

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COLDCHAIN CIA LTDA.,  
QUITO 2023**

**SARA ANAI PASTRANO JIMBO**

**DIRECTOR: ING. NELSON IVÁN BENALCÁZAR**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ  
DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE  
LOCAL Y GLOBAL**

**SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DE HABILIDADES  
PARA LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y GRUPOS SOCIALES**

**QUITO, JUNIO 2023**

**Director**

Mgtr: Iván Benalcázar

**Lectores**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, **PASTRANO JIMBO SARA ANAI** portadora de la cédula de ciudadanía N.º **1724470503**, estudiante de la Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la carrera de Administración de Empresas declaro que el presente trabajo de investigación de la asignatura de Integración Curricular es de mi propia autoría.

El documento respeta y señala las fuentes y citas que fueron utilizadas para la búsqueda de información del proyecto de investigación.

---

**PASTRANO JIMBO SARA ANAI**

**CI: 1724470503**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de integración curricular a mi madre, la mujer que me inspira todos los días a ser mejor, quien me ha enseñado que los sueños se consiguen con valentía, esfuerzo, pasión, dedicación y amor.

Mi querida madre, te dedico este presente trabajo de investigación como una pequeña muestra de mi amor y agradecimiento por ser la persona que ha sostenido mi mano cuando la tormenta ha pasado a visitarme y con un abrazo ha hecho que todo vuelva estar en calma.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero quiero expresar mi eterno agradecimiento a Dios, por estar en cada paso que doy, gracias por darme la fortaleza, sabiduría y poner personas maravillosas en mi vida que han sido un gran soporte en toda mi trayectoria.

Agradezco a mi madre por todo el esfuerzo realizado durante toda mi vida, gracias por siempre estar para mí con su amor y consejos, pero sobre todo gracias por apoyarme en cada aventura y paso que doy.

A todos mis profesores quienes con sus conocimientos, experiencias y sabias palabras me supieron guiar en esta etapa universitaria, en especial el MBA, Santiago Muñoz docente de la universidad, quien, con paciencia supo enseñarme e impartirme su saber dentro del campo profesional y personal.

Gracias a mi familia y amigos, por su apoyo durante mi trayectoria de vida, pero especialmente a mi cómplice, amigo y actualmente novio que ha sabido escucharme y apoyarme en cada decisión.

## RESUMEN

La cultura organizacional es de vital importancia, al representar los valores, principios, tradiciones y procesos de toda la empresa, que influyen en el comportamiento de los colaboradores y su rendimiento, por cuanto la evaluación de esta permite a los líderes encaminar una mejor toma de decisiones, promover la innovación, fomentar el trabajo en equipo y mantener un buen ambiente laboral, que son factores decisivos para el cumplimiento de los objetivos planteados para el éxito de las organizaciones.

En el presente estudio, se realiza el diagnóstico sobre el modelo de la cultura organizacional y un plan para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa ecuatoriana COLDCCHAIN, que se dedica a la comercialización de productos agropecuarios, de laboratorio, logística y farmacéuticos.

La metodología aplicada dentro del presente estudio es cuantitativa y cualitativa con recopilación de información de fuentes primarias y secundarias. El análisis situacional de la empresa se realizó a través de entrevistas, observación y encuestas que permitieron determinar las características que rigen la cultura organizacional de la organización, proporcionando los insumos de información necesarios para el desarrollo de la investigación.

Los datos obtenidos han indicado que la organización presenta una cultura débil y una problemática que ha ocasionado que en los últimos años exista disminución en la productividad, afectando de manera negativa a la tasa de satisfacción y una alta rotación de personal. Por lo que, se ha desarrollado un plan de implementación para mejorar la cultura organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Organizacional, Recursos humanos, Cultura débil, Mejora continua, COLDCCHAIN.

## **ABSTRACT**

The organizational culture is fundamental factor in every enterprise, since it represents the values, principles, traditions, and processes of the entire company, which influence the behavior of employees and their performance. Evaluating the organizational culture enables leaders to make better decisions, promote innovation, foster teamwork, and maintain a positive work environment, all of which are decisive factors for achieving the set objectives and the success of organizations.

In the present study, an analysis is carried out on the organizational culture model and an improvement plan is proposed for the Ecuadorian company COLDCHAIN, which is dedicated to the commercialization of agricultural, laboratory, logistics and pharmaceutical products.

The methodology applied within the present study is quantitative and qualitative obtained from primary and secondary sources. The situational analysis of the company was carried out through interviews, observation and surveys that allowed determining the characteristics that govern the organizational culture of the company, providing real and reliable information for the development of the investigation.

The data obtained have indicated that the organization has a weak culture and several problems that has caused a deficient performance in recent years, affecting negatively the rate of satisfaction and staff turnover. Therefore, an improvement plan has been developed for the weaknesses that the organization presents.

**KEY WORDS:** Organizational Culture, Human Resources, Weak culture, Organizational improvement, COLDCHAIN.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I</b> .....	13
<b>1. TEMA</b> .....	13
<b>1.1. PROBLEMA</b> .....	13
<b>1.2. Planteamiento del problema</b> .....	13
<b>1.3. Formulación del Problema</b> .....	15
<b>1.3.1. Sistematización del problema</b> .....	15
<b>1.4. OBJETIVOS</b> .....	15
<b>1.4.1. Objetivo General</b> .....	15
<b>1.4.2. Objetivos Específicos</b> .....	15
<b>1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO</b> .....	16
<b>CAPÍTULO II</b> .....	18
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	18
<b>2.1. Administración</b> .....	18
<b>2.2. Gestión del Talento Humano</b> .....	19
<b>2.3.1. Antecedentes de la cultura organizacional</b> .....	19
<b>2.4. Dimensiones culturales</b> .....	21
<b>2.5. Clasificación de la cultura organizacional</b> .....	21
<b>2.6. Subsistemas Culturales</b> .....	22
<b>2.7. Elementos de la cultura organizacional</b> .....	23
<b>2.8. Características de la cultura organizacional</b> .....	24
<b>2.9. Creación de la cultura organizacional</b> .....	24
<b>2.10. Desempeño Laboral</b> .....	25
<b>2.11. Comportamiento organizacional</b> .....	25
<b>2.12. Desarrollo Organizacional</b> .....	25
<b>2.13. Clima laboral</b> .....	25
<b>2.14. Importancia del clima laboral</b> .....	26
<b>2.15. Cultura organizacional de la empresa COLDCCHAIN</b> .....	26
<b>2.16. Misión, Visión y Valores</b> .....	26
<b>2.17. Actores de la cultura organizacional, el líder de la cultura</b> .....	27
<b>2.18. FODA</b> .....	27
<b>2.19. Modelo de los Valores por Competencia de Cameron y Quinn</b> .....	28
<b>2.20. Nuevo Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional</b> .....	28
<b>CAPÍTULO III</b> .....	31

<b>Caracterización de la Organización .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1. Antecedentes .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2. Organigrama Funcional .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3. Matriz FODA.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>35</b>
<b>3.5. Tipo de estudio.....</b>	<b>35</b>
<b>3.6. Tipo de diseño de Investigación .....</b>	<b>35</b>
<b>3.7. Encuestas.....</b>	<b>37</b>
<b>3.7.1. Análisis Encuestas .....</b>	<b>46</b>
<b>3.8. Entrevistas .....</b>	<b>47</b>
<b>3.8.1. Entrevista 1 .....</b>	<b>47</b>
<b>3.8.2. Entrevista 2 .....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.3. Entrevista 3 .....</b>	<b>52</b>
<b>3.8.4. Análisis de entrevistas:.....</b>	<b>54</b>
<b>3.9. Determinación de la cultura organizacional.....</b>	<b>55</b>
<b>3.9.1. Modelo de Cameron y Quinn .....</b>	<b>55</b>
<b>3.9. 2. Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional .....</b>	<b>56</b>
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>61</b>
<b>4. Propuesta de Modelo.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Divulgación y promoción de la filosofía institucional .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2. Comunicación interna.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3. Trabajo en equipo .....</b>	<b>63</b>
<b>4.4. Satisfacción laboral.....</b>	<b>64</b>
<b>4.5. Desarrollo personal y formación laboral .....</b>	<b>65</b>
<b>4.6. Sentido de pertenencia.....</b>	<b>66</b>
<b>4.7. Fortalecimiento de procesos .....</b>	<b>67</b>
<b>4.8. Plan de Acción .....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Organigrama Funcional <b>Fuente:</b> Elaboración propia.....	32
<b>Figura 2.</b> Análisis FODA <b>Fuente:</b> Elaboración propia.....	34
<b>Figura 3.</b> Género de las personas encuestadas .....	37
<b>Figura 4.</b> Edad de las personas encuestadas.....	37
<b>Figura 5.</b> Antigüedad dentro de la empresa de las personas encuestadas .....	38
<b>Figura 6.</b> Identificación de los trabajadores con los valores de la organización .....	38
<b>Figura 7.</b> Identificación de la misión y visión dentro de la organización .....	39
<b>Figura 8.</b> Identificación de la misión y visión dentro de la organización .....	39
<b>Figura 9.</b> Descripción de la relación entre los colaboradores y sus jefes.....	40
<b>Figura 10.</b> Descripción del ambiente laboral .....	40
<b>Figura 11.</b> Satisfacción de los colaboradores con la organización.....	41
<b>Figura 12.</b> Percepción de los colaboradores acerca del equilibrio entre la vida personal y laboral .....	41
<b>Figura 13.</b> Percepción de los colaboradores acerca del aporte de su trabajo con relación hacia el logro de metas y objetivos de la organización .....	42
<b>Figura 14.</b> Conocimiento por parte de los colaboradores de sus actividades y responsabilidades .....	42
<b>Figura 15.</b> Recomendación del lugar de trabajo.....	43
<b>Figura 16.</b> Percepción de crecimiento laboral.....	43
<b>Figura 17.</b> Percepción de la motivación de los colaboradores .....	44
<b>Figura 18.</b> Satisfacción en relación a las remuneraciones percibidas .....	44
<b>Figura 19.</b> Acceso a recursos, equipos, herramientas y materiales .....	45
<b>Figura 20.</b> Influencia de la cultura organizacional en los logros y objetivos personales .....	45
<b>Figura 21.</b> Modelo de Cameron y Quinn .....	55
<b>Figura 22.</b> Matriz de desarrollo del nuevo “Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional” Tomado de Revista Perspectivas, por Víctor Augusto García Navarro, 2017..	56
<b>Figura 23.</b> Diagnóstico de la Cultura Organizacional de COLDCHAIN.....	60

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Diagnostico Organizacional .....	33
<b>Tabla 2.</b> Propuesta del Diseño metodológico .....	35
<b>Tabla 3.</b> Diseño Metodológico .....	36

## **Introducción**

“La cultura organizacional es el pegamento que sostiene y junta a una empresa”

*Peter Danhler-Larsen, 2006*

La cultura organizacional se define como el conjunto de prácticas que dan sentido a una organización a través de los colaboradores de forma compartida, enfocada hacia las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa (Roca, 2016, p. 13). De manera que, este elemento es de vital importancia dentro de todas las áreas o funciones que hacen parte de la compañía, pues se conforma por: creencias, valores, prácticas, políticas, hábitos, costumbres, códigos de conducta y tradiciones. El fin principal de la cultura es direccionar a los colaboradores hacia una misma meta y que se cumplan los objetivos planteados (Pursell, 2023).

En la actualidad las empresas desarrollan sus actividades diarias en un mundo globalizado, competitivo y cambiante, en donde la cultura organizacional influye directamente en cómo los empleados se sienten y la percepción que tienen respecto a su entorno laboral. Por lo que, una cultura fuerte genera un ambiente positivo, donde la comunicación es abierta, el personal se siente cómodo, motivado, valorado, comprometido e identificado con las metas planteadas de la organización para su crecimiento dentro del mercado. Sin embargo, una débil cultura se ve reflejada en los colaboradores con poco sentido de pertenencia, donde el cumplimiento de sus objetivos es por un orden normativo, mostrando actitudes de desinterés, irresponsabilidad, desmotivación y falta de compromiso, ocasionando que las metas no se logren cumplir y exista un decrecimiento de la productividad y falta de interés al sentir que no son un componente importante para la compañía.

Es por esto que, las organizaciones han comprendido la importancia del desarrollo de una cultura organizacional que permita un mayor compromiso de los colaboradores, aumente la productividad, motivación y retención de personal, ya que es esto lo que determinará el éxito de la empresa. Por lo que, los conocimientos, habilidades, ideas y experiencias que poseen serán de gran ayuda para que la organización pueda mejorar, innovar, crecer y mantenerse presente en el tiempo.

Por consiguiente, este trabajo de integración curricular tendrá como objetivo principal analizar e implementar un modelo de cultura organizacional para la empresa ecuatoriana COLDCHAIN, con una antigüedad de 17 años dentro del mercado de comercialización

de insumos agropecuarios, de laboratorio y farmacéutico, debido a la presencia de una cultura organizacional débil al existir una falta de satisfacción laboral, sentido de pertenencia hacia la organización y disminución de la productividad. Por esta razón, se plantea la implementación de un modelo que mejorará la cultura organizacional de la empresa a través de actividades que promuevan el desarrollo del personal, tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores con el objetivo de cumplir los objetivos de la institución a través de la mejora de la satisfacción de los trabajadores.

## CAPÍTULO I

### 1. TEMA

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA COLDCHAIN.SAS, QUITO 2023

#### 1.1.PROBLEMA

##### 1.2. Planteamiento del problema

La empresa COLDCHAIN, se desarrolla como una empresa Mipyme al contar con 9 trabajadores y tener ingresos mayores a \$1.000.000, de acuerdo con la clasificación de tamaño de las empresas por número de trabajadores e ingresos establecido por la Comunidad Andina de Naciones. De manera que, se puede determinar que la organización se encuentra dentro del segmento de mediana empresa de acuerdo con su rango de ingresos (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

Las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador son una parte esencial de la economía ecuatoriana, ya que alrededor de cada 100 empresas 99 son clasificadas como Mipymes (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2010), además son una gran fuente de empleo, siendo estas fundamentales para el desarrollo económico del país (Argüello, 2015).

La problemática observada dentro de este sector, se encuentra relacionada con factores que afectan al empleo otorgado dentro del mercado laboral, ya que tomando en cuenta que el empleo inadecuado es el 52% de la PEA y que tres de cada cuatro empleados que existen en el Ecuador se encuentran trabajando en Mipymes, se puede concluir que varias de estas empresas ofrecen un empleo que no satisface las condiciones mínimas de horas o ingresos que debe percibir un trabajador a la semana; siendo el 93% de aquellas personas que laboran sin recibir dinero por su trabajo empleados por pequeñas y medianas empresas (INEC, 2010).

Las pequeñas y medianas empresas cuentan con necesidades particulares en donde los principios administrativos deben ser adaptados y ajustados antes de implementarse (Rodríguez Viteri & Orna Proaño, 2014). De manera que, la escasez de recursos, la falta de liquidez, aislamiento, inexperiencia general, falta de recursos tecnológicos, falta de competitividad, visión y pensamiento estratégico, además de un deficiente desarrollo de marketing, son factores que afectan directamente a varias de estas empresas (Rodríguez

Viteri & Orna Proaño, 2014). Por lo que, debido a esta problemática muchas empresas culminan con sus operaciones al no contar con productividad y competitividad empresarial (Rodríguez Viteri & Orna Proaño, 2014).

El sector comercial es el más importante dentro de las Mipymes, ya que cuenta con el 36.3% del total de empresas existentes en el Ecuador y con el 41.3% en relación al total de ingresos de las pequeñas y medianas empresas, siendo este el sector más grande y rentable de los segmentos agropecuario, transporte, construcción, manufactura y servicios (Rodríguez Viteri & Orna Proaño, 2014)

Las principales debilidades de las pequeñas y medianas empresas se encuentran determinadas por la falta de eficiencia, desconocimiento de mercado, carencia de liderazgo, marco legal desactualizado y baja calidad de información del entorno (Rodríguez Viteri & Orna Proaño, 2014). De manera que, al identificar estas debilidades se pueden desarrollar soluciones específicas que mejoren el rendimiento de estas organizaciones. Estos factores que pueden ser corregidos con el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la productividad y bienestar de los colaboradores.

Todas las organizaciones cuentan con una cultura organizacional que las hace diferentes respecto a otras organizaciones. De manera que, la cultura organizacional es esencial para el desarrollo y permanencia de una empresa dentro del mercado, ya que esta marca la dirección, los valores, creencias compartidas, políticas, normas y reglas que hacen que los colaboradores comprendan “la plataforma estratégica de la compañía (misión, visión y objetivos estratégicos) y se sientan parte de esta, mejorando sus relaciones, manteniendo su desempeño y desarrollando el bienestar social del entorno de trabajo” (Montoya Troncoso, 2014).

Las dificultades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas relacionadas con el desarrollo de una cultura organizacional positiva son la ausencia de normas administrativas, limitada dotación de activos fijos, uso intensivo de la mano de obra y la escasa división de trabajo (Rodríguez Viteri & Orna Proaño, 2014).

La empresa ecuatoriana COLDCHAIN tiene 17 años de trayectoria en el mercado de la compra y venta de productos agropecuarios, farmacéuticos y de laboratorio, en donde se ha evidenciado una serie de dificultades y deficiencias relacionadas con la cultura organizacional de la empresa, situación que ha generado un bajo desempeño laboral, alta rotación, desmotivación del personal e insatisfacción por parte de los clientes. Afectando

de manera negativa al desarrollo de la empresa y poniéndola en una posición no adecuada frente a la competencia.

Tomando en cuenta los factores mencionados anteriormente, la presente investigación propone analizar la situación actual e implementar un modelo de cultura organizacional con el objetivo de que la empresa COLDCHAIN, cuente con una mejor comunicación entre las partes interesadas como accionistas y empleados, una mejora en el rendimiento laboral e imagen y se fortalezca la relación con los clientes.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Cómo lograr una cultura organizacional fuerte para la empresa COLDCHAIN CIA LTDA, considerando herramientas de análisis e implementación de mejoramiento organizacional?

#### **1.3.1. Sistematización del problema**

- ¿Cómo se percibe la cultura organizacional dentro de la empresa COLDCHAIN CIA LTDA.?
- ¿Cuáles son las consideraciones teóricas referentes a la cultura organizacional que se deben considerar para crear una cultura fuerte en la empresa COLDCHAIN CIA LTDA.?
- ¿Qué herramientas y metodologías se deben considerar para modelar una cultura organizacional fuerte?
- ¿Qué consideraciones técnicas se deben tomar en cuenta para desarrollar un modelo de cultura organizacional fuerte para la empresa COLDCHAIN CIA LTDA.?

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar e implementar un modelo de cultura organizacional para la empresa COLDCHAIN CIA LTDA.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar cómo se percibe la cultura organizacional de COLDCHAIN CIA LTDA., por parte de sus colaboradores.
- Determinar el sustento teórico con respecto a la implementación del modelo de la cultura organizacional de COLDCHAIN CIA LTDA.

- Reconocer cuáles son las variables que se deben considerar al momento de implementar el modelo de la cultura organizacional.
- Implementar un modelo de cultura organizacional para la empresa COLDCHAIN CIA LTDA.

### **1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

En la actualidad nos encontramos en un mundo cambiante, globalizado y competitivo donde el talento humano puede ser la clave del éxito o fracaso de la empresa. Por lo que, es importante que el talento humano cuente con un sentimiento de pertenencia hacia la empresa, siendo así la cultura organizacional la base de la compañía, establecida por los líderes e impartida a través de las diversas técnicas métodos, actividades, políticas, etc. (Ortega , ¿Qué es la cultura organizacional?, 2022).

La cultura organizacional incide directamente sobre el comportamiento de toda la empresa, especialmente de los colaboradores promoviendo el trabajo en equipo, mejorando los niveles de productividad y motivación. Esta cultura direcciona a toda la empresa para que se alcancen las metas y se cumplan los objetivos previstos.

Por lo tanto, si las empresas desconocen cómo responder de manera adecuada a los constantes cambios del entorno en el que se encuentran y no cuentan con una cultura organizacional fuerte que les permita diferenciarse de sus competidores, y además descuidan la administración del personal, provocarán un bajo rendimiento en el desempeño de los colaboradores, altos niveles de insatisfacción y rotación del personal continua (Montoya Troncoso, 2014).

