aplica una investigación cuantitativa y cualitativa para comparar respuestas basándose en varios aspectos o factores que son de mucho interés dentro de la cultura organizacional, en especial porque se encuentra dentro del panorama de nuestro país, siendo mucho más fácil su interpretación.

### **1.3. MARCO TEÓRICO**

#### **1.3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

En cuanto a la parte teórica del tema a tratar dentro de la investigación, se procede a citar algunas definiciones estipuladas por algunos autores, mismos que serán presentados a continuación.

La cultura organizacional engloba varios puntos de la organización, ya que como bien lo menciona Chiavenato, (2009), no solamente corresponde a la manera de pensar y actuar de los dirigentes y colaboradores dentro de sus funciones, sino que va mucho más allá, traduciéndose en cómo se llevan a cabo las negociaciones según las políticas establecidas, además del trato que brindan a sus clientes y demás empleados en cualquiera de todos los departamentos organizacionales, siendo flexibles en sus procesos, consiguiendo así la lealtad de sus clientes internos y externos.

Belalcázar Belalcázar, (2012) también nos habla de que a la cultura organizacional se la estima como un conjunto de conceptos, manifestaciones, condición, representaciones, estilo de vida, ideologías, valores, principios, reglas, normas y procesos que son aprobados por la sociedad y difundidos de generación en generación.

Por ello se puede decir que la cultura organizacional orienta la vida institucional de toda empresa con el fin de que todos mantengan un mismo comportamiento que sea un diferencial y un plus ante la competencia, mejorando su imagen y su productividad.

De manera que la cultura organizacional refleja la manera de operar de una empresa de acuerdo a cómo lo han planteado sus miembros en sus estrategias, la estructura que mantiene para su funcionamiento y demás sistemas que engloban una serie de procesos que permiten llegar al objetivo determinado, compartiendo un mismo sentido de pertenencia y responsabilidad. (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007)

Tal es así que, Cújar Vertel y otros, (2013), consideran que, la cultura organizacional es esencial para que la organización sea más competitiva con mejores resultados en su gestión, porque identifica la capacidad intelectual de cada miembro, con el fin de crear un grupo interdisciplinario, donde todos puedan aportar con sus conocimientos para el desarrollo de su trabajo.

Una vez analizados los conceptos de cultura organizacional, se puede decir que la misma debe ser flexible e integral, tratando de no ir en contra de la cultura personal de cada miembro para que sea adaptable para todos y a su vez se sientan a gusto, porque influye en todos los procesos de una empresa, ya que permite un mejor entendimiento entre los colaboradores, mejora la comunicación y desarrolla fortalezas del personal, lo cual a su vez se traduce en la satisfacción no solo del cliente interno, sino también del externo, porque si todos conocen la manera de trabajar y aplicar estrategias, van a ser más conscientes en sus funciones e incluso mejorarían su actitud, brindando una mejor atención al consumidor final.

### **1.3.2. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional tiene varias características que permiten robustecer la competitividad de una empresa, las cuales según Calderón Hernández y otros, (2003) son:

- Promoción del aprendizaje y del desarrollo humano
- Distribución de talentos y recursos entre unidades organizacionales
- Innovación
- Visión a largo plazo
- Calidad de los productos y servicios
- Cooperación
- Equipos de trabajo y valores éticos

Por ello la cultura debe ser flexible para que permita que se tomen decisiones que se adapten a los cambios del entorno sin perder de vista las estrategias y objetivos de la

empresa, tomando en cuenta en primera instancia a los colaboradores que son quienes hacen funcionar a la organización, por lo tanto, se debe preocupar por el bienestar de los mismos, ayudándolos a mantener una buena autoestima con condiciones humanas de trabajo, estableciendo un parámetro de acciones y criterios con un rasgo distintivo de confianza, amistad y trabajo en equipo. (Calderón Hernández, Murillo Galvis, & Torres Narváez, 2003)

Esto nos quiere decir que la cultura organizacional no es algo aislado que solo tenga que ver con los dirigentes de una empresa, sino de todos sus miembros, siendo importante que todos estén dispuestos a cooperar y poner de parte para acogerse a la mentalidad de la organización, sin mostrar resistencia a nuevas estrategias o actividades, siempre y cuando no vaya en contra de sus principios ni mucho menos atenten a su salud física y mental.

Tal es así que, si tomamos en cuenta a los colaboradores como parte importante y significativa de la organización como lo dice Belalcázar Belalcázar, (2012), entenderemos que son personas que tienen relatos compartidos y conforman historias que representan algo simbólico para los mismos, lo cual marca su comportamiento en cualquier espacio donde se encuentren, siendo esencial el saber unificar lo bueno de cada uno para construir una cultura lo más precisa posible.

Por esta razón, la cultura organizacional debe ser abierta a opiniones e incentivar a que todos intervengan de manera respetuosa y madura en la empresa, con el fin de que exista compromiso y responsabilidad en las labores que realizan, lo cual a lo largo del tiempo se traduce en excelencia y éxito dentro del mercado. (Charón Durive, 2007)

Lo que nos quieren mencionar estos autores es que la cultura organizacional juega un rol muy importante con los colaboradores de una empresa, porque trata de integrar la diversidad de tradiciones o costumbres en una sola, con el fin de mejorar su espacio de trabajo, que todo sea más uniforme, que todos estén al tanto de lo que tienen que realizar de acuerdo a procesos, con actitudes compartidas que agilicen las labores y permita conseguir mejores resultados, sin embargo, son factores que deben irse actualizando conforme pasa el tiempo y adaptándose a los cambios para poder seguir permaneciendo en el mercado con una fuerza competitiva apoyada

en los miembros de la empresa, desde los rangos más altos hasta los inferiores, ya que todos los departamentos son un apoyo en conjunto.

### **1.3.3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dentro del tema a analizar, existen varios elementos que lo conforman que han sido mencionados por diversos autores con un criterio parecido los cuales se van a presentar a continuación:

#### **1.3.3.1. Regularidad de los comportamientos observados**

Éste primer elemento hace referencia al lenguaje verbal y no verbal que se utiliza dentro de la organización, en relación al vocabulario, dichos, expresiones que se ven marcadas en gestos, señas o posturas, que a su vez se encuentran reflejados en el comportamiento y manera de realizar las actividades dentro de sus funciones. (Rivera Porras, Carrillo Sierra, Forgiony Santos, Nuván Hurtado, & Rozo Sánchez, 2018)

Es por esta razón que se vuelve esencial definir dentro del espacio de trabajo los parámetros con los cuales se van a mantener las relaciones, no solamente con los superiores, sino también con los demás compañeros de trabajo, ya que la comunicación puede ser formal o informal según la situación lo amerite, pero cabe recalcar que el respeto siempre debe ser constante en cualquiera de ellas, dirigiéndose con un lenguaje adecuado que no afecte a ninguna persona con quien se relacione y pueda fluir de mejor manera las relaciones laborales.

#### **1.3.3.2. Normas**

Al considerar a las normas como códigos de conducta como lo menciona Rivera Porras y otros, (2018), permite ajustar y unificar el comportamiento de todas las personas que laboran en una organización, mismas que determinan lo que pueden o no realizar al

ejecutar sus funciones, apoyándose en los valores de la persona y de la empresa como tal.

Además, la Asociación de docentes de la universidad de San Martín de Porres, (2004), menciona a las normas como una ley o reglamento estipulado por la organización de manera escrita, mismas que pueden ir en relación al área administrativa, de producción, operativa o ventas, ya que todos conforman una sola empresa y están sujetas a una sola cultura que marca el comportamiento y a su vez permite que su difusión sea mucho más fácil entre sus miembros.

Tal es así que al hablar de normas podemos mencionar que corresponden a la parte más formal de la organización, aquella a la que todos deben regirse y tomar en cuenta dentro de las funciones y acciones que se realizan, con lo cual se consigue que todos se manejen bajo un mismo sistema e incluso conozcan del mismo, ya que al introducirlo de manera cultural, es mucho más fácil su acogimiento y aplicación de la misma, porque se encuentra en la mente de sus colaboradores y se apoya en los valores y principios de la persona.

### **1.3.3.3. Filosofía**

La filosofía como bien lo dice Rivera Porras y otros, (2018), abarca creencias y valores bajo las cuales están sujetos todos sus miembros con el objetivo de dar una identidad común a toda la organización como un solo organismo en la operación de su gestión en general.

Por dicha razón, es la parte que establece directrices, modales y conductas, influyendo indirectamente en la planificación de la organización, porque le permite determinar su misión y la dirección de su gestión junto con sus objetivos estratégicos para que facilite la toma de decisiones y el establecimiento de políticas internas para guiar a su personal. (Salcedo & Romero, 2006)

Al establecer una filosofía empresarial se puede mejorar el espacio de trabajo, ya que las directrices permiten determinar instrucciones para la consecución de un plan y al mismo tiempo crear un pensamiento crítico dentro de los miembros, que facilite la realización de actividades de una manera más responsable con una toma de decisiones más ágil, debido a que todos sus miembros están al tanto de lo que sucede y saben la manera de cómo solucionar las cosas, lo cual ayuda a mantener un buen desempeño, consiguiendo que todos estén alineados a la organización, marcando una trayectoria institucional en base a conductas que se van manteniendo a lo largo del tiempo en todos los niveles jerárquicos.

#### **1.3.3.4. Reglas**

Las reglas permiten que la organización pueda continuar con sus actividades del día a día de la mejor manera, ya que según Rivera Porras y otros, (2018), las reglas marcan o establecen el comportamiento que deben tener cada una de las personas en cada uno de los cargos que ejerzan y a su vez cuando sea el caso de contratar a otra persona, no le sea muy complicado adaptarse a la organización, ya que todos estarían sujetos a las mismas reglas.

Así también se dice que las reglas son tácitas y deben estar comprendidas por cada uno de los miembros desde los cargos más altos hasta los inferiores, ya que en caso de no ser acatadas cada una de ellas, pueden estar sometidos a sanciones o terminaciones de contratos según sea el caso, pero si existe un compromiso por su cumplimiento, tendrán motivaciones y ascensos dependiendo el comportamiento que han tenido internamente. (Sánchez García, Tejero Claver, Yurrebaso, & Lanero Carrizo, 2006)

Al analizar éstas dos definiciones, podemos decir que las reglas son de estricto cumplimiento que se manejan dentro de una organización, con el fin de regular el comportamiento de sus miembros, sin importar el cargo que desempeñen, ya que deben estar bien ejercidas en primera instancia por las personas que se encuentran en los rangos más altos como es el administrador, gerente, supervisor u otros, porque son ellos quienes deben dar el ejemplo a sus subordinados

para exigir el cumplimiento de las mismas y poder actuar ante posibles resistencias que puedan presentar los demás.

#### **1.3.3.5. Valores**

Los valores al ser de carácter personal, son los que de cierta manera caracterizan a la persona en relación a su manera de actuar, siendo necesario unificar y determinar los más esenciales y con los cuales más se identifique la organización de acuerdo a su giro de negocio, ya que se establecen los valores como un solo miembro, mismos que deben ser cumplidos y llevados a cabalidad por sus miembros, dejando en alto la buena reputación de la empresa ante la sociedad, siempre buscando actuar de la manera más justa y en pro del entorno.

Denominando a los valores como un factor de la ética, porque guía a la persona en relación a lo que puede o no hacer, de acuerdo a las creencias de cada uno, lo cual determina su comportamiento, siendo ésta la razón por la que las organizaciones adoptan determinados valores tomando en cuenta a el cliente interno y externo. (Chiavenato, 2009)

#### **1.3.3.6. Misión**

La misión como bien lo sabemos, representa la razón de ser de la organización, misma que está redactada de manera formal, la cual engloba a los objetivos, valores, la filosofía bajo la cual se maneja y la estrategia que se aplica dentro de la empresa, que busca llegar a satisfacer al grupo de interés directo e indirecto, funcionando al mismo tiempo como una memoria a sus miembros de a dónde se dirigen y la manera en cómo debe llevar a cabo el plan establecido. (Chiavenato, 2009)

Esta misión debe estar expuesta ante sus miembros y ante el público en general, ya que es la imagen de la empresa, es la carta de presentación que orienta a toda persona que la lea acerca de su actividad comercial y la oferta que tiene, además de que da a conocer la formalidad con

la que se está laborando, dando credibilidad y confianza al cliente porque demuestra que la organización tiene estabilidad en sus actividades.

#### **1.3.3.7. Visión**

La visión representa y establece cómo la organización quiere verse dentro de un determinado tiempo y espacio de acuerdo a los recursos de los que dispone, en relación al tipo de clientes con los cuales se maneja, es decir, según su segmento definido, teniendo en cuenta su incremento de cuota de mercado conforme a que tan necesario sea el producto o servicio que ofrece, además de la preferencia que tenga el mismo ante la competencia, definiendo estrategias que le permitan alcanzar los objetivos propuestos de acuerdo a las oportunidades y amenazas identificadas. (Chiavenato, 2009)

Es por ello que la visión se la redacta para 5 años como máximo, ya que es un tiempo prudente para poder anticiparse a lo que puede ocurrir, sin embargo puede estar sujeta a cambios según el escenario en el que se encuentre, por el mismo hecho de que debe estar apegada a la realidad y precisa en lo que desea lograr, tal es así que como pudimos observar, en tiempos de pandemia, muchas empresas se reinventaron cambiando su manera de operar y los productos que ofrecían, lo cual afectó notablemente a su plan estratégico que debía ser modificado para poder ver hacia el futuro, porque existen situaciones las cuales hasta la actualidad de han mantenido, pero ningún cambio en el entorno debe ser un limitante o representar un cese de funciones, sino al contrario, debe promover a mejoras internas sin perder de vista la satisfacción del cliente externo.

#### **1.3.3.8. Artefactos**

Los artefactos hacen referencia a la parte visual y auditiva de la organización, ya que en esta se refleja la cultura que tiene mediante la vestimenta, la manera de expresarse, el lenguaje que utilizan, el comportamiento dentro de su puesto de trabajo, la forma de vender y ofrecer sus productos o servicios, lo cual se traduce en la satisfacción o no del cliente cuando se relaciona con el personal interno de la empresa. (Chiavenato, 2009)

Es por ello que por más simples que pensemos que son las cosas dentro de una organización, tenemos que darnos cuenta que para nuestro grupo de interés en general si toma relevancia, ya que el cliente siempre busca acudir a un lugar donde sienta un ambiente organizado y respetuoso, así mismo un proveedor siempre va a buscar que su cliente sea estable y cuente con buenos elementos dentro de su gestión, es decir, los manejos internos de una empresa tienen repercusiones externas a la misma que define su futuro a la vez.

#### **1.3.3.9. Supuestos básicos**

Se tratan de aquella manera en cómo realizan las personas las cosas o cómo toman las decisiones personales, lo cual se presenta de manera natural, inconscientemente, influyendo en gran medida los sentimientos de la persona, donde al ser más factores psicológicos, es mucho más fácil adaptarlos al estilo de una organización sin necesidad de tenerlos por escrito o estar repitiéndolos por algunas veces. (Chiavenato, 2009)

Éstos supuestos básicos se puede decir que están en nuestro subconsciente, ya que a lo largo de nuestra vida, en especial en nuestra etapa de la niñez adquirimos un estilo de vida de acuerdo a lo que vemos en casa o nuestros padres mismo nos enseñan, lo cual repetimos en nuestro diario vivir hasta adultos porque es nuestra manera de crianza, pero así mismo hay que tomar en cuenta que no todos tenemos las mismas bases y que cada uno tendrá una manera distinta de actuar de acuerdo a su perspectiva ante diversas situaciones que le pueda ocurrir.

#### **1.3.3.10. Principios**

Los principios son de carácter universal apoyados en la ética que orientan las acciones de cada persona bajo normas éticas y de responsabilidad social en sí, mismos que debe cumplir la organización como parte de su gestión, pero comprometiendo a todos sus miembros a ir de la mano, con el fin de que sea un trabajo en conjunto. (Chiavenato, 2009)

Como bien sabemos, actualmente todas las empresas deben preocuparse por la responsabilidad social y velar por su entorno, ya que por más pequeña que sea, siempre va a emitir un efecto, el mismo que debe procurar que sea lo menos agresivo y dañino posible para que pueda seguir manteniendo sus operaciones, pero eso no lo logra sola, necesita de sus miembros para poder hacerlo y para ello debe preocuparse en primera instancia por capacitar a su personal para que conozca lo que debe y no hacer dentro de sus funciones.

#### **1.3.3.11. Patrones de comportamiento**

Hacen referencia a aquellos valores promulgados por la parte administrativa de la organización, con el fin de crear un buen ambiente laboral, donde la convivencia pacífica sea el primer objetivo a alcanzar para que sus miembros tengan un mejor desenvolvimiento y su productividad sea mucho más alta, ayudando a lograr las metas de la empresa como tal, aplicando las buenas prácticas. (Pérez Cepeda, 2016)

Al ser otro factor psicológico en la vida de las personas, es necesario que se busque dentro de la organización la unificación de todos sus miembros, tratando de que no existan discrepancias que afecten a la convivencia, sino que al contrario, exista empatía al momento de querer tomar una decisión y que en caso de conflictos, éstos sean solucionados analizando muy bien a los implicados y las causas del mismo para poder llegar a buenos acuerdos sin ir en contra de nadie, buscando la estabilidad común y el buen desarrollo de todo el personal.

