



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA:

**Guía Metodológica Con Elementos Y Herramientas Que Aporten Al
Fortalecimiento De La Cultura Organizacional En Una Microempresa
Odontológica**

AUTOR:

Ing. G.E.I Gómez Proaño, Samanta Abigaíl

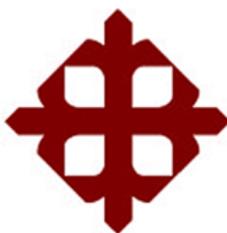
Previo a la obtención del grado Académico de:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TUTOR:

Psc. Ind. Calle Cabezas, Jimmy Abraham Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional, Samanta Abigaíl, Gómez Proaño** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Máster en Gestión del Talento Humano**.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Psc. Ind. Calle Cabezas, Jimmy Abraham Mgs.

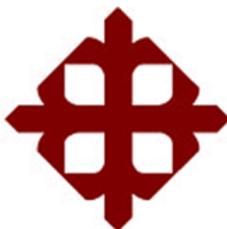
REVISOR

Ing. Freddy Camacho Villagómez Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Bustos Goya Mgs.

Guayaquil, a los 03 del mes de agosto del 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Samanta Abigaíl Gómez Proaño

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **GUÍA METODOLÓGICA CON ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS QUE APORTEN AL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA MICROEMPRESA ODONTOLÓGICA**

previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 03 días del mes de agosto del año 2022

EL AUTOR

Samanta Abigaíl Gómez Proaño



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
AUTORIZACIÓN**

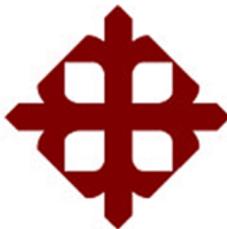
Yo, Samanta Abigaíl Gómez Proaño

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Máster en Gestión del Talento Humano** titulada: Investigación Guía Metodológica Con Elementos Y Herramientas Que Aporten Al Fortalecimiento De La Cultura Organizacional En Una Microempresa Odontológica cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 días del mes de agosto del año 2022

EL AUTOR

Samanta Abigaíl Gómez Proaño



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE URKUND

Documento	TESIS CON CORRECCIONES GOMEZ SAMANTA - 9 DE MAYO DE 2022.docx (D136514194)
Presentado	2022-05-13 15:28 (-05:00)
Presentado por	freddy.camacho.villagomez@gmail.com
Recibido	freddy.camacho.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	TESIS [GOMEZ SAMANTHA] Mostrar el mensaje completo 0% de estas 40 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

TEMA: Guía metodológica con elementos y herramientas que aporten al fortalecimiento de la cultura organizacional en una microempresa odontológica

MAESTRANTE/S: Ing. G.E.I. Samanta Abigaíl Gómez Proaño

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, I COHORTE

ELABORADO POR:

Psic. Ind. Calle Cabezas, Jimmy Abraham Mgs.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

Agradecimiento

Agradezco, a Dios por la vida, mi esposo, mi familia y las oportunidades que me ha dado para poder alcanzar mis metas.

Especialmente agradezco a mis hijos por su paciencia y apoyo durante este proceso de estudio.

Samanta Gómez

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a Paúl Osorio, mi esposo; quien con su emprendimiento ha sido pieza fundamental del desarrollo y aplicación de este proyecto.

Samanta Gómez

Índice General

Resumen	xvii
Abstract	xviii
Capítulo 1	2
Introducción	2
Antecedentes.....	3
Planteamiento De Investigación.....	4
Campo de acción	5
Planteamiento del Problema	5
Formulación del problema.....	7
Justificación.....	7
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Capítulo 2	10
Marco Teórico	10
La organización	10

Análisis Microempresa Ecuatoriana.....	11
Comportamiento Organizacional.....	12
Variables Dependientes e Independientes del Comportamiento Organizacional.....	15
Variables Dependientes.....	16
Variables Independientes.....	18
Cultura Organizacional.....	20
Surgimiento de Cultura Organizacional en una Empresa.....	23
Elementos básicos de la Cultura Organizacional	26
Definición de misión, visión y valores	27
La definición de la misión debe estar caracterizada por:	29
La definición de la visión debe estar caracterizado por:	29
Liderazgo y Comunicación habilidades importantes para los Gerentes.....	35
Liderazgo.....	35
Comunicación.....	36
Metas y objetivos alineadas a la Cultura Organizacional.....	38
Modelos de Cultura Organizacional.....	40
Modelo de Schein	40