La problemática primordial de COLDCHAIN, es que no cuenta con una cultura organizacional fuerte, ya que los colaboradores desconocen de los valores, principios y procedimientos relacionados con la propia cultura de la organización. De manera que, las actividades de los trabajadores se ven entorpecidas por la mala comunicación interna, lo que ocasiona una disminución en la productividad ya que, la entrega de productos se retrasa o se despacha de manera inadecuada, afectando así a los clientes directamente y al rendimiento de la organización. Adicionalmente, los colaboradores de la empresa presentan desmotivación, falta de identidad corporativa, y además existe una alta rotación de personal.

El objetivo del presente trabajo es diseñar un modelo de cultura organizacional fuerte para la empresa COLDCHAIN, que permita la corrección de las diversas dificultades producto de la cultura organizacional actual, que influencia en la toma de decisiones y resolución de conflictos. De manera que, el personal se sienta identificado con la empresa, sus valores, políticas, tradiciones, símbolos materiales, entre otros.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Administración

Desde la consideración de la administración como una ciencia, esta se describe como el “proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (Chiavenato, 2007, p. 47).

Definición que determina la base de los siguientes enfoques de la administración:

- **Enfoque clásico:** fue desarrollado por el autor Frederick W, Fayol (2007), quien trata a la Administración “como una ciencia y estructuración de las organizaciones”.
- **Enfoque humanístico:** se centra en la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los colaboradores. La organización valora el esfuerzo de las personas y considera que son un recurso importante para cumplir las metas y objetivos planteados (Corvo, 2019). El representante de este enfoque fue el psicólogo, sociólogo y educador australiano Elton Mayo, quien se dedicó a “examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología” (Palestino Gómez, 2018).
- **Enfoque de contingencia:** es uno de los más recientes y “parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 48).
- **Enfoque de sistemas:** describe a las organizaciones como “sistemas abiertos, en constante interacción e intercambio con el ambiente” (Chiavenato, 2007, p. 48).
- **Enfoque de desarrollo organizacional:** se basa en el funcionamiento interno de la organización y como esta se adapta al entorno cambiante y versátil en el que se encuentra (Ortega, 2020). Este enfoque determina la importancia de la “práctica sistemática y planificada de creencias, actitudes, comportamiento organizacional y valores, que mejoran su crecimiento individual y empresarial” (Ortega, 2020).

Dentro de este enfoque se encuentra el departamento de recursos humanos, que se encarga de realizar el proceso de selección de personal, así como de construir una cultura organizacional que permite la identificación de los valores y principios para que puedan brindar a los colaboradores la mayor cantidad de beneficios, con el

objetivo de que estos realicen de una mejor manera su trabajo y puedan cumplir con los objetivos planteados (Coll, Morales, 2020).

## **2.2. Gestión del Talento Humano**

Considerando al enfoque humanístico y de desarrollo organizacional, se toma información de la gestión del talento humano, que se define como la agrupación de políticas, estrategias y prácticas que la organización realiza para maximizar el potencial, retener y atraer a nuevos colaboradores que con sus habilidades, capacidades, conocimientos y competencias aportan y benefician a la organización (Sánchez, 2021).

Para el autor Idalberto Chiavenato (2009), el concepto de la gestión del talento humano se relaciona directamente “con el capital humano, que es considerado como patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”.

## **2.3.Cultura Organizacional**

La cultura organizacional son las ideologías, valores, comportamientos, creencias, actitudes, rutinas, normas y filosofías que los colaboradores practican dentro de la organización (Summers, 2006). Es decir, la cultura describe la personalidad que la empresa tiene, al igual que su forma de ser y actuar.

El autor Humberto Serna (2011) describe a la cultura organizacional “como las prácticas gerenciales que miden, gerencian, controlan y definen la dirección estratégica de la empresa, y agregan valor a la misma”. Además, se indica que “la cultura es el ADN de la organización”.

### **2.3.1. Antecedentes de la cultura organizacional**

Uno de los primeros antecedentes del concepto de cultura organizacional es propuesto por el antropólogo inglés Edward Taylor (1871), quien define a la cultura como un “complejo total que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbres y otras aptitudes, y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”, concepto que en la actualidad se traduce como un conjunto de valores, políticas, principios, comportamientos, filosofía y reglas que son impartidos por el líder y comunicados a todos los miembros de la organización (Yopan Fajardo et al., 2020).

Durante los años de 1980 y 1987 se incluyeron términos que en la actualidad forman parte del concepto de cultura organizacional, los cuales son:

- **Simbolismo organizacional:** que fue planteado en el año de 1980 y tiene como objetivo presentar insignias y sus respectivos usos, en donde los colaboradores puedan comprender los aspectos del sistema (González Puerto, 2023).
- **Comportamiento organizacional:** fue presentado en 1987 por Stephen Robbins, quien explica que este “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones” (Rock Content, 2019).

En el año de 1979, el autor Andrew Pettigrew, define el término cultura organizacional como “un sistema de significados públicos y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto período de tiempo”. (pág. 576)

En 1985, Edgar Schein, explica que la cultura organizacional está ligada a tres ángulos: “1) artefactos y creaciones, 2) valores y 3) creencias. Los cuales son fundamentales porque se relacionan con los dogmas y presunciones que forman la cultura organizacional” (Vélez Isaza, 2013).

En el 2013, el escritor Carlos Hernán Vélez, identifica diversas categorías que constituyen la base de la cultura organizacional:

- 1) “Relaciones de la empresa con el entorno” (Vélez Isaza, 2013).
- 2) “El carácter de la realidad y la verdad sobre la base de las decisiones” (Vélez Isaza, 2013).
- 3) “Concepto que uno se hace de la naturaleza humana” (Vélez Isaza, 2013).
- 4) “Creencias fundamentales relacionadas con la cultura organizacional” (Vélez Isaza, 2013).
- 5) “Creencias fundamentales que son la concepción de la naturaleza de las relaciones humanas” (Vélez Isaza, 2013).

Por tanto, la cultura organizacional, se describe como la agrupación de costumbres, tradiciones, comportamientos, principios, creencias, simbología y valores que cobijan a la organización. Concepto al cual se le atribuye la forma de ser, actuar, operar y relacionarse con los miembros de la organización y el entorno.

## 2.4. Dimensiones culturales

Dentro de la cultura organizacional se encuentran las dimensiones culturales, las cuáles según el psicólogo Geert Hofstede (2021), son las disconformidades que se exteriorizan por las diferencias culturales; patrones que se muestran en los comportamientos y actitudes de las personas.

Dentro del contexto empresarial, estas dimensiones culturales “permiten identificar y entender las conductas de las culturas de cada región o comunidad, generar lazos comerciales, comprender los criterios de decisión y la forma de reaccionar de las personas ante cualquier situación” (Suárez, 2021).

El autor Geert Hofstede (2021), indica que estas dimensiones culturales se dividen en: “Distancia de poder, índice de evitación, individualismo o colectivismo, masculinidad o feminidad, y orientación a largo o corto plazo”

Por otra parte, el autor Fons Trompennars, indica que las diferencias culturales contribuyen a que la organización cuente con un mejor panorama de la realidad, es decir, ayuda a determinar cómo la empresa se ve afectada por la variedad de culturas, rasgos, patrones y preferencias de las personas (Mulder, 2019). Proponiendo un modelo que profundiza en las dimensiones culturales de la siguiente manera: “universalismo vs particularismo, individualismo vs colectivismo, neutral vs emocional, específico vs difuso, logro vs adscripción, tiempo secuencial vs sincrónico, y dirección interna vs dirección externa” (Suárez, 2021).

## 2.5. Clasificación de la cultura organizacional

Para el autor Igor Ansoff (1997), la cultura organizacional se clasifica de acuerdo con la evolución organizacional, que se divide en:

- **Cultura estable:** “se basa en el pasado e investiga antecedentes en los que se puedan generar futuras acciones. Se caracteriza por ser reacia al cambio” (García y Shimon, 1997).
- **Cultura reactiva:** “se enfoca en el presente, analiza el pasado para conocer posibles variaciones mínimas y realiza pequeños ajustes o cambios” (García y Shimon, 1997).
- **Cultura de prevención:** “permite que se genere un cambio siempre y cuando no altere completamente la manera de administrar la organización y se concentra en el futuro al igual que sus acciones, las cuales están direccionadas hacia la extrapolación” (García y Shimon, 1997).

- **Cultura exploratoria:** “acepta el cambio, los riesgos y rupturas que este puede provocar, solo si genera una ganancia” (García y Shimon, 1997).
- **Cultura creativa:** “explora constantemente los cambios no comunes y presenta cierta afinidad por el riesgo” (García y Shimon, 1997).

Por otro lado, González y Bellini (2011), argumentan que la cultura organizacional se clasifica de la siguiente manera:

- **Cultura de poder:** “dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones” (De Vega et al., 2011).
- **Cultura de rol:** “caracterizada por la asignación y descripción de las actividades que deben realizar los colaboradores en cada puesto” (De Vega et al., 2011).
- **Cultura por tarea:** “enfocada en los resultados que se obtienen del trabajo o proyecto en un determinado tiempo, es decir, en el cumplimiento de los objetivos planteados, optimización de recursos y eficiencia” (De Vega et al., 2011).
- **Cultura de la persona:** “se enfoca en el bienestar de los colaboradores que conforman la organización” (De Vega et al., 2011).
- **Cultura dominante:** “predominan los valores centrales de la organización que son impartidos a cada miembro” (De Vega et al., 2011).
- **Cultura fuerte:** “los valores centrales son sostenidos con firmeza y compartidos ampliamente por los empleados de la organización. Existe un mayor impacto en los colaboradores y menores casos de rotación de personal” (De Vega et al., 2011).
- **Cultura débil:** donde existe desconocimiento y confusión por parte de los colaboradores sobre cuáles son los objetivos, valores, misión y visión de la organización. El personal “ve a la compañía de una forma distinta y cada miembro busca lograr sus objetivos por caminos diferentes; en organizaciones con cultura organizacional débil reina la falta de comunicación, de procesos y de estandarizaciones” (Talentum, 2023).

## 2.6. Subsistemas Culturales

Los subsistemas culturales son los elementos y principios, como valores, ideologías, comportamientos, conductas, entre otros, que se relacionan entre sí y forman parte de la organización (Prevención Integral , 2022).

- **La cultura formal:** “expresiones idealizadas que conforman un sistema de valores, creencias y comportamientos de los miembros” (Prevención Integral , 2022).
- **La cultura informal:** “se relaciona con el comportamiento de los colaboradores en sus labores diarias dentro de la organización” (Prevención Integral , 2022).

## 2.7.Elementos de la cultura organizacional

Los elementos de la cultura organizacional según el autor Dariel Mena (2019), se clasifican en tres categorías:

- **Elementos subyacentes:** “son aquellos que se encuentran implícitos y forman parte de la empresa” (Alegsa, 2019).
  - Historia,
  - Valores,
  - Creencias,
  - Personalidad de los directivos.
- **Elementos visibles explícitos:** “son los que se indican abiertamente en la organización y explican el cómo y el porqué de las cosas” (Cerem Business School, 2023).
  - Ritos y ceremonias,
  - Símbolos,
  - Eventos,
  - Lenguajes,
  - Sistemas de comunicación.
- **Elementos visibles implícitos:** “son aquellos que no se muestran directamente, pero de alguna manera son percibidos” (Botteri Palacios et al., 2020).
  - Costumbres,
  - Comportamientos,
  - Estándares de actuación,
  - Estrategias y tácticas,
  - Estilo de dirección,
  - Prácticas de gestión,
  - Anécdotas y leyendas,
  - Héroes y Villanos.

## **2.8. Características de la cultura organizacional**

Según De Vega et al., (2011), indica que la cultura organizacional se caracteriza por:

- Buscar la formación y crecimiento de los colaboradores.
- Trabajar en equipo.
- Velar por la seguridad y bienestar de los trabajadores.
- Usar normas y reglamentos.
- Supervisar el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollar planes de mejora.
- Promover la motivación.
- Diferenciación del mercado.
- Establecer fronteras.
- Crear sentido de identidad y pertenencia en los colaboradores.

## **2.9. Creación de la cultura organizacional**

El proceso de creación de la cultura organizacional, según Humberto Serna (2011) se basa en:

- 1) Determinar los valores de la organización.
- 2) “Estilo de dirección, aspecto que marca una clara diferenciación en el éxito o el fracaso de la organización” (De Vega et al., 2011).
- 3) Transparencia en los principios organizacionales (De Vega et al., 2011).
- 4) Actitud.
- 5) Autonomía individual.
- 6) Estructura organizacional.
- 7) “Sistemas de apoyo e infraestructura y sistemas de información” (De Vega et al., 2011).
- 8) “Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones” (De Vega et al., 2011)..
- 9) Estímulo al riesgo.
- 10) Direccionamiento estratégico.
- 11) Formulación de reconocimientos.
- 12) Sistemas de resolución de conflictos.
- 13) Compromiso y sentido de pertenencia.

### **2.10. Desempeño Laboral**

Stephen Robbins (2004), define el desempeño laboral como “puntuaciones de trabajo, destreza en la capacitación (el desempeño en los programas de capacitación) y datos de expediente, como el nivel salarial [...] mostrando que la escrupulosidad pronostica el desempeño laboral de todos los grupos de ocupación”.

En otras palabras, “el desempeño laboral es la manera en cómo el empleado hace su trabajo y actúa, para alcanzar las metas y objetivos de la organización. En definitiva, es la calidad de trabajo, productividad, cumplimiento de tareas, metas cumplidas y cómo impacta a la organización” (Clavijo, 2022).

### **2.11. Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional (CO) “es el estudio de cómo las personas, los grupos y la estructura se comportan en las empresas con el fin de mejorar o innovar su efectividad” (Robbins y Judge, 2009).

“El CO, está relacionado con los temas de satisfacción, motivación, comunicación intrapersonal, aprendizaje, ausentismo, rotación de los trabajadores, productividad y desempeño que tienen en la organización” (Robbins y Judge, 2009).

### **2.12. Desarrollo Organizacional**

Según el autor Alejandro Guzmán, el desarrollo organizacional “es un estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa” (Guízar Montúfar, 2013).

Por lo que se puede indicar que el desarrollo organizacional estudia al factor humano, las “técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral (personal operativo y directivo) para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces” (Hernández y Pulido, 2011).

### **2.13. Clima laboral**

“El clima laboral o también conocido como el clima organizacional, es el entorno físico y humano en el que los empleados interactúan con los directivos y entre ellos, es decir, es

la interrelación que se da entre los colaboradores y líderes con la organización”. (Coll Morales, Clima laboral, 2020).

“Para las organizaciones el clima laboral es un factor importante que está ligado a la satisfacción de los trabajadores, ya que de este dependerá el comportamiento, actitudes, percepciones, desempeño, productividad, rendimiento y sentido de pertenencia que tengan hacia la empresa” (Coll Morales, Clima laboral, 2020).

#### **2.14. Importancia del clima laboral**

“El clima laboral es importante porque hace que los colaboradores se sientan seguros y motivados, a través de la promoción de su bienestar y armonía. De tal forma que, influye de manera positiva en la productividad empresarial, reduce los gastos de búsqueda de una nueva contratación, promueve el trabajo en equipo, facilita la comunicación interna, mejora las relaciones interpersonales y refuerza la imagen corporativa” (Gómez, 2023).

#### **2.15. Cultura organizacional de la empresa COLDCHAIN**

La cultura organizacional de la empresa COLDCHAIN es débil debido a que carece de estructuración y desarrollo de su misión y visión, además sus valores y principios, en donde los colaboradores no distinguen estos conceptos. Por otro lado, sus actividades diarias no se encuentran direccionadas en relación a estos conceptos debido a que su definición es inexistente. Existen debilidades estructurales relacionadas con la productividad y desempeño de la empresa producto de la su cultura organizacional, debido a la falta de normas relacionadas con códigos de conducta, procedimientos operativos, sistemas de control, falta de símbolos y sentido de identidad, rituales y rutinas, y una estructura de poder y desempeño poco esclarecidas, lo que ha provocado falta de delimitación de tareas, alta rotación de personal y desmotivación de los colaboradores.

#### **2.16. Misión, Visión y Valores**

##### **- Misión:**

La misión, describe el propósito por el cual fue creada la organización de manera detallada y “determina el punto de partida para la estrategia, la empresa y su alineamiento” (Hernández y Pulido, 2011, p. 24).

Según los autores Hill y Jones (2011), la misión responde a las interrogantes: “¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será?, ¿Cuál debe ser?”.

- **Visión:**

La visión, describe hacia donde quiere la organización en los próximos años. Las metas y objetivos que espera alcanzar para lograr su éxito (Hernández y Pulido, 2011, p. 117).

- **Valores**

Los valores de la organización “expresan como deben comportarse directivos y empleados, como deben hacer negocios y que tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan a moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa” (Hill y Jones, 2011).

- **Símbolos**

Los símbolos en la organización son “cualquier objeto, acto, suceso, condición o relación que sirve como medio para transmitir un significado, representando generalmente a otra cosa” (David F. R., 2003)

### **2.17. Actores de la cultura organizacional, el líder de la cultura**

Según la autora Shelley Pursell (2023), en la cultura organizacional intervienen tres actores principales:

- **La marca:** “es lo que identifica a un producto o servicio en el mercado y lo diferencia de la competencia. Es la idealización que el consumidor tiene del bien o servicio que la organización oferta al mercado”. (Roldán, 2020).
- **El equipo de trabajo:** son un “grupo de personas que trabajan por un mismo propósito, integrando los conocimientos personales de cada uno en función de los objetivos propuestos” (Orellana Nirian, 2020).
- **Cliente:** “es la persona o entidad, que puede ser pública o privada, que compra productos o servicios a las empresas” (Orellana Nirian, 2020).

### **2.18. FODA**

Dentro del análisis FODA se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de una organización o proyecto. Es una herramienta cuyo objetivo es realizar un diagnóstico situacional a través de la determinación de factores internos y externos, denominados fortalezas y debilidades; y oportunidades y amenazas. Por lo que, mediante esta herramienta se pueden determinar estrategias para lograr un equilibrio de las capacidades internas y la situación externa de la organización (Ponce, 2007, p.3), las

cuales permitirán la toma de decisiones de acuerdo con las características de la empresa adaptándose su entorno (Kiziryan, 2015).

### **2.19. Modelo de los Valores por Competencia de Cameron y Quinn**

El principal objetivo del modelo de valores por competencia es diagnosticar la cultura organizacional dentro de una empresa y preparar para el cambio (Cameron y Quinn, 2006), a través de la determinación de factores acerca de cómo piensan, actúan y procesan la información las personas dentro de una empresa. El modelo establece dos dimensiones que forman cuatro cuadrantes en donde se describen los ideales de cada cultura organizacional (Ibarra Ferrada, 2019).

La primera dimensión que se encuentra en el eje horizontal contrapone las estrategias de orientación internas y externas, mientras que la segunda dimensión ubicada en el eje vertical contrapone la flexibilidad y discreción con la estabilidad y el control dentro de una organización (Ibarra Ferrada, 2019).

La relación entre los cuadrantes se clasifica en las diferentes culturas con las que puede contar una organización (Ibarra Ferrada, 2019). La cultura de clan cuenta con una orientación interna y control flexible, cuenta con valores y objetivos compartidos, participación desarrollo del personal, sentido de grupo y trabajo en equipo (Ibarra Ferrada, 2019). La cultura jerárquica se base en una orientación interna y control estable que da sustento en especialización, reglas, impersonalidad, responsabilidad y jerarquía. La cultura de mercado se basa en una orientación externa y control estable, en donde sus valores son la competitividad y productividad (Ibarra Ferrada, 2019). La cultura adhocrática se refiere a una orientación externa y control flexible, en donde la innovación es valorada como clave del éxito (Ibarra Ferrada, 2019).