#### **1.3.3.12. Clima Organizacional**

Es el ambiente en el que se desenvuelven las personas dentro de su espacio laboral, entre todos los miembros, desde los puestos altos, hasta los subordinados, lo cual no es algo tangible, porque es la interacción que existe entre todos y la comunicación que se maneje, que puede afectar de manera positiva o negativa en el clima organizacional y por ende en la satisfacción del cliente interno. (Pérez Cepeda, 2016)

Cabe recalcar que el clima organizacional es un factor que lo puede no solo percibir el cliente interno, sino también el externo, ya que el momento en que existe una buena convivencia, se denota en el trato entre compañeros y el cliente, porque al existir personas que no se sienten bien en su campo laboral, tampoco tienen un buen rendimiento y mucho menos demuestran un buen trato con sus consumidores, afectando directamente a las decisiones que se quieran tomar dentro de la empresa porque no existe compañerismo y las planificaciones se estancan.

#### **1.3.3.13. Creencias**

Para Mondragón Salas, (2016), son aquellas que se encuentran en la parte más profunda de la mente de las personas, que se ha ido construyendo a lo largo de su vida y define su comportamiento, además de la forma de pensar que tiene en su ámbito personal y laboral.

Si nos ponemos a analizar nuestro medio, podemos darnos cuenta que las creencias que predominan son las religiosas, ya que en nuestra sociedad hemos sido criados bajo una religión en particular y nos han enseñado a seguir la doctrina o la palabra de Dios, por el hecho de que la mayoría somos católicos y el buen comportamiento está en seguir lo que la Biblia nos dice, lo cual es muy arraigado de generación en generación, tal es así que dentro de la empresa que se procederá a analizar, el personal es católico y resulta mucho más fácil poder congeniar entre todos y aplicar una sola creencia dentro de la organización sin ir en contra de la integridad de ninguna persona.

#### **1.3.3.14. Sentido de identidad**

Este factor nos habla sobre el sentido de pertenencia del colaborador hacia la organización, donde se identifica con la cultura como si fuera suya, sucede cuando ya adopta los valores de la institución y los sigue aplicando por todo el tiempo que se encuentra laborando, consiguiendo una identidad organizacional que está en constante proceso de construcción con un efecto de espejo en todos los miembros distinguiéndose de las demás organizaciones. (Navarrete Mondragón, 2022)

Esto sucede cuando los colaboradores se sienten a gusto dentro de la organización y se sienten parte de ella, es decir, adoptan atributos que los identifican como un solo grupo, debido a que sienten orgullo de pertenecer a una determinada empresa por el prestigio que tenga la misma o por la convivencia interna que exista, además de que si siente que su trabajo continuo es reconocido o ha tenido la oportunidad de ascender para mejorar su condición de vida, ya que es el punto principal que una persona desea, por ello si encuentra que tiene buenas oportunidades laborales y no van en contra de su dignidad, es mucho más fácil que la persona se adapte y sienta a su lugar de trabajo como su segunda casa.

#### **1.3.3.15. Espiritualidad**

Ocurre cuando las organizaciones toman en cuenta a sus miembros como personas con mente y espíritu, están conscientes que tienen la capacidad de pensar y de darle sentido a las cosas que realiza a diario, donde se trata de no ofuscar a la persona, de no hacer de menos sus sentimientos, capacidades y emociones, sino al contrario, de permitirle que pueda relacionarse con los demás, ayudarle a reconocer sus fortalezas y sacarle su mayor potencial, sin dejar de lado los valores, la ética, las motivaciones, un buen liderazgo y equilibrio entre su vida privada y su trabajo. (Zeitune , 2013)

Es muy importante tomarlo en cuenta porque el momento en que llega una persona a trabajar dentro de una institución, no quiere decir que su vida gira en torno a su lugar de trabajo, al contrario, su vida personal es muy importante y el trabajo es un complemento de ella, ya que la persona debe sentir una unidad entre estas dos dimensiones para que encuentre un sentido en sus labores, es decir, hay que tomar en cuenta las situaciones personales y motivar a los empleados, preocuparse por ellos porque la parte emocional juega un rol fundamental para su rendimiento.

#### **1.3.4. MORAL Y SATISFACCIÓN**

Este punto tiene mucho que ver con la actitud que presenta la persona dentro de su lugar de trabajo según lo que percibe de la organización entre su equipo de trabajo y sus

superiores, donde influyen las necesidades de cada uno y la motivación que tienen para que ellos den una valoración de cómo se sienten, lo cual se ve reflejado en los resultados de su rendimiento. (Tinoco Gómez, Quispe Atúncar, & Beltrán Saravia, 2014)

Por esta razón, la satisfacción de un empleado depende de algunos elementos como son los reglamentos, políticas, condiciones de trabajo, las creencias, los valores y otros, ya que va mucho más allá de solo la relación entre sus compañeros o gerentes y de esto depende la actitud que tenga en su trabajo y que cumpla con los estándares de desempeño. (Hannoun, 2011)

Si bien es cierto, cada persona tenemos la capacidad de definir y actuar de acuerdo a lo que consideramos que está bien desde nuestro punto de vista, sin embargo también buscamos sentirnos bien con nosotros mismos y de manera colectiva dentro de un determinado espacio, más aún cuando hablamos del ámbito laboral, ya que es un factor subjetivo, que cada persona puede verlo o sentirse diferente, porque no todos piensan o actúan de una misma manera, siendo este el caso de que como administrador debe tomar en cuenta cada uno de los elementos mencionados anteriormente que le puede ayudar a orientarse con sus subordinados y buscar que en su mayoría estén de acuerdo con todo lo que abarca un ambiente laboral, siendo importante que se sientan conformes en su espacio de trabajo para no tener inconvenientes a posterior y evitar cualquier tipo de conflictos.

### **1.3.5. COMUNICACIÓN**

Es un punto que complementa al anterior, ya que la comunicación permite informar a los miembros y a su vez realizar una retroalimentación en caso de que exista alguna equivocación en el desempeño de funciones, lo cual a su vez refuerza lo que ya se ha enseñado previamente y otorga la capacidad de que los integrantes puedan tomar decisiones con fundamento y conocimiento, visualizando lo que mejor pueda resultar, ganándose un reconocimiento por su buena gestión que es como un estímulo a su trabajo, haciéndole sentir mejor y seguro de lo que realiza. (Robbins & Judge, 2009)

Por otro lado, Lécтора, (2018) menciona que la comunicación tiene mucho que ver con el sentido emocional de las personas y no solo del intercambio de conocimientos e ideas, porque el momento en el que entre todos haya una fluidez de palabra, pueden realizarse las cosas con mayor rapidez, optimizando el tiempo y sintiéndose mucho más satisfechos con sus logros, lo cual se traduce al cliente porque recibirá una atención mucho más oportuna y de acuerdo a lo que pide.

Al analizar estos dos criterios, se puede decir que la comunicación juega un rol muy importante dentro de una organización porque en primera instancia puede evitar cometer errores, ayuda a que entre todos interactúen y haya un complemento de ideas mucho más preciso, además de que permite que todos los procesos fluyan de mejor manera, exista compañerismo y busquen entre todos ayudarse, porque ninguna función es aislada, todos los departamentos de una organización se encuentran relacionados de cierta manera y necesitan que exista una buena convivencia, por lo que se necesita que la persona que dirija el grupo mantenga y cree un ambiente de respeto y empatía aplicando una comunicación asertiva.

### **1.3.6. ACTITUD AL CAMBIO**

Una organización se ve afectada por diversos factores que se desarrollan en el medio en el que se encuentra, que puede ser por cuestiones tecnológicas, culturales, cambios en el ámbito legal, requerimientos del cliente, en los procesos, entre otros, que pueden influir en el comportamiento de manera personal y grupal, ya que no todo es constante a lo largo del tiempo. (Montealegre González & Calderón Hernández, 2007)

Siendo ahí donde se reconoce la capacidad que tiene cada persona para adaptarse a los cambios que realiza la empresa, lo cual no es tan fácil, porque la mayoría de las veces se cuenta con personas de diferente generación, es decir, puede contar con personas jóvenes de la generación Z o mayores conocidos como baby boomers que por lo general ocupan los cargos altos de una entidad y son a quienes más complicado les resulta los cambios, representando el reto más

grande para incluirles a ellos en las modificaciones que existan, sin embargo depende de las ganas que tenga de aprender cada persona, ya que si le ponen interés pueden lograr que exista un complemento entre todos los miembros y se ayuden entre sí para conseguir lo esperado.

### **1.3.7. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Se denomina a aquel procedimiento en donde una o varias personas tratan de solucionar desacuerdos que ocurren dentro de un determinado grupo de personas involucradas, que suelen ser por tener diferentes puntos de vista o ante poner sus intereses personales para realizar o no una acción determinada, siendo cautelosos en analizar las causas y resolviendo de una manera pacífica, tratando de que todos estén de acuerdo y no se afecten sus necesidades. (Gómez Funes, 2013)

Existen muchas veces conflictos que se dan por rivalidades o envidia, ya que unos quieren sobresalir más que otros y no buscan trabajar en conjunto, pero son estos problemas los que no permiten continuar con los procesos o retrasan los tiempos, siendo necesario que exista una parte imparcial que trate de dialogar con los involucrados proponiendo un estilo de trabajo diferente, donde los reconocimientos sean de manera grupal y no individual para que ninguno sienta competencia por nadie, al tiempo de darles la oportunidad de expresar o aportar en las decisiones internas para hacerles ver que su opinión cuenta dentro de la empresa.

### **1.3.8. TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones viene acompañada de métodos y procedimientos que la complementan para ponerla en ejecución, que pueden ir en relación a aprovechar una oportunidad, solucionar problemas o para salir de una crisis, analizando todas las alternativas posibles para poner en marcha estrategias a largo plazo o tácticas a corto plazo, según sea el caso, siendo precisos en lo que se quiere lograr definiendo el grupo de personas con las que va a trabajar dentro de su planificación. (Fabela Rodríguez, 1995)

Al hablar de toma de decisiones muchas veces se nos viene a la mente que la realiza una sola persona, sin embargo, existen muchas veces que detrás de ella está un grupo de personas que ayudan a la recolección de datos, transmiten informes y están al día de lo que pasa en la organización, siendo cada una de ellas importante para que la toma de decisiones sea efectiva, con mayor razón cuando se tienen datos estadísticos que son mucho más precisos cuando se trata de cuestiones económicas; es decir, es un trabajo en conjunto y por lo tanto están involucrados todos sus miembros, por ello es necesario que siempre se analice en relación a un escenario positivo y negativo para elegir un camino neutro en pro de la organización y del entorno.

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. METODOLOGÍA**

#### **2.1.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, se recolectarán datos con expresión numérica. Por su alcance es una investigación descriptiva, por cuanto, se describirán atributos, características, factores o elementos del fenómeno de estudio, en este caso, la cultura organizacional.

Por su tipo es una investigación básica, en un primer momento se medirán las mediciones o factores de la cultura organizacional y, con estos datos, una vez analizados se estructurará un plan de mejora de dicha cultura, lo que significa que se estaría proponiendo una acción de intervención para solucionar un problema, es decir, investigación aplicada.

La investigación es de diseño no experimental, de corte transversal, no se manipularán variables y los datos se recolectarán datos en un solo momento.

## **2.1.2. POBLACIÓN Y PROCEDIMIENTO MUESTRAL**

En dicho estudio, la población a analizar serán todos los colaboradores de la empresa Importaciones Marcos, que representan un total de 12 personas, entre hombres y mujeres respectivamente, por lo tanto, no será necesario realizar un muestreo porque el tamaño de la población de la organización es reducido, siendo necesario tomar en cuenta a todos sus miembros (censo).

Los criterios de inclusión y exclusión son:

Se incluirá a todos los colaboradores de la empresa, las 12 personas mencionadas anteriormente.

No se recogerán datos de percepción de los clientes en cuanto a la cultura organizacional porque el estudio será completamente interno.

## **2.1.3. INSTRUMENTACIÓN Y PROCEDIMIENTO**

### **2.1.3.1. INSTRUMENTOS**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará un cuestionario tipo Likert, con opciones de respuesta múltiple. Dicho cuestionario es el propuesto por W.E.N.S (1983), por ser el que más se adapta a las características de cultura organizacional del objeto de estudio práctico de la presente investigación, es decir, la empresa Importaciones Marcos.

Dicho cuestionario contiene 50 preguntas de las siguientes áreas o dimensiones de interés:

1. Moral y satisfacción
2. Comunicación
3. Actitud al cambio
4. Solución de conflictos

## 5. Toma de decisiones

Las opciones de respuesta de dicho cuestionario, en la mayoría de preguntas corresponde a las siguientes escalas de respuesta:

1. Siempre
2. Frecuentemente
3. Rara vez
4. Nunca

Este instrumento fue desarrollado por cuatro becarios que son William Wilches, Elsa Bimos Ortega, Norma Placencia y Sergio Chávez en 1983, dentro de una tesis de grado doctoral en la especialidad de Psicología Industrial de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador aplicado al Instituto Ecuatoriano de Electrificación INECEL, con el fin de realizar un diagnóstico de la cultura organizacional que tenía dicho instituto, enfocándose en el análisis de factores psico-sociales en las Unidades de Staff, Unidades Ejecutoras del Plan de Electrificación Rural Uneper, Dirección de Relaciones Industriales y Dirección de Ingeniería y Construcción, para luego procesar los datos obtenidos de manera estadística. (Revelo Lara, 2014)

El cuestionario utilizado para investigaciones enfocadas en conocer la cultura organizacional de cualquier empresa contiene 10 preguntas por cada dimensión analizada, con el objetivo realizar un diagnóstico “in situ” con tres cualidades importantes que son: adaptación al objeto de investigación, a los medios que se poseen para realizar el trabajo y precisión de las informaciones en un grado de exactitud suficiente y satisfactoria para el objetivo propuesto; recolectando información de manera anónima y confidencial para que se sientan seguros de responder, sinceros en cada una de las preguntas, respondiendo de manera veraz y objetiva. (Revelo Lara, 2014)

### **2.1.3.2. PROCEDIMIENTO**

La presente investigación se realizará mediante el siguiente procedimiento:

- 1) Se reunirá a todos los colaboradores para socializar el enfoque de la investigación, además de los parámetros del cuestionario que se va a aplicar.
- 2) Se adaptará el cuestionario de W.E.N.S tal y como se indicó anteriormente.
- 3) Se procederá a compartir el link del cuestionario en línea en Formularios de Google a cada colaborador para la recolección de respuestas.
- 4) Se realizará el análisis e interpretación de los datos en tablas y gráficas estadísticas.

### **2.2. ANÁLISIS DE DATOS – RESULTADOS**

Todos los resultados recopilados mediante el software de Google Forms a manera de gráficas estadísticas como lo son las gráficas de pastel pasan a ser analizados según la incidencia de cada respuesta de acuerdo a los cinco factores del cuestionario anteriormente descritos, con la finalidad de determinar la situación actual que tiene la empresa “Importaciones Marcos” en relación a su cultura organizacional, desde la perspectiva de cada integrante de la organización, para finalmente proceder a desarrollar un plan de mejora enfocado en estrategias.

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Tomando en cuenta que no existe una sola herramienta definida para evaluar la cultura organizacional y cada uno de ellos varía de acuerdo a los análisis y observaciones que han realizado varios especialistas en cuanto al comportamiento de las personas, el investigador que desee realizar este tipo de estudios, puede decidir la que mejor se acople a su empresa, siendo este el caso con el que se puso en marcha esta investigación para la empresa “Importaciones Marcos”, donde se decidió aplicar el instrumento de W.E.N.S que ha sido desarrollado dentro

de nuestro país y esta lo más apegado posible a la realidad que vivimos nosotros en cuanto a factores psico-sociales con preguntas de selección múltiple para que sea mucho más fácil su análisis y no redunden las respuestas.

### 3.1. ANÁLISIS CON TABLA DE SEMAFORIZACIÓN

**Tabla 1:** *Tabla de semaforización*

| COLOR | INCIDENCIA                      |
|-------|---------------------------------|
|       | Incide negativamente            |
|       | Incide o afecta de manera media |
|       | Incide positivamente            |

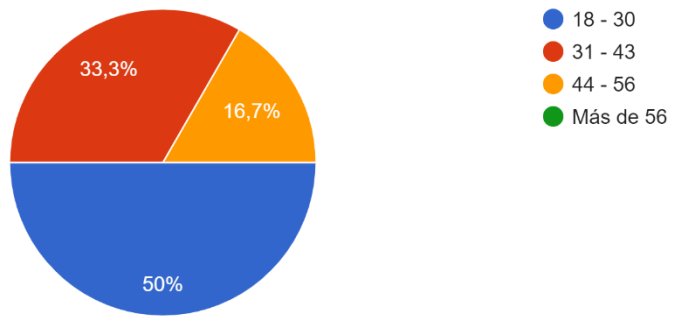
La tabla de semaforización permite realizar el análisis de cada una de las preguntas de investigación, catalogando a cada respuesta según la incidencia que tengan por medio de colores como se muestra en la tabla 1, con el fin de establecer medidas correctivas para tratar de que todas se encuentren en color verde que es lo óptimo dentro de un espacio de trabajo con estrategias puntuales para cada una de ellas, para posteriormente realizar una medición general de la cultura existente dentro de la empresa “Importaciones Marcos”.