Modelo de Barret.....	41
Modelo de Denison.....	42
Cultura Organizacional.....	44
Clima Organizacional	45
Capítulo 3	48
Marco Metodológico.....	48
Identificación de Elementos de Cultura Organizacional	49
1. Clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional	50
2. La competitividad de la Microempresa en Manta	50
3. Sistemas de Comportamiento Organizacional	51
4. Niveles de Cultura y su Interacción	51
Elementos de la cultura organizacional que aporten al mejoramiento del Clima laboral	51
1. Proceso para lograr un cambio cultural.	54
2. Enfoque sistemático de la administración	55
Herramientas para la aplicación de la guía metodológica.....	73
1. Análisis CANVAS.....	73
2. Cuestionario de Evaluación de Riesgo Psicosocial	74

Validez del Instrumento.....	76
3. Metodología SMART.....	76
Guía metodológica con elementos que forman parte de la Cultura Organizacional, y que aporten al mejoramiento del Clima Laboral de una Microempresa Odontológica.....	77
Capítulo 4.....	87
Implementación de la guía metodológica.....	87
Primera Fase: CANVAS.....	87
Grupo Focal.....	88
Grupo Focal Miembros de la organización.....	91
Encuesta Riesgos Psicosociales.....	92
Segunda Fase.....	96
Metas Organizacionales.....	97
Fortalecer la cultura organizacional.....	97
Aplicar herramientas que contribuyan a optimizar la competitividad de la empresa.....	97
Aplicar herramientas que permitan medir el clima laboral de la empresa.....	97
Tercera Fase.....	98
Cuarta Fase.....	99
Quinta Fase.....	100

Conclusiones	101
Recomendaciones.....	102
Referencias	104
Apéndices	109
Apéndice A	109
Cuestionario para entrevista gerente de la empresa.....	109
Apéndice B	110

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Número Y Participación De Empresas Activas Por Tipo: Grandes Y Microempresas</i>6	6
Tabla 2 <i>Número Total de Empresas Activas y Variación Anual</i>7	7
Tabla 3 <i>Determinantes del Clima Laboral, Según Salazar et al, (2009)</i>13	13
Tabla 4 <i>Factores que Producen Cultura Organizacional, Según Newstrom (2011)</i>14	14
Tabla 5 <i>Descripción de Variables Dependientes</i>17	17
Tabla 6 <i>Descripción de Variables Independientes</i>18	18
Tabla 7 <i>Elementos de la Cultura Organizacional</i>24	24
Tabla 8 <i>Cómo surge la cultura en las empresas.</i>25	25
Tabla 9 <i>Definición Misión</i>28	28
Tabla 10 <i>Definición de Visión</i>29	29
Tabla 11 <i>Definición de Valores</i>30	30
Tabla 12 <i>Funciones del Gerente.</i>33	33
Tabla 13 <i>Funciones del Responsable de Recursos Humanos</i>34	34
Tabla 14 <i>Características Organigrama</i>38	38
Tabla 15 <i>Modelos Y Sistemas Con Elementos De Cultura Organizacional</i>49	49

Tabla 16 <i>Procesos Para La Elaboración De La Guía Metodológica</i>	54
Tabla 17 <i>Herramientas Para Aplicación Guía</i>	73
Tabla 18 <i>Características de la Metodología SMART (Doran, 1981)</i>	76
Tabla 19 <i>Dimensiones Analizadas En Encuesta</i>	92
Tabla 20 <i>Tabulación Encuesta Riesgos Psicosociales</i>	94
Tabla 21 <i>Dimensiones Del Cuestionario</i>	95
Tabla 22 <i>Objetivo SMART Para Planificar Aplicación Segunda Fase</i>	96
Tabla 23 <i>Definición Metas Organizacionales</i>	97
Tabla 24 <i>Objetivo SMART Para Planificar Tercera Fase</i>	98

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Niveles de Cultura y su Interacción, según (Schein, 1988)</i>	41
Figura 2 <i>Proceso de administración estratégica</i>	45
Figura 3 <i>Pasos Para Establecer La Guía Metodológica</i>	48
Figura 4 <i>Elementos De La Cultura Organizacional Analizables En La Microempresa Odontológica</i>	53
Figura 5 <i>Proceso Para Lograr Un Cambio Cultural De (Alles, 2008)</i>	54
Figura 6 <i>Protocolo Sugerido Para La Implementación De La Guía Metodológica</i>	72
Figura 7 <i>Guía Metodológica, Portada</i>	78
Figura 8 <i>Guía Metodológica, Protocolo Previo Implementación</i>	79
Figura 9 <i>Guía Metodológica; Secuencia</i>	80
Figura 10 <i>Guía Metodológica; Descripción de Cultura y Clima Organizacional</i>	81
Figura 11 <i>Guía Metodológica, Primera Fase</i>	82
Figura 12 <i>Guía Metodológica, Segunda Fase</i>	83
Figura 13 <i>Guía metodológica, Tercera Fase</i>	84
Figura 14 <i>Guía metodológica; Cuarta Fase</i>	85
Figura 15 <i>Guía metodológica, Quinta Fase</i>	86