### **2.20. Nuevo Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional**

El nuevo modelo de diagnóstico de cultura organizacional propone la identificación de la cultura de la empresa a través de un modelo basado en entrevistas y análisis FODA. El modelo según el autor García Navarro (2017), inicia con el análisis de creencias y principios, donde considera la esencia de la organización, que constituyen los pilares de la cultura corporativa, los cuales son la base de las normas y reglamentos internos de conducta de la empresa

El modelo se encuentra dividido en cuatro cuadrantes, que representan las dimensiones a analizar, que son dentro del eje horizontal en la parte izquierda flexibilidad, que se refiere

la apertura de la organización para realizar cambios en el interior o exterior de esta; por otro lado, está la estabilidad, que es la capacidad de mantener indicadores, procesos, comportamientos, participación de mercado, entre otros, siendo complejo realizar cambios drásticos. Dentro de la parte superior del eje vertical, se encuentra lo externo, que se refiere a la imagen de la empresa hacia afuera y cómo se ve afectado por esto; mientras que, en la parte inferior, se encuentra lo interno de la empresa, es decir, comportamientos de los colaboradores, actividades, herramientas y mecanismos (García Navarro, 2017).

Los cuatro cuadrantes cuentan con diversos factores a analizar; el cuadrante denominado misión, que se encuentra ubicado en la parte superior derecha del modelo, entra la orientación externa y la estabilidad, analiza el sentido de dirección y propósito con el que cuenta la organización en relación hacia las metas organizaciones y los objetivos estratégicos, en donde se determinan factores relacionados con dirección estratégica, metas y objetivos, visión y liderazgo empresarial (García Navarro, 2017).

La segunda dimensión es la adaptabilidad, que se encuentra localizada en el extremo superior izquierdo, entre la orientación externa y la flexibilidad, dentro de este cuadrante se describen las capacidades que las organizaciones deben desarrollar para adaptarse continuamente y realizar los cambios pertinentes para responder a las adversidades del ambiente; por lo que, dentro de este cuadrante se analiza el aprendizaje organizacional, orientación al cliente, orientación al cambio e innovación (García Navarro, 2017).

Dentro de la dimensión de participación, que se encuentra localizada en el extremo inferior izquierdo entre el eje interno y la flexibilidad, se refiere la importancia de los colaboradores dentro de la empresa, por lo que se debe desarrollar un compromiso con la empresa, sentido de pertenencia, con la generación de autonomía y responsabilidad del personal; de manera que, las metas individuales de los colaboradores se encuentren alineadas con las metas propuestas por la empresa, dentro de este cuadrante se analiza el empowerment, orientación al equipo, capacidad de desarrollo y liderazgo correctivo (García Navarro, 2017).

La cuarta dimensión se denomina consistencia y se refiere a los valores, procesos y sistemas internos que coordinan y controlan el comportamiento de los colaboradores, en donde se determina la coherencia que existe entre los instrumentos de la gerencia y los comportamientos y acuerdos, en donde el personal debe tener la capacidad de lograr

acuerdos y las actividades de la empresa deben estar integradas; por lo que, se analizan los valores centrales, acuerdos, coordinación e integración y procesos y procedimientos (García Navarro, 2017).

## CAPÍTULO III

### Caracterización de la Organización

#### 3.1. Antecedentes

COLDCHAIN es una organización creada en el año 2006 con el fin de comercializar insumos y productos agrícolas, de laboratorio, farmacéuticos y logística a nivel nacional e internacional. La empresa hasta el año 2022 y comienzos del 2023 funcionaba bajo la figura de compañía de responsabilidad limitada (CIA LTDA). No obstante, para el mes de marzo del presente año la empresa se convirtió en Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S), con nombre comercial COLDCHAIN S.A.S.

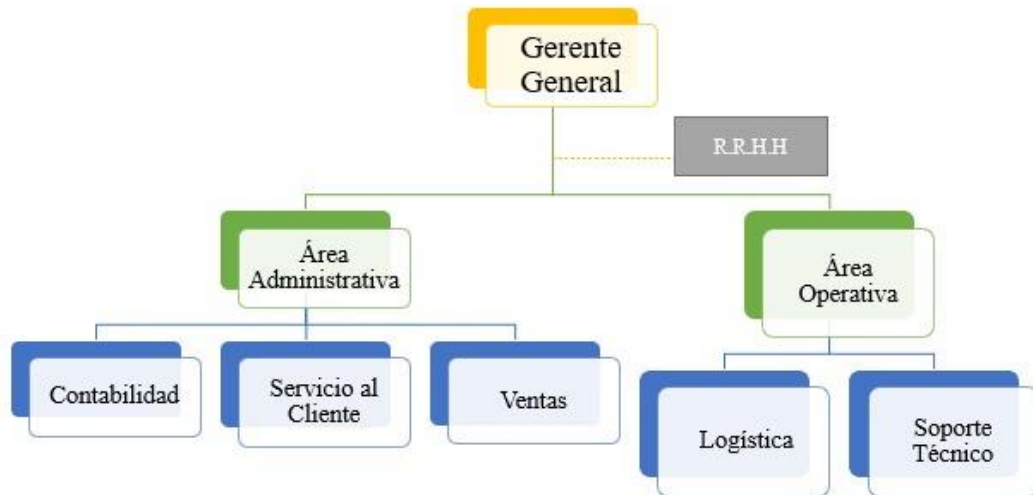
La organización está ubicada en el cantón Quito, provincia de Pichincha, en la calle Núñez de Bonilla Oe7-24 y Jerónimo Leyton. Cuenta con 9 colaboradores distribuidos en las áreas: administrativas, ventas, contabilidad y técnica respectivamente.

La empresa no cuenta con una planeación estratégica en donde se encuentren sus objetivos generales, misión, visión, valores, principios, actividades comerciales, gestión enfocada al trabajo y su desarrollo, información que es considerada importante al momento de analizar el desempeño y factores que engloban la cultura organizacional de la empresa. Estos datos son de utilidad para que los colaboradores cuenten con una guía, se mantengan enfocados y cumplan con los objetivos y metas planteadas por la organización.

El desarrollo de este modelo de implementación de cultura organizacional será útil para que la organización para que conozca cuales son factores claves de éxito a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el objetivo de construir en base a los resultados obtenidos una cultura organizacional fuerte que beneficie en su rendimiento, productividad, crecimiento en el mercado y tenga una mayor ventaja competitiva.

### 3.2. Organigrama Funcional

La estructura organizacional de la empresa está compuesta por un gerente general, que supervisa a las áreas de servicio al cliente, ventas, logística y contabilidad, cada una de estas áreas actúa colaborativamente con las otras y en base a las instrucciones dadas por la gerencia.



**Figura 1.** Organigrama Funcional

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3.Matriz FODA

#### DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COLDCHAIN

Fecha: 2023-04-29

1. Datos informativos	
Nombre de la organización	COLDCHAIN
Marco legal, Forma jurídica de la organización	Fredi Jimbo
Fecha de creación o fundación de la organización	2006
Nombre y cargo del representante.	Fredi Jimbo, Dueño/ Jefe
Dirección, teléfonos y correo electrónico.	Nuñez de Bonilla Oe7-24 y Jerónimo Leyton Quito; Pichincha;
Número de personas miembros de la organización (personal permanente)	9 personas
Razón de ser de la organización	Comercializadora de insumos y productos agrícolas, de laboratorio, farmacéuticos y logística.
Alcance territorial de la organización	Nivel nacional e internacional
Procedencia de recursos financieros	De los accionistas o préstamos bancarios.
Infraestructura de la organización	Propias
Número de empresas atendidas mensualmente (aproximado)	200 empresas

**Tabla 1.** Diagnostico Organizacional

**Fuente:** Elaboración propia.

F

1. La organización cuenta con una buena posición en el mercado.
2. Los colaboradores son el centro de la organización.
3. La empresa tiene orientación al cambio y trabajo en equipo.
4. Atención personalizada (servicios post - venta).
5. Pago a tiempo de sueldos.
- 6) Servicio al cliente.
- 7) Apertura a las solicitudes de los colaboradores.

D

1. Los colaboradores desconocen de la misión, visión, políticas y principios de la organización.
2. No tienen claros cuales son los valores que se manejan dentro de la empresa.
3. Rotación del Personal en los últimos años.
4. El personal presenta quejas sobre la infraestructura de la información (indican que las instalaciones son muy frías y deberían cambiar la ubicación).
5. Existen ciertos problemas de comunicación en la entrega de pedidos.
6. Débil cultura organizacional.
7. Los colaboradores presentan un sesgo sobre lo que es la cultura organizacional.
8. Los colaboradores "trabajan por el pago".
9. Falta de limitación de actividades.
10. No cuentan con un documento que establezca la misión, visión, valores y principios.

O

1. Proceso de selección adecuado para la contratación del personal.
2. Generación de alianzas con empresas que se ajustan al giro del negocio.
3. Establecer una cultura fuerte que mejore el desempeño de los colaboradores, se disminuya la rotación, los motive, incentive, etc.
4. Tecnología.
5. Oportunidades de crecimiento internacionalmente.

A

1. Transformación en la estructura organizacional.
2. Problemas socioeconómicos del país.
3. Altos niveles de desarrollo por parte de la Competencia.
4. Rivalidad agresiva de los competidores.

**Figura 2.** Análisis FODA  
**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente estudio se utilizarán métodos de investigación cuantitativa y cualitativa dentro de la empresa COLDCCHAIN, con el objetivo de determinar el tipo de cultura organizacional con el que cuenta y factores determinantes relacionados con el conocimiento de los valores, misión y visión, además del nivel de satisfacción y motivación del personal dentro de la organización, que serán de utilidad para el desarrollo de un modelo de mejora que promueva el bienestar de los trabajadores y mejore la productividad de la empresa.

### 3.5. Tipo de estudio

El tipo de estudio pertinente es de carácter descriptivo, con el fin de obtener métodos eficientes para la recolección y procesamiento de la información que servirán para cumplir con los objetivos planteados (García Salinero, 2004).

**Tabla 2.** Propuesta del Diseño metodológico

<b>Factor</b>	<b>Tipos</b>
Tipo de estudio	Exploratorio, Descriptivo, Correlacional
	Longitudinal, Transversal
Tipo de diseño	Estudio de caso, Muestral (estadística o convencional), Poblacional
	Cuantitativo, Cualitativo
	No experimental

*Nota.* Guía de normas para la elaboración de trabajos de titulación integración curricular (Pontificia Universidad Católica del Ecuador)

### 3.6. Tipo de diseño de Investigación

Se utilizarán herramientas de investigación cuantitativas y cualitativas con el objetivo de recolectar datos dentro de la empresa COLDCCHAIN a través de diferentes metodologías. Dentro de la investigación cualitativa se realizarán entrevistas a los colaboradores de la organización tales como: especialistas en atención al cliente, jefe y conductor. Además, se recopilará información a través de una investigación de fuentes secundarias, con el objetivo de conocer sobre los diferentes factores que influyen en el desarrollo de una cultura organizacional, el incremento de la productividad y bienestar de los colaboradores. Por otro lado, en la investigación cuantitativa se realizarán encuestas a los colaboradores de COLDCCHAIN con el objetivo de conocer su percepción respecto a la cultura organizacional dentro de la empresa.

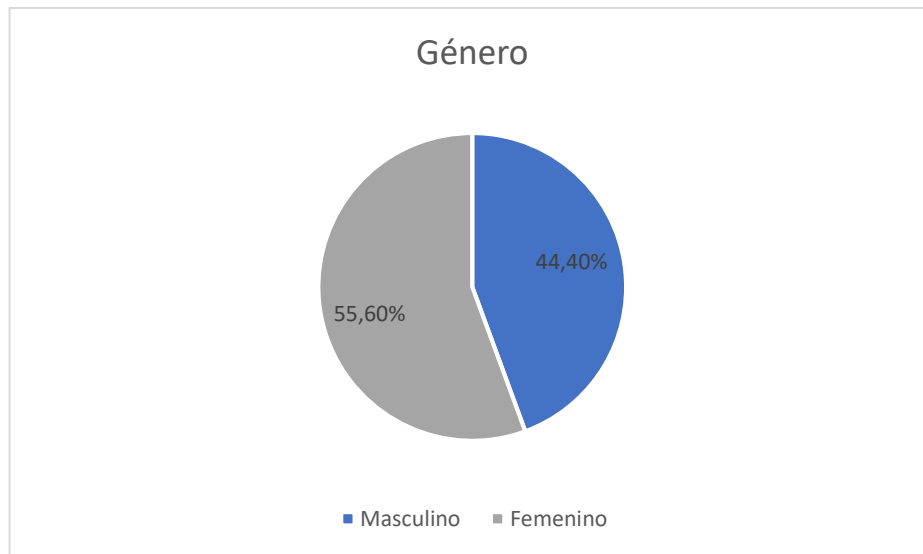
**Tabla 3.** Diseño Metodológico

<b>Tipo de Fuente</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica de Recolección</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Procesamiento de Datos</b>
<b>Primaria</b>	Colaboradores	Entrevistas	Cuestionario	Resumen Narrativo
<b>Primaria</b>	Colaboradores	Observación	Guía de observación	Resumen narrativo y fotografías.
<b>Primaria</b>	Colaboradores	Encuestas	Cuestionario	Estadísticas, tablas, figuras.
<b>Secundaria</b>	Libros	Investigación Documental	Búsqueda en Internet	Resumen Narrativo
<b>Secundaria</b>	Artículos	Investigación Documental	Búsqueda en Internet	Resumen Narrativo
<b>Secundaria</b>	Páginas web	Investigación Documental	Búsqueda en Internet	Resumen Narrativo

**Fuente:** Elaboración propia

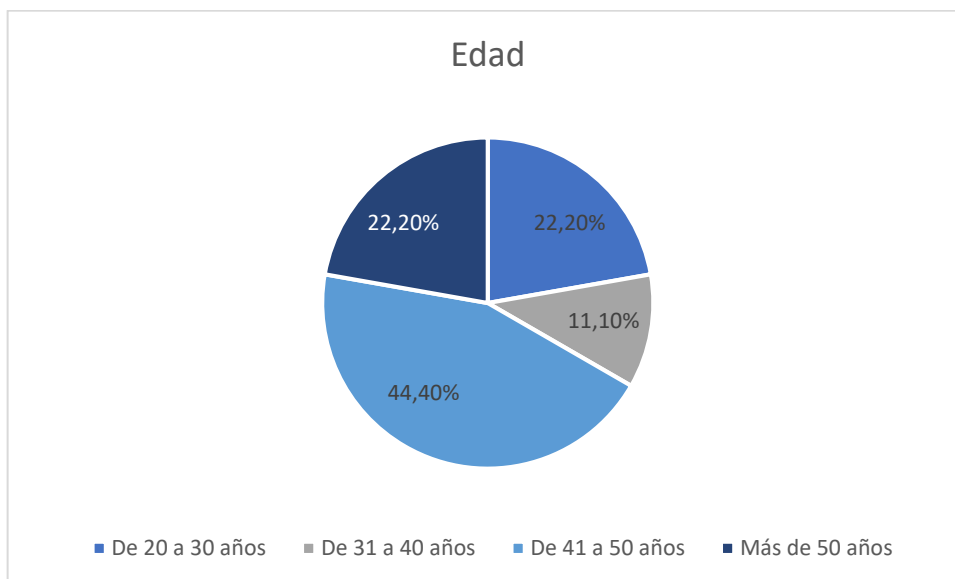
### 3.7. Encuestas

#### Información general:



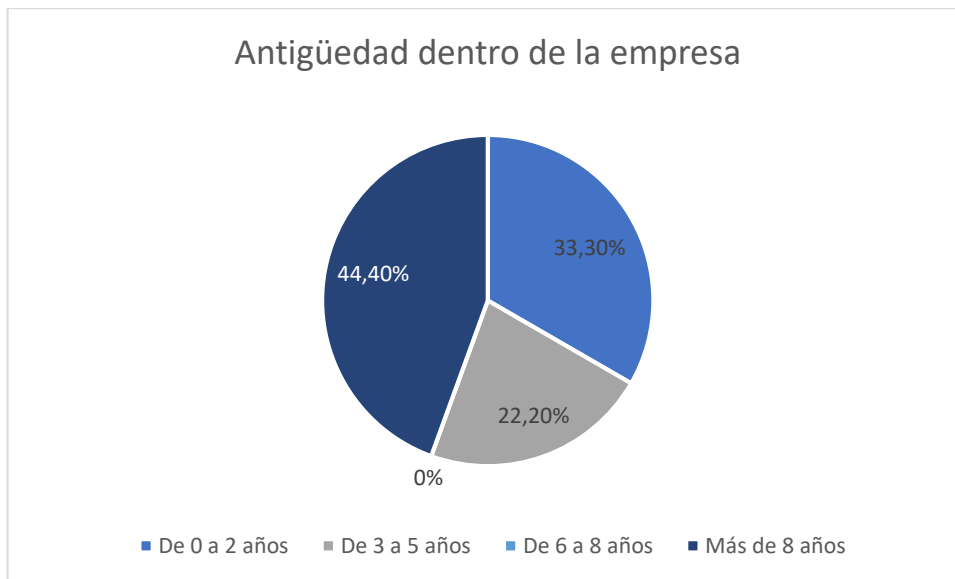
**Figura 3.** Género de las personas encuestadas

Del total de los encuestados el 55.60% es del género femenino y el 44.40% del género masculino. Lo que significa que en la empresa trabajan 5 mujeres y 4 hombres.



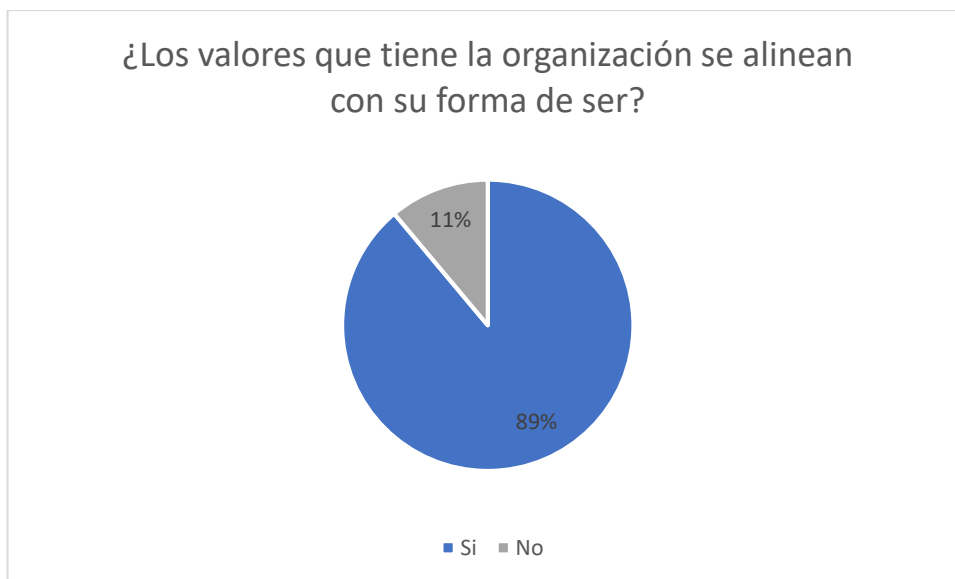
**Figura 4.** Edad de las personas encuestadas

El 44.40% de los encuestados se encuentra en el rango de edad de 41 a 50 años, seguido del 22.20% que corresponde a las personas entre 20 y 30 años y con el mismo porcentaje se encuentran los trabajadores en el apartado de más de 50 años y finalmente el 11.10% que se encuentra entre el rango de 31 a 40 años.



**Figura 5.** Antigüedad dentro de la empresa de las personas encuestadas

El 44.40% de los encuestados cuenta con una antigüedad de más de 8 años dentro de la organización, el 33.30% ha estado de 0 a 2 años en la organización, el 22.20% de 3 a 5 años y ninguna persona cuenta con una antigüedad de 6 a 8 años.