### 3.1.1. DATOS PERSONALES

#### Edad:

Figura 1: *Edad*

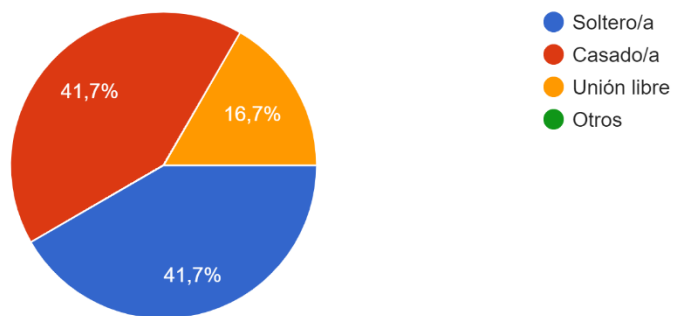
12 respuestas



#### Estado civil:

Figura 2: *Estado civil*

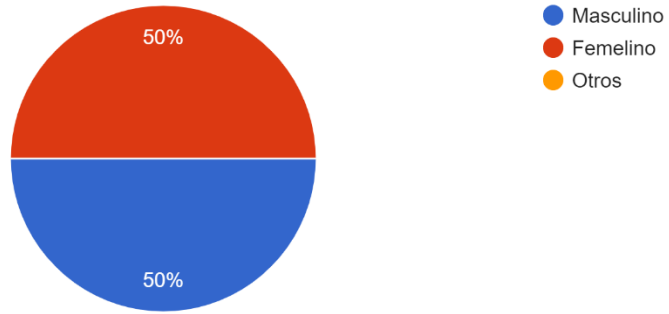
12 respuestas



## Género:

Figura 3: Género

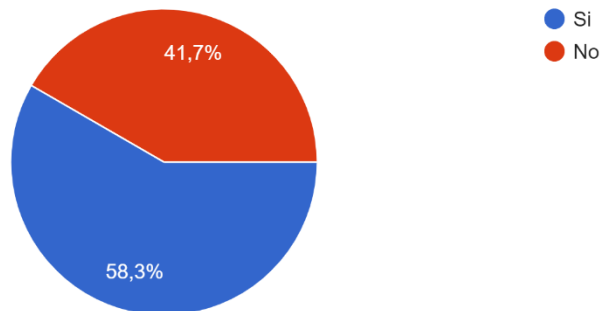
12 respuestas



## ¿Tiene hijos?

Figura 4: Hijos

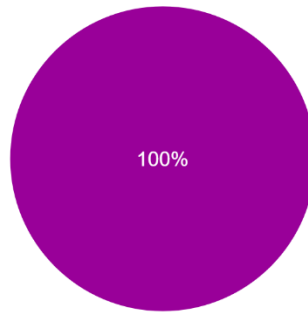
12 respuestas



### Tipo de contratación:

Figura 5: Tipo de contratación

12 respuestas



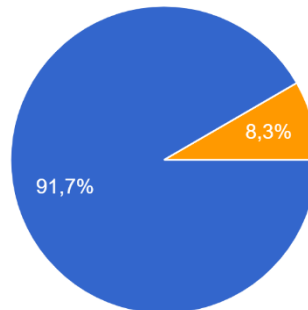
- Servicios ocasionales
- Libre Nombramiento y Remoción
- Nombramiento Provisional
- Nombramiento Regular
- Código de Trabajo

### 3.1.2. MORAL Y SATISFACCIÓN

#### 1.- En su puesto actual está:

Figura 6: Adaptación al puesto

12 respuestas



- Adaptado
- No adaptado
- Adaptado pero conforme
- No adaptado pero conforme

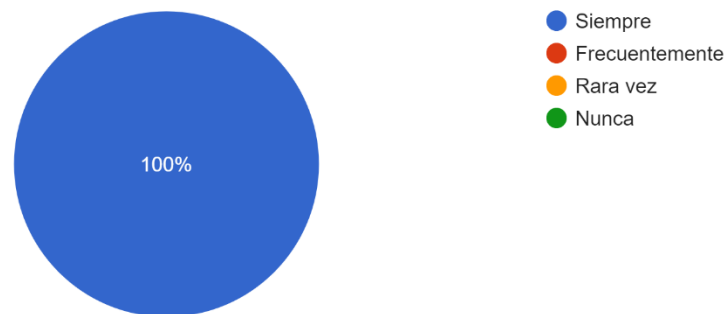
**Tabla 2:** Análisis de adaptación al puesto

| PARAMETRO                 | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|---------------------------|-------|------------------------------------|
| Adaptado                  | 91,7% |                                    |
| No adaptado               | 0%    |                                    |
| Adaptado pero conforme    | 8,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| No adaptado pero conforme | 0%    |                                    |

## 2.- ¿Realiza sus tareas con agrado?

**Figura 7:** Actitud del personal en sus tareas

12 respuestas



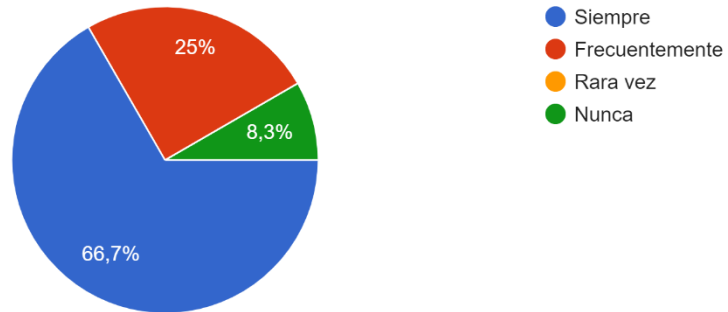
**Tabla 3:** Análisis de la actitud del personal en sus tareas

| PARAMETRO      | %    | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|------|------------------------------------|
| Siempre        | 100% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Frecuentemente | 0%   |                                    |
| Rara vez       | 0%   |                                    |
| Nunca          | 0%   |                                    |

### 3.- ¿Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros?

**Figura 8:** *Interés de problemas personales y de los compañeros*

12 respuestas



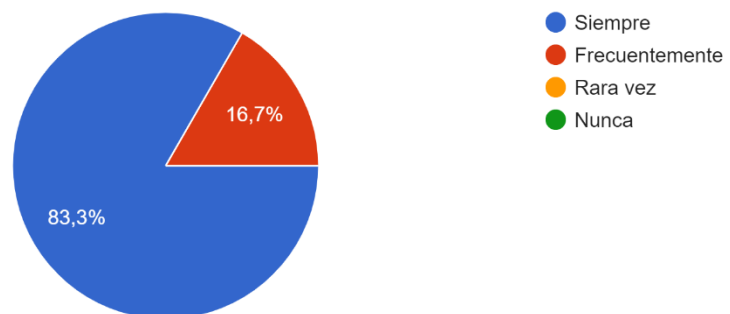
**Tabla 4:** *Análisis del interés de problemas personales y de los compañeros*

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 66,7% |                                    |
| Frecuentemente | 25%   |                                    |
| Rara vez       | 0%    |                                    |
| Nunca          | 8,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |

### 4.- ¿Considera los ascensos justos?

**Figura 9:** *Ascensos*

12 respuestas



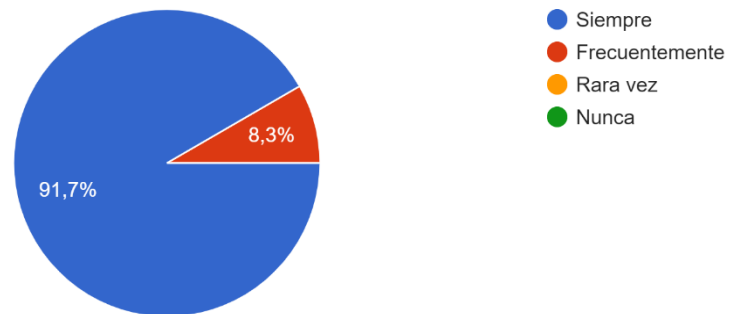
**Tabla 5:** *Análisis de ascensos*

| <b>PARAMETRO</b> | <b>%</b> | <b>SEMAFORIZACIÓN</b>              |
|------------------|----------|------------------------------------|
| Siempre          | 83,3%    |                                    |
| Frecuentemente   | 16,7%    | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez         | 0%       |                                    |
| Nunca            | 0%       |                                    |

### 5.- ¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

**Figura 10:** *Trato justo por parte de los superiores*

12 respuestas



**Tabla 6:** *Análisis del trato justo por parte de los superiores*

| <b>PARAMETRO</b> | <b>%</b> | <b>SEMAFORIZACIÓN</b>              |
|------------------|----------|------------------------------------|
| Siempre          | 91,7%    |                                    |
| Frecuentemente   | 8,3%     | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez         | 0%       |                                    |
| Nunca            | 0%       |                                    |

## 6.- ¿Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza?

Figura 11: Reconocimiento del trabajo

12 respuestas

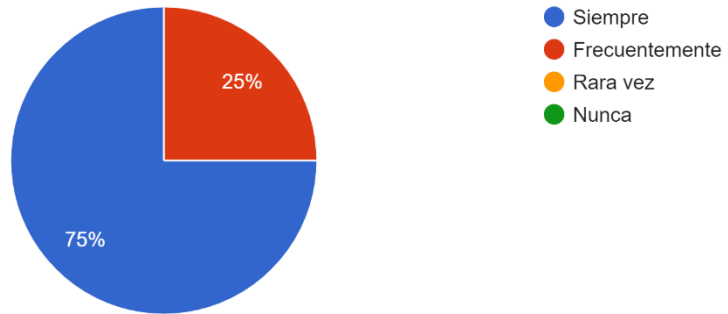


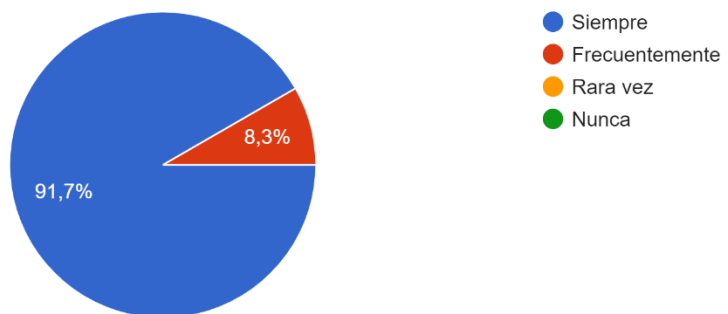
Tabla 7: Análisis del reconocimiento del trabajo

| PARAMETRO      | %   | SEMAFORIZACIÓN              |
|----------------|-----|-----------------------------|
| Siempre        | 75% |                             |
| Frecuentemente | 25% | Planteamiento de estrategia |
| Rara vez       | 0%  |                             |
| Nunca          | 0%  |                             |

## 7.- ¿El jefe se interesa por sus colaboradores/as?

Figura 12: Interés del jefe hacia sus colaboradores

12 respuestas



**Tabla 8:** Análisis del interés del jefe hacia sus colaboradores

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 91,7% |                                    |
| Frecuentemente | 8,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 0%    |                                    |
| Nunca          | 0%    |                                    |

## 8.- ¿Se identifica con la institución?

**Figura 13:** Identificación con la institución

12 respuestas



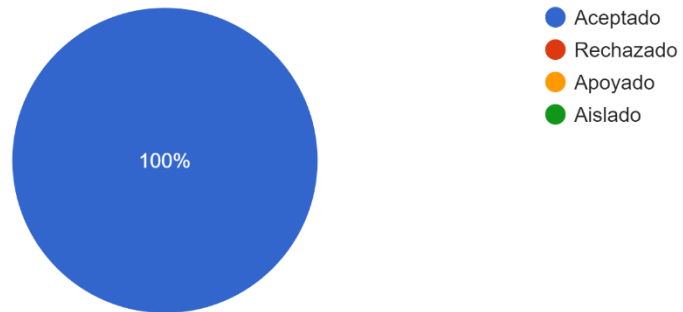
**Tabla 9:** Análisis de identificación con la institución

| PARAMETRO      | %    | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|------|------------------------------------|
| Siempre        | 100% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Frecuentemente | 0%   |                                    |
| Rara vez       | 0%   |                                    |
| Nunca          | 0%   |                                    |

**9.- En su grupo de trabajo usted se siente:**

**Figura 14:** *Aceptación por parte de su grupo de trabajo*

12 respuestas



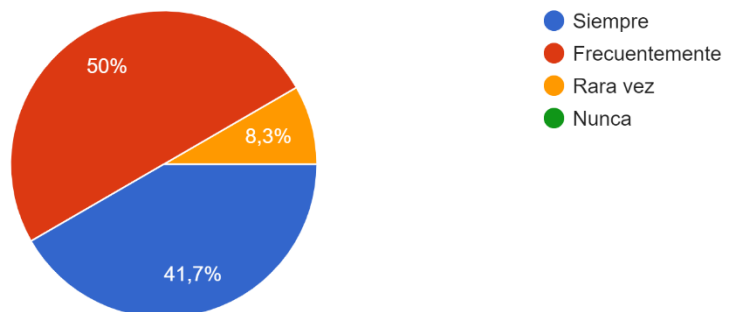
**Tabla 10:** *Análisis de aceptación por parte de su grupo de trabajo*

| PARAMETRO | %    | SEMAFORIZACIÓN              |
|-----------|------|-----------------------------|
| Aceptado  | 100% | Planteamiento de estrategia |
| Rechazado | 0%   |                             |
| Apoyado   | 0%   |                             |
| Aislado   | 0%   |                             |

**10.- ¿Los mejores momentos los pasa en su trabajo?**

**Figura 15:** *Percepción emocional en su trabajo*

12 respuestas



**Tabla 11:** Análisis de percepción emocional en su trabajo

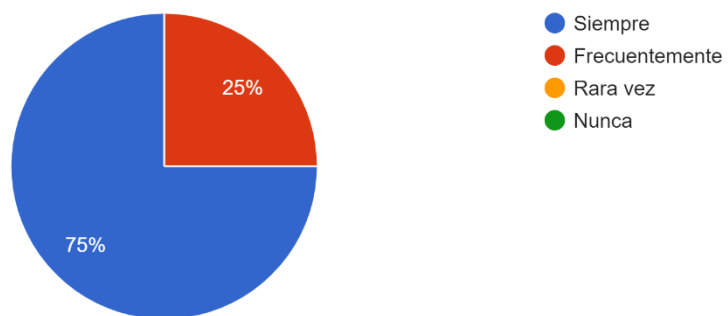
| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 41,7% |                                    |
| Frecuentemente | 50%   | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 8,3%  |                                    |
| Nunca          | 0%    |                                    |

### 3.1.3. COMUNICACIÓN

#### 1.- ¿La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba?

**Figura 16:** Comprobación de información

12 respuestas



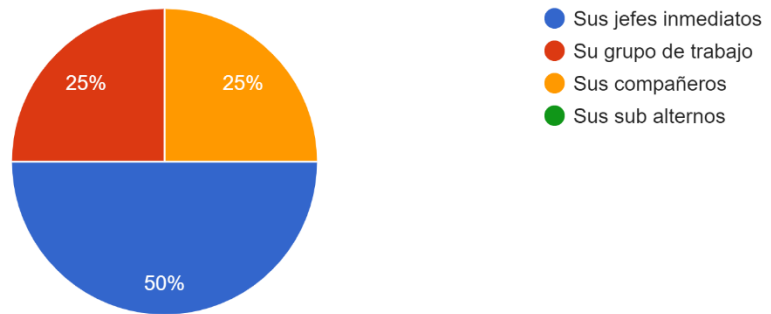
**Tabla 12:** Análisis de comprobación de información

| PARAMETRO      | %   | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-----|------------------------------------|
| Siempre        | 75% |                                    |
| Frecuentemente | 25% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 0%  |                                    |
| Nunca          | 0%  |                                    |

**2.- Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar, consulta a:**

**Figura 17:** Consultas sobre dudas en su trabajo

12 respuestas



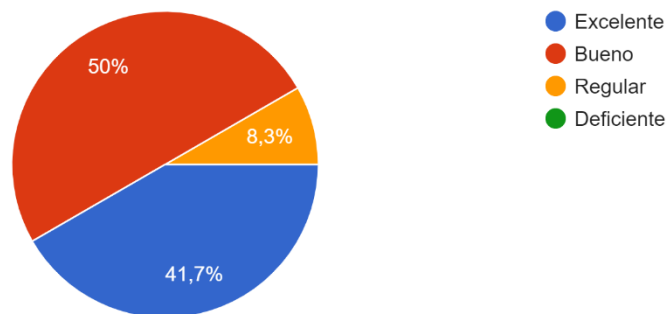
**Tabla 13:** Análisis sobre consultas de dudas en su trabajo

| PARAMETRO            | %   | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------------|-----|------------------------------------|
| Sus jefes inmediatos | 50% |                                    |
| Su grupo de trabajo  | 25% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Sus compañeros       | 25% |                                    |
| Sus sub-alternos     | 0%  |                                    |