Figura 16 <i>Análisis CANVAS</i>	87
Figura 17 <i>Análisis de Dimensiones en la Entrevista Grupal</i>	90
Figura 18 Grupo Focal Miembros De La Organización	91
Figura 19 <i>Nivel De Riesgo Global En El Clima Organizacional</i>	93
Figura 20 <i>Definición Misión, Visión, Valores</i>	97
Figura 21 <i>Elaboración Organigrama</i>	99

Resumen

La microempresa, tal como las empresas grandes, deben cumplir con requisitos y exigencias de acuerdo con la normativa legal del país, y aparte de estas exigencias, también es importante que sus gerentes o administradores tengan conocimientos no solo relacionados con la actividad del negocio sino también con la administración de los recursos del negocio, y saber cómo lograr que estos funcionen para su beneficio y competitividad.

Dado que el sector microempresarial está principalmente dado por el emprendimiento, debemos comprender que no todos los emprendedores comienzan con todos los conocimientos sobre la administración y operatividad de su negocio; sino que los van adquiriendo con el tiempo y experiencias vividas. Lamentablemente, en algunas ocasiones el desconocimiento de ciertas áreas genera pérdidas por multas, infracciones o mala gestión que puedan cometer.

Dicho esto; para realizar este proyecto, se ha implementado un análisis cualitativo dentro de una microempresa odontológica, con el fin de explorar el ambiente organizacional y elaborar a partir de este análisis una guía metodológica con elementos que forman parte de la Cultura Organizacional, y que aporten al mejoramiento del Clima Laboral de una Microempresa Odontológica

Finalmente, con el presente estudio se espera que esta guía metodológica pueda ser aplicada o tomada como referencia por el sector microempresarial a fin de que las microempresas puedan fortalecer uno de los varios temas que están relacionados con la competitividad de la empresa; el cual es la Cultura Organizacional.

Abstract

Microenterprises, like large companies, must comply with requirements and demands in accordance with the legal regulations of the country, and apart from these requirements, it is also important that their managers or administrators have knowledge not only related to the business activity but also with the management of business resources, and knowing how to make them work for your benefit and competitiveness.

Given that the microenterprise sector is mainly given by entrepreneurship, we must understand that not all entrepreneurs start with all the knowledge about the administration and operation of their business; but they are acquiring them with time and lived experiences. Unfortunately, on some occasions the ignorance of certain areas generates losses due to fines, infractions or mismanagement that they may commit.

Having said; that; to carry out this project, a qualitative analysis has been implemented within a dental microenterprise, in order to explore the organizational environment and develop from this analysis a methodological guide with elements that are part of the Organizational Culture, and that contribute to the improvement of the Labor Climate of a Dental Microenterprise

Finally, with the present study it is expected that this methodological guide can be applied or taken as a reference by the microenterprise sector so that microenterprises can strengthen one of the various issues that are related to the competitiveness of the company; which is Organizational Culture.

Keywords:

Palabras Claves: Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Elementos de la Cultura Organizacional, Herramientas de análisis, Competitividad, Gestión del personal de la empresa

Capítulo 1

Introducción

Este proyecto se ha desarrollado para explorar la situación de la microempresa ecuatoriana; partiendo de un análisis que permita conocer la cultura de una microempresa e identificar los elementos básicos de la Cultura Organizacional que pueden implementar o fortalecer y que aporten al mejoramiento de su clima laboral, además propondrá la elaboración de una guía metodológica con elementos y herramientas para fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

Este estudio se desarrollará en una microempresa de prestación de servicios odontológicos.

El sector microempresarial genera un aporte significativo en la economía del país. En Ecuador durante el año 2020, se registró la existencia 846.265 empresas activas; clasificadas en 5 tipos según su tamaño: Microempresa, Pequeña Empresa, Mediana Empresa A, Mediana Empresa B; Grande Empresa. La microempresa representa el 91,9% de las empresas activas en el Ecuador (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2021). En Ecuador se considera microempresa a las organizaciones que tienen de 1 a 9 empleados y que registran ingresos hasta 300.000 dólares (Trujillo, 2020).