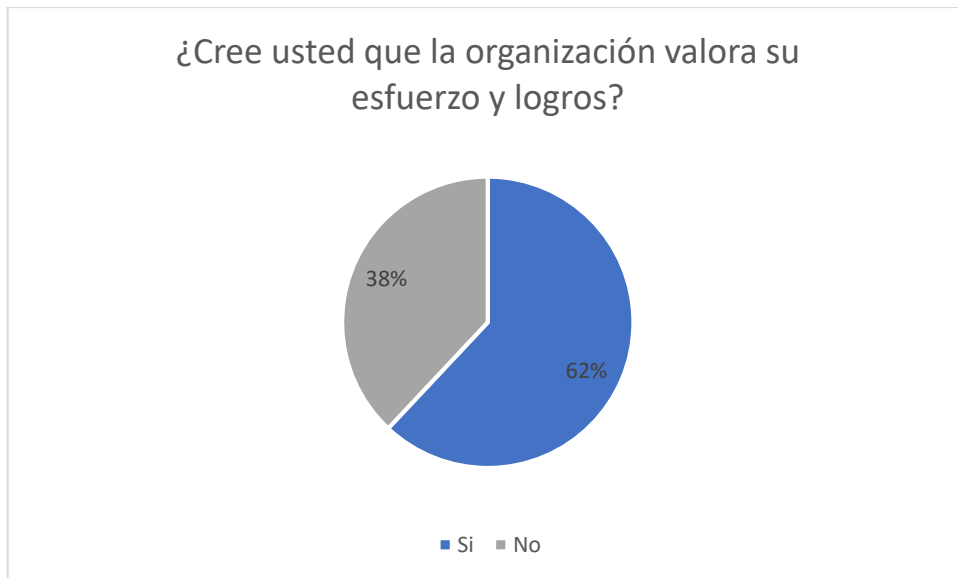
**Figura 6.** Identificación de los trabajadores con los valores de la organización

El 89% de los encuestados considera que los valores de la organización se alinean con su forma de ser, mientras que el 11% considera que estos no tienen relación con su personalidad.



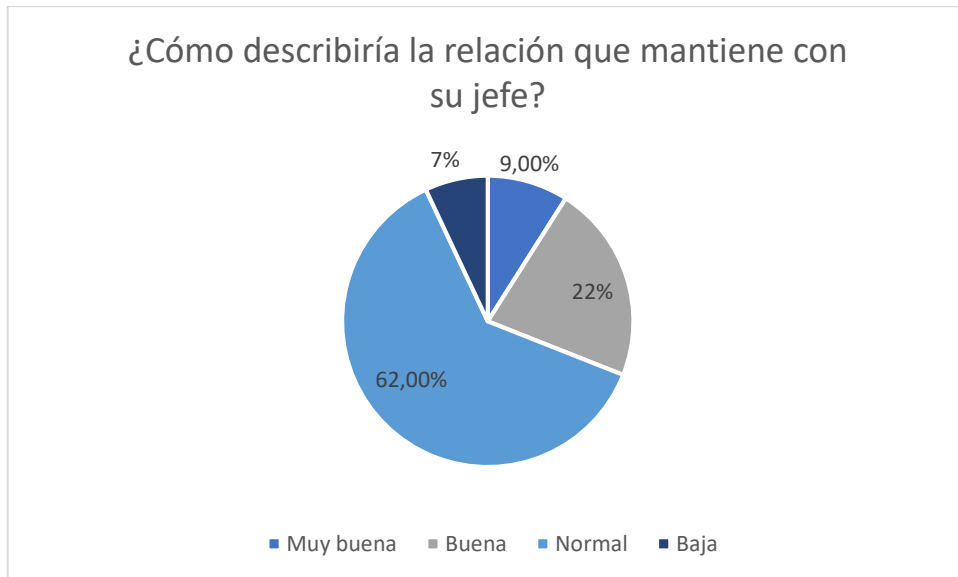
**Figura 7.** Identificación de la misión y visión dentro de la organización

El 80.40% del total de los encuestados considera que no cuentan con un conocimiento exacto sobre la misión y visión de la organización, mientras que el 19.60% si conocen la misión y visión de la empresa.



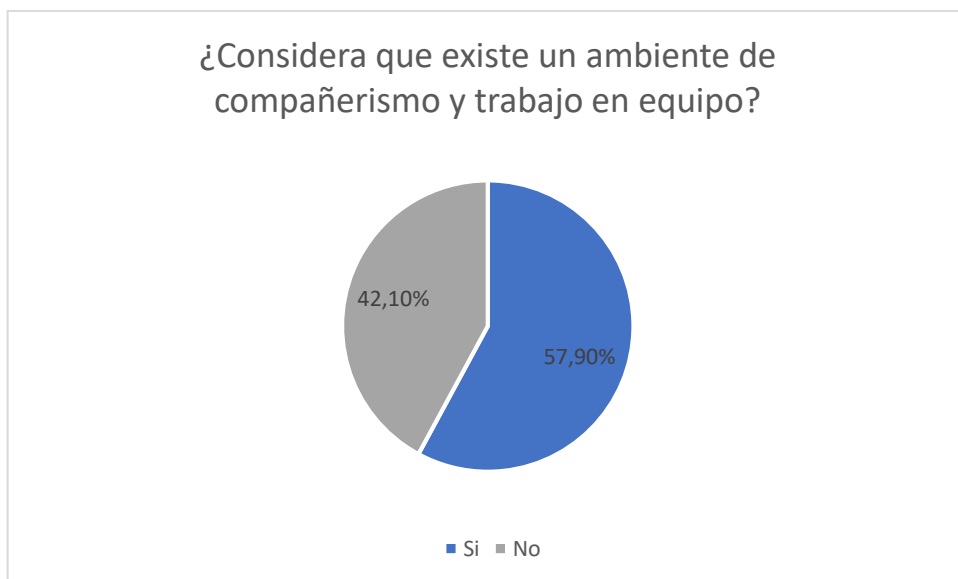
**Figura 8.** Identificación de la misión y visión dentro de la organización

El 62% del total de los encuestados considera que la organización si valora su esfuerzo y logros, mientras que el 38% considera lo contrario.



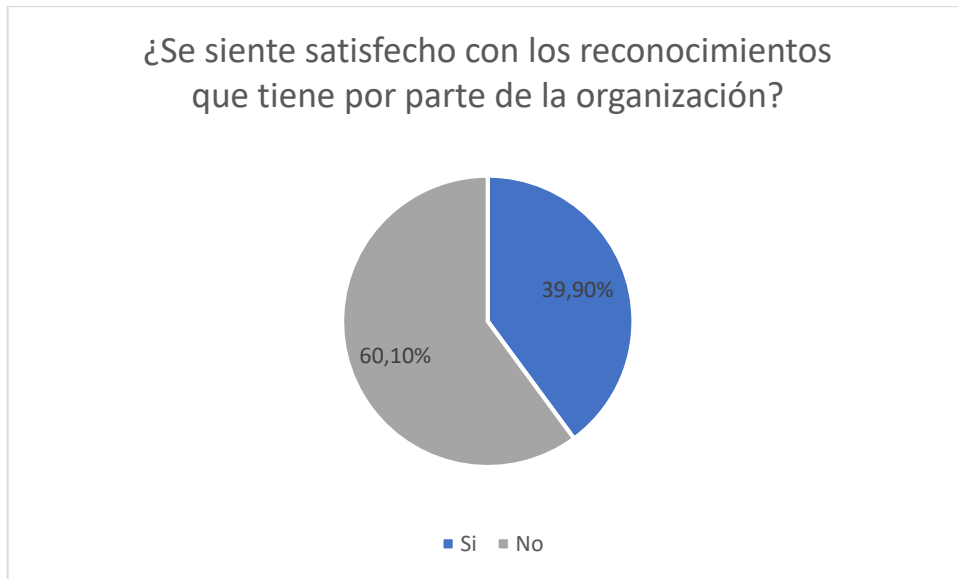
**Figura 9.** Descripción de la relación entre los colaboradores y sus jefes

El 62% del total de las personas encuestadas considera que la relación con su jefe es normal, el 22% considera que es buena, el 9% que es muy buena y el 7% que es baja.



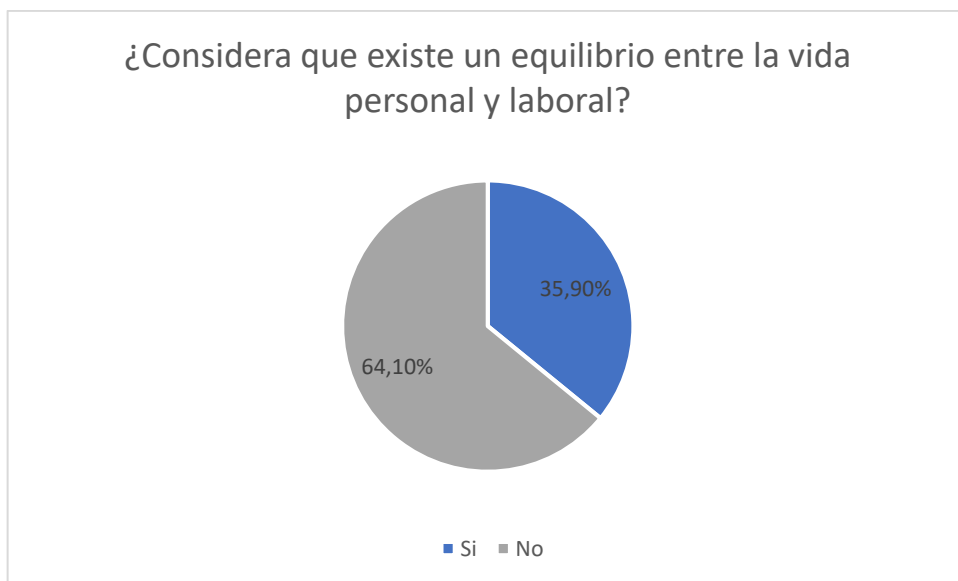
**Figura 10.** Descripción del ambiente laboral

El 57.90% de los encuestados considera que, sí existe un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo, mientras que el 42.10% considera lo contrario.



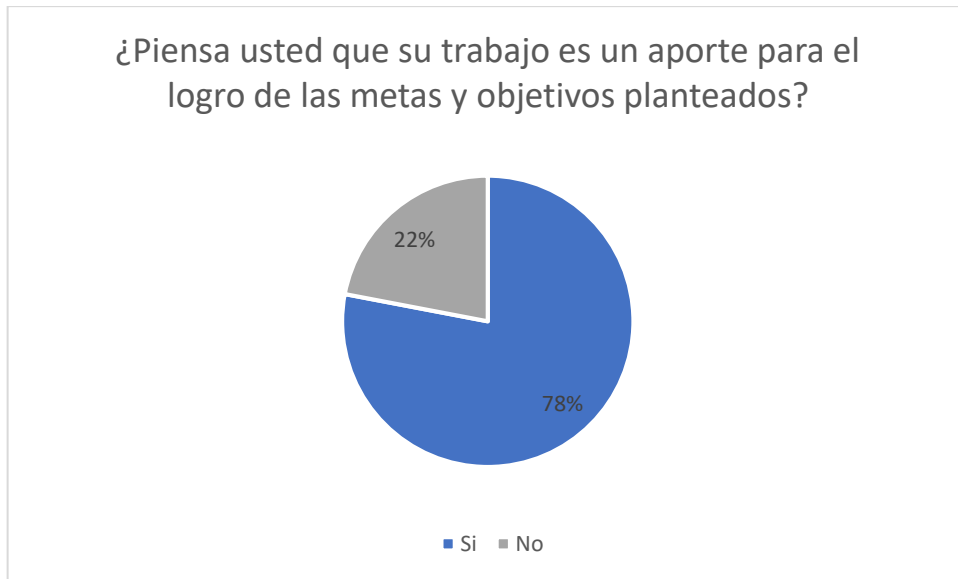
**Figura 11.** Satisfacción de los colaboradores con la organización

El 60.10% de los encuestados no se encuentra satisfecho con los reconocimientos con los que cuenta por parte de la organización, mientras que el 39.90% considera lo contrario.



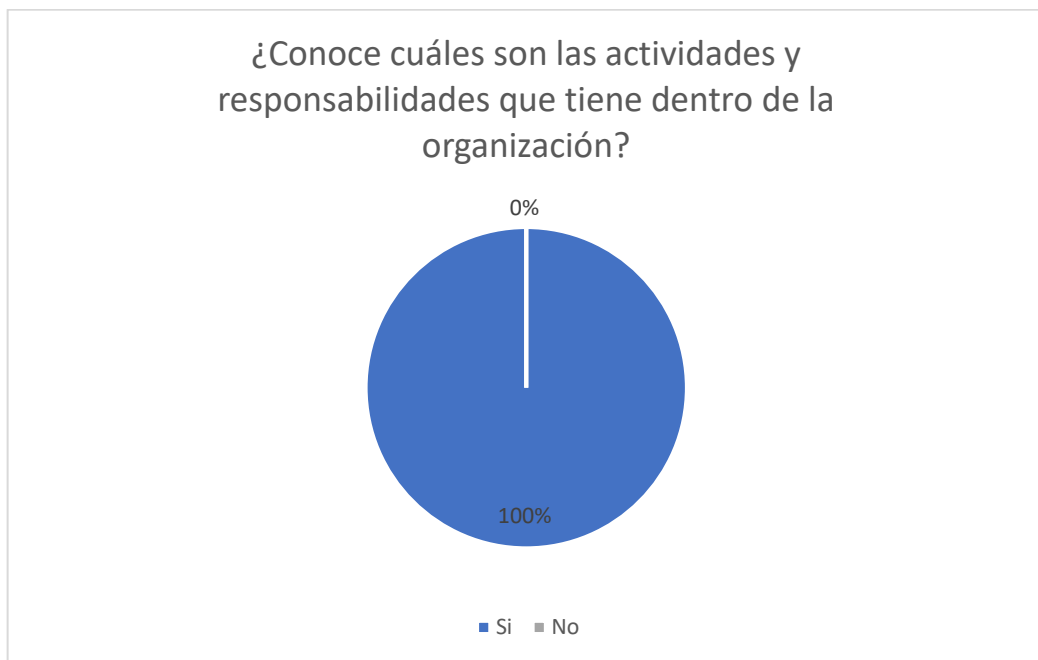
**Figura 12.** Percepción de los colaboradores acerca del equilibrio entre la vida personal y laboral

El 61.40% de los encuestados considera que no existe un equilibrio entre la vida personal y laboral, mientras que el 35.90% considera lo contrario.



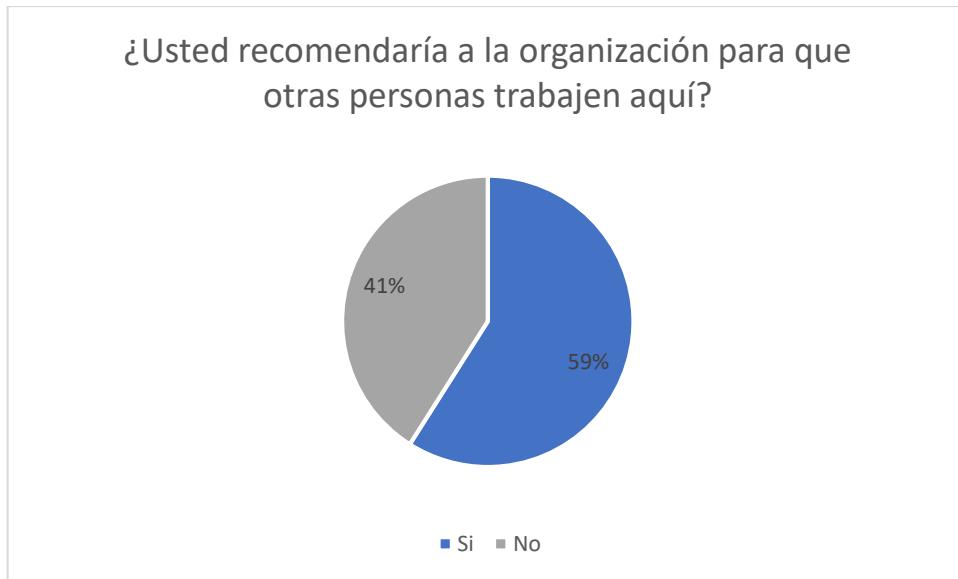
**Figura 13.** Percepción de los colaboradores acerca del aporte de su trabajo con relación hacia el logro de metas y objetivos de la organización

El 78% de los encuestados considera que su trabajo sí es un aporte para el logro de las metas y objetivos de la organización, mientras que el 22% considera lo contrario.



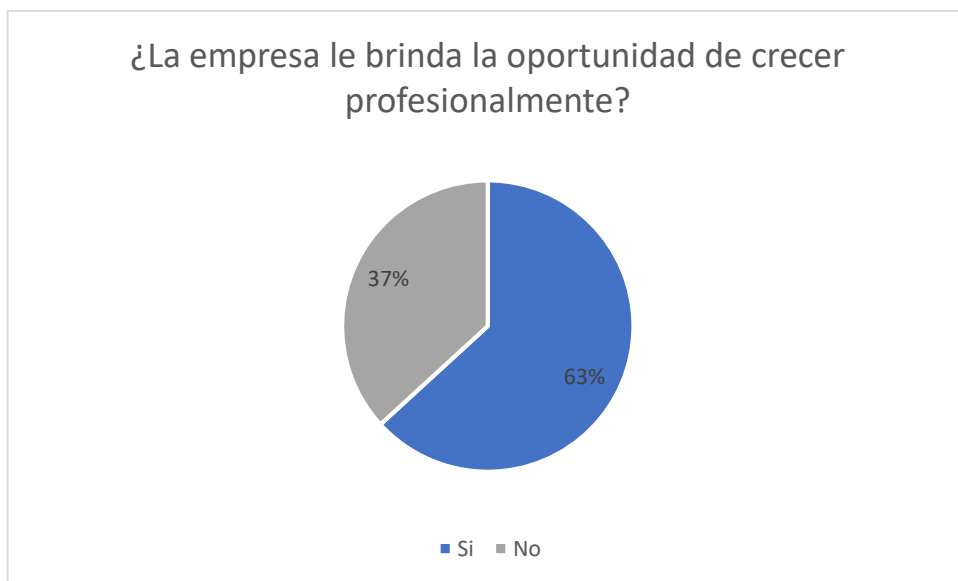
**Figura 14.** Conocimiento por parte de los colaboradores de sus actividades y responsabilidades

El 100% de los encuestados sí conoce cuáles son sus actividades y responsabilidades dentro de la organización.



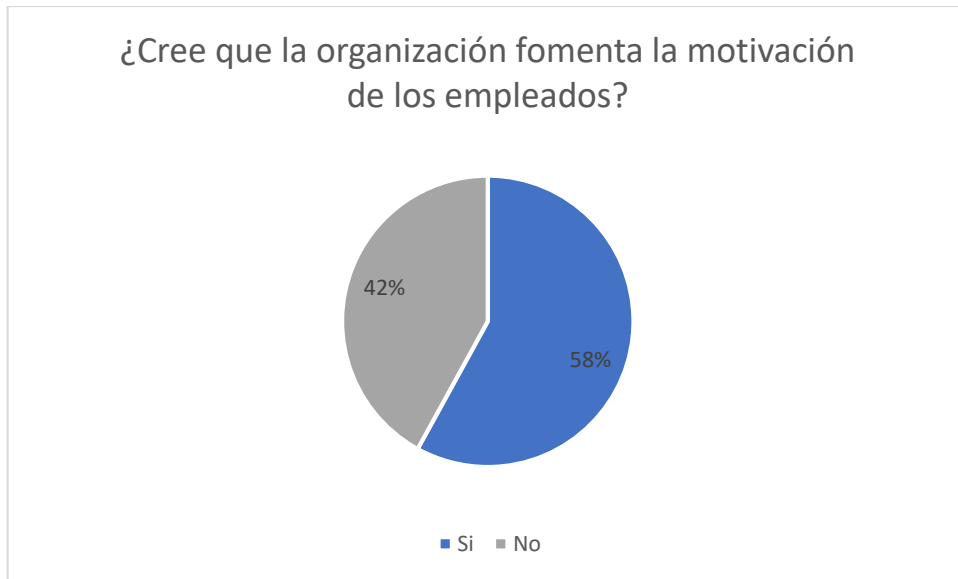
**Figura 15.** Recomendación del lugar de trabajo

El 59% del total de los encuestados recomendaría a la organización para que otras personas trabajen en esta, mientras que el 41% no lo haría.