**3.- ¿Cómo calificaría la comunicación en su departamento?**

**Figura 18:** Comunicación en cada departamento

12 respuestas



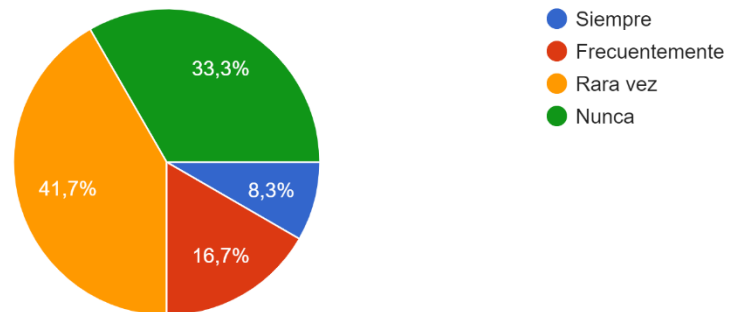
**Tabla 14:** Análisis de la comunicación en cada departamento

| PARAMETRO  | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|------------|-------|------------------------------------|
| Excelente  | 41,7% |                                    |
| Bueno      | 50%   |                                    |
| Regular    | 8,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Deficiente | 0%    |                                    |

#### 4.- ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo?

**Figura 19:** Comunicación con sus jefes de trabajo

12 respuestas



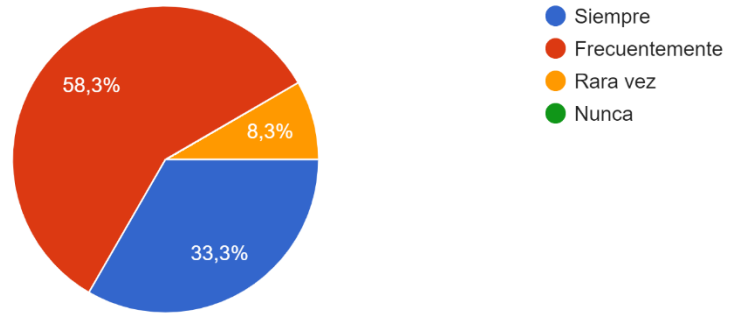
**Tabla 15:** Análisis de la comunicación con sus jefes de trabajo

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 8,3%  |                                    |
| Frecuentemente | 16,7% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 41,7% |                                    |
| Nunca          | 33,3% |                                    |

**5.- ¿Se analizan en su departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?**

**Figura 20:** *Análisis de procesos, métodos, técnicas y procedimientos en el trabajo*

12 respuestas



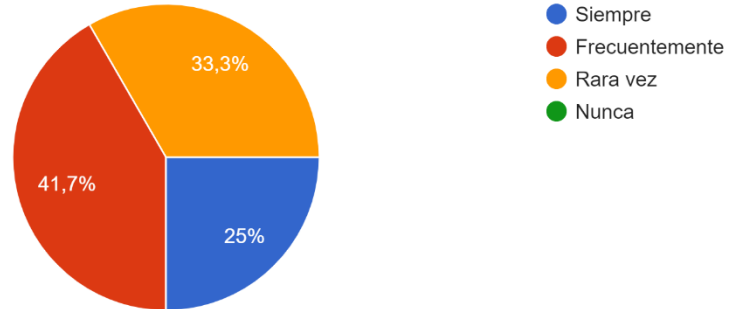
**Tabla 16:** *Análisis de procesos, métodos, técnicas y procedimientos en el trabajo*

| PARAMETRO      | %      | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|--------|------------------------------------|
| Siempre        | 33,33% |                                    |
| Frecuentemente | 58,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 8,3%   |                                    |
| Nunca          | 0%     |                                    |

**6.- ¿Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento y desenvolvimiento en el trabajo?**

**Figura 21:** *Sugerencias a sus compañeros de trabajo*

12 respuestas



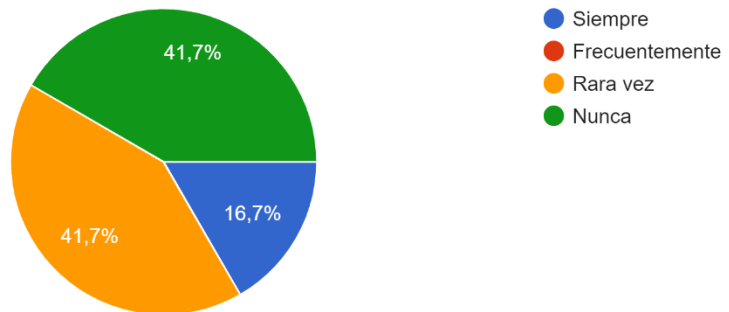
**Tabla 17:** *Análisis de sugerencias a sus compañeros de trabajo*

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 25%   |                                    |
| Frecuentemente | 41,7% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 33,3% |                                    |
| Nunca          | 0%    |                                    |

**7.- ¿Sin que le soliciten, usted da información a sus compañeros sobre su forma de ser?**

**Figura 22:** *Relación con sus compañeros*

12 respuestas



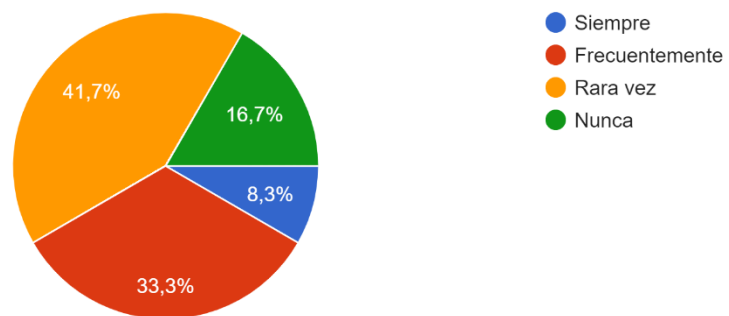
**Tabla 18:** Análisis de la relación con sus compañeros

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 16,7% |                                    |
| Frecuentemente | 0%    |                                    |
| Rara vez       | 41,7% |                                    |
| Nunca          | 41,7% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |

**8.- ¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras?**

**Figura 23:** Comunicación interna

12 respuestas



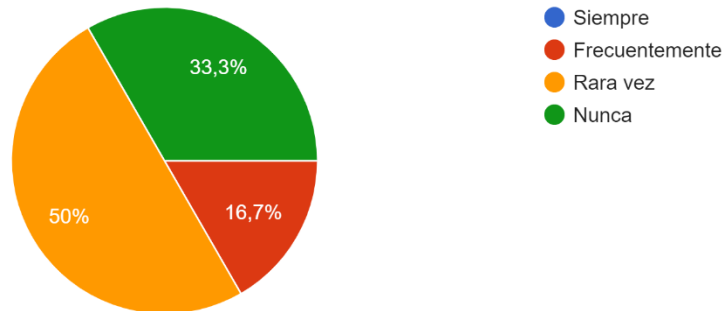
**Tabla 19:** Análisis de la comunicación interna

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 8,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Frecuentemente | 33,3% |                                    |
| Rara vez       | 41,7% |                                    |
| Nunca          | 16,7% |                                    |

**9.- ¿En su departamento se tiene temor a la crítica porque produce malestar?**

**Figura 24:** Malestar del personal

12 respuestas



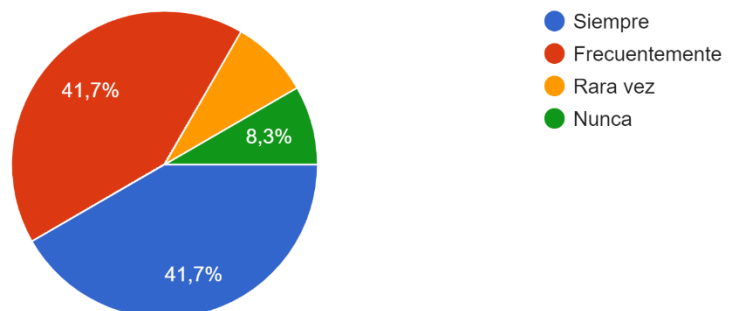
**Tabla 20:** Análisis del malestar del personal

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN              |
|----------------|-------|-----------------------------|
| Siempre        | 0%    |                             |
| Frecuentemente | 16,7% |                             |
| Rara vez       | 50%   | Planteamiento de estrategia |
| Nunca          | 33,3% |                             |

**10.- ¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?**

**Figura 25:** Opiniones sobre asuntos de trabajo

12 respuestas



**Tabla 21:** Análisis de opiniones sobre asuntos de trabajo

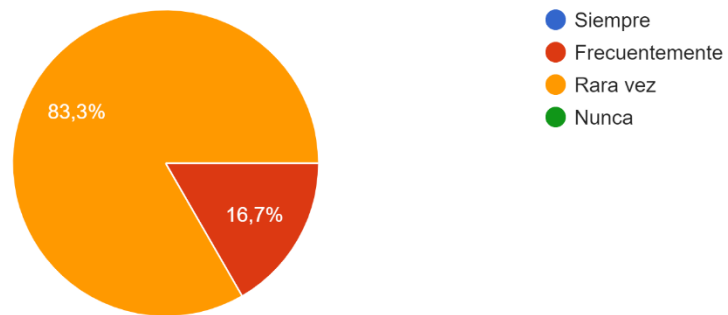
| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 41,7% |                                    |
| Frecuentemente | 41,7% |                                    |
| Rara vez       | 8,3%  |                                    |
| Nunca          | 8,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |

### 3.1.4. ACTITUD AL CAMBIO

1.- ¿Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que tenga propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?

**Figura 26:** Participación de ideas por parte de los miembros de la empresa

12 respuestas



**Tabla 22:** Análisis de participación de ideas por parte de los miembros de la empresa

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 0%    |                                    |
| Frecuentemente | 16,7% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 83,3% |                                    |
| Nunca          | 0%    |                                    |

2.- Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:

Figura 27: Sugerencias dentro de su departamento

12 respuestas

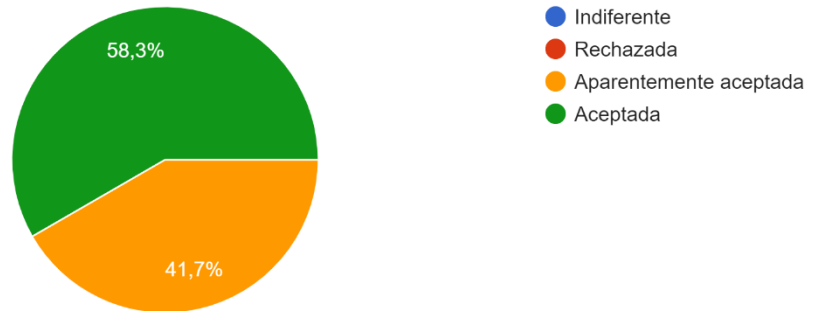


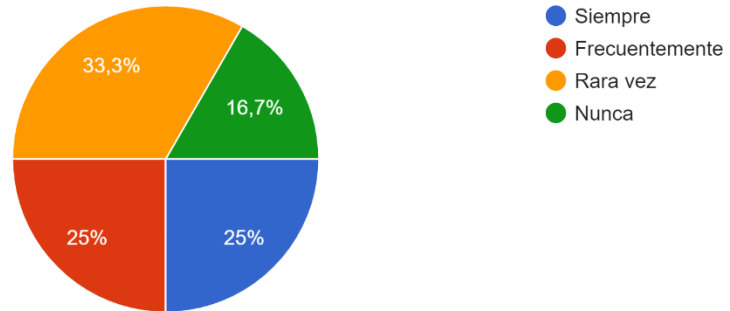
Tabla 23: Análisis de sugerencias dentro de su departamento

| PARAMETRO              | %     | SEMAFORIZACIÓN              |
|------------------------|-------|-----------------------------|
| Indiferente            | 0%    |                             |
| Rechazada              | 0%    |                             |
| Aparentemente aceptada | 41,7% | Planteamiento de estrategia |
| Aceptada               | 58,3% |                             |

3.- ¿Da usted sugerencia para modificar los sistemas actuales de trabajo?

**Figura 28:** *Sugerencias para modificar sistemas actuales de trabajo*

12 respuestas



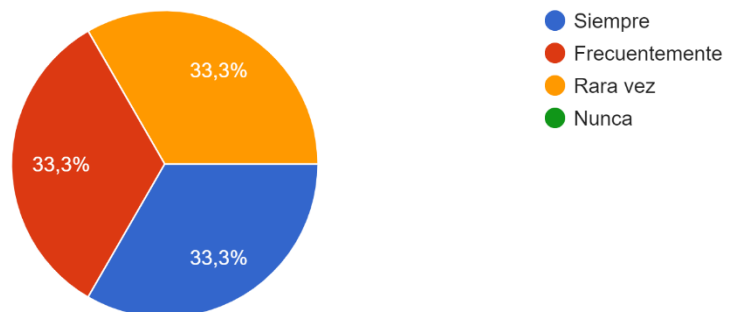
**Tabla 24:** *Análisis de sugerencias para modificar sistemas actuales de trabajo*

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 25%   |                                    |
| Frecuentemente | 25%   |                                    |
| Rara vez       | 33,3% |                                    |
| Nunca          | 16,7% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |

#### 4.- ¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?

**Figura 29:** *Promoción de innovación y creatividad*

12 respuestas



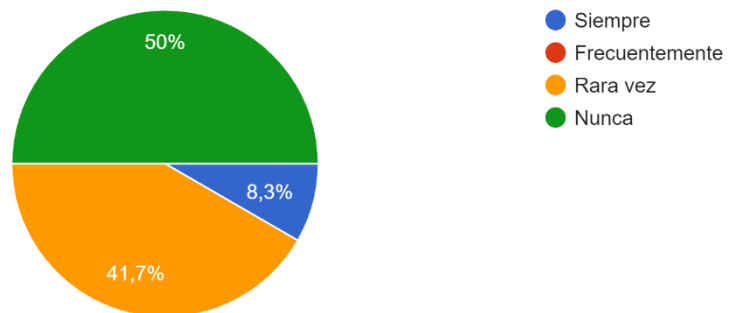
**Tabla 25:** Análisis de promoción de innovación y creatividad

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 33,3% |                                    |
| Frecuentemente | 33,3% |                                    |
| Rara vez       | 33,3% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Nunca          | 0%    |                                    |

**5.- ¿Piensa que las innovaciones de tecnología y/o procedimientos le ocasionan problemas?**

**Figura 30:** Problemas que ocasionan la innovación en tecnología y procedimientos

12 respuestas



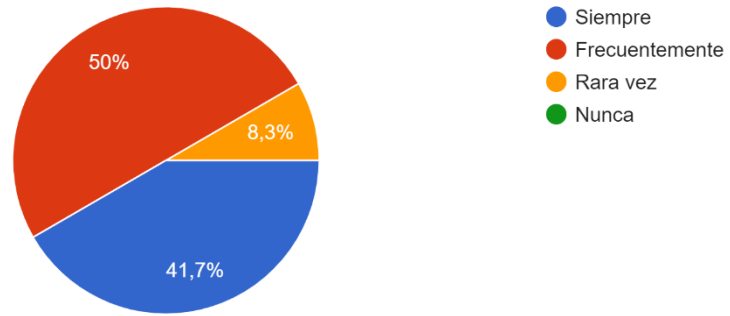
**Tabla 26:** Análisis de los problemas que ocasionan la innovación en tecnología y procedimientos

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 8,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Frecuentemente | 0%    |                                    |
| Rara vez       | 41,7% |                                    |
| Nunca          | 50%   |                                    |

## 6.- ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?

**Figura 31:** *Búsqueda de innovación en el trabajo*

12 respuestas



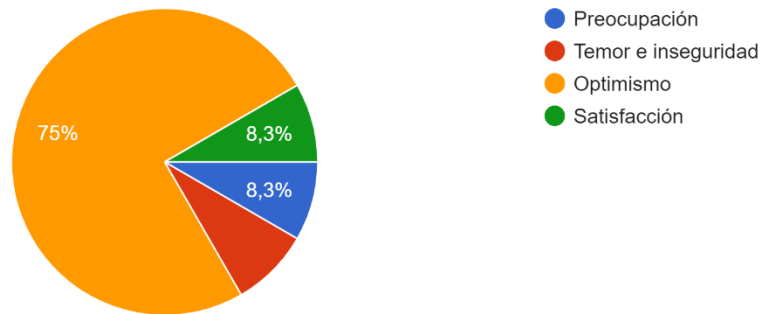
**Tabla 27:** *Análisis de búsqueda de innovación en el trabajo*