Las microempresas en el Ecuador tienen el 91,9% de participación en el mercado; y generan el 1% de las ventas totales; sin embargo, el 26,3% de las plazas de trabajo activas son creadas por las microempresas; ocupando el segundo puesto frente a la grande empresa con el 39,6%. Por lo tanto, resulta evidente el aporte laboral que generan las microempresas en la economía y desarrollo del país; y al mismo tiempo resulta curioso que las microempresas tienden a retirarse del mercado más aceleradamente que los otros tipos de empresas en el transcurso de

los años; incluso en un estudio realizado por un medio de comunicación menciona que durante el año 2020 a inicios de la pandemia COVID 19, 8 de cada 10 cierres en Ecuador fueron de pequeños negocios y microempresas (La Hora, 2021); es decir, que las microempresas son las más vulnerables frente a los factores internos y externos a los cuales se enfrentan en el mercado.

Antecedentes

Las microempresas, generalmente son emprendimientos que surgen según las habilidades y conocimientos de sus fundadores. Su estructura dependerá de la actividad a la que se dedica. Normalmente, la Cultura y Clima organizacional parte de sus fundadores, ya que son ellos quienes determinan la estrategia y valores dentro de la empresa (Koontz et al., 2012).

Además, según la estrategia y propósito del negocio, se crea una estructura dentro de la organización que permite a cada persona conocer sus responsabilidades y funciones; y se espera que este trabajo coordinado de manera correcta permita alcanzar los propósitos y estrategia de la empresa. La planificación, es una herramienta básica que nos permite crear una estrategia, definir roles y actividades para alcanzar la meta o propósito. Un aporte realizado por Mayorga en 2015 mencionó que la planificación estratégica es la herramienta que permite a las organizaciones alcanzar el cumplimiento de sus objetivos.

Es necesario destacar que dentro de cada organización se encuentran distintas variables que regulan el comportamiento de los individuos dentro del negocio, que resultan de la dinámica de su día a día, de los valores, normas y principios que se encuentren establecidos en ellos y en la organización. Robbins & Judge (2009), realizaron una contribución sobre el Comportamiento organizacional y la definen como: el campo de estudio que investiga los efectos en el comportamiento de los miembros de la organización a nivel individual, grupal y organizacional, y

aplican el conocimiento obtenido para mejorar la competitividad de la organización en esos tres niveles.

Se observa entonces, que son muchas las variables que actúan sobre el comportamiento de los miembros de la organización; y que pueden aportar en la competitividad de las organizaciones. La cultura organizacional, es una de estas variables que guía el comportamiento del individuo y grupos de individuos dentro de la organización, a tal punto que la cultura organizacional llega a ser reconocida por sus agentes internos y externos.

Finalmente, se consolida uno de los objetivos del presente estudio, que nos permitirá identificar herramientas y metodologías útiles para analizar a la microempresa y determinar esos elementos esenciales que deben ser implementados o fortalecidos en la cultura organizacional para que influyan positivamente en su competitividad. Las organizaciones, desarrollan una actividad que les permita obtener un retorno económico, identificando la oportunidad en el mercado y por medio de esta se satisfaga una necesidad de un grupo específico, o cliente (Gallardo et al., 2015).

Es importante recalcar que este estudio lo limitaremos a la microempresa de Servicios Odontológicos Dentus, y podrá ser considerada como referente para futuras investigaciones.

Planteamiento De Investigación

El presente estudio se desarrolla para definir diferentes elementos y aspectos que conforman la cultura organizacional y que pueden ser aplicados en una microempresa odontológica; y de esta forma elaborar una guía metodológica que sirva como herramienta para implementar o fortalecer aspectos básicos de la cultura organizacional, que aporten al mejoramiento del clima laboral y competitividad de la Microempresa Odontológica.

Campo de acción

El siguiente proyecto investigativo se realizará en una microempresa de prestación de servicios odontológicos, ubicada en la ciudad de Macas, Morona Santiago con 10 años de trayectoria,

Este estudio permitirá analizar la cultura y clima organizacional de este tipo de empresas; mismo que servirá como punto de referencia para futuras investigaciones.

Planteamiento del Problema

La microempresa es un sector que dinamiza una economía en cualquier país. Sin embargo, la vulnerabilidad que tiene el sector microempresarial del Ecuador trajo consigo consecuencias grandes, por ejemplo, el incremento del desempleo y problemas de índole social, como el aumento de la migración que ha experimentado el país en épocas de crisis y que volvió a ocurrir en los últimos meses (España, 2021).

Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de desarrollo (2006); luego de la crisis del año 1999 en el Ecuador, las personas se inclinaron a ser microempresarias después de haber perdido sus empleos. Este dato se confirma de acuerdo con datos del Boletín Técnico del Directorio de Empresas y Establecimientos (2021); en el que se muestra que en el año 2020 existieron 777,718 microempresas representando el 91.9% del total de empresas; lo cual quiere decir que el mayor número de empresas en el país son constituidas por microempresas, mientras que las grandes empresas representan el 0.50% del total de empresas activas en el País (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2021).

El hecho de que las microempresas tengan una participación muy importante dentro del total de empresas registradas en Ecuador refleja que los ecuatorianos han forjado sus propias

plazas de trabajo y aún más allá, plazas de trabajo para otras personas. Sin embargo, en el año 2019, según se indica la Tabla 1; existió una disminución en el número de empresas activas, principalmente por la disminución del número de microempresas y esto se agravó más con la pandemia, donde el total de empresas disminuyó en 4% con relación al 2019. Entre el año 2018 y 2020 más de 38 mil microempresas desaparecieron de la economía ecuatoriana, esto significó una disminución del 5% de las microempresas, mientras que comparando entre el 2018 y 2020, el número de las empresas grandes tuvieron un crecimiento, aunque mínimo del 0.1%.

Tabla 1

Número Y Participación De Empresas Activas Por Tipo: Grandes Y Microempresas

Año	Grande Empresa		Microempresas	
	No. Empresas Activas	% Emp. Act. Grandes	No. Empresas Activas	% Emp. Act. Microempresas
2018	4,226	0.47%	816,571	90.81%
2019	4,326	0.49%	802,346	90.89%
2020	4,231	0.50%	777,718	91.90%

Nota: Fuente (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2021)

Tabla 2*Número Total de Empresas Activas y Variación Anual*

Total, Empresas Activas Ecuador		
Año	No. Empresas	Variación Porcentual Anual
2018	816,571	
2019	802,346	-2%
2020	777,718	-3%

Nota: Fuente (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2021)

La Tabla 2, hace referencia al total de empresas registradas durante los años 2018, 2019, 2020. En la cual podemos observar la disminución del número de empresas registradas en el transcurso de los años.

Formulación del problema

¿Determinar cuáles con los elementos básicos de la cultura organizacional y como implementarlos en una Microempresa Odontológica?

Justificación

El año 2020 reflejó la vulnerabilidad que tiene el sector microempresarial del país; esta vulnerabilidad trajo consigo consecuencias grandes, por ejemplo, el incremento del desempleo y problemas de índole social, como el aumento de la migración que ha experimentado el país en épocas de crisis y que volvió a ocurrir en los últimos meses, tal como lo explicó España (2021).

Algo que es necesario reflexionar es sobre las razones por las cuales el sector de la microempresa es vulnerable, según un estudio realizado por el Banco Interamericano de desarrollo (2006); una de estas razones es el difícil acceso al financiamiento por la falta de garantías y el costo que representa para los microempresarios que inician sus emprendimientos. La mayor parte de microempresarios inician sus proyectos con parte de sus ahorros personales, luego su segunda fuente de financiamiento son los préstamos de familiares y amigos. Aunque en el país existe un número considerable de instituciones financieras, las barreras que deben cruzar los microempresarios son altas en los inicios de sus proyectos, una vez que acceden al financiamiento y demuestran un buen comportamiento de pago, las puertas al financiamiento en instituciones financieras se abren más.

Otro factor que puede incidir en el desarrollo de las microempresas es el conocimiento; sobre todo en el conocimiento técnico de la administración de un negocio; el desconocer normas tributarias, sanitarias, legales entre otras, puede acarrear a pérdidas por multas, lo cual afecta a la economía del microempresario. El país, aún debe considerar reducir las trabas para que los microempresarios puedan crecer y ser ese motor que genera dinamismo en la economía, pero que sea de manera sostenible y sustentable. Sin embargo, es necesario que las microempresas fortalezcan también su cultura organizacional y tengan un horizonte trazado que les permita mantenerse y seguir creciendo para ser esa fuerza generadora de empleos e ingresos. Mientras tanto, este trabajo brindará una guía metodológica enfocada en la realidad de la microempresa Dentus, y puede servir como precedente para quienes quieran profundizar más sobre factores que aporten la productividad y fortalecimiento de la microempresa ecuatoriana.

Preguntas de Investigación

- ¿Determinar el marco teórico de Cultura y Clima Organizacional?

- ¿Cuál es el marco referencial de estudios realizados sobre la Cultura y clima Organizacional, cómo estos aportan a la competitividad de la empresa?
- ¿En qué consiste la Guía Metodológica con elementos y herramientas que aportan al fortalecimiento de la Cultura Organizacional que será implementada en la Microempresa Dentus?