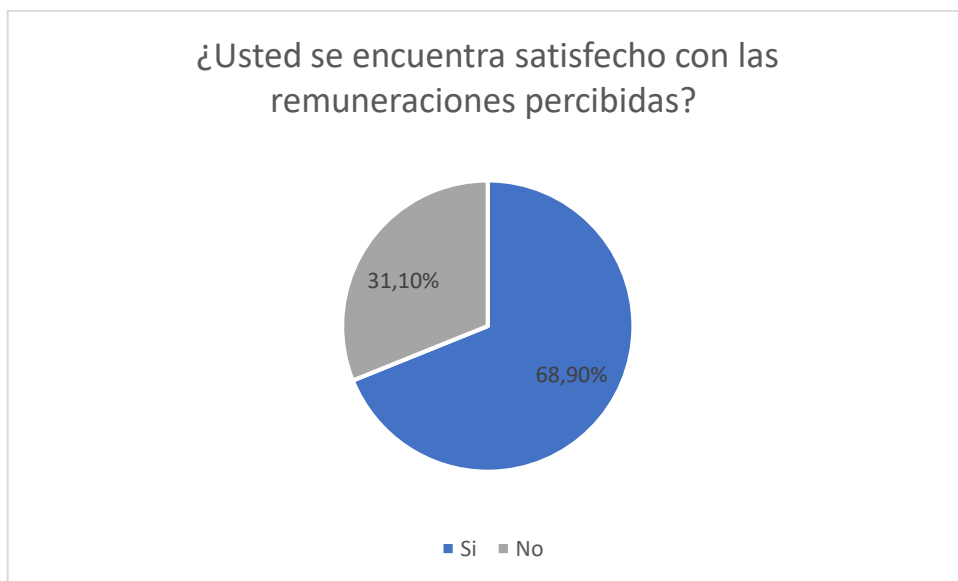
**Figura 16.** Percepción de crecimiento laboral

El 63% del total de los encuestados considera que la organización le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente, mientras que el 37% considera lo contrario.



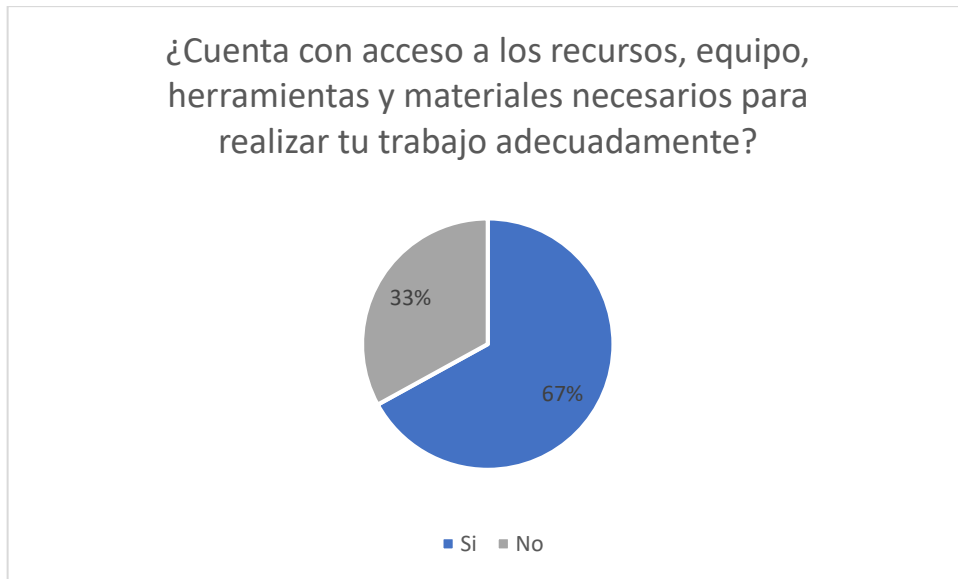
**Figura 17.** Percepción de la motivación de los colaboradores

El 58% del total de los encuestados considera que la empresa fomenta la motivación de los empleados, mientras que el 42% considera lo contrario.



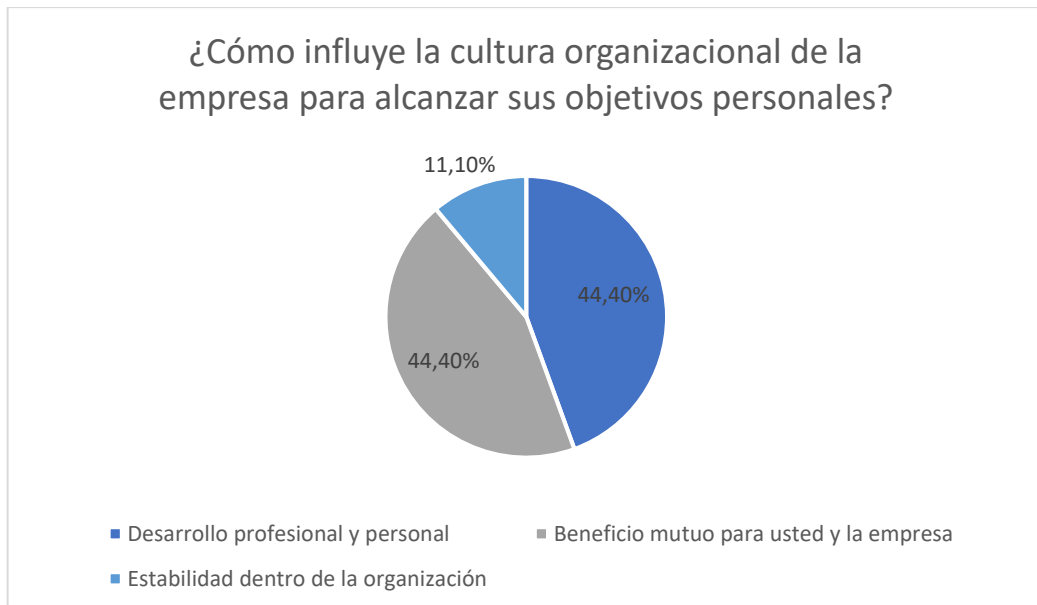
**Figura 18.** Satisfacción en relación a las remuneraciones percibidas

El 68.90% del total de los encuestados se encuentra satisfecho con las remuneraciones percibidas, mientras que el 31.10% no se considera satisfecho.



**Figura 19.** Acceso a recursos, equipos, herramientas y materiales

El 67% de la población total considera que cuenta con acceso a los recursos, equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo adecuadamente, mientras que el 33% considera lo contrario.



**Figura 20.** Influencia de la cultura organizacional en los logros y objetivos personales

El 44.40% del total de los encuestados considera que la cultura organizacional influye en su desarrollo profesional y personal, el otro 44.40% considera que influye en el beneficio mutuo para la persona y la empresa, y el 11.10% considera que influye en la estabilidad dentro de la organización.

### **3.7.1. Análisis Encuestas**

Se puede concluir que, los colaboradores dentro de la organización desconocen acerca de la misión y visión de la empresa. A pesar de que consideran que los valores de la empresa se alinean con su forma de ser, no hay una evidencia de que los conozcan a fondo o que hayan sido presentados por las autoridades de la empresa al momento de su incorporación.

Por otro lado, algunos trabajadores consideran que la organización no valora sus esfuerzos y logros, además opinan que no existe un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo. También, describen que la relación que mantienen con su jefe es principalmente normal y buena, además indican que no se sienten satisfechos con los reconocimientos otorgados por parte de la organización y mencionan que no existe un equilibrio entre la vida personal y laboral.

La mayoría de los trabajadores consideran que dentro de sus labores aportan al logro de las metas y objetivos planteados por la organización y conocen cuáles son sus actividades y responsabilidades. A pesar de que la mayoría de colaboradores recomendaría la organización para que otras personas puedan incorporarse, las personas que consideran lo contrario representan casi la mitad de los encuestados, tendencia que también se puede encontrar en la opinión relacionada con la oportunidad que tienen los colaboradores de crecer profesionalmente dentro de la empresa y en relación a la motivación que la organización les brinda a sus trabajadores, en donde de igual forma, un porcentaje cercano a la mitad considera que la organización no le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente y tampoco fomenta la motivación.

Por otro lado, no todas las personas se consideran satisfechas con las remuneraciones percibidas actualmente y no cuentan con un acceso absoluto a los recursos, equipos, herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo de forma adecuada. Finalmente, se ha determinado que la mayoría de los colaboradores considera que la cultura organizacional de la empresa influye a través del desarrollo personal y profesional y beneficio mutuo entre la empresa y el profesional, para alcanzar sus objetivos personales.

### 3.8. Entrevistas

#### 3.8.1. Entrevista 1

##### Información Personal

1. **Nombre y Apellido:** Carina Guachamín
2. **Antigüedad en la organización:** 3 años
3. **Cargo que ocupa en la organización:** Atención al cliente
4. **Edad:** 38 años

**Entrevistadora:** *¿Qué tiempo tiene la organización en el mercado y a qué se dedica?*

- **Entrevistada:** El tiempo que aproximadamente tiene la organización en el mercado es de 15 años y se dedica a la comercialización de insumos y equipos florícolas, agrícolas y de logística.

**Entrevistadora:** *¿Conoce cuáles son los valores y principios de la organización?*

- **Entrevistada:** Desconozco de cuáles son los valores y principios de la organización como tal.

**Entrevistadora:** *¿La organización promueve el trabajo en equipo?*

- **Entrevistada:** Sí, todo el trabajo se hace en equipo porque la persona de contabilidad nos ayuda con los precios, pasa por atención al cliente, se cotiza, vende y de ahí pasa a bodega para que se vaya verificando el stock y finalmente a logística, que es la persona que va a entregar el producto. Entonces si falta una persona ya no sería el trabajo en equipo y siempre se va acompañado de eso.

**Entrevistadora:** *¿Cómo la organización motiva a los colaboradores a realizar sus actividades diarias y cumplir con los objetivos de la empresa?*

- **Entrevistada:** Nos motivan siendo puntuales con el pago del sueldo. También, una vez al año nos obsequian una estadía en la playa con toda la familia.

**Entrevistadora:** *¿Cuáles son las situaciones conflictivas más frecuentes con las que se encuentra en su labor? ¿Cuenta con herramientas para solucionar estos conflictos?*

- **Entrevistada:** En mi puesto de trabajo el principal conflicto es cuando no encuentro algún producto que necesito vender y se me dificulta conseguir. Sin embargo, busco la manera para solucionar estos conflictos.

***Entrevistadora: ¿Cómo es la relación con los administrativos y sus compañeros de trabajo en el interior de la organización?***

- ***Entrevistada:*** Muy buena, todos nos llevamos bien. Si tenemos alguna sugerencia o queja la damos a conocer.

***Entrevistadora: ¿Se siente valorado por la institución? ¿Considera que cuenta con la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa?***

- ***Entrevistada:*** Sí, porque depende de uno si quiere seguir avanzando con los estudios. Considero que sí podemos seguir subiendo de puesto en la organización.

***Entrevistadora: ¿La organización cuenta con actividades de convivencia entre todo el personal aparte de las labores propias de su cargo?***

- ***Entrevistada:*** Sí, por ejemplo, cuando es el día de fanesca, colada morada, navidad, entre otras festividades, compartimos con todas las personas de la organización.

***Entrevistadora: ¿Cómo definirías a la cultura organizacional de la empresa?***

- ***Entrevistada:*** Desconozco del tema, no entiendo que es la cultura organizacional.

***Entrevistadora: ¿Cree usted que la empresa tiene cosas a mejorar?***

- ***Entrevistado:*** Si, debería realizar cambios estructurales. Por ejemplo, en la oficina se deberían cambiar las instalaciones para que exista un poco más de espacio en la bodega. Además, se debe considerar el cambio de ubicación para mejorar la logística de la empresa que se ve afectada por el tráfico, además para que exista una mayor facilidad para trabajar en el caso de quienes descargan mercadería, ya que es complicado acceder al lugar en donde nos encontramos. Otro problema que identifico se encuentra relacionado con la ergonomía en mi lugar de trabajo, debido a que hace mucho frío aun cuando hace calor y eso afecta la salud de los trabajadores.

***Entrevistadora: ¿Qué aspectos negativos identificas dentro de la organización al momento de realizar tus labores?***

- ***Entrevistado:*** Realmente no considero que existan aspectos negativos. Sin embargo, el tema de la ubicación de la empresa nos afecta a todos debido al tráfico, ya que se intenta optimizar el tiempo de entrega de pedidos. Además, considero que se debe mejorar la infraestructura.

***Entrevistadora: ¿En los últimos años ha habido rotación del personal?***

- **Entrevistado:** Sí, de hecho, hace un tiempo entro una persona y no se sintió cómoda y buscó algo mejor y se fue.

### **3.8.2. Entrevista 2**

#### **Información Personal**

- 1. Nombre y Apellido:** Fredi Jimbo
- 2. Antigüedad en la organización:** 17 años
- 3. Cargo que ocupa en la organización:** Dueño/ jefe
- 4. Edad:** 57 años

***Entrevistadora: ¿Qué tiempo tiene la organización en el mercado y a que se dedica?***

- **Entrevistado:** Tiene 17 años y se dedica a comercializar insumos de laboratorio, logística, farmacéuticos y metrología para la agricultura. Hay algunos equipos que también son utilizados para la logística en las empresas domésticas o para logística de algunas empresas como pasteurizadoras, de alimentos o flores.

***Entrevistadora: ¿Conoce cuáles son los valores y principios de la organización?***

- **Entrevistada:** Los valores son puntualidad y garantía.

***Entrevistadora ¿La organización promueve el trabajo en equipo?***

- **Entrevistada:** Sí, desde el principio cuando se contrata a una persona para trabajar, uno de los parámetros que se toma en cuenta para su incorporación es que sepa trabajar en equipo, además se le indica que todos los resultados de la empresa dependen de todos y no solamente de una persona. De tal forma que, todos somos mensajeros, vendedores y administradores. Ahora bien, no todas las personas hacen exactamente eso, por ejemplo, una persona que no es de ventas toma el teléfono, y si es algún cliente inmediatamente se lo deriva a un vendedor, otro ejemplo es cuando un ingeniero hace visitas de campo, pero él puede entregar un producto, que sería una tarea de logística, pero igual realiza esta actividad.

***Entrevistadora: ¿Cómo la organización motiva a los colaboradores a realizar sus actividades diarias y cumplir con los objetivos de la empresa?***

- ***Entrevistada:*** Existen incentivos, cuando nosotros alcanzamos el cupo de venta según el semestre, los colaboradores tienen un incentivo para sus vacaciones. Entonces, todos tienen que trabajar en conjunto para que ese incentivo se cumpla para todos, no solamente para las personas de ventas, sino también para el vendedor, mensajero, contador, ingeniero de campo, para todos. Al final del día ellos saben que, si es que nosotros logramos tener una buena utilidad, ellos también se ven beneficiados cuando se reparten las utilidades. La motivación es económica y también existen incentivos relacionados con el pago de hoteles o departamentos para sus vacaciones.

***Entrevistadora: ¿Cuáles son las situaciones conflictivas más frecuentes con las que se encuentra en su labor? ¿Cuenta con herramientas para solucionar estos conflictos?***

- ***Entrevistado:*** Sí, lo más común es que algunos clientes no están satisfechos con el producto porque no es el adecuado. Sin embargo, todos nuestros productos tienen una garantía, en donde resolvemos estos inconvenientes a través del servicio postventa y un ingeniero de campo, es aquí donde se analiza la situación y se solucionan los problemas del cliente mediante una asesoría acerca de la ocupación que le está dando al instrumento o al equipo y solucionarlo.

***Entrevistadora: ¿Cómo es la relación con los administrativos y sus compañeros de trabajo en el interior de la organización?***

- ***Entrevistado:*** No existen problemas sustanciales, pero sí hay situaciones externas que a veces nos pueden producir malestar dentro de nuestra organización, que puede ser causado por una factura o comprobante contable que no llegó a tiempo. Esto influye en la relación existente entre el vendedor y el contador. Sin embargo, estos conflictos siempre deben solucionarse como máximo en la misma semana porque esto puede afectar en cómo nos ven nuestros clientes y también dentro del trabajo diario que todos tenemos que hacer.

***Entrevistadora: ¿Se siente valorado por la institución? ¿Considera que cuenta con la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa?***

- ***Entrevistado:*** Sí, pero en mi caso yo diría no tanto crecer, porque nosotros crecemos de la mano de nuestros proveedores, ya que si bien no son nuestros jefes nos dan más

áreas de distribución. Por ejemplo, si nosotros importamos un equipo que mide la humedad exclusiva que se utiliza en flores y lo vendemos luego, los proveedores no solo nos darán para este tipo de cosas, sino para otro tipo de cultivos. Por lo que la valoración de mis proveedores es importante para nuestro desempeño.

***Entrevistadora: ¿La organización cuenta con actividades de convivencia entre todo el personal aparte de las labores propias de su cargo?***

- **Entrevistado:** Sí, no creo que sean muchas actividades, pero realizamos la celebración de cumpleaños, comidas tal vez o cuando se festejan las fiestas nacionales que existen, y tratamos de pasar juntos en la empresa. Únicamente el 6 de diciembre realizamos juegos por las fiestas de Quito.

***Entrevistadora: ¿Cómo definirías a la cultura organizacional de la empresa?***

- **Entrevistado:** Esto se ve reflejado en el día a día, cuando se entrega un producto adecuado, cumpliendo la garantía, además de los pagos de un crédito que nos dieron nuestros proveedores. Los colaboradores saben que si ellos necesitan hacer alguna compra para comercializar, nos ponemos de acuerdo en cómo tiene que ser el pago y lo cumplimos. Todos los empleados de todas las áreas saben que existe la garantía, ellos tienen que saber cómo actuar frente a algún reclamo de un cliente, ya que la idea es que ningún consumidor se sienta insatisfecho con nosotros y con los productos que le entregamos.

***Entrevistadora: ¿Cree usted que la empresa tiene cosas a mejorar?***

- **Entrevistado:** Sí, como toda empresa nos falta mucho por aprender, debemos seguir innovando y mejorando nuestros procesos y servicios que brindamos. Además, que tenemos que mejorar la parte de contratación de los colaboradores porque existe fuga de personal. Es decir, nos hemos dado cuenta de que nosotros contratamos ingenieros o tecnólogos, los capacitamos para que se conviertan en especialistas en agronomía y les mandamos para que reciban estas capacitaciones en el exterior. Luego ellos vuelven, están un par de meses o semanas, y luego renuncian porque las empresas a las que se les vende el producto los contratan.

***Entrevistadora: ¿Qué aspectos negativos identificas dentro de la organización al momento de realizar tus labores?***

- **Entrevistado:** Aspectos negativos se han identificado durante todo este transcurso de tiempo que llevamos en el mercado. Sin embargo, para estos se ha analizado y logrado encontrar una solución que los disminuya.

***Entrevistadora: ¿En los últimos años ha habido rotación del personal?***

- **Entrevistado:** Sí, han existido en los últimos años algunas rotaciones de personal.

### **3.8.3. Entrevista 3**

#### **Información Personal**

1. **Nombre y Apellido:** Gabriel Tandazo
2. **Antigüedad en la organización:** 10 años
3. **Cargo que ocupa en la organización:** Chofer
4. **Edad:** 36 años

***Entrevistadora: ¿Qué tiempo tiene la organización en el mercado y a que se dedica?***

- **Entrevistado:** El tiempo desconozco y a lo que se dedica es a la venta de equipos e insumos para la agricultura.

***Entrevistadora: ¿Conoce cuáles son los valores y principios de la organización?***

- **Entrevistado:** No.

***Entrevistadora: ¿La organización promueve el trabajo en equipo?***

- **Entrevistado:** Sí, por ejemplo, cuando trabajamos o vendemos siempre nos ponemos de acuerdo. Tenemos la política de saber cuál es la labor de cada uno. En mi caso la persona que hace facturación me indica que hay que hacer y planeamos de manera conjunta mis rutas que debo realizar en el día. Entonces considero que manejamos una política de acuerdo con todos los compañeros. Sin embargo, es importante mencionar que muchas veces las rutas no se organizan de la mejor manera y la distribución se confunde y tenemos retrasos en los pedidos.

***Entrevistadora: ¿Cómo la organización motiva a los colaboradores a realizar sus actividades diarias y cumplir con los objetivos de la empresa?***

- **Entrevistado:** Bueno, yo creo que es algo personal de cada uno porque todos conocemos lo que tenemos que hacer, nuestras obligaciones y deberes en la organización. Además, al inicio en la entrevista de trabajo, te indican cuál es tu función y lo que se va a hacer. Es importante mencionar que día a día uno va aprendiendo más y se va haciendo más útil para la empresa.

***Entrevistadora: ¿Cuáles son las situaciones conflictivas más frecuentes con las que se encuentra en su labor? ¿Cuenta con herramientas para solucionar estos conflictos?***

- **Entrevistado:** Sí, las situaciones más conflictivas en mi caso son las entregas de los productos, y considero que mi herramienta es el vehículo. Por lo que, trato siempre de entregar los productos en el horario que los clientes me indican. Aunque a veces necesito comunicarme con don Fredi y la cobertura del teléfono no funciona y me toca esperar hasta que me responda.