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 41,7% |                                    |
| Frecuentemente | 50%   |                                    |
| Rara vez       | 8,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Nunca          | 0%    |                                    |

## 7.- ¿La aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos en su trabajo despiertan en usted?

**Figura 32:** Reacción a la aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos

12 respuestas



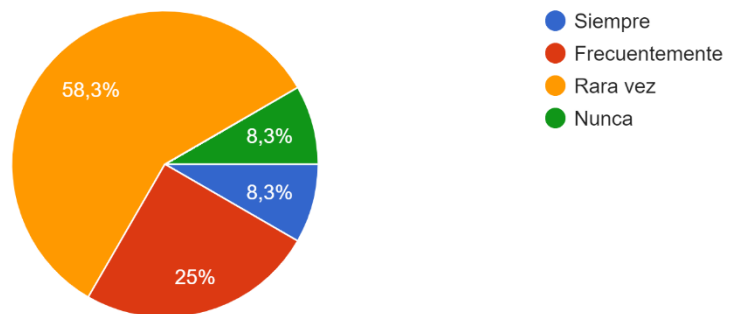
**Tabla 28:** Análisis de reacción a la aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos

| PARAMETRO           | %    | SEMAFORIZACIÓN                     |
|---------------------|------|------------------------------------|
| Preocupación        | 8,3% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Temor e inseguridad | 8,3% |                                    |
| Optimismo           | 75%  |                                    |
| Satisfacción        | 8,3% |                                    |

**8.- ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales?**

**Figura 33:** Resistencia al cambio

12 respuestas



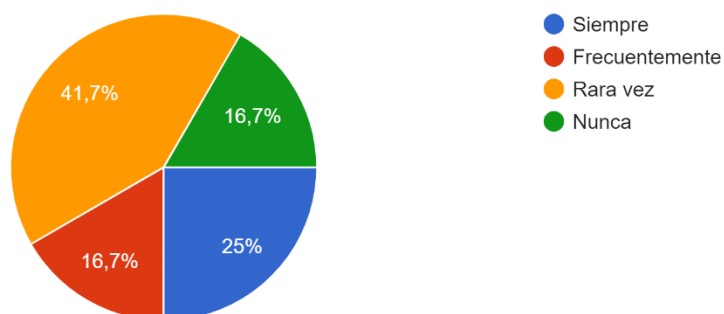
**Tabla 29:** Análisis de resistencia al cambio

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 8,3%  |                                    |
| Frecuentemente | 25%   | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 58,3% |                                    |
| Nunca          | 8,3%  |                                    |

**9.- ¿Piensa usted que las personas que no comprenden y que no se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?**

**Figura 34:** Capacidad para idear y mejorar los métodos

12 respuestas



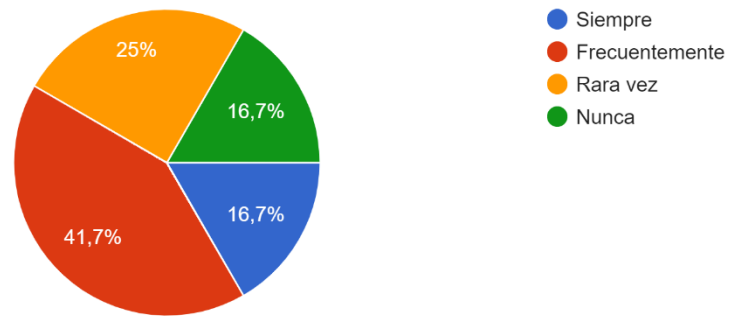
**Tabla 30:** Análisis de la capacidad para idear y mejorar los métodos

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 25%   | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Frecuentemente | 16,7% |                                    |
| Rara vez       | 41,7% |                                    |
| Nunca          | 16,7% |                                    |

**10.- ¿Cree usted que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente los jefes de su departamento?**

**Figura 35:** Participación en planes y proyectos futuros

12 respuestas



**Tabla 31:** Análisis de participación en planes y proyectos futuros

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 16,7% |                                    |
| Frecuentemente | 41,7% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 25%   |                                    |
| Nunca          | 16,7% |                                    |

### 3.1.5. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

#### 1.- ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento?

Figura 36: Problemas o conflictos más comunes

12 respuestas

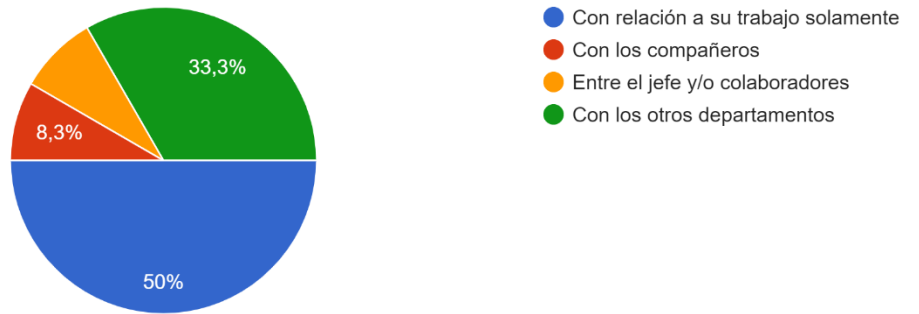


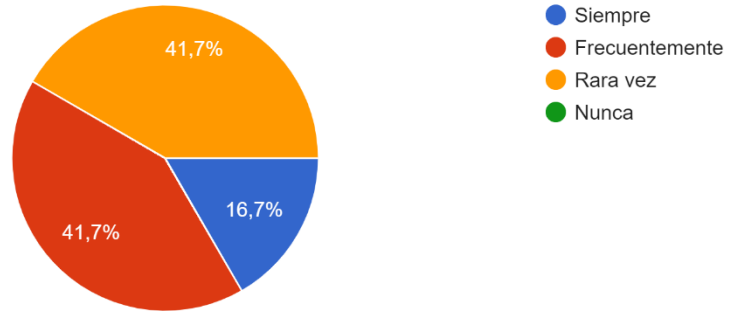
Tabla 32: Análisis de problemas o conflictos más comunes

| PARAMETRO                           | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|-------------------------------------|-------|------------------------------------|
| Con relación a su trabajo solamente | 50%   | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Con los compañeros                  | 8,3%  |                                    |
| Entre el jefe y/o colaboradores     | 8,3%  |                                    |
| Con los otros departamentos         | 33,3% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |

**2.- ¿Los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento, los conoce?**

**Figura 37:** Conocimiento de conflictos en el departamento

12 respuestas



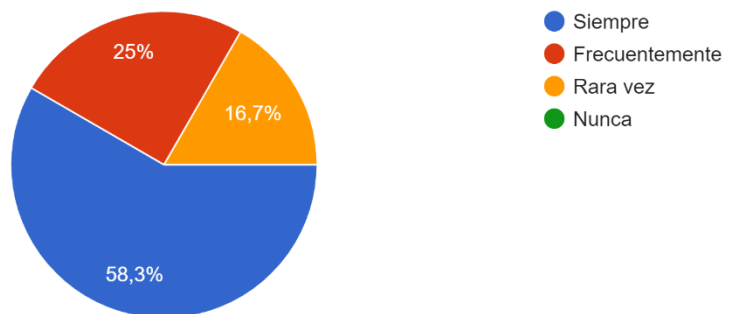
**Tabla 33:** Análisis del conocimiento de conflictos en el departamento

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 16,7% |                                    |
| Frecuentemente | 41,7% |                                    |
| Rara vez       | 41,7% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Nunca          | 0%    |                                    |

**3.- ¿Los problemas o conflictos de su departamento, trata usted de solucionarlos?**

**Figura 38:** Solución de conflictos

12 respuestas



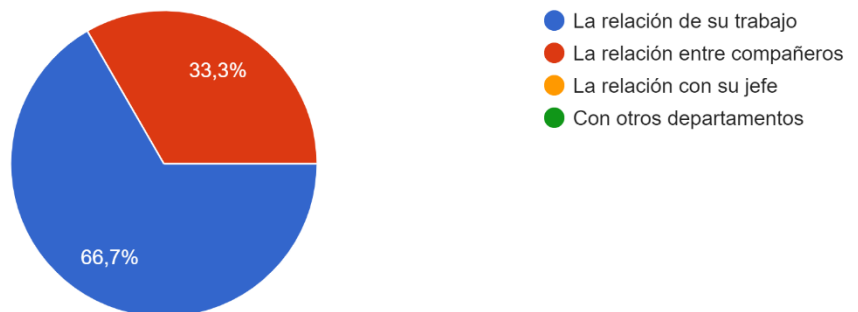
**Tabla 34:** Análisis de solución de conflictos

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 58,3% |                                    |
| Frecuentemente | 25%   | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 16,7% |                                    |
| Nunca          | 0%    |                                    |

#### 4.- Los problemas o conflictos de su departamento afectan a:

**Figura 39:** Afectación de problemas o conflictos

12 respuestas



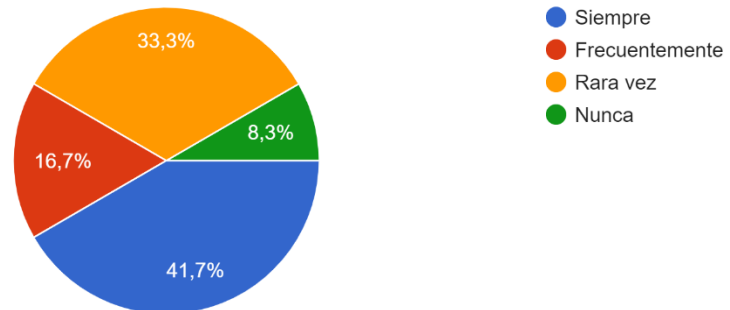
**Tabla 35:** Análisis de afectación de problemas o conflictos

| PARAMETRO                    | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|------------------------------|-------|------------------------------------|
| La relación de su trabajo    | 66,7% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| La relación entre compañeros | 33,3% |                                    |
| La relación con su jefe      | 0%    |                                    |
| Con otros departamentos      | 0%    |                                    |

**5.- ¿En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?**

**Figura 40:** *Procedimientos para alcanzar acuerdos*

12 respuestas



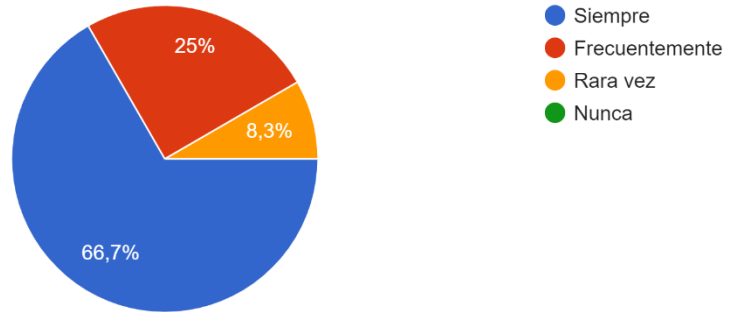
**Tabla 36:** *Análisis de procedimientos para alcanzar acuerdos*

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 41,7% |                                    |
| Frecuentemente | 16,7% |                                    |
| Rara vez       | 33,3% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Nunca          | 8,3%  |                                    |

**6.- ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?**

**Figura 41:** Causas de un problema o conflicto

12 respuestas



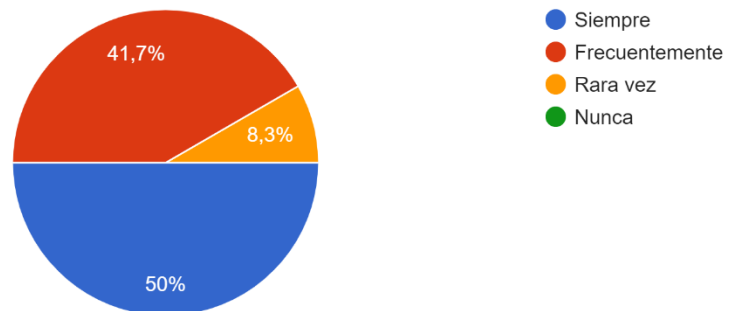
**Tabla 37:** Análisis de las causas de un problema o conflicto

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 66,7% |                                    |
| Frecuentemente | 25%   | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 8,3%  |                                    |
| Nunca          | 0%    |                                    |

## 7.- ¿Se utiliza jerarquía para eliminar los problemas o conflictos?

**Figura 42:** Utilización de jerarquía para eliminar problemas

12 respuestas



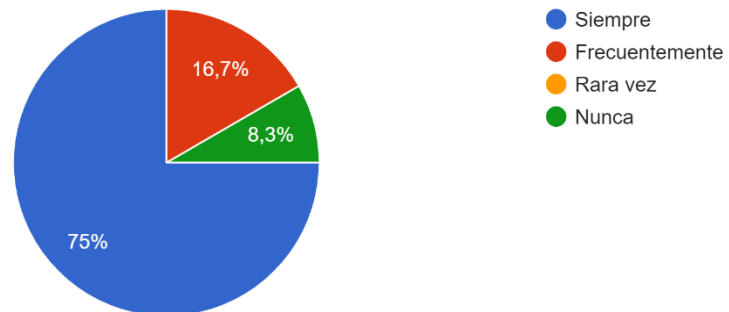
**Tabla 38:** Análisis de utilización de jerarquía para eliminar problemas

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 50%   |                                    |
| Frecuentemente | 41,7% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 8,3%  |                                    |
| Nunca          | 0%    |                                    |

**8.- ¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agraden a la mayoría de las personas?**

**Figura 43:** Negociaciones en los departamentos

12 respuestas



**Tabla 39:** Análisis de las negociaciones en los departamentos

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 75%   |                                    |
| Frecuentemente | 16,7% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 8,3%  |                                    |
| Nunca          | 0%    |                                    |

**9.- ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su departamento?**

**Figura 44:** Soluciones para los problemas o conflictos

12 respuestas



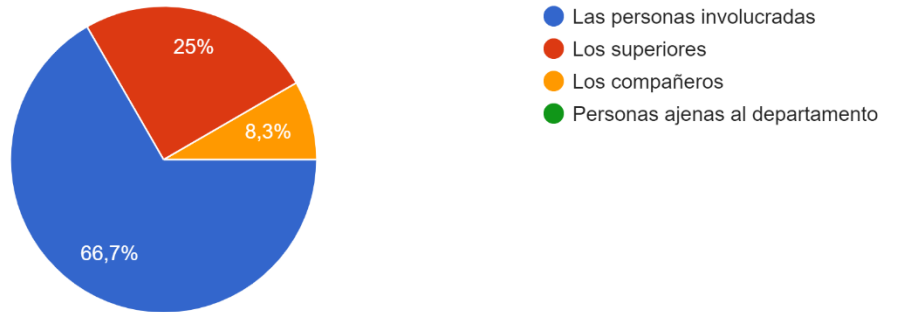
**Tabla 40:** Análisis de las soluciones para los problemas o conflictos

| PARAMETRO   | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|---|-------|------------------------------------|
| Se les trata abiertamente y francamente                                       | 91,7% |                                    |
| Demora la colusión del conflicto, confiado en que el tiempo arregle las cosas | 0%    |                                    |
| Se dan soluciones transitorias  | 0%    |                                    |
| Se dan soluciones definitivas   | 8,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |

**10.- Los problemas o conflictos en su departamento los resuelven:**

**Figura 45:** *Personas que resuelven los conflictos*

12 respuestas



**Tabla 41:** *Análisis de las personas que resuelven los conflictos*

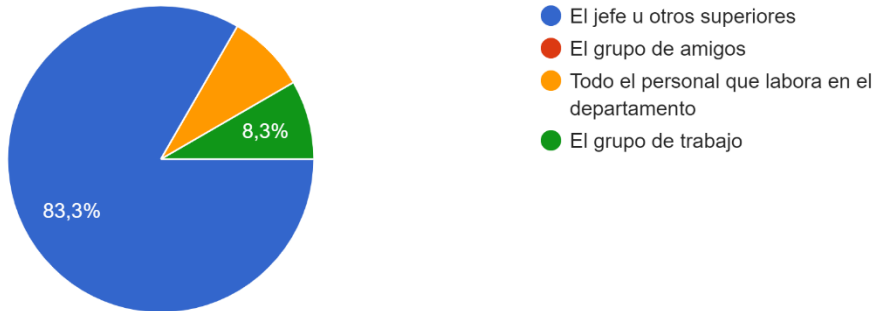
| PARAMETRO                       | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|---------------------------------|-------|------------------------------------|
| Las personas involucradas       | 66,7% |                                    |
| Los superiores                  | 25%   |                                    |
| Los compañeros                  | 8,3%  | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Personas ajenas al departamento | 0%    |                                    |

### 3.1.6. TOMA DE DECISIONES

1.- Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor parte de veces por:

**Figura 46:** *Personas que toman las decisiones*

12 respuestas



**Tabla 42:** *Análisis de las personas que toman las decisiones*

| PARAMETRO                                      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|--|-------|------------------------------------|
| El jefe u otros superiores                     | 83,3% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| El grupo de amigos                             | 0%    |                                    |
| Todo el personal que labora en el departamento | 8,3%  |                                    |
| El grupo de trabajo                            | 8,3%  |                                    |