Objetivo General

Desarrollar una guía metodológica con elementos que forman parte de la Cultura Organizacional, y que aporten al mejoramiento del Clima Laboral de una Microempresa Odontológica.

Esta guía metodológica será implementada en la Microempresa Odontológica DENTUS.

Objetivos Específicos

- Definir el marco teórico sobre cultura y clima organizacional
- Estudiar los elementos y características de la Cultura Organizacional y su relación con el Clima Laboral
- Desarrollar la Guía Metodológica con elementos y herramientas que aporten al fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una microempresa Odontológica
- Implementar la guía metodológica en la microempresa Dentus.

Capítulo 2

Marco Teórico

El siguiente capítulo se hace referencia a una revisión bibliográfica sobre la organización, cultura y clima organizacional, y se presentan aspectos sobre la cultura organizacional, sus fundamentos, características, modelos y como aportan a la competitividad de la organización.

La organización

Una organización está compuesta por un grupo de personas, que realizan sus actividades de manera coordinada y funcionando en equipo sobre una base y sistema de continuidad que les permita alcanzar una meta, propósito o estrategia (Robbins & Judge, 2009).

Adicionalmente se presenta la necesidad de que exista una relación entre los miembros de la organización y la estrategia que se desea implementar, dado que “La organización, bajo un enfoque estratégico, a fin de adaptarse a su entorno debe definir las estrategias necesarias y diseñar la estructura organizativa con base en los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los individuos” (López, 2007,p.46).

En relación con lo que afirma Alles (2008); “Las organizaciones son sistemas sociales, gobernados por leyes sociales y psicológicas que pueden ser formales e informales ” (p.427); siguiendo a Chiavenato (2007); una organización sólo existe cuando hay personas capaces y dispuestas a comunicarse, para coordinar una acción conjunta que les permita alcanzar un objetivo común. En efecto, las organizaciones deben responder a un sistema integrado por variables y elementos que guían el comportamiento de los miembros según una visión.

Análisis Microempresa Ecuatoriana

La cultura organizacional y competitividad de la microempresa depende también del uso correcto de las habilidades gerenciales que se aplican en la operatividad del negocio para conseguir los logros que se propongan.

Las microempresas en el Ecuador, durante el año 2020, registraron el 24,98% de las plazas de empleo inscritos; este dato sirve como referencia para soportar la idea de la necesidad que tienen los microempresarios, sobre aplicar herramientas y conocimientos que les ayude a gestionar de manera correcta su equipo de trabajo en beneficio de la empresa.

Dado que la presente tesis, se enfoca en desarrollar una guía metodológica con pasos, elementos y herramientas que pueda ser aplicada por dueños de microempresas y que aporte al fortalecimiento de la cultura organizacional y competitividad. Se presentan los resultados de un estudio sobre el comportamiento del sector microempresarial del Ecuador. En este sentido; Arrieta et al (2019) analiza los siguientes aspectos que inciden en la competitividad de la microempresa.

1. Planificación estratégica dentro de la microempresa
2. Frecuencia de análisis del sector externo de la microempresa.
3. Implementación de la planificación e involucramiento en el logro de los objetivos.

Según Arrieta et al (2019); as microempresas analizadas tienen un proceder desorganizado, ya que no planifican de manera formal sin embargo en la hora de tomar acción sobre una situación específica involucran a todos los miembros.

Comportamiento Organizacional

En el presente análisis de la cultura organizacional, se hace referencia, a que ésta forma parte de un modelo básico del comportamiento organizacional.

En 2008, Alles define al comportamiento organizacional como temática, y la desarrolla enfocada en lo concerniente al desenvolvimiento de las personas en el ámbito organizacional y también estudia la actitud y comportamiento para la resolución de conflictos y problemas y crecimiento profesional de los miembros de la organización. (p.19),

Por otra parte; Robbins & Judge (2009), mencionaron que el comportamiento organizacional, se encarga de analizar los efectos que causan sobre los individuos de la organización, el tener que cumplir con las metas y objetivos institucionales, incluso; este análisis permite a los jefes y directores de la organización desarrollar planes para mejorar la competitividad y clima organizacional de la empresa. En consecuencia, Chiavenato (2007) aportó que el comportamiento organizacional, visto desde un enfoque sistémico en la administración de recursos humanos, se divide en tres niveles:

- Nivel de comportamiento social: Demuestra la interacción que tiene la empresa con la sociedad.
- Nivel de comportamiento organizacional: refleja a la organización como un sistema, la interacción entre sus miembros y con el ambiente.
- Nivel de comportamiento individual: refleja el comportamiento como individuo y como grupos dentro de la organización. (p.3)