***Entrevistadora: ¿Cómo es la relación con los administrativos y sus compañeros de trabajo en el interior de la organización?***

- **Entrevistado:** Muy buena realmente, tenemos compañerismo, aunque somos muy pocos, pero nos llevamos bien. Cada uno tiene sus obligaciones y debe cumplirlas, si algo no se sabe pues se debe preguntarle a algún compañero. En mi caso soy el más antiguo, entonces me preguntan y les ayudo, creo que todos nos llevábamos bien. Además, siempre estamos de acuerdo y si no es el caso lo conversamos. No existe el temor de preguntar algo y creo que todos se sienten a gusto.

***Entrevistadora: ¿Se siente valorado por la institución? ¿Considera que cuenta con la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa?***

- **Entrevistado:** Sí, realmente sí. En mi caso siento que he crecido en algunos aspectos.

***Entrevistadora: ¿La organización cuenta con actividades de convivencia entre todo el personal aparte de las labores propias de su cargo?***

- **Entrevistado:** No, solo laborales.

***Entrevistadora: ¿Cómo definirías a la cultura organizacional de la empresa?***

- **Entrevistado:** Yo creo que bien, pero en medida que va creciendo la organización se debe ir haciendo cambios, porque la empresa si ha ido mostrando ciertos reajustes, pero considero que deberían hacer más.

***Entrevistadora: ¿Cree usted que la empresa tiene cosas a mejorar?***

- **Entrevistado:** Sí, como le decía deberían hacer cambios estructurales. Por ejemplo, en la oficina deberían cambiar las instalaciones para que se tenga un poco más de espacio en la bodega. Además, deberían considerarse de ubicación por el tema del tráfico ya que esto otorgaría una mayor facilidad para trabajar en el caso de quienes descargan la mercadería porque si es complicado por el lugar en donde nos encontramos.

***Entrevistadora: ¿Qué aspectos negativos identificas dentro de la organización al momento de realizar tus labores?***

- **Entrevistado:** Realmente no creo que tenga ninguna, lo más importante a cambiar sería el tema de la ubicación de la empresa por el tráfico, ya que a veces uno trata de regresar pronto o de llegar rápido, por lo que toca volver a salir otra vez por la entrega de pedidos. Además, se debe mejorar la infraestructura. Considero que entre las cosas a mejorar podría ser una mejor organización en la recepción y entrega de pedidos, ya que muchas veces se nos complica cuando no nos organizamos.

***Entrevistadora: ¿En los últimos años ha habido rotación del personal?***

- **Entrevistado:** Sí ha habido porque las personas entran a trabajar y encuentran algo mejor y salen.

#### **3.8.4. Análisis de entrevistas:**

Se puede concluir que la organización posee una cultura organizacional débil donde los colaboradores tienen sesgos y desconocen acerca de la cultura de la empresa, particularmente sobre cuáles son los valores, principios, misión y visión de la organización.

De manera que, pese a manejar incentivos y un ambiente cálido dentro de la empresa, el personal no se siente identificado con su lugar de trabajo, realiza sus actividades diarias sin conocer los objetivos de la organización a corto y largo plazo, además de la falta de

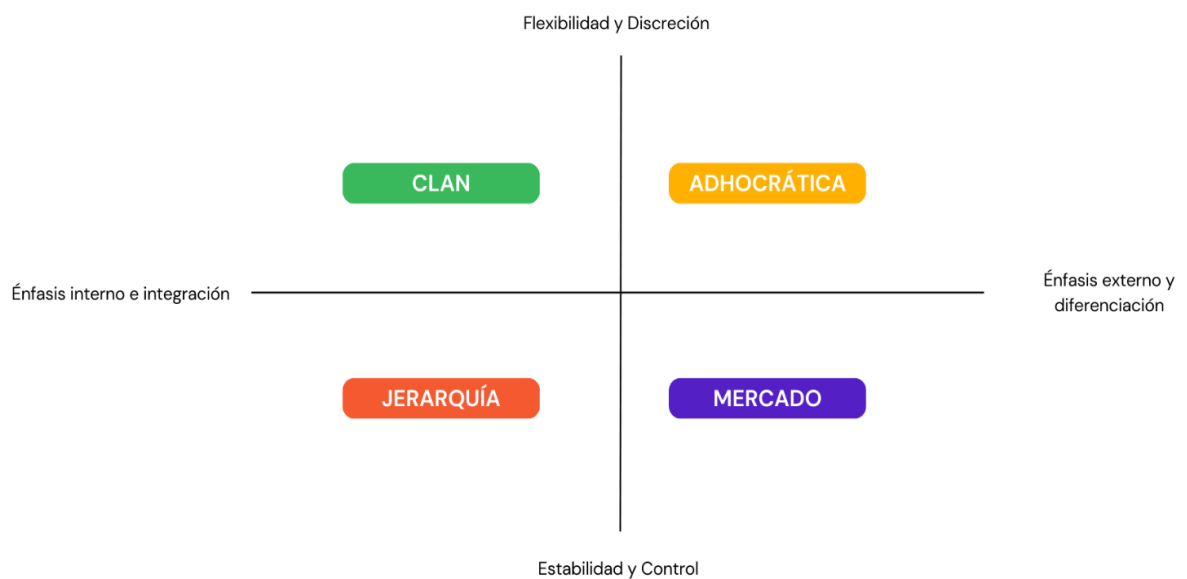
delimitación de tareas, sin tener en consideración los beneficios a nivel personal y profesional que obtienen de trabajar en la organización.

Por consiguiente, en la empresa se han presentado casos de rotación del personal, falta de identidad empresarial, mala gestión en la selección del personal, problemas ergonómicos que están afectando a la salud de los trabajadores, insatisfacción laboral y falta de conocimiento de sus propias labores. Además, se ha podido denotar que los empleados están realizando su trabajo solamente por las remuneraciones percibidas, más no por crecimiento personal y organizacional.

No obstante, existen aspectos positivos ya que los colaboradores trabajan en equipo, el clima laboral es relativamente bueno, además de sentirse valorados por la organización.

### 3.9. Determinación de la cultura organizacional

#### 3.9.1. Modelo de Cameron y Quinn



**Figura 21.** Modelo de Cameron y Quinn

*Nota. Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional, por Cameron y Quinn, 1999, (<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>)*

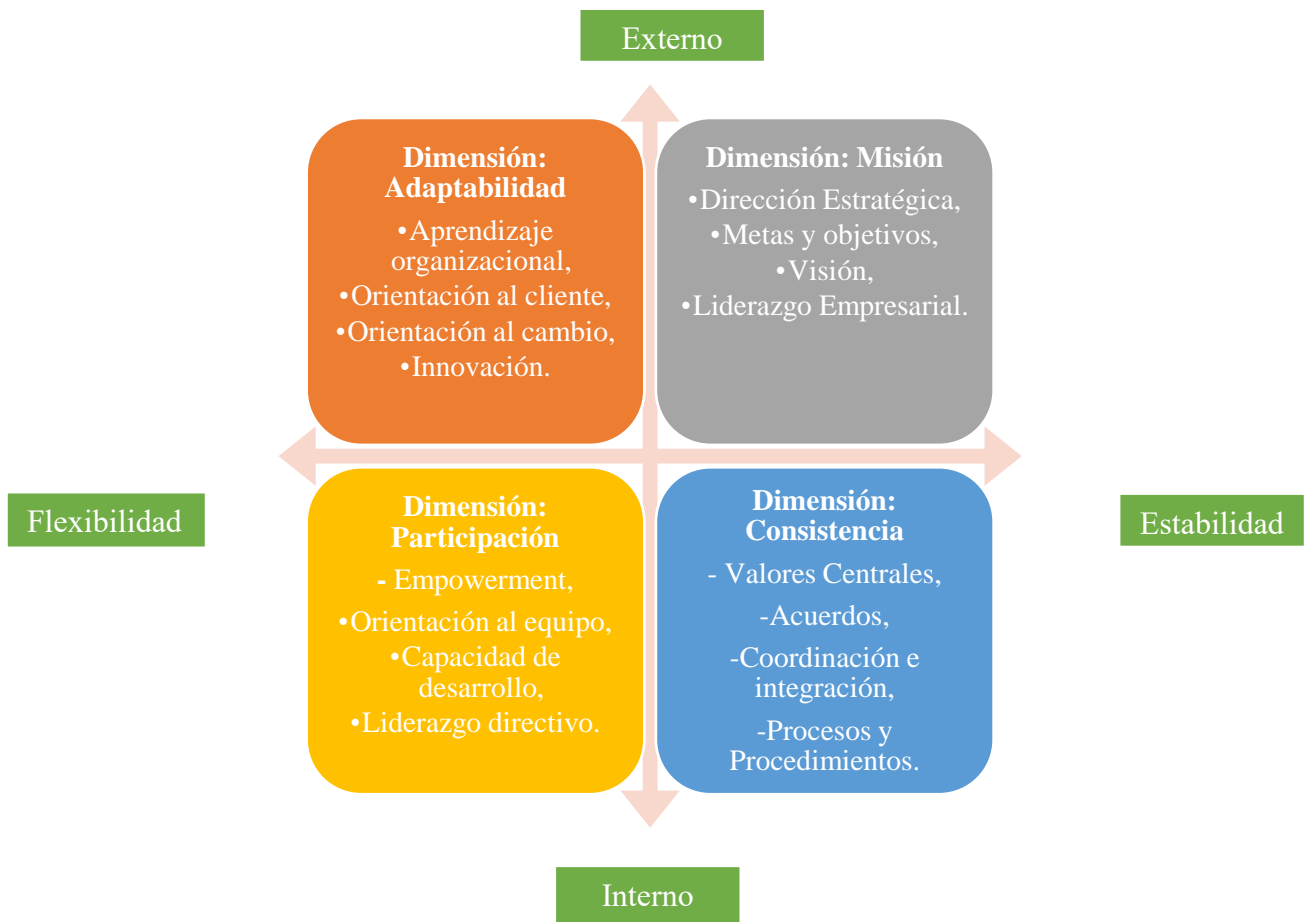
La cultura organizacional de COLDCHAIN se puede definir como una cultura de mercado, ya que sus normas y decisiones se encuentran definidas a través del manejo de las transacciones con sus clientes, cuyo éxito se define en términos de participación de

mercado y posicionamiento. Los colaboradores de este tipo de organizaciones se encuentran en un ambiente en donde existe un gran control sobre el trabajo realizado y los trabajadores prefieren la estabilidad de la organización. Sin embargo, esta cultura orientada hacia los logros de la organización puede ocasionar gran estrés y baja productividad.

### 3.9.2. Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Al comenzar la fase de desarrollo del nuevo “Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional” se realiza una investigación en la que se identifica cuáles son los principios, creencias y comportamientos que prevalecen en la organización

La matriz de este modelo está compuesta por los siguientes ejes:



**Figura 22.** Matriz de desarrollo del nuevo “Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional” Tomado de Revista *Perspectivas*, por Víctor Augusto García Navarro, 2017.

En la matriz expuesta anteriormente, se encuentran cuatro cuadrantes que están conformados por dimensiones que resultan de ejes.

En el eje horizontal, existe una polaridad entre: la flexibilidad y la estabilidad. La flexibilidad, corresponde a la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a los cambios del entorno; la estabilidad, se refiere a la resistencia que tiene la organización frente a la innovación y cambios de sus procesos y comportamientos ya determinados.

En el eje vertical en la parte superior se encuentra lo externo de la organización que corresponde a la imagen y las influencias externas que afectan a la empresa.

En el eje inferior - horizontal, se sitúa lo interno de la organización que corresponde a los comportamientos de los colaboradores, procesos, instrumentos y mecanismos que se realizan dentro de la empresa.

Las dimensiones de los cuadrantes se distribuyen de la siguiente manera:

### **1. Dimensión: Misión**

En esta parte se da a conocer cuál es la razón de ser de la organización, es decir, el propósito por el cuál la empresa fue creada. Denison (2001), enfatiza que “la misión es una de las características culturales más significativas de la empresa, porque está sirve de guía para que los colaboradores entiendan cual es motivo de su trabajo y puedan alcanzar las metas y objetivos planteados”.

Para poder cumplir con lo mencionado se debe considerar y evaluar los siguientes elementos:

- Dirección Estratégica,
- Metas y objetivos,
- Visión,
- Liderazgo Empresarial.

### **2. Dimensión: Adaptabilidad**

En el entorno volátil y cambiante las organizaciones deben desarrollar ciertos mecanismos y capacidades que les permitan adaptarse de manera eficaz al mercado. Para que puedan satisfacer las necesidades, requerimientos y exigencias de los clientes.

La evaluación de esta dimensión se realiza mediante cuatro índices:

- Aprendizaje organizacional,
- Orientación al cliente,
- Orientación al cambio,
- Innovación.

### **3. Dimensión: Participación**

Los colaboradores forman parte fundamental de la organización porque de ellos dependerá en gran parte el éxito o fracaso de esta. Por lo que es muy importante que el personal se sienta identificado y comprometido con la empresa para que pueda cumplir con las metas individuales y generales propuestas.

A continuación, se presentan los siguientes factores que la dimensión evalúa:

- Empowerment,
- Orientación al equipo,
- Capacidad de desarrollo,
- Liderazgo directivo.

### **4. Dimensión: Consistencia**

Esta dimensión consiste en la coherencia que existe entre lo que se predica y lo que realmente se hace. Pues esta evalúa si los valores, sistemas internos y procesos con los que cuenta la empresa se utilizan en el día a día de la organización o solo son nombrados y no se emplean en la práctica.

Por tanto, la organización debe estar alineada a los objetivos gerenciales, acuerdos y comportamientos para que pueda alcanzar sus metas y objetivos establecidos.

Las empresas que tienen esta coherencia mantienen una cultura distintiva a la de la competencia, por lo que es importante que dentro de la organización se ponga en práctica:

- Valores Centrales,
- Acuerdos,
- Coordinación e integración,
- Procesos y Procedimientos.

Una vez expuesta la matriz de desarrollo del nuevo “Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional” se procede a realizar con los datos de la empresa COLDCHAIN.

Dimensión: Adaptabilidad	Dimensión: Misión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aprendizaje organizacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Aprendizaje del entorno por lo que han logrado conseguir más clientes y contar con referencias positivas.</li> <li>* Crecimiento en ventas</li> </ul> </li> <li>• <b>Orientación al cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Servicio al cliente personalizado.</li> <li>*Servicio Post - Venta.</li> <li>*Respuesta inmediata a los clientes cuando realizan un pedido o solicitan una cotización.</li> <li>*Facilidad de Pago.</li> <li>*Generación de buenas experiencias.</li> </ul> </li> <li>• <b>Orientación al cambio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementación de herramientas tecnológicas.</li> <li>*Sistema de seguimiento.</li> </ul> </li> <li>• <b>Innovación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Exploración de nuevos mercados.</li> <li>*Elaboración de un plan de acción.</li> <li>*Creación de valor para el cliente.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dirección Estratégica:</b> La empresa COLDCHAIN, no cuenta con una dirección estratégica bien definida pues carece de misión y visión.</li> <li>• <b>Metas y objetivos:</b> COLDCHAIN no cuenta con una estrategia global que le permita alcanzar la visión de la organización.</li> <li>• <b>Visión:</b> La organización no tiene establecida su misión</li> <li>• <b>Liderazgo Empresarial:</b> La empresa en los últimos años a realizado: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovación en tecnología y en sus procesos.</li> <li>* Introducción de nuevos productos a su catálogo para ofrecer a los cliente.</li> <li>*Creación de alianzas con sus proveedores.</li> <li>* Desarrollo de estrategias de precios dinámicos.</li> </ul> </li> </ul>
Dimensión: Participación	Dimensión: Consistencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empowerment:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Los empleados tienen autónoma y responsabilidad en el trabajo.</li> <li>*Conocen cuáles son los límites en la organización.</li> <li>* Los colaboradores se sienten en confianza de dar sus opiniones sin ser juzgados.</li> </ul> </li> <li>• <b>Orientación al equipo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La forma de trabajar de COLDCHAIN se caracteriza por realizar todas sus actividades en equipo. Los colaboradores realizan todos sus procesos de forma conjunta para alcanzar el objetivo en común.</li> </ul> </li> <li>• <b>Capacidad de desarrollo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Programa de capacitación de ciertos colaboradores, como tecnólogos e ingenieros, con el objetivo de que se especialicen en agronomía. Sin embargo, este tipo de capacitaciones no son para todo el personal.</li> </ul> </li> <li>• <b>Liderazgo directivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* El líder de la organización motiva a sus colaboradores con incentivos económicos, reconocimientos educativos, flexibilidad y ocio.</li> <li>* El jefe promueve una buena comunicación.</li> <li>* Crea estrategias para mejorar el desempeño y productividad.</li> <li>* El líder de la organización supervisa y monitorea el rendimiento de sus colaboradores.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valores Centrales:</b> COLDCHAIN, no ha delimitado cuáles son los valores centrales.</li> <li>• <b>Acuerdos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>*La organización ha establecido la política de que si se generará un malestar entre el personal este debe ser solucionado máximo en una semana.</li> <li>*Los colaboradores cada mes pueden dar su opinión sobre como se estan llevando acabo los procesos de la organización.</li> <li>*Mantiene una buena comunicación que les permite llegar a consensos sobre las diversas medidas que se tienen que tomar con respecto a la empresa.</li> </ul> </li> <li>• <b>Coordinación e integración:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Los procesos que llevan acabo los colaboradores estan interrelacionados.</li> <li>* Mantiene una buena relación cliente - proveedor.</li> </ul> </li> <li>• <b>Procesos y Procedimientos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Existe un grado medio de delimitación de funciones y procesos. No existe un patrón único en la organización y tampoco uniforme.</li> </ul> </li> </ul>

**Figura 23.** Diagnóstico de la Cultura Organizacional de COLDCHAIN

## Capítulo IV

### 4. Propuesta de Modelo

En base a los datos obtenidos del diagnóstico de la cultura organizacional, se procede a realizar una propuesta para implementar una cultura organizacional fuerte para la empresa COLDCHAIN.

El objetivo de la propuesta se centra en abordar las debilidades y los aspectos que se denotaron en la investigación para la construcción de una cultura organizacional fuerte mediante la mejora de las siguientes dimensiones:

#### 4.1. Divulgación y promoción de la filosofía institucional

##### **Objetivo:**

Lograr que los colaboradores conozcan la misión, visión, valores y objetivos de la organización.

##### **Justificación:**

El conocimiento de la filosofía organizacional por parte de los colaboradores es necesario debido a que es la guía general que da sentido a la actividad de la empresa, lo que definirá la dirección de las actividades desarrolladas por el personal.

##### **Actividades:**

- Determinar una planificación estratégica adecuada a través del diseño de misión, visión, valores, principios y objetivos corporativos.
- Incorporar la enseñanza de la filosofía organizacional dentro de proceso de inducción a nuevos colaboradores.
- Realizar talleres con el objetivo de que los colaboradores conozcan la filosofía organizacional de la empresa.
- Desarrollo de un reglamento interno de trabajo en donde se establezcan políticas, normas, sanciones, procesos y procedimientos que se realizan en la organización.
- Difusión permanente de la filosofía institucional a través de carteleras y boletines. De manera que, el contenido esté permanentemente a la vista de los colaboradores en sus actividades diarias.

## **4.2.Comunicación interna**

### **Objetivo:**

Optimizar los procesos de comunicación organizacional en la empresa.

### **Justificación:**

Contar con una buena comunicación interna dentro de una empresa es esencial para el desarrollo de sus actividades, siendo una parte esencial de la cultura organizacional. De manera que, la mejora de la comunicación interna permitirá que se refuerce la filosofía institucional, aumento de la productividad, disminución de la rotación de personal, incremento de satisfacción, mejora las relaciones interpersonales, sentimiento de pertenencia y buen clima de trabajo.

Para lograr una mejor comunicación interna en la organización se necesita que todos los actores de la empresa, tanto los colaboradores como el líder, intercambien sus puntos de vista, quejas, sugerencias, conocimientos y experiencias para que exista una cultura organizacional fuerte, reforzando la comunicación horizontal y vertical, tanto ascendente como descendente.

Al analizar las debilidades de la empresa se pueden denotar aspectos a mejorar en la comunicación. Por lo que se sugieren actividades en el siguiente punto a realizar.