**2.- ¿En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes?**

**Figura 47:** *Proceso de toma de decisiones*

12 respuestas

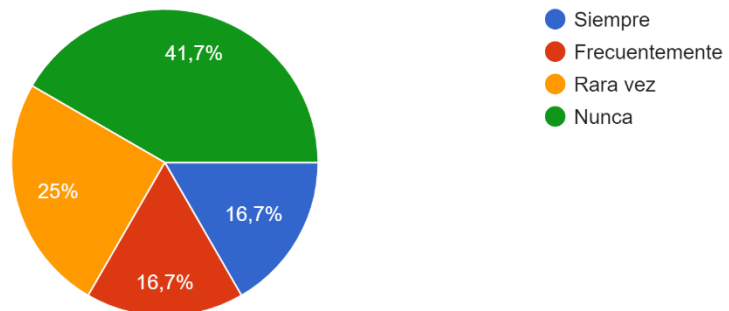


Tabla 43: Análisis del proceso de toma de decisiones

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN              |
|----------------|-------|-----------------------------|
| Siempre        | 16,7% | Planteamiento de estrategia |
| Frecuentemente | 16,7% |                             |
| Rara vez       | 25%   |                             |
| Nunca          | 41,7% |                             |

### 3.- ¿Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?

Figura 48: Influencia del jefe para la toma de decisiones

12 respuestas

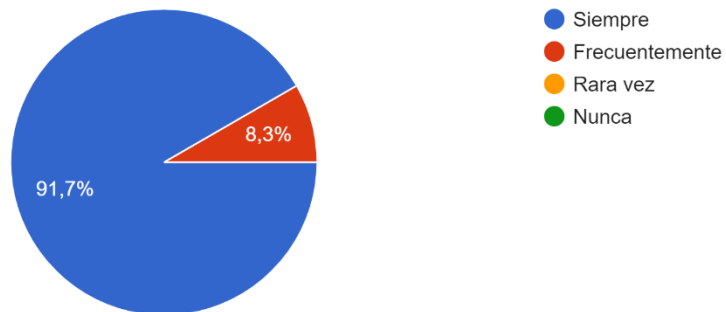


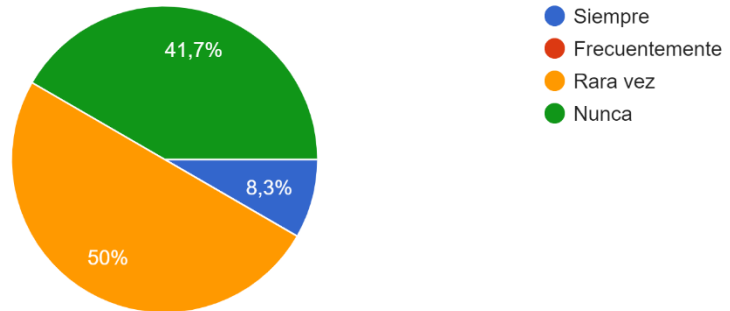
Tabla 44: Análisis de la influencia del jefe para la toma de decisiones

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN              |
|----------------|-------|-----------------------------|
| Siempre        | 91,7% |                             |
| Frecuentemente | 8,3%  | Planteamiento de estrategia |
| Rara vez       | 0%    |                             |
| Nunca          | 0%    |                             |

### 4.- ¿Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistad?

**Figura 49:** Influencia de amistades en las decisiones de trabajo

12 respuestas



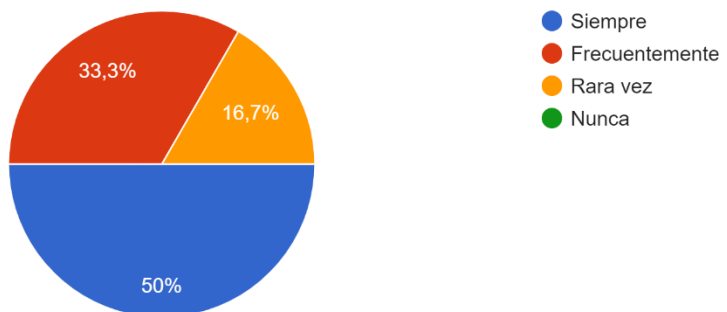
**Tabla 45:** Análisis de influencia de amistades en las decisiones de trabajo

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN              |
|----------------|-------|-----------------------------|
| Siempre        | 8,3%  | Planteamiento de estrategia |
| Frecuentemente | 0%    |                             |
| Rara vez       | 50%   |                             |
| Nunca          | 41,7% |                             |

**5.- ¿En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo?**

**Figura 50:** Toma de decisiones tomando en cuenta problemas personales y laborales

12 respuestas



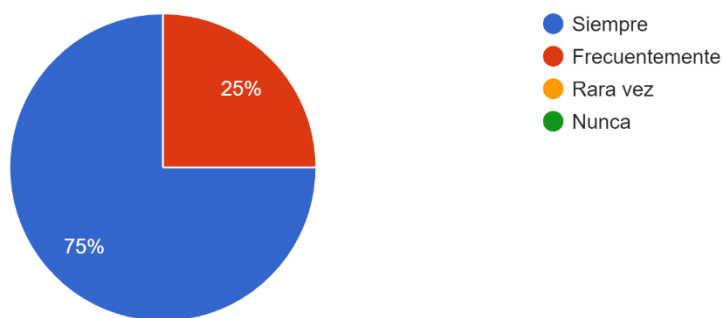
**Tabla 46:** Análisis de toma de decisiones tomando en cuenta problemas personales y laborales

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-------|------------------------------------|
| Siempre        | 50%   |                                    |
| Frecuentemente | 33,3% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 16,7% |                                    |
| Nunca          | 0%    |                                    |

**6.- ¿El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores/as considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?**

**Figura 51:** Consensos entre los colaboradores y jefes de departamentos

12 respuestas



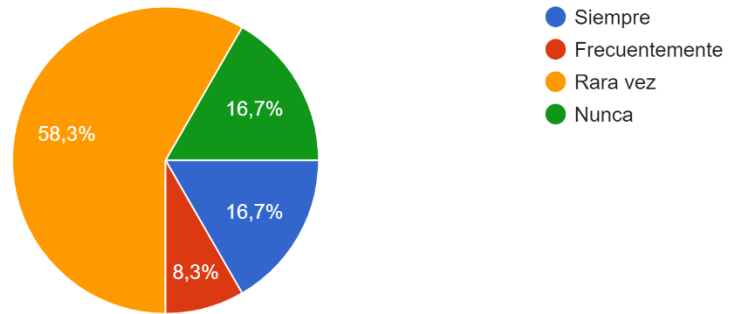
**Tabla 47:** Análisis de consensos entre los colaboradores y jefes de departamentos

| PARAMETRO      | %   | SEMAFORIZACIÓN                     |
|----------------|-----|------------------------------------|
| Siempre        | 75% |                                    |
| Frecuentemente | 25% | <i>Planteamiento de estrategia</i> |
| Rara vez       | 0%  |                                    |
| Nunca          | 0%  |                                    |

**7.- ¿Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo?**

**Figura 52:** Decisiones tomadas por temor al enojo de algún miembro

12 respuestas



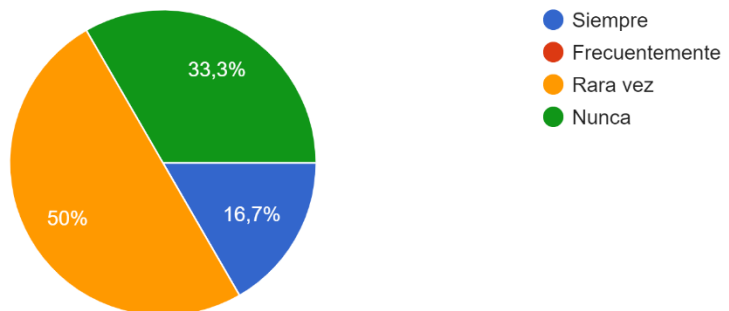
**Tabla 48:** Análisis de decisiones tomadas por temor al enojo de algún miembro

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN              |
|----------------|-------|-----------------------------|
| Siempre        | 16,7% | Planteamiento de estrategia |
| Frecuentemente | 8,3%  |                             |
| Rara vez       | 58,3% |                             |
| Nunca          | 16,7% |                             |

**8.- ¿Las diferencias personales, obstaculizan la toma de decisiones?**

**Figura 53:** Influencia de las diferencias personales para la toma de decisiones

12 respuestas



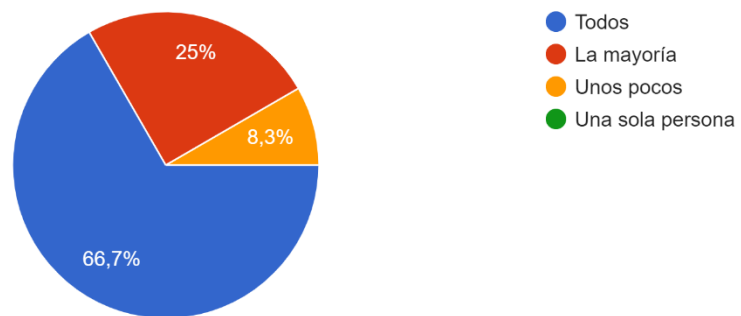
**Tabla 49:** Análisis de la influencia de las diferencias personales para la toma de decisiones

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN              |
|----------------|-------|-----------------------------|
| Siempre        | 16,7% | Planteamiento de estrategia |
| Frecuentemente | 0%    |                             |
| Rara vez       | 50%   |                             |
| Nunca          | 33,3% |                             |

### 9.- ¿En una reunión para tomar decisiones, en su departamento, participan?

**Figura 54:** Participación en la toma de decisiones

12 respuestas



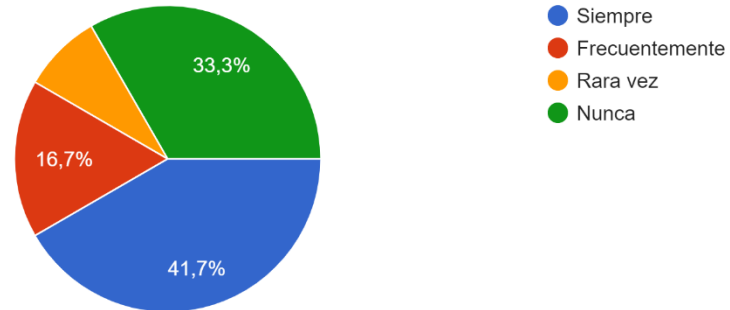
**Tabla 50:** Análisis de participación en la toma de decisiones

| PARAMETRO        | %     | SEMAFORIZACIÓN              |
|------------------|-------|-----------------------------|
| Todos            | 66,7% |                             |
| La mayoría       | 25%   | Planteamiento de estrategia |
| Unos pocos       | 8,3%  |                             |
| Una sola persona | 0%    |                             |

**10.- ¿Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo?**

**Figura 55:** Delegación de problemas a un colaborador

12 respuestas



**Tabla 51:** Análisis de delegación de problemas a un colaborador

| PARAMETRO      | %     | SEMAFORIZACIÓN              |
|----------------|-------|-----------------------------|
| Siempre        | 41,7% | Planteamiento de estrategia |
| Frecuentemente | 16,7% |                             |
| Rara vez       | 8,3%  |                             |
| Nunca          | 33,3% |                             |

### 3.2. DISCUSIÓN

En relación a algunas investigaciones de la cultura organizacional tanto en el ámbito nacional como internacional, nos demuestran cuán importante es para una empresa mantenerse en buenas condiciones internamente para que pueda tener un correcto funcionamiento, tal es así que se lo aplica a todo tipo de empresas, como el caso de las PYMES colombianas que fue el primer caso analizado en el estado del arte, el segundo caso de empresas turísticas del mismo país en relación a la ciudad de Cali, el tercer caso de la microempresa Ielectric de Quito, como cuarto caso de la azucarera del Ecuador y el quinto caso de la distribuidora de fármacos de Cuenca, donde se

pudo corroborar que todas ellas pueden ser competitivas dentro del mercado en el que se encuentran siempre y cuando mantengan una buena cultura organizacional.

Con ello se ha podido identificar que no es necesario que sean grandes empresas para que se preocupen por mantener una buena cultura organizacional, ya que desde el momento en que se tiene bajo su mando a un personal determinado, se debe buscar que todos se sientan bien física y mentalmente, ya que el hecho de preocuparse por ellos es velar por el futuro y sostenibilidad de la empresa en el tiempo porque son un pilar fundamental para el correcto funcionamiento de la misma.

Siendo esta la razón por la cual se ha llevado a cabo la presente investigación en la empresa “Importaciones Marcos” ubicada en Ibarra, provincia de Imbabura, con el fin de proponer mejoras a la misma enfocándonos en cinco áreas o dimensiones de interés, las cuales han sido definidas en el marco teórico como orientación del tema de estudio y reconocimiento de la influencia de cada uno de ellos.

Ante ello, enfocándonos en la variable moral y satisfacción, que se centra en la actitud de los colaboradores, se puede decir que se tiene un resultado neutro, que puede ser mucho más fácil para aplicar medidas correctivas, ya que según las encuestas, no todos los colaboradores se sienten adaptados en el puesto que ocupan, algunos de ellos no se interesan por los problemas de sus compañeros, no están totalmente de acuerdo con los asensos, no siempre reciben un trato justo por parte de sus superiores, ni tampoco han sido reconocidos constantemente por los buenos trabajos que realizan, además de que no siempre han sentido que su jefe se interese por el estado de los colaboradores.

En relación a la variable comunicación, que hace referencia al intercambio de ideas y conocimientos, se ha determinado un resultado neutro igual a la anterior variable, ya que no se tiene una comprobación continua de la información que reciben sobre asuntos de trabajo, cuando tienen alguna duda prefieren consultar a su grupo de trabajo o sus compañeros por temor a sus jefes inmediatos, existe una comunicación regular dentro de su departamento, frecuentemente

tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales, no siempre se analizan procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo en su departamento, no pide información a sus compañeros sobre su comportamiento o desenvolvimiento en el trabajo, nunca da información a sus compañeros sobre su forma de ser, se da poca oportunidad para revisar, evaluar o recomendar mejoras, tienen temor a la crítica y la mayoría nunca solicitan opinión sobre asuntos de trabajo.

La tercera variable de actitud al cambio habla acerca del comportamiento de cada individuo de manera personal y grupal en relación a lo que sucede a lo largo del tiempo, evidenciándose un resultado negativo por parte de los colaboradores, representando un reto para la organización para conseguir pronto resultados, ya que se mencionó que las nuevas ideas que tengan los colaboradores sobre asuntos de trabajo solo las impone con un gran esfuerzo, las sugerencias que emita son aparentemente aceptadas, siendo por ello la razón de que no sugieren cambios en los sistemas actuales del trabajo, afectando en el desarrollo de la innovación y creatividad, teniendo algunos de ellos problemas con nuevos procedimientos, junto con preocupación, temor e inseguridad cuando se aplican nuevas tecnologías, y es muy frecuente que las personas decidan seguir con los procedimientos actuales sin realizar cambios, aunque muchas veces buscan idear sus propios métodos, dejando de lado los determinados por la organización, sin embargo, piensan que la programación de planes y proyectos para el futuro solo deben hacerlo los jefes de cada departamento.

La cuarta variable de solución de conflictos se refiere a la manera en cómo analizan las causas y resuelven los problemas cada persona, obteniendo un resultado neutro, sin embargo, no deja de ser importante, debido a que mencionaron que tienen problemas con relación a su trabajo y con otros departamentos, además no siempre están al tanto de los conflictos que suceden dentro de su departamento, ni tampoco busca solucionarlos siempre, afectando a la relación con su trabajo y entre compañeros, no existen procedimientos para alcanzar un acuerdo, no siempre se analizan las causas de los problemas, ni tampoco se utiliza siempre la jerarquía para solucionarlos y lo realizan los mismos compañeros de trabajo, llegando a negociaciones que muchas veces no agradan a todas las personas y son definitivas.

Finalmente, la última variable a analizar corresponde a la toma de decisiones que va acompañada de métodos y procedimientos que aplica una persona o un grupo de personas de acuerdo a las oportunidades que se le presenta, ante ello, los resultados que predominan en las encuestas son negativos, encontrando que las acusaciones entre los presentes en una reunión predominan en la toma de decisiones, las cuales también se toman por amistad, sin analizar los problemas personales y de trabajo, por lo que no siempre influye la opinión del jefe en la toma de decisiones, sin procurar alcanzar un consenso, ya que suele llegarse a una decisión rápida por temor al enojo de algún integrante, influyendo en gran medida las diferencias personales, porque solo unos pocos participan en la toma de decisiones y los problemas son delegados a un colaborador o grupo.

Ante todos estos resultados, se decidió plantear la propuesta del plan con cronograma, responsable y estrategias dirigidas a cada respuesta que permita mejorar la situación actual de la empresa “Importaciones Marcos” de manera precisa a mediano y largo plazo según los fundamentos de la administración.