El comportamiento organizacional es el resultado de las variables que influyen en el desenvolvimiento de los individuos dentro de la organización; estas variables deben ser objeto de estudio y análisis a fin de potenciarlas para beneficio de la organización desde el enfoque

empresarial; a lo cual Newstrom (2011) mencionó que el comportamiento organizacional “es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente — individuos y grupos— actúa en las organizaciones; y se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia” (p. 3)

Las habilidades gerenciales responder a la gestión eficaz entre el desarrollo profesional y desarrollo organizacional, de manera que se pueda satisfacer las necesidades del individuo que forma parte de la empresa, y también las de la empresa. Alcanzado así un equilibrio sano entre las metas y objetivos organizacionales, individuales y grupales.

Además; el análisis de las variables que determinan el comportamiento humano también responde a la necesidad de comprender el clima laboral dentro de la organización. De acuerdo con Salazar et al.,(2009); el clima laboral está determinado por tres niveles, según el contenido de la Tabla 3:

Tabla 3

Determinantes del Clima Laboral, Según Salazar et al, (2009)

Determinantes	Definición
General	Aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos que influyen a largo plazo en las decisiones de los directivos.
Operativo	Cliente, trabajo, proveedores que influyen en la operatividad del negocio.
Interno	Fuerzas que actúan en la organización y que influyen el desempeño.

Por lo tanto, este análisis de las variables responde a una necesidad de los gerentes que les permita comprender la complejidad del comportamiento humano dentro de la organización; y resaltar la necesidad de sistemas de gestión que permita relacionarlas eficientemente para conseguir beneficios que satisfagan tanto las necesidades de los individuos y de la organización.

La Tabla 4, representa los factores que componen el sistema de comportamiento organizacional, presentado por Newstrom (2011); el cuales hace referencia a la importancia que conlleva el hecho de que cada organización pueda establecer y comunicar de manera efectiva los elementos de la cultura organizacional, definir la estructura de la empresa y vincular las actividades de cada miembro al logro de las metas y objetivos de la empresa sin descuidar el clima laboral.

Tabla 4

Factores que Producen Cultura Organizacional, Según Newstrom (2011)

Factores	Resultado
Filosofía, Valores, Visión, Misión	Cultura Organizacional
Metas Organización	
Organización Formal,	
Organización Informal,	Cultura Organizacional
Ambiente Social	

Cultura Organizacional	Liderazgo, Comunicación, Dinámica del Grupo, Calidad de vida laboral, Motivación
------------------------	--

Liderazgo, Comunicación, Dinámica del Grupo, Calidad de vida laboral, Motivación	Desempeño, Satisfacción del Empleado, Crecimiento y desarrollo personal
---	---

Variables Dependientes e Independientes del Comportamiento Organizacional

En los temas tratados hasta aquí, se ha comprendido teorías y tesis que comprueban que el clima laboral, está definido por varios factores, y uno de ellos es la cultura organizacional.

Dentro de las organizaciones, existen sistemas de comportamientos que son el resultado de la interacción y gestión de variables dependientes e independientes que forman parte de la estructura del sistema de la organización; a nivel individual, grupal y de la organización. Esto conlleva que cada organización, tiene su sistema de comportamiento organizacional, y este sistema se relaciona con su nivel y grado de eficiencia; por lo tanto, corresponde identificar las variables y subsistemas que lo integran; para analizar y evaluar los efectos que el sistema implementado produce en la competitividad de la empresa y clima laboral.

La gestión de los recursos de la empresa es una actividad que corresponde a los gerentes y encargados de sus equipos; a lo cual Newstron, (2011) afirmó que los gerentes de la organización

y personas encargadas del departamento de recursos humanos procuran relacionar correctamente al individuo con la estructura de la empresa, mediante sistemas y procesos de selección y evaluación.

Otro estudio al que haremos referencia es el de Salazar et al (2009), en el cual se detalló que los líderes de la organización deben atender, medir y controlar las acciones necesarias en la administración de la organización; e incluso deben establecer criterios para la dirección del personal dentro de la institución.

Variables Dependientes

La variable dependiente es la respuesta que se ve afectada por una variable independiente. (Robbins & Judge, 2009, p. 27). Las organizaciones, a través de las funciones que desempeñan sus miembros buscan generar resultados positivos y alentadores que sean una respuesta afirmativa para la continuidad de la actividad económica; y algún momento tienen la necesidad de medir el logro de sus objetivos ya sea desde una perspectiva económica, recursos humanos, impacto social, impacto ambiental entre otros.