### **Actividades:**

- Innovación de los sistemas de comunicación a través de la actualización de la información y medios que se utilizan para comunicarse entre el personal y el jefe, mediante redes sociales, página web, carteleras y bolines institucionales. De tal manera que, todos conozcan lo que sucede en la organización.
- Desarrollo de talleres de capacitación que serán dictados anualmente dentro de las horas de trabajo y se dividirán en los siguientes módulos:
  - **Modulo uno:**
    1. Funcionamiento del proceso comunicativo,
    2. Comunicación eficaz de doble vía,
  - **Modulo dos:**
    1. Comunicación vertical descendente y ascendente,
    2. Mecanismos e instrumentos de comunicación interna (Correo electrónico institucional y chat en WhatsApp).

- Creación de una casilla de comentarios en donde los colaboradores podrán presentar sus quejas, sugerencia y puntos de vista. Esta será revisada por la gerencia mensualmente y de acuerdo con la urgencia será atendida la petición.
- Desarrollo de políticas internas de comunicación con el fin de mantener una buena comunicación entre los colaboradores y proveedores.

### **4.3.Trabajo en equipo**

#### **Objetivo:**

Incrementar la productividad y eficiencia de los miembros de la organización a través del trabajo en equipo para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

#### **Justificación:**

El trabajo en equipo es una habilidad necesaria dentro de todas las organizaciones, siendo importante que cada equipo de trabajo tenga objetivos compartidos, compromiso, roles y tareas definidas, además de una comunicación efectiva, lo que permitirá que exista la creación de sinergias, mejora de la proactividad, estructuras más flexibles y participativas, empoderamiento, responsabilidad, y fortalecimiento de las empresas ante el cambio.

Al analizar los datos obtenidos de la presente investigación se ha identificado que COLDCHAIN debe mejorar el trabajo en equipo, ya que es un factor fundamental dentro de la cultura organizacional.

Al fomentar el trabajo en equipo en la organización se generará un buen ambiente de trabajo, se creará sinergia entre los colaboradores y el líder, el personal se sentirá comprometido y contribuirá de forma significativa a las metas y objetivos establecidos, además, mejorará la resolución de conflictos, toma de decisiones y se incrementarán los niveles de satisfacción de los trabajadores.

#### **Actividades:**

- Realizar actividades extracurriculares donde a través de diversas dinámicas se fomente el trabajo en equipo. Entre las actividades a desarrollar se encuentran:
  - **Día del trabajo en equipo:** Dedicar un día para celebrar el trabajo en equipo a través de juegos que fomenten la colaboración de todos los trabajadores como:

- **Trivia de la Oficina:** Realizar preguntas de trivia relevantes sobre el lugar de trabajo y los colaboradores.
  - **Búsqueda del Tesoro:** Elaborar una lista de tareas divertidas para que las realice cada equipo, en donde gana quién cumpla con la mayor cantidad de tareas.
  - **Campo de minas:** Consiste en colocar objetos en un espacio abierto, en donde los equipos deben esquivarlos y uno se encuentra con los ojos vendados.
  - **Dibujo a ciegas:** Se juega en equipos en donde un participante debe describir un objeto para que el otro lo dibuje sin decir exactamente el nombre del objeto.
- Organización de reuniones participativas en donde los colaboradores tendrán apertura para dar a conocer sus opiniones y puntos de vista de cómo se están llevando a cabo los procesos y el ambiente laboral de la organización. Se plantearán mejoras, escucharán conflictos suscitados, se establecerán metas y objetivos a alcanzar por parte del personal. Además, se realizarán actividades basadas en técnicas sistémicas (brainstorming, análisis de problemas, cartas con historias, entre otras).

#### **4.4.Satisfacción laboral**

##### **Objetivo:**

Diseñar un programa de reconocimientos monetarios y no monetarios para los colaboradores que cumplen con las metas establecidas.

##### **Justificación:**

Los colaboradores son la parte fundamental de la organización, su contribución diaria es necesaria para que la empresa tenga éxito en el mercado. Al contar con trabajadores motivados se produce un mayor compromiso por parte de estos, aumenta la productividad, se desarrolla un sentido de pertenencia y disminuyen los niveles de rotación y ausentismo.

Dentro de la empresa COLDCCHAIN se ha determinado la necesidad de desarrollar un programa de reconocimientos para los trabajadores, ya que se ha detectado la poca existencia de factores que generen satisfacción laboral.

### **Actividades:**

- Entrega de bonificaciones como incentivo a los colaboradores por el desempeño que han tenido dentro de la organización a través de reconocimientos monetarios de acuerdo con el desempeño de cada trabajador.
- Celebración de diversas festividades dentro de la organización:
  - **Cumpleaños:** La organización realizará un pequeño festejo al cumpleaños, que consistirá en la decoración del puesto de trabajo, entrega de un presente por parte de la empresa y salida al medio día.
  - **Día de los Difuntos:** Se les entregará a los trabajadores un vaso de colada morada y guagua de pan.
  - **Fiestas de Quito:** Se realizará un campeonato de 40 en donde el ganador obtenga un premio y un almuerzo con comida típica.
  - **Navidad:** En la época de navidad la organización realizará un agasajo en el que obsequiará una canasta navideña y un almuerzo.
- Reconocimiento público al mejor empleado y mención honorífica a su hoja de vida por su desempeño destacado.

### **4.5.Desarrollo personal y formación laboral**

#### **Objetivo:**

Capacitar y motivar a los colaboradores a través de su desarrollo personal y profesional para mejorar su eficiencia y promover su crecimiento dentro de la organización.

#### **Justificación:**

Dentro de la organización se ha evidenciado que solamente se brinda capacitación a técnicos, esto puede crear un deficiente ambiente laboral, falta de pertenencia y sentimientos negativos hacia la organización y sus compañeros que reciben estos beneficios. Los planes de carrera deberían ser ofertados a todos los colaboradores de la organización, ya que el desarrollo del personal y la formación laboral son un componente fundamental para el bienestar del personal, la mejora de la productividad y la comunicación ya que atrae y retiene colaboradores, mejora la atención al cliente y de los productos ofertados, además que ayudará a que el personal se sienta valorado y, así desarrolle un sentido de pertenencia hacia la organización.

**Actividades:**

- Desarrollo de planes de carrera para cada colaborador a través de la realización de convenios educativos con facilidades de pago, de acuerdo con sus objetivos, interés y su cargo, en las áreas de contabilidad, servicio al cliente, ventas, logística y soporte técnico.
- Organización de capacitaciones y talleres orientadas al desarrollo de habilidades y aprendizaje organizacional, en donde los colaboradores contarán con la oportunidad de participar en cursos y capacitaciones correspondientes a su área de especialidad con el fin de mejorar su currículum y desempeño laboral dentro de las áreas de contabilidad, servicio al cliente, ventas, logística y soporte técnico.
- Fortalecimiento de los procesos de selección, especialmente de jefes y supervisores, mediante la creación de políticas, donde las competencias de estos colaboradores se encuentren alineados a los objetivos de la organización. También se promueve el desarrollo de evaluación de desempeño, estudios de ascenso y cambios de departamento de acuerdo a los objetivos y necesidades de los colaboradores.

**4.6.Sentido de pertenencia****Objetivo:**

Promover el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización para que se sientan comprometidos y cumplan con los objetivos de la empresa.

**Justificación:**

El desarrollo del sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización constituye un elemento de la cultura organizacional importante ya que influye tanto en el bienestar de los trabajadores como en la productividad de la organización. Dentro de COLDCHAIN al existir rotación de personal, desconocimiento de la filosofía institucional, falta de delimitación de tareas y problemas en la comunicación, es necesario fortalecer el sentido de pertenencia con el que cuentan los trabajadores. Los beneficios de que los colaboradores se sientan identificados con la empresa se encuentran relacionados con la mejora de la productividad, debido a que el personal se siente comprometido con los objetivos de la organización, también existe una mejora en la experiencia de los clientes, ya que los colaboradores más comprometidos

brindan una mejor atención al cliente, promueve la construcción de procesos basados en la confianza, además del trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

**Actividades:**

- Establecimiento de estrategias de comunicación interna en donde se informe a todos los colaboradores sobre los beneficios que implica trabajar dentro de la empresa y la importancia de su colaboración dentro de los procesos establecidos para alcanzar las metas organizacionales a través de reuniones, boletines y mails.
- Implementación de espacios de integración de todos los colaboradores a través de actividades extracurriculares, donde se afiancen las relaciones personales. Estas actividades son:
  - o Celebración de la fundación de la compañía en donde se realizaría un almuerzo y dinámicas entre todos los colaboradores
  - o Celebración al alcanzar las metas propuestas con la realización de una reunión con refrigerios.
- Entrega de simbología al personal con el que pueda sentirse identificado con la organización como uniformes, que serían chompas y camisetas, además de termos y agendas institucionales que puedan hacer uso todos los días.

**4.7.Fortalecimiento de procesos**

**Objetivo:**

Fortalecer procesos dentro de la organización para evitar errores operacionales y mejorar el desempeño de los colaboradores.

**Justificación:**

La revisión y mejora constante de procesos dentro de una organización es esencial para el desarrollo de sus actividades diarias. Dentro de la empresa COLDCCHAIN se han encontrado diversos procesos a mejorar debido a que los colaboradores presentan errores en sus trabajos, es por esto que se ha planteado mejoras en los procesos relacionados con los recursos humanos que permitan el desarrollo de una cultura organizacional fuerte que ayude a incrementar el rendimiento en equipo, incremente la productividad, reduzca costos, se asegure la calidad de los bienes ofertados y aumente la motivación de los colaboradores.

**Actividades:**

- Implementación de un sistema de evaluaciones de desempeño con el objetivo de determinar la calidad del trabajo de los colaboradores para corregir errores operacionales y realizar capacitaciones que permitan que el personal tenga un mejor desempeño al mejorar sus habilidades.
- Desarrollo de la descripción de cargos de cada colaborador dentro de la organización a través de un análisis de sus funciones enfocadas en el puesto, con el objetivo de mejorar la comunicación y productividad al contar con las actividades de cada cargo correctamente delimitadas.

## 4.8. Plan de Acción

Dimensiones	Objetivo	Tiempo de Implementación	Actividad	Descripción	Responsable	Costo	Detalles	Indicadores
Divulgación y promoción de la filosofía institucional	Lograr que los colaboradores conozcan la misión, visión, valores, principios y objetivos de la organización.	Enero - Febrero 2024	Realizar Planificación Estratégica	Diseño de misión, visión, valores, principios y objetivos corporativos.	Gerente General y Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	(Planificación realizada/ Planificación programada) * 100
		Enero - febrero 2024	Mejora del proceso de inducción	Incorporación de la filosofía organizacional en el proceso de inducción de los nuevos colaboradores.	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	(Número de personas que realizaron el proceso de inducción correctamente/Total de personas inducidas) * 100
		Febrero y agosto de 2024 *Talleres cada 6 meses	Crear talleres sobre la filosofía organizacional.	Realizar talleres para que el personal conozca la filosofía organizacional, para que puedan sentirse comprometidos y aporten al crecimiento de la empresa	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	(Talleres realizados / Talleres programados) * 100
		Enero - febrero 2024	Desarrollo de un reglamento interno de trabajo	Diseñar un reglamento interno en el que se establezcan las políticas, normas, sanciones, procesos y procedimientos que se realizan en la organización.	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	Porcentaje de documentos protocolizados en base a la nueva propuesta
		Febrero, mayo, agosto y noviembre 2024 *Cambio de carteleras y boletines cada 3 meses	Difusión de filosofía institucional	Difusión permanente de la filosofía institucional a través de la creación de carteleras y boletines. De forma que, el contenido siempre este a la vista de los colaboradores en sus actividades diarias.	Departamento de Talento Humano	\$ 80,00	Impresión de carteleras y boletines (#8)	(Talleres realizados / Talleres programados) * 100

Dimensiones	Objetivo	Tiempo de Implementación	Actividad	Descripción	Responsable	Costo	Detalles	Indicadores
Comunicación interna	Mejorar los procesos y las relaciones interpersonales al obtener un nivel óptimo de comunicación vertical y horizontal, tanto ascendente como descendente en la organización, evitando diferencias dentro del intercambio de información	Enero - abril 2024	Innovación de los sistemas de comunicación	Actualizar los sistemas de comunicación mediante la implementación de materiales que fomenten la comunicación a través de carteleras, boletines institucionales, redes sociales, entre otros.	Departamento de Talento Humano	\$ 100,00	Sólo se tomará en cuenta la impresión de carteleras y boletines (#10) debido a que el resto de comunicación la realizará el Departamento de Talento Humano	(Procesos de comunicación actualizados/ Procesos de comunicación programados) * 100
		Mayo 2024 *Talleres cada año	Talleres de capacitación	Taller de comunicación interna para los miembros de la organización acerca de: • Funcionamiento del proceso comunicativo • Comunicación eficaz de doble vía • Comunicación vertical descendente y ascendente • Mecanismos e instrumentos de comunicación interna: Correo electrónico institucional y chat en WhatsApp.	Departamento de Talento Humano	\$ 2.340,00	Se tomará en cuenta los 9 colaboradores que trabajan en la organización	Encuesta de aprendizaje durante todo el proceso de capacitación
		Enero - febrero 2024 *Revisión de la casilla mensualmente	Creación de una casilla de comentarios.	Cada representante de área de la organización podrá indicar cuáles son los requerimientos, necesidades y solicitudes que tienen los clientes internos.	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	(Número de sugerencias presentadas/Total de sugerencias atendidas) * 100
		Enero - abril 2024	Desarrollo de políticas internas	Generación de políticas de comunicación permanentes con el fin de mantener relaciones efectivas entre los colaboradores y proveedores.	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	Encuesta para medir el nivel de satisfacción del cliente

Dimensiones	Objetivo	Tiempo de Implementación		Descripción	Responsable	Costo	Detalles	Indicadores
Trabajo en equipo	Impulsar el trabajo en equipo como instrumento para alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa.	Enero - diciembre 2024 *Reuniones cada 6 meses	Realizar actividades extracurriculares	Realizar dinámicas de trabajo en equipo basadas en técnicas sistémicas que fortalezcan la unión de los colaboradores.	Departamento de Talento Humano	\$ 100,00	Realizar un día del trabajo en equipo en donde se realicen juegos como: Trivias, búsqueda del tesoro, campo de minas, dibujo a ciegas, entre otros, y de otorguen pequeños premios a los ganadores (\$20 por cada juego)	(Actividades realizadas / Total de actividades) * 100
		Enero - diciembre 2024	Organizar reuniones participativas	Espacio donde los colaboradores serán escuchados sobre los conflictos que se puedan presentar y expondrán cuáles son sus metas para alcanzar los objetivos organizacionales.	Todos los departamentos	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por todos los departamentos en las instalaciones de la organización	(Colaboradores que asisten a las reuniones / Total de colaboradores) *100

Dimensiones	Objetivo	Tiempo de Implementación	Actividad	Descripción	Responsable	Costo	Detalles	Indicadores
		Enero - diciembre 2024 *Entrega de bonos cada 3 meses durante todo el año	Entrega de bonificaciones	Entregar bonos como incentivo para el trabajador por su desempeño laboral.	Departamento de Talento Humano y Contabilidad	\$ 600,00	A los mejores trabajadores se les otorgará un bono de \$150	Porcentaje de incremento en ventas
Satisfacción laboral	Diseñar un programa de reconocimientos monetarios y no monetarios para los colaboradores que cumplen con las metas establecidas.	Enero - diciembre 2024	Celebración de festividades	<p>Celebración de diversas festividades dentro de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumpleaños: Decoración de puesto de trabajo, entrega de un presente, salida al medio día</li> <li>- Día de los difuntos: Vaso de colada morada y guagua de pan</li> <li>- Fiestas de Quito: Campeonato de 40 con premios y comida típica</li> <li>- Navidad: Canasta y almuerzo</li> </ul>	Departamento de Talento Humano	\$ 292,00	<p>Decoración: \$10  Presente (c/u): \$8  Colada morada (4L): \$20  Guaguas de pan (c/u): \$2,50  Premio campeonato de 40: Cuota de entrada por cada trabajador  Comida típica (fritada) c/u: \$3  Canasta (c/u): \$15  Almuerzo navideño: Cuota de \$15 por cada trabajador</p>	Encuesta de satisfacción (Número de trabajadores satisfechos / Número total de trabajadores) *100
		Enero - diciembre 2024	Premiación al colaborador destacado	Reconocimiento público al mejor empleado y mención honorífica a su hoja de vida.	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	

Dimensiones	Objetivo	Tiempo de Implementación	Actividad	Descripción	Responsable	Costo	Detalles	Indicadores
Desarrollo personal y formación laboral	Motivar a los colaboradores a través de su desarrollo personal y profesional	Enero - diciembre 2024	Desarrollo de planes de carrera para los colaboradores.	Definición y aplicación de políticas de plan de carrera, a través de la realización de convenios educativos con facilidades de pago tomando en cuenta a todos los colaboradores de la organización de acuerdo a sus objetivos, intereses y su cargo.	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que la negociación para estos beneficios será realizada por el Departamento de Talento Humano	(Colaboradores con planes de carrera asignados / Total de colaboradores) * 100
		Febrero - agosto 2024 *Capacitaciones y talleres cada año	Organizar capacitaciones y talleres	Realizar capacitaciones orientadas hacia el desarrollo de habilidades y aprendizaje organizacional. Los colaboradores tendrán la oportunidad de participar en capacitaciones y cursos correspondientes a su área con el fin de que mejoren su currículum	Departamento de Talento Humano	\$ 1.500,00	Se programarán varias capacitaciones y talleres para las diferentes áreas de la organización: - Contabilidad - Servicio al cliente - Ventas - Logística - Soporte técnico	Cumplimiento del proforma de capacitación: (Actividades de capacitación ejecutadas / Actividades de capacitación planificada) * 100 Tasa de competencias de los trabajadores: (Competencias por trabajador por encima del nivel / Total de trabajadores) * 100
		Enero - abril 2024	Realizar mejoras al proceso de selección del personal.	Realizar acciones correctivas al proceso de selección del personal, evaluaciones de desempeño y estudios de ascenso.	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	(Acciones correctivas esperadas / Acciones correctivas obtenidas) *100

Dimensiones	Objetivo	Tiempo de Implementación	Actividad	Descripción	Responsable	Costo	Detalles	Indicadores
Sentido de pertenencia	Promover el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización	Enero - mayo 2024	Establecer estrategias de comunicación	Implementar acciones de comunicación, a través de reuniones, boletines y mails, que permitan a los colaboradores reconocer la compañía, sus intereses y beneficios de pertenecer a la organización.	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	(Número de colaboradores que conocen los beneficios de trabajar dentro de la organización / Total de trabajadores) *100
		Enero - diciembre 2024	Creación de espacios de integración.	Programar actividades extra curriculares fuera de la rutina en donde se afiancen las relaciones interpersonales. - Celebración de fundación de la compañía: Almuerzo - Celebración por alcance de metas: Refrigerios	Departamento de Talento Humano	\$ 90,00	Almuerzo (c/u): \$5 Refrigerios (c/u): \$5	Tasa de asistencia: (Número de personas que asiste / Total de colaboradores) * 100 Encuesta de satisfacción
		Enero - junio 2024	Entrega de simbología al personal.	Otorgar materiales como: uniformes, termos y agendas institucionales.	Departamento de Talento Humano	\$ 820,00	Se otorgarán: - Camisetas (\$300) - Chompas (\$400) -Termos (\$40) -Agendas (\$80)	(Implementos entregados / Implementos que se planificó entregar) *100

Dimensiones	Objetivo	Tiempo de Implementación	Actividad	Descripción	Responsable	Costo	Detalles	Indicadores
Fortalecimiento de procesos	Mejorar los procesos existentes dentro de la organización	Junio y diciembre 2024 *Evaluación de desempeño cada 6 meses	Implementar evaluaciones de desempeño	Seguimiento del desempeño de los empleados en donde se determine la calidad del trabajo de los colaboradores, con el objetivo de corregir errores y realizar talleres que permitan al personal mejorar sus relaciones personales y laborales.	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	Evaluación de desempeño
		Enero - abril 2024	Desarrollo de descripción de cargos	Realizar un análisis de las funciones enfocadas en el puesto con el objetivo de mejorar la comunicación y productividad	Departamento de Talento Humano	\$ -	No tiene costo debido a que será realizado por el Departamento de Talento Humano	(Funciones cumplidas / Total de funciones del cargo) *100

<b>Dimensiones</b>	<b>Costo</b>
Divulgación y promoción de la filosofía institucional	\$ 80,00
Comunicación interna	\$ 2.440,00
Trabajo en equipo	\$ 100,00
Satisfacción laboral	\$ 892,00
Desarrollo personal y formación laboral	\$ 1.500,00
Sentido de pertenencia	\$ 910,00
Fortalecimiento de procesos	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.922,00</b>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el éxito y la competitividad de una empresa en el entorno actual. Dentro de COLDCHAIN se pudo denotar e identificar elementos claves sobre su débil cultura organizacional, siendo estos influyentes de forma directa sobre el desempeño, valores compartidos, normas, creencias, comportamientos observables y comunicación por parte de los trabajadores dentro de la empresa.
- El principal objetivo de este modelo de mejora es establecer una cultura que se alinee con el enfoque de competitividad sostenible de la empresa, ofreciendo una base sólida para su crecimiento, así como un desarrollo continuo, destacando la mejora de habilidades de liderazgo y dirección para así fomentar una cultura organizacional sólida y positiva.
- Una correcta disposición entre la cultura organizacional y la estrategia empresarial presentada logrará que la administración dentro de COLDCHAIN sea eficiente y eficaz cumpliendo sus metas propuestas, donde el líder de la empresa desempeñará un papel clave para la transmisión oportuna de los valores y comportamientos deseados, así como en las acciones de elasticidad dentro la gestión del cambio y su adaptación según los desafíos que se presenten.
- Mediante los modelos utilizados para determinar la cultura organizacional de la empresa, se pudo comprender y analizar la cultura organizacional de COLDCHAIN gracias al marco efectivo que presentan. A través de la identificación de valores dominantes, propias características culturales, se pudo divisar un panorama claro sobre la cultura organizacional existente y el impacto que tendría sobre la administración eficiente.