## **4. PROPUESTA**

### **4.1. PROPUESTA DEL PLAN**

Este plan se lo realiza en relación al diagnóstico de información levantada en la empresa “Importaciones Marcos”, a través del instrumento de Wens, mismo que se desarrolla de acuerdo a la medición de la percepción de los trabajadores de la empresa con enfoque en 5 variables, que es la de moral y satisfacción, comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos y toma de decisiones, estableciendo estrategias de mejora y otras para seguir manteniendo lo que ya se está aplicando en caso de obtener respuestas positivas, planteándolas en un período de 1 año contemplado dentro del plan de mejora, tomando en cuenta a los responsables en cada una de ellas, sirviendo como una base que puede aplicar el gerente de la organización para que logre conseguir un mejor rendimiento de los colaboradores, se consiga mantener un mejor espacio laboral y asegurar su permanencia en el tiempo.

Cabe recalcar que existen algunas estrategias que se han estipulado que se ejecuten todos los meses del año, debido a que son actividades de suma importancia que deben ser realizadas a diario e incluso que formen parte de la cotidianidad, implantándose como un fuerte distintivo interno que todos los colaboradores conozcan y practiquen, lo cual en el transcurso del tiempo permitirá evitar conflictos.

#### 4.1.1. VARIABLE: MORAL Y SATISFACCIÓN

Tabla 52: Propuesta variable moral y satisfacción

| SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA  | ESCENARIO DE PROPUESTA CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIA  | E<br>N<br>E<br>R<br>O | F<br>E<br>B<br>R<br>E<br>R<br>O | M<br>A<br>R<br>Z<br>O | A<br>B<br>R<br>I<br>L | M<br>A<br>Y<br>O | J<br>U<br>N<br>I<br>O | J<br>U<br>L<br>I<br>O | A<br>G<br>O<br>S<br>T<br>O | S<br>E<br>P<br>T<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | O<br>C<br>T<br>U<br>B<br>R<br>E | N<br>O<br>V<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | D<br>I<br>C<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | RESPONSABLE |
|---|--|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--|---------------------------------|---|---|-------------|
| En su mayoría, luego de hacer el análisis respectivo de todas las preguntas que miden moral y satisfacción, | <i>Realizar un plan de capacitación relacionado al puesto de trabajo para que todo el personal se adapte a las funciones que cumple en la empresa.</i> | X                     |                                 |                       |                       |                  |                       |                       |                            |  |                                 |   |   | Supervisor  |

|   |  |  |  |  |  |   |  |   |  |  |  |   |                 |
|---|--|--|--|--|--|---|--|---|--|--|--|---|-----------------|
| <p>en su mayoría refleja un resultado neutro, pero con la aplicación de las siguientes estrategias se espera tener un escenario óptimo a corto y mediano plazo:</p> | <p><i>La empresa se ha preocupado durante el tiempo que está en el mercado, reconociendo a sus trabajadores con todos los beneficios de ley y aspectos no remunerados como campeonatos de fútbol para que los trabajadores tengan una sana distracción haciendo deporte, así como también agasajos en fechas especiales como el día del trabajador y navidad, razón por lo cual se sienten motivados y realizan sus tareas con agrado. (Motivaciones remuneradas y motivaciones no remuneradas).</i></p> |  |  |  |  | X |  | X |  |  |  | X | Gerente general |
|   | <p><i>Hacer un convenio con profesionales del área de psicología y psiquiatría para que brinden apoyo a los trabajadores en caso de necesitarlo.</i></p>   |  |  |  |  | X |  |   |  |  |  | X | Gerente general |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                        |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|
|  | <i>Desarrollar un plan de carrera profesional para determinar las condiciones y tiempos de los ascensos del personal.</i>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X | X | X | X | <i>Gerente general</i> |
|  | <i>Aplicar el principio de equidad dentro del ambiente de trabajo para que exista lealtad, bondad y justicia entre los superiores y subordinados con el fin de llevar una convivencia sana y cordial, donde nadie se sienta humillado ni echo de menos.</i> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <i>Supervisor</i>      |

|  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | <p><i>Realizar reuniones mensuales con todo el personal para evaluar los avances que se han logrado obtener de acuerdo a la planificación, tratando de elogiar a el o los colaboradores cuando realizan bien su trabajo de manera inmediata, ya sea por medio de una carta de felicitaciones para que sea más formal u otorgándoles mayor autonomía para escoger y trabajar con las herramientas con las que mejor se adapten.</i></p> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Supervisor</i><br/><i>Jefe de contabilidad</i><br/><i>Jefe de ventas</i><br/><i>Jefe de logística</i></p> |
|  | <p><i>Aplicar el principio de espíritu de grupo, donde el jefe actúe como un líder, que se preocupe por los demás, tratando de crear un ambiente armónico y unido, donde todos tengan la confianza de expresar su sentir, procurando atender a sus dudas y mejorar el entendimiento.</i></p>   | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Jefe de contabilidad</i><br/><i>Jefe de ventas</i><br/><i>Jefe de logística</i></p>                       |

|  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|  | <p><i>La empresa utiliza instrumentos o elementos que fortalecen la cultura organizacional, valores organizacionales que se refleja en el trato equitativo sin discriminación de etnia, sexo o credo, al igual que artefactos como uniformes institucionales y elementos de seguridad.</i></p> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Gerente general</i></p> <p><i>Supervisor</i></p>   |
|  | <p><i>La empresa aplica un liderazgo democrático en la cual se escucha sugerencias de todos los colaboradores con el mismo grado de importancia entre todos, sin hacer de menos a ninguna opinión, haciéndoles parte de las decisiones y planificaciones futuras.</i></p>                      | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Supervisor</i></p> <p><i>Jefe de contabilidad</i></p> <p><i>Jefe de ventas</i></p> <p><i>Jefe de logística</i></p> |

|  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | <p><i>Crear espacios de convivencia entre todos los colaboradores, dándoles un tiempo para un refrigerio en media mañana y media tarde; compartir con ellos en su cumpleaños, designando un tiempo en la tarde para realizar un pequeño homenaje entre todos los miembros. (Motivación no remunerada).</i></p> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Jefe de contabilidad</i></p> <p><i>Jefe de ventas</i></p> <p><i>Jefe de logística</i></p> |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

#### 4.1.2. VARIABLE: COMUNICACIÓN

Tabla 53: Propuesta variable comunicación

| SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA | ESCENARIO DE PROPUESTA CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIA | E<br>N<br>E<br>R<br>O | F<br>E<br>B<br>R<br>E<br>R<br>O | M<br>A<br>R<br>Z<br>O | A<br>B<br>R<br>I<br>L | M<br>A<br>Y<br>O | J<br>U<br>N<br>I<br>O | J<br>U<br>L<br>I<br>O | A<br>G<br>O<br>S<br>T<br>O | S<br>E<br>P<br>T<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | O<br>C<br>T<br>U<br>B<br>R<br>E | N<br>O<br>V<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | D<br>I<br>C<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | RESPONSABLE |
|--------------------------------|---|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--|---------------------------------|---|---|-------------|
|--------------------------------|---|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--|---------------------------------|---|---|-------------|

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>En su mayoría, luego de hacer el análisis respectivo de todas las preguntas que miden comunicación, en su mayoría refleja un resultado neutro, pero con la aplicación de</p> | <p><i>En la empresa se maneja una comunicación formal, es decir, escrita al ser una empresa comercial que vende materiales para la construcción, la comunicación efectiva es con órdenes de trabajo y órdenes de despacho para cometer la menor cantidad de errores posibles.</i></p>   | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Jefe de ventas</i><br/><i>Jefe de logística</i></p>                                 |
| <p>las siguientes estrategias se espera tener un escenario óptimo a corto y mediano plazo:</p>  | <p><i>Fomentar la comunicación dentro del espacio de trabajo entre los superiores y subordinados, sin promover el miedo, sino dando la apertura a responder inquietudes de manera empática para que no exista distorsiones en los mensajes y que se dirijan directamente con sus jefes inmediatos, aplicando el principio de unidad de dirección.</i></p> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Jefe de contabilidad</i><br/><i>Jefe de ventas</i><br/><i>Jefe de logística</i></p> |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p><i>Se debe socializar los procesos de comunicación formal para que los colaboradores tengan conocimiento de cómo hacer las cosas.</i></p>   | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Supervisor</i></p>  |
| <p><i>Establecer un canal directo de comunicación efectiva y asertiva entre los colaboradores y el gerente de la empresa, dando la oportunidad a que hablen sobre sus asuntos personales sin ser juzgados y respetando el punto de vista de ellos mismo, actuando como un medio de desahogo para que bajen su carga emocional.</i></p> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Gerente general</i></p>   |
| <p><i>Aplicar el principio de división del trabajo de acuerdo a la especialidad que tengan las personas, con el fin de que tengan un mejor desenvolvimiento de una manera más técnica porque trabajan dentro de su misma rama, con el</i></p>  | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Jefe de contabilidad</i><br/><i>Jefe de ventas</i><br/><i>Jefe de logística</i></p> |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|
|  | <i>fin de que sea más eficiente la ejecución de los procesos.</i>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |            |
|  | <i>Fomentar un trabajo basado en el consenso, donde cualquier colaborador puede pedir la opinión de otro acerca del trabajo que está realizando, con el fin de cerciorarse de que lo que está haciendo es de la manera correcta, más aún cuando se trata de nuevo personal.</i> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X   | Supervisor |
|  | <i>Formar grupos de trabajo interdisciplinario e intergeneracional para que puedan aprender unos de otros y puedan conocerse más a fondo promoviendo un trabajo en equipo eficiente.</i>  |   |   | X |   | X |   | X |   |   |   | X | Supervisor<br>Jefe de contabilidad<br>Jefe de ventas<br>Jefe de logística |            |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------|
|  | <p><i>El gerente debe estar dispuesto a escuchar a sus subordinados si tienen alguna sugerencia de la mejor manera posible sin ningún egocentrismo, ya que los colaboradores al momento de ejecutar un proceso determinado, son quienes se dan cuenta de las mejoras que se puedan aplicar.</i></p> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Gerente general |
|  | <p><i>Los procesos de retroalimentación permiten establecer debilidades que tienen las personas, permiten encontrar conflictos y ayudan a generar crítica constructiva para mejorar los procedimientos.</i></p>   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | X |   | Supervisor      |

|  |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |  |   |  |                 |
|--|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|-----------------|
|  | <p><i>El gerente debe programar juntas entre todos los miembros del departamento en donde vayan a haber modificaciones para realizar un análisis en conjunto de la situación en la que se encuentre y determinar posibles alternativas que puedan orientar de mejor manera las decisiones definitivas.</i></p> | X |  | X |  | X |  | X |  | X |  | X |  | Gerente general |
|--|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|--|-----------------|

#### 4.1.3. VARIABLE: ACTITUD AL CAMBIO

Tabla 54: Propuesta variable actitud al cambio

| SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA | ESCENARIO DE PROPUESTA CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIA | E<br>N<br>E<br>R<br>O | F<br>E<br>B<br>R<br>E<br>R<br>O | M<br>A<br>R<br>Z<br>O | A<br>B<br>R<br>I<br>L | M<br>A<br>Y<br>O | J<br>U<br>N<br>I<br>O | J<br>U<br>L<br>I<br>O | A<br>G<br>O<br>S<br>T<br>O | S<br>E<br>P<br>T<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | O<br>C<br>T<br>U<br>B<br>R<br>E | N<br>O<br>V<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | D<br>I<br>C<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | RESPONSABLE |
|--------------------------------|---|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--|---------------------------------|---|---|-------------|
|--------------------------------|---|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--|---------------------------------|---|---|-------------|

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>En su mayoría, luego de hacer el análisis respectivo de todas las preguntas que miden actitud al cambio, en su mayoría refleja un resultado negativo, pero con la aplicación</p> | <p><i>Poner en marcha el principio de iniciativa, donde todos puedan dar propuestas dentro de su ámbito de trabajo y a su vez tengan la posibilidad de ejecutarlas con toda la libertad posible, siempre y cuando no afecten el giro normal de la empresa, precautelando los intereses organizacionales.</i></p>          | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Supervisor</i><br/><i>Jefe de contabilidad</i><br/><i>Jefe de ventas</i><br/><i>Jefe de logística</i></p> |
| <p>de las siguientes estrategias se espera tener un escenario óptimo a corto y mediano plazo:</p>   | <p><i>Aplicar el principio de espíritu de grupo con el fin de observar la capacidad de desenvolvimiento que tengan los colaboradores de manera grupal para llevar a cabo una determinada tarea, inspeccionando las decisiones que tomen, mismas que deben tener coherencia y responsabilidad con la organización.</i></p> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Supervisor</i></p>  |

|  |  |   |  |   |  |   |  |   |   |  |  |   |                               |
|--|--|---|--|---|--|---|--|---|---|--|--|---|-------------------------------|
|  | <p><i>Asegurarse de que todos los colaboradores conozcan la misión y visión de la organización y demostrarles cómo se relaciona con sus funciones, con el fin de que comprendan lo importante que es su trabajo y puedan planificar sus actividades en función del objetivo de la empresa.</i></p>   |   |  |   |  | X |  |   |   |  |  | X | <p><i>Gerente general</i></p> |
|  | <p><i>Apoyar e incentivar a que los colaboradores estudien y se capaciten en el ámbito en el que se desenvuelven dentro de su trabajo, ya sea por medio de cursos o estudios universitarios, con el fin de que adquieran mayores conocimientos y puedan aportar dentro de la empresa con nuevas técnicas que mejoren su rendimiento.</i></p> |   |  |   |  |   |  | X |   |  |  |   | <p><i>Gerente general</i></p> |
|  | <p><i>Fomentar la capacitación técnica y la sistematización de procesos con la aplicación de las TIC's.</i></p>  | X |  | X |  | X |  |   | X |  |  |   | <p><i>Supervisor</i></p>      |

|  |  |   |  |   |  |   |  |  |  |   |  |   |   |
|--|--|---|--|---|--|---|--|--|--|---|--|---|---|
|  | <p><i>Promover el desarrollo profesional permitiéndoles que asistan a charlas o eventos que realizan otras empresas, para que aprendan un poco del manejo que se lleva en otras organizaciones e identifiquen nuevos procesos que puedan adaptarse a la suya.</i></p>  |   |  |   |  | X |  |  |  |   |  | X | <p><i>Gerente general</i><br/><i>Supervisor</i></p> |
|  | <p><i>Realizar capacitaciones previas a la ejecución de la aplicación de nuevos métodos o tecnologías, donde se de a conocer la funcionalidad que va a tener, la manera de cómo deben hacer uso, quién lo va a usar y solventar todas las dudas que se generen para evitar confusiones y lograr que todos estén listos para su respectiva ejecución. Así promover la no resistencia al cambio.</i></p> | X |  | X |  | X |  |  |  | X |  |   | <p><i>Supervisor</i></p>                            |
|  | <p><i>Socializar y comunicar de manera eficiente los cambios que se realizarán en la empresa.</i></p>  |   |  |   |  | X |  |  |  |   |  | X | <p><i>Gerente general</i><br/><i>Supervisor</i></p> |

|  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|--|---|---|
|  | <p><i>Se debe dar apertura a los trabajadores para que puedan sugerir situaciones de innovación que la gerencia pueda analizar y aplicarlas de ser el caso.</i></p>  |  |   |  |  |  | X |  |  |  |  | X | <p><i>Jefe de contabilidad</i></p> <p><i>Jefe de ventas</i></p> <p><i>Jefe de logística</i></p> |
|  | <p><i>Se deben tomar en cuenta los criterios de las personas del nivel operativo para hacer una planificación acorde a sus necesidades para poder facilitar el trabajo y lograr los objetivos en el menor tiempo posible, tomando en cuenta que estos aportes los hará visible ante la gerencia el jefe departamental.</i></p> |  | X |  |  |  |   |  |  |  |  |   | <p><i>Gerente general</i></p>   |