### **Recomendaciones:**

- Se recomienda poner en marcha este plan de mejora, ya que ayudaría a fortalecer la comunicación interna, siendo necesario mejorar este apartado para garantizar la correcta comprensión y alineamiento de todo el conjunto de valores y objetivos dentro de la cultura organizacional, en donde factores solventes de esta sección son: reuniones regulares, habilitación de canales de comunicación efectivos y la promoción de un ambiente transparente.
- Fomentar la colaboración por parte del líder hacia los trabajadores en la toma de decisiones junto a una retroalimentación activa que fortalezca la cultura organizacional y aumente el sentido de pertenencia. De igual manera el llevar a cabo programas de participación y reconocimiento para así motivar de forma activa a conseguir el éxito de la empresa.
- Promover el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación hacia los trabajadores y el líder, incluyendo programas de capacitación que ayuden a fortalecer las habilidades de comunicación, toma de decisiones, motivación y concientización de la necesidad de realizar una gestión del cambio eficaz.
- Es importante el establecer distintos tipos de mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto del plan de mejora sobre la cultura organizacional existente, denominada como débil, siendo factible el uso de encuestas sobre el clima laboral, evaluaciones centradas en la satisfacción de los empleados y un análisis centrado en el logro de los objetivos estratégicos.

## ANEXOS

### Anexo A

#### Formato de Encuestas

#### Encuesta

**1. Seleccione el género con el que se identifica:**

- Femenino
- Masculino
- Otro

**2. Seleccione su edad:**

- a. De 20 a 30 años
- b. De 31 a 40 años
- c. De 41 a 50 años
- d. Más de 50 años

**3. Indique cuántos años lleva trabajando en la empresa:**

- a. De 0 a 2 años
- b. De 3 a 5 años
- c. De 6 a 8 años
- d. Más de 8 años

**4. ¿Los valores que tiene la organización se alinean con su forma de ser?**

- a. **Si**
- b. **No**

**5. ¿Conoce usted la misión y visión de la organización?**

- a. **Si**
- b. **No**

**6. ¿Cree usted que la organización valora su esfuerzo y logros?**

- a. **Si**
- b. **No**

**7. ¿Cómo describiría la relación que mantiene con su jefe?**

- a. **Muy buena**
- b. **Buena**
- c. **Normal**
- d. **Baja**

**8. ¿Considera que existe un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo?**

- a. **Si**
- b. **No**

**9. ¿Se siente satisfecho con los reconocimientos que tiene por parte de la organización?**

- a. **Si**
- b. **No**

**10. ¿Considera que existe un equilibrio entre la vida personal y laboral?**

- a. **Si**
- b. **No**

**11. ¿Piensa usted que su trabajo es un aporte para el logro de las metas y objetivos planteados?**

- a. **Si**
- b. **No**

**12. ¿Conoce cuáles son las actividades y responsabilidades que tiene dentro de la organización?**

- a. **Si**
- b. **No**

**13. ¿Usted recomendaría a la organización para que otras personas trabajen aquí?**

- a. **Si**
- b. **No**

**14. ¿La empresa le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente?**

- a. **Si**
- b. **No**

**15. ¿Cree que la organización fomenta la motivación de los empleados?**

- a. **Si**
- b. **No**

**16. ¿Usted se encuentra satisfecho con las remuneraciones percibidas?**

- a. **Si**
- b. **No**

**17. ¿Cuenta con acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente?**

- a. **Si**
- b. **No**

**18. ¿Cómo influye la cultura organizacional de la empresa para alcanzar sus objetivos personales?**

- Desarrollo profesional y personal
- Beneficio mutuo para usted y la empresa
- Estabilidad dentro de la organización

## **Anexo B**

### **Formato de Entrevistas:**

#### **Entrevista**

##### **Información Personal**

- **Nombre y Apellido**
- **Antigüedad en la organización**
- **Cuál es su cargo en la organización**
- **Edad**

##### **Entrevista:**

1. ¿Qué tiempo tiene la organización en el mercado y a que se dedica?
2. ¿Conoce cuáles son los valores y principios de la organización?
3. ¿La organización promueve el trabajo en equipo?
4. ¿Cómo la organización motiva a los colaboradores a realizar sus actividades diarias y cumplir con los objetivos de la empresa?
5. ¿Cuáles son las situaciones conflictivas más frecuentes con las que se encuentra en su labor? ¿Cuenta con herramientas para solucionar estos conflictos?
6. ¿Cómo es la relación con los administrativos y sus compañeros de trabajo en el interior de la organización?
7. ¿Se siente valorado por la institución? ¿Considera que cuenta con la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa?
8. ¿La organización cuenta con actividades de convivencia entre todo el personal aparte de las labores propias de su cargo?
9. ¿Cómo definirías a la cultura organizacional de la empresa?
10. ¿Qué aspectos negativos identificas dentro de la organización al momento de realizar tus labores?
11. ¿Qué aspectos mejorarías dentro de la organización?

## Bibliografía

- Alegsa, L. (29 de 01 de 2019). *Subyacente*. Definiciones-de.com:  
<https://www.definiciones-de.com/Definicion/de/subyacente.php>
- Araque, W. (2015). Caracterización de la Pyme ecuatoriana. *Gestión*, (248), 64-67.  
[https://eva.puce.edu.ec/2022-01/pluginfile.php/952565/mod\\_resource/content/0/Caracterizacion%20de%20la%20PYME%20Ecuatoriana%20REVISTA%20GESTION.pdf](https://eva.puce.edu.ec/2022-01/pluginfile.php/952565/mod_resource/content/0/Caracterizacion%20de%20la%20PYME%20Ecuatoriana%20REVISTA%20GESTION.pdf)
- Argüello, A. (2015). Las PYME y su aporte al empleo nacional. *Gestión Economía y Sociedad*, (254), 44-46. [https://eva.puce.edu.ec/2022-01/pluginfile.php/952566/mod\\_resource/content/0/Las%20PyME%20y%20su%20aporte%20al%20empleo%20nacional%20REVISTA%20GESTION.pdf](https://eva.puce.edu.ec/2022-01/pluginfile.php/952566/mod_resource/content/0/Las%20PyME%20y%20su%20aporte%20al%20empleo%20nacional%20REVISTA%20GESTION.pdf)
- Bantu Group (13 de julio de 2020). *9 Beneficios de la mejora de procesos para las empresas*. Bantu Group. <https://www.bantugroup.com/blog/beneficios-de-la-mejora-de-procesos-para-las-empresas>
- Botteri Palacios, M., Briceño Bellomo, L., Garcias Marreros, B., Pfujo Gil, L., Rafael Salazar, T., & Requejo Lucioni, J. (2020). *Análisis de la cultura organizacional. El clima, la motivación y las variables dependientes en Aje Group*. Universidad de Lima:  
[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12465/Botteri\\_An%C3%A1lisis\\_cultura\\_organizacional\\_Aje\\_Group.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20cuanto%20a%20los%20elementos,en%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20estas.](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12465/Botteri_An%C3%A1lisis_cultura_organizacional_Aje_Group.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20cuanto%20a%20los%20elementos,en%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20estas.)
- Buk (21 de marzo de 2023). *Conoce los 5 indicadores de desempeño más importantes a evaluar*. Buk. <https://www.buk.cl/blog/conoce-los-5-indicadores-de-desempeno-mas-importantes-a-evaluar>
- Burga, J. (2019). *Cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa de créditos y cobranzas Chiclayo 2017* [Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas]. Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6348/Burga%20R%C3%ADos%20Johana%20Del%20Rocio.pdf?sequence=1>

- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral (Estudio realizado en lubricantes La Calzada S.A.)* [Trabajo de grado para optar por el título de Psicóloga Industrial/Organizacional]. Universidad Rafael Landívar. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Calles, M (s.f.). *La importancia del sentido de pertenencia en una empresa*. Efe. <https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/la-importancia-del-sentido-de-pertenencia-en-una-empresa>
- Cámara de Comercio de Quito (2010). Clasificación de las PYMES, Pequeña y Mediana Empresa. Cámara de Comercio de Quito. [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Cardozo, L. (9 de abril de 2021). La importancia de la comunicación interna y tips para aplicar mejor la estrategia en tu empresa. Zenvia. <https://www.zenvia.com/es/blog/comunicacion-interna/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20es%20fundamental,los%20valores%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>
- Cedig Ekon (24 de marzo de 2021). *¿Qué es la mejora de procesos y cómo ayuda a las empresas?*. Cegid Ekon. <https://www.ekon.es/blog/mejora-de-procesos-empresas/>
- Cerem Business School. (03 de 29 de 2023). *Definición, tipos y elementos de la cultura organizacional*. Cerem.es: <https://www.cerem.es/blog/cultura-organizacional-caracteristicas-y-componentes#:~:text=Elementos%20visibles%20expl%C3%ADcitos,Conductas>
- CEUPE (s.f.). *El desarrollo de personal en la empresa*. CEUPE. <https://www.ceupe.com/blog/el-desarrollo-de-personal-en-la-empresa.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Clavijo, C. (12 de Julio de 2022). *Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos*. Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>

- Coll Morales, F. (1 de mayo de 2020). *Clima laboral*. Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/clima-laboral.html>
- David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.  
[file:///C:/Users/Sara/Documents/6%20TO%20SEMESTRE/Implementaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica/Libro\\_Conceptos\\_de\\_Administracion\\_Estra.pdf](file:///C:/Users/Sara/Documents/6%20TO%20SEMESTRE/Implementaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica/Libro_Conceptos_de_Administracion_Estra.pdf)
- David, J. (01 de 04 de 2023). *Talento humano: ¿Qué es y cómo mejorarlo en mis equipos?* Geovictoria.com: <https://www.geovictoria.com/es-co/blog/recursos-humanos/el-talento-humano-como-pilar-de-organizaciones-exitosas/>
- De Vega, L., Álvarez Builes, M., Bernal Torres, C., Díaz Becerra, M., Galindo Uribe, Ó., González Soler, C., & Villegas Cortés, A. (2011). *Administración por calidad*. Alfaomega Colombiana S.A.  
[file:///C:/Users/Sara/Downloads/Administraci%C3%B3n%20por%20calidad%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Sara/Downloads/Administraci%C3%B3n%20por%20calidad%20(1).pdf)
- Equipo Editorial Etecé. (25 de septiembre de 2020). *Entrevista*. Concepto.de.:  
<https://concepto.de/entrevista/>
- Equipo editorial, Etecé. (16 de Julio de 2021). *"Misión y visión"*. CONCEPTO:  
<https://concepto.de/mision-y- vision/#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20describe%20el%20motivo,la%20calidad%20de%20los%20autom%C3%B3viles.>
- Fundación Juan XXII (14 de febrero de 2020). *Cómo afianzar el sentido de pertenencia en la empresa*. Fundación Juan XXII. <https://blog.fundacionjuanxxiii.org/como-afianzar-el-sentido-de-pertenencia-en-la-empresa>
- García Salinero, J. (Junio de 2004). *NURE Investigación*. Estudios descriptivos:  
<http://webpersonal.uma.es/de/jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20descriptivos.pdf>
- García, S., & Shimon, L. (1997). *La Dirección por Valores*. México: McGraw-Hill.
- GDM (19 de noviembre de 2020). *5 Tipos de indicadores para evaluar el desempeño del personal*. GDM. <https://blog.gdm.com.mx/blog/tipos-de-indicadores-para-evaluar-desempe%C3%B1o-del-personal>

- Gestiopolis (s.f.). *¿Por qué es importante la formación del personal en la empresa?*. Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/por-que-es-importante-la-formacion-del-personal-en-la-empresa/>
- Gómez, D. (19 de enero de 2023). *Clima laboral: definición, importancia, factores y tipos*. Hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>
- González Puerto, J. (2023). *Historia de la Cultura Organizacional*. PRECEDEN : <https://www.preceden.com/timelines/247120-historia-de-la-cultura-organizacional>
- Hansen B. (1 de septiembre de 2021). *12 estupendos juegos para fomentar el espíritu de equipo que nadie odiará*. Wrike. <https://www.wrike.com/es/blog/12-estupendos-juegos-para-fomentar-el-espíritu-de-equipo-que-nadie-odiara/>
- Hidalgo (25 de abril de 2017). La importancia de contar con una filosofía organizacional. Milenio. <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/la-importancia-de-contar-con-una-filosofia-organizacional>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. (Novena ed.). Cengage Learning Editores S,A de CV.
- Ibarra, M. (2019). *Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento en la comuna de Cauquenes* [Trabajo de investigación para optar al grado de Magister en Política y Gestión Educacional]. Universidad de Talca. <http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/12056/3/20190178.pdf>
- Jaimes, A. & Osorio, A. (2009). *La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: Análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá* [Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas]. Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9142/Documento.pdf?sequence=3>
- Kenjo (s.f.). *Formación y desarrollo de los empleados: guía para los responsables de RRHH*. Kenjo. <https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados>
- KPI (s.f.). *Indicadores de capacitación*. KPI. <https://www.kpiestudios.com/indicadores-capacitacion>

- Medina Aybar, J. E. (Noviembre de 2021). *Satisfacción Laboral y Productividad del Talento Humano de una Empresa Textil, Ate Vitarte, Lima, 2020*.  
repositorio.ulasamericas:  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1919/TI%20JONATHAN%20MEDINA%20AYBAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mena Méndez , Dariel;. (June de 2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *SCIELO*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Montoya Troncoso, A. (2014). *La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del entorno*. Repository.unimilitar:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11448/La%20CO%20como%20Herramienta%20para%20un%20Clima%20Laboral.pdf?sequence=1>
- Mulder, P. (6 de Junio de 2019). *Dimensiones Culturales de Trompenaars*. Toolshero:  
<https://www.toolshero.es/habilidades-de-comunicacion/dimensiones-culturales-de-trompenaars/>
- Obando, R. (s.f.). *Mejora de procesos: qué es, metodologías, herramientas y ejemplos*.  
<https://blog.hubspot.es/sales/mejora-procesos#:~:text=La%20mejora%20de%20procesos%20es,una%20mayor%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente>
- Orellana Nirian, P. (01 de Junio de 2020). *Equipo de Trabajo*. Economipedia :  
<https://economipedia.com/definiciones/equipo-de-trabajo.html>
- Ortega , C. (01 de 05 de 2022). *¿Qué es la cultura organizacional?* QuestionPro:  
<https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional-2/>
- Pérez, A. (25 de octubre de 2022). *Importancia del trabajo en equipo en las empresas*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>
- Perez, Z. (30 de marzo de 2022). *Desarrollo Personal, La Importancia en una Empresa*. Born to Admin. <https://born2admin.com/desarrollo-personal/>

- Pettigrew, A. M. (1979). *On studying organizational cultures* (Vol. 24). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392363>
- Poveda, E. (2016). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional para la empresa “Comercializadora de Granos H.Y.D. SAS.”* [Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas]. Universidad Piloto de Colombia. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003224.pdf>
- Prevención Integral . (08 de 02 de 2022). *Las Subculturas en la Organización*.  
Prevención Integral & ORP Conference:  
<https://www.prevencionintegral.com/actualidad/noticias/2021/03/17/subculturas-en-organizacion#:~:text=En%20general%20es%20posible%20identificar,y%20como%20son%20en%20realidad.>
- Pursell, S. (02 de 20 de 2023). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. Hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Pursell, S. (02 de 20 de 2023). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. Hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional#:~:text=Gracias%20a%20la%20cultura%20organizacional,de%20trabajo%20y%20los%20clientes.>
- Real Academia de la lengua . (2022). *Cultura*. RAE: <https://dle.rae.es/cultura>
- Recursos Humanos (10 de diciembre de 2021). *El sentido de pertenencia en las organizaciones y sus beneficios*. Recursos Humanos. <https://recursoshumanos.tv/blog-de-la-semana/el-sentido-de-pertenencia-en-las-organizaciones-y-sus-beneficios/>
- Robbins , S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ° ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.  
[file:///C:/Users/Sara/Downloads/Libro%20Comportamiento\\_Organizacional\\_10ma\\_ed\\_S%20Robbins%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Sara/Downloads/Libro%20Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_S%20Robbins%20(1).pdf)
- Rock Content. (17 de Junio de 2019). *Conoce el concepto de comportamiento organizacional y su importancia en la dinámica de las empresas*. Redator Rock Content: <https://rockcontent.com/es/blog/comportamiento->

organizacional/#:~:text=Para%20Stephen%20Robbins%2C%20un%20autor,comportamiento%20dentro%20de%20las%20organizaciones%E2%80%9D.

Roldán, N. P. (01 de Julio de 2020). *Marca*. Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/marca.html>

Software DELSOL (s.f.). *La importancia de la comunicación interna en la empresa*. Software DELSOL. <https://www.sdelisol.com/blog/pymes/comunicacion-interna-en-la-empresa/>

Suárez, L. (14 de 01 de 2021). *Las 6 dimensiones culturales de Hofstede*. ▷ Agencia de Marketing Digital | Klawter: <https://klawter.com/blog/las-6-dimensiones-culturales-de-hofstede/>

Summers , D. (2006). *Administración de la calidad*. México: PEARSON EDUCACIÓN.  
[file:///C:/Users/Sara/Downloads/Administraci%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20-%201ed%20-%20Donna%20CS%20Summers%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Sara/Downloads/Administraci%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20-%201ed%20-%20Donna%20CS%20Summers%20(1).pdf)

Talentum. (30 de Marzo de 2023). *Como identificar los problemas de una cultura organizacional débil dentro de una empresa*. Talentum:  
<https://talentum.com.bo/blog/como-identificar-los-problemas-de-una-cultura-organizacional-debil-dentro-de-una-empresa/>

Tylor, E. (1871). *Cultura Primitiva - Los orígenes de la cultura*. Madrid.  
<file:///C:/Users/Sara/Downloads/tylor-1993.pdf>

VantageCircle (27 de abril de 2023). *10 Actividades de trabajo en equipo que fortalece las relaciones de trabajo*. VantageCircle. <https://blog.vantagecircle.com/es/actividades-de-trabajo-en-equipo/>

Vargas, M. (2020). *Propuesta de mejoramiento del clima y la cultura organizacional de la empresa AVIATUR S.A., Área de operaciones* [Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas]. Universidad de ciencias aplicada y ambientales. <https://core.ac.uk/download/pdf/333840355.pdf>

Vargas, T. (2020). *Qué importancia tiene el desarrollo del personal en la empresa*. TramitApp. <https://www.tramitapp.com/blog/que-importancia-tiene-el-desarrollo-del-personal-en-la->