#### 4.1.4. VARIABLE: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Tabla 55: Propuesta variable solución de conflictos

| SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA  | ESCENARIO DE PROPUESTA CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIA   | E<br>N<br>E<br>R<br>O | F<br>E<br>B<br>R<br>E<br>R<br>O | M<br>A<br>R<br>Z<br>O | A<br>B<br>R<br>I<br>L | M<br>A<br>Y<br>O | J<br>U<br>N<br>I<br>O | J<br>U<br>L<br>I<br>O | A<br>G<br>O<br>S<br>T<br>O | S<br>E<br>P<br>T<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | O<br>C<br>T<br>U<br>B<br>R<br>E | N<br>O<br>V<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | D<br>I<br>C<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | RESPONSABLE |
|---|---|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--|---------------------------------|---|---|-------------|
| En su mayoría, luego de hacer el análisis respectivo de todas las preguntas que miden                       | <i>Se debe elaborar un manual de funciones para que cada uno de los trabajadores conozcan qué es lo que tiene que hacer y evite los tiempos muertos y ociosos.</i>                                  | X                     |                                 |                       |                       |                  |                       |                       |                            |  |                                 |   |   | Supervisor  |
| solución de conflictos, en su mayoría refleja un resultado neutro, pero con la aplicación de las siguientes | <i>Al no existir un manual de funciones se da la arrogación de funciones, por lo que el manual de funciones solucionaría la mayor cantidad de conflictos que se puedan presentar en la empresa.</i> | X                     |                                 |                       |                       |                  |                       |                       |                            |  |                                 |   |   | Supervisor  |

|   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <p>estrategias se espera tener un escenario óptimo a corto y mediano plazo:</p> | <p><i>Los conflictos no siempre son perjudiciales para la empresa, se debe encontrar la causa, dar solución y retroalimentar para no volver a cometer los mismos errores en situaciones identificadas que pueden generar nuevos conflictos.</i></p>                  | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Supervisor</i></p>  |
|   | <p><i>Dar autonomía de participación a todos los miembros de la organización a que puedan dar solución a eventos internos sin que pase a mayores y precautelando el bienestar de todos, caso contrario, se necesitaría la intervención de su jefe inmediato.</i></p> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Jefe de contabilidad</i><br/><i>Jefe de ventas</i><br/><i>Jefe de logística</i></p> |
|   | <p><i>Buscar la ayuda de un profesional en psicología para que dialogue de manera oportuna con las personas que estén bajando su rendimiento y tengan una mala actitud en su espacio de trabajo, para conocer sus problemas y orientarle en las decisiones y</i></p> |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   | X |   | <p><i>Gerente general</i><br/><i>Supervisor</i></p>                                       |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | <i>actitudes que debe mantener, para que no afecte en el resultado de sus tareas ni en su convivencia.</i>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | <i>El jefe debe prestar atención a lo que sucede dentro del espacio de trabajo, analizar las personas conflictivas, dialogar con ellas lo más rápido posible tratando de que el problema no se haga mayor y afecte al rendimiento, por ello es importante que se designen canales de comunicación y el espacio físico adecuado a utilizar, ya que pueden existir conflictos que se pueden tratar de manera abierta u otros de manera más personal sin divulgar a los demás integrantes.</i> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Jefe de contabilidad</i></p> <p><i>Jefe de ventas</i></p> <p><i>Jefe de logística</i></p> |
|  | <i>El gerente debe actuar como moderador dentro de una discusión, para escuchar el punto de vista de las partes involucradas, siendo totalmente imparcial para calmar la</i>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | <i>situación y dar posibles soluciones para que lleguen a un buen acuerdo.</i>  | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <i>Gerente general</i>  |
|  | <i>Poner en marcha el principio de disciplina basado en las políticas o reglamentos de la organización para orientar el comportamiento de las personas, además de fomentar el respeto y conseguir que no se mezclen los objetivos personales con los empresariales.</i> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <i>Gerente general</i><br><i>Supervisor</i>   |
|  | <i>Llegar a acuerdos consensuados entre todos los miembros, en busca de soluciones concretas que no afecte a ninguno de ellos, con una persona que dirija el grupo lo más objetivo posible sin dejarse llevar por intereses personales.</i>                             | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <i>Supervisor</i><br><i>Jefe de contabilidad</i><br><i>Jefe de ventas</i><br><i>Jefe de logística</i> |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | <p><i>Las soluciones deben ser flexibles, con posibilidad de mejora de acuerdo a lo que se vaya presentando dentro del espacio de trabajo, tomando en cuenta cómo se encuentran las personas afectadas, ya que su opinión es valiosa.</i></p>   | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Jefe de contabilidad</i></p> <p><i>Jefe de ventas</i></p> <p><i>Jefe de logística</i></p> |
|  | <p><i>Evitar en gran medida las divulgaciones dentro del espacio de trabajo, con el fin de que cada uno pueda encontrar soluciones a sus problemas de manera inmediata sin fomentar la crítica, siempre y cuando no pase a mayores y se necesite la intervención directa de los superiores.</i></p> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Supervisor</i></p>  |

#### 4.1.5. VARIABLE: TOMA DE DECISIONES

Tabla 56: Propuesta variable toma de decisiones

| SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA   | ESCENARIO DE PROPUESTA CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIA  | E<br>N<br>E<br>R<br>O | F<br>E<br>B<br>R<br>E<br>R<br>O | M<br>A<br>R<br>Z<br>O | A<br>B<br>R<br>I<br>L | M<br>A<br>Y<br>O | J<br>U<br>N<br>I<br>O | J<br>U<br>L<br>I<br>O | A<br>G<br>O<br>S<br>T<br>O | S<br>E<br>P<br>T<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | O<br>C<br>T<br>U<br>B<br>R<br>E | N<br>O<br>V<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | D<br>I<br>C<br>I<br>E<br>M<br>B<br>R<br>E | RESPONSABLE                            |
|--|--|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|--|---------------------------------|---|---|--|
| En su mayoría, luego de hacer el análisis respectivo de todas las preguntas que miden toma de decisiones, en su mayoría refleja un | <i>Las decisiones pueden ser consultadas y socializadas con el personal de la empresa, pero al final, se determina el principio básico de administración que es la unidad de mando.</i>                          | X                     | X                               | X                     | X                     | X                | X                     | X                     | X                          | X  | X                               | X   | X   | Gerente general                        |
| negativo, pero con la aplicación de las siguientes estrategias se espera   | <i>Es necesario escuchar los puntos de vista de todas las personas, analizar su desenvolvimiento dentro de su puesto de trabajo y empezar a sacar conclusiones de cada una de ellas, sin dejarse llevar solo</i> | X                     | X                               | X                     | X                     | X                | X                     | X                     | X                          | X  | X                               | X   | X   | Jefe de contabilidad<br>Jefe de ventas |

|  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                       |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------|
| tener un escenario óptimo a corto y mediano plazo: | <i>por lo que digan, sino también observar sus acciones y su respuesta con la empresa.</i>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | <i>Jefe de logística</i>              |
|  | <i>Toda decisión que vaya a tomarse dentro de cualquier departamento debe ser presentada al jefe o responsable para que evalúe su factibilidad y su impacto, mismo que debe ser positivo para la organización para que sea llevada a cabo.</i>             | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <i>Gerente general<br/>Supervisor</i> |
|  | <i>El jefe debe ser objetivo en sus decisiones, analizar el personal con el que cuenta y de qué manera puede trabajar con ellos de acuerdo a sus fortalezas, sin dejarse llevar por relaciones de amistad y siendo equitativos en la carga de trabajo.</i> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <i>Gerente general</i>                |
|  | <i>La incidencia del factor psicológico y problemas familiares puede afectar el desenvolvimiento de la persona en su puesto de trabajo, por ello</i>   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                       |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                        |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|
|  | <i>es importante hacer un acompañamiento con un profesional que pueda orientar estos problemas personales a que no repercuta mayoritariamente en la producción de la empresa.</i>   |   |   |   |   | X |   |   |   |   |   | X | <i>Gerente general</i> |
|  | <i>Al tener una organización compuesta por algunos profesionales en diferentes áreas, es importante que cada decisión sea analizada desde todos los ámbitos que estén involucrados con todo el equipo de trabajo, con el fin de que su aplicación sea de total éxito.</i>                   | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <i>Gerente general</i> |
|  | <i>Las decisiones deben ser tomadas según los objetivos de la organización de acuerdo a la situación en la que se encuentre, en base a estudios realizados previamente, y cada miembro debe acatar y adaptarse a ellas con una buena actitud, dejando de lado sus intereses personales.</i> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <i>Gerente general</i> |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | <p><i>Se debe aplicar el principio de subordinación del interés individual para que las decisiones sean tomadas en relación a los intereses de la organización como tal y no de una sola persona o grupo de personas.</i></p> | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Gerente general</i><br/><i>Supervisor</i></p> |
|  | <p><i>Fomentar la igualdad y la participación de todos los miembros dentro de reuniones estratégicas sin promover el temor a opinar, promoviendo de parte del gerente un liderazgo democrático propositivo.</i></p>           | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Gerente general</i></p>                       |
|  | <p><i>El gerente tiene la responsabilidad de dar solución a los problemas, el gerente es la autoridad y por lo tanto puede consensuar alternativas de solución, pero al final él es quien decide.</i></p>                     | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | <p><i>Gerente general</i></p>                       |

## 5. CONCLUSIONES

Al realizar la presente investigación con la aplicación de una encuesta a los 12 miembros de la organización, se pudo determinar que existen varios aspectos por mejorar en cuanto a moral y satisfacción, comunicación y solución de conflictos, donde se obtuvo resultados que tienen una incidencia media en la institución, por lo cual no representa una mayor amenaza pero necesitan tratarse a tiempo para evitar que en un futuro continúen empeorando; sin embargo, en cuanto a actitud al cambio y toma de decisiones podemos mencionar que son los que menos se han trabajado y se tiene una incidencia negativa en su mayoría por no haber prestado la atención respectiva desde un inicio.

Para realizar la propuesta del plan de mejora se ha tomado en cuenta el organigrama estructural, ya que se ha establecido estrategias con los responsables de aplicación de las mismas y los meses en los que se llevará a cabo para evitar confusiones, logrando que la colaboración sea conjunta para su correcta ejecución.

Las estrategias han sido planteadas según la situación actual de la empresa “Importaciones Marcos”, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas, donde para ello se han tomado en cuenta algunos de los 14 principios de Fayol que más se acoplen a lo que se requiere, además de tomar en cuenta ayudas externas como de psicólogos que son expertos en reconocer las actitudes y aptitudes de cada miembro para conseguir mejores resultados, ya que todo va enfocado en el comportamiento de los colaboradores.

La cultura organizacional puede cambiar con el transcurso del tiempo de acuerdo al comportamiento de las personas que pueden variar según las circunstancias en las que se encuentren dentro de la empresa de acuerdo a las experiencias que comparten entre sí, siendo por ello un tema complejo de tratar, porque no se puede establecer una cultura perenne en el tiempo, sino que se debe ir actualizando información para tomar decisiones oportunas, con el fin de que todos los procesos internos continúen su curso normal y sean más eficientes.

## 6. RECOMENDACIONES

En función de las variables moral y satisfacción, comunicación y solución de conflictos, se recomienda aplicar las estrategias diseñadas en este plan en referencia a capacitaciones, convenios con profesionales en psicología y psiquiatría, desarrollo de un plan de carrera, reuniones mensuales, fomento de la comunicación efectiva y asertiva, trabajo basado en el consenso, aplicar procesos de retroalimentación, elaboración de un manual de funciones, autonomía de participación, además de que el gerente actúe siempre como moderador cuando existan discusiones; pero para la actitud al cambio y toma de decisiones se han planteado estrategias de aplicación del principio de iniciativa y espíritu de grupo, promoviendo el desarrollo profesional, tomar decisiones en consenso evaluando su factibilidad de manera objetiva en función de los objetivos de la organización e impulsar la igualdad y participación de todos los integrantes.

En relación a la estructura organizacional se determinará los grupos de personas con las cuales se va a trabajar y aplicar las estrategias que permitirán mejorar la situación actual en cuanto a cultura organizacional en el año 2024, tomando en cuenta todas las áreas de la empresa para conseguir resultados mucho más eficientes y duraderos.

En cuanto a las afectaciones psicológicas que se han evidenciado que se han derivado de la pandemia por la emergencia sanitaria del covid 19, se establecerán estrategias de convenios de asistencia psicológica y psiquiátrica para que el colaborador esté en plenitud de condiciones en su espacio laboral, a fin de que pueda cumplir con los objetivos propuestos por la empresa y pueda fortalecer la cultura y comportamiento organizacional, además de ir de la mano con conocimientos técnicos de gestión de talento humano que permite mantener una fuerza laboral estable, evitando la rotación de personal.

La planificación de estrategias puede ser perfectible y mejorada en el tiempo de acuerdo a las necesidades y comportamientos de las personas en una situación y momento determinado, por ello se recomienda que se realice una medición de la cultura organizacional de manera anual analizando todo lo que ha sucedido dentro de dicho tiempo en función al rendimiento de los

colaboradores, ya que es el reflejo de sus actos, que van en función a la organización que mantenga la empresa, del ambiente en el que se encuentran trabajando, los cambios económicos, sociales y tecnológicos, permitiendo actuar de manera oportuna, con medidas correctivas concretas al ámbito afectado.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belalcázar Belalcázar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41-51.  
Obtenido de <https://dialnet.puce.elogim.com/servlet/articulo?codigo=5229778>
- Asociación de docentes de la universidad de San Martín de Porres. (2004). Cultura 18. *Cultura*(18), 1-414. Obtenido de <https://www.revistacultura.com.pe/portfolio-item/cultura-18/>
- Cadena Espinosa, M. L., & Lituma Lituma, I. M. (2020). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la distribuidora de fármacos Cadena Espinosa Cía. Ltda. de Cuenca-Ecuador [Tesis de grado]*. Universidad del Azuay, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10243/1/15873.pdf>
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Redalyc*, 16(25), 109-137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Chango Saavedra , E. F. (2021). *La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas Caso microempresa Ielectric, de la ciudad de Quito [Tesis de Maestría]*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7842/1/T3382-MDTH-Chango-La%20cultura.pdf>
- Charón Durive, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Redalyc.org*(5), 87-95. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Elsevier Editora Ltda. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Cotto Zambrano, E. E. (2018). *Influencia de la Cultura Organizacional en el mejoramiento del Desempeño Laboral de la Fundación para la Investigación Azucarera del Ecuador (FIADE) [Tesis de maestría]*. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG, Guayaquil. Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/173/INFLUENCIA-DE-LA-CULTURA-ORGANIZACIONAL-EN-EL-MEJORAMIENTO-DEL-DESEMPENO-LABORAL-DE-LA-FUNDACION-PARA-LA-INVESTIGACION-AZUCARERA-DEL-ECUADOR-FIADE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cújar Vertel, A. d., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Dialnet plus*, 29(126), 350-355. Obtenido de <https://dialnet.puce.elogim.com/servlet/articulo?codigo=5444978>

Fabela Rodriguez, M. (1995). *Toma de decisiones en administración [Tesis de Maestría]*. Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/348/1/1020070696.PDF>

Gómez Funes, G. (2013). *Conflicto en las organizaciones y mediación*. Universidad Internacional de Andalucía. Obtenido de [https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477\\_GomezFunes.pdf?sequence=](https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/2558/0477_GomezFunes.pdf?sequence=)

- Guerrero, D. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Revista Espacios*, 41(25), 308-321. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p25.pdf>
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral [Tesis de grado de Ciencias Económicas]*. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Obtenido de <http://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/4875>
- Léctora, J. (2018). *Comunicación en el trabajo*. Perú: Penguin Random House Grupo Editorial Perú. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XsNqDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=la+comunicaci%C3%B3n+en+el+trabajo&ots=bkK3dCNCOR&sig=bm76pJZ16zMM35UZ1o5ztbQviJU#v=onepage&q=la%20comunicaci%C3%B3n%20en%20el%20trabajo&f=false>
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED*, 16(3), 1-12. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008)
- Mondragón Salas, A. (2016). *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL [Tesis de Maestría]*. INFOTEC centro de investigación e innovación en tecnologías de la información y comunicación, México. Obtenido de <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Montealegre González, J. V., & Calderón Hernández, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes

- empresas de confecciones de Ibagué. *Reladyc*, 17(29), 49-69. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802904>
- Navarrete Mondragón, O. (2022). La cultura organizacional, elemento clave para la construcción de la identidad organizacional. *Analéctica*, 8(52), 29-49. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.7028747>
- Pérez Cepeda, M. (2016). La Conducta Organizacional: ¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional? *Dialnet*, 10(37), 21-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5580336>
- Revelo Lara, D. G. (2014). *La Cultura Organizacional y su relación con el Estrés Laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Quito [Tesis de grado]*. Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3720/1/T-UCE-0007-183.pdf>
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Rozo Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22), 27. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education, Inc. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rojas , C., Pacheco, C., Niebles, L., Hernández, H., & Niebles, W. (2020). Cultura organizacional y estrategias para el manejo del cambio en PyMEs de la costa caribe

colombiana. *Revista Espacios*, 41(9), 93-105. Obtenido de Cultura organizacional y estrategias para el manejo del cambio en PyMEs de la costa caribe colombiana:  
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n36/a20v41n36p09.pdf>

Salcedo, I., & Romero, J. J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Scielo*, 11(33), 74-82. Obtenido de  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000100005](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000100005)

Sánchez García, J. C., Tejero Claver, B., Yurrebaso, A., & Lanero Carrizo, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Dialnet*, 1(3), 380-403. Obtenido de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2147316>

Tinoco Gómez, O., Quispe Atúncar, C., & Beltrán Saravia, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Redalyc*, 17(2), 56-66. doi:10.15381/idata.v17i2.12048

Zeitune , M. C. (2013). *El rol de la cultura espiritual en la eficiencia organizacional. El caso de la Comunidad de Taizé [Tesis de grado]*. UNCUYO Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7097/24-zeitune-tesisfce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7097/24-zeitune-tesisfce.pdf)

## 8. ANEXOS