Sin embargo, se debe medir el comportamiento de los miembros de la organización a fin de identificar las acciones necesarias para que la organización se desempeñe mejor y sea más competitiva.

Resulta importante para cada organización, la definición de propósitos, metas, su estructura y funciones que desarrollarán cada uno de los miembros de la organización; y al mismo tiempo es necesario que la gerencia defina la Cultura de la empresa, la cual será la norma invisible que guíe el comportamiento de los individuos.

Adicionalmente, las herramientas, sistemas y procesos que las empresas aplican para administrar sus recursos, deben ser gestionadas de manera correcta y oportuna. Incluso; las

técnicas que se utilizan para atraer y retener al personal de la compañía son parte de la cultura organizacional. Si una empresa no aplica un buen sistema de selección y desarrollo para su personal; permitiendo que éste se coordine con la Cultura Organizacional, probablemente la identificación y compromiso del personal con la empresa no estén alineados, dificultando el clima y cultura organizacional.

A continuación, en la Tabla 5 se presenta una compilación de variables dependientes del sistema organizacional, y hace referencia a cada una de ellas según los aportes realizados por distintos autores, con las cuales se puede identificar aspectos del comportamiento organizacional de los individuos dentro de la organización y como estos inciden en el clima laboral y resultados que la organización pretende alcanzar.

Tabla 5

Descripción de Variables Dependientes

Autor	Variables Dependientes
(Romero, 2008)	Ausentismo, Rotación de personal, Insatisfacción en el trabajo
(Robbins & Judge, 2009)	Productividad Ausentismo Rotación

	<p>Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo.</p> <p>Responsabilidad Social</p> <p>Satisfacción en el trabajo</p>
	<p>Desempeño</p>
(Alles, 2008)	<p>Satisfacción laboral de los empleados</p> <p>Crecimiento y desarrollo personal</p>
	<p>Satisfacción en el trabajo</p>
(Newstrom, 2011)	<p>Involucramiento con el puesto</p> <p>Compromiso con la organización</p> <p>Estados de ánimo del trabajador</p>

Variables Independientes

De acuerdo con Robbins & Judge (2009), *la variable independiente es la presunta causa del cambio de la variable dependiente.* (p. 31 -33), a las mismas que se hace referencia en la Tabla 6, con la descripción de las variables y comportamiento humano dentro de la organización en tres niveles:

Tabla 6

Descripción de Variables Independientes

Nivel	Variables Independientes
Nivel individual	Rasgos biográficos:
	Edad
	Género
	Estado Civil
	Rasgos Personalidad
	Estructura emocional inherente
	Valores
	Actitudes
Nivel Grupal	Es la suma del comportamiento individual, que se obtiene del trabajo en grupo.
Nivel Organizacional	Es la suma del comportamiento individual, grupal que interactúa bajo una estructura empresarial.

La importancia de comprender dónde y cómo surge la cultura organizacional en el individuo dentro de la organización; respondiendo así una de las preguntas de este proyecto investigativo. Por lo tanto, dado que la Cultura Organizacional es una variable independiente, implementada y gestionable principalmente por los gerentes o fundadores de la empresa; la cual es uno de los factores que está relacionado con el clima laboral y resultados sobre la competitividad; este análisis se va alineando al objetivo de estudio de la presente tesis que tiene

por interés dotar una guía con herramientas que puedan ser aplicados para aportar a la correcta gestión de la cultura organizacional de las microempresas.

Cultura Organizacional

Es primordial iniciar por la definición de Cultura; partiendo de la premisa que es muy difícil encontrar una definición unificada para este término y que existen diferentes usos para esta palabra; según el diccionario de la Real Academia Española (2021); “cultura proviene del término agrícola cultivo, y es definida como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial en una época y grupo social.” Por lo tanto, se podría decir que la Cultura es ese aspecto arraigado en el ser humano que forma parte de su día a día, y guía interna y externamente su comportamiento, ya sea sólo o en grupo. “Cultura en su sentido más amplio tiene un doble significado: por un lado, es el cultivo de las capacidades humanas, y por otro es el resultado del ejercicio de estas capacidades” (Eggers-Brass et al., 2010, p. 13).

Busquet, en 2015, realizó un estudio sobre cultura y propone una definición muy delimitada e incluye nuevos factores como educación, y civilización; diciendo que: “La cultura se considera la máxima expresión del talento humano: la perfección, la excelencia y la creatividad”. Al mismo tiempo, se piensa que la cultura y la educación juegan un papel esencial en el proceso de civilización. La cultura desde este punto de vista tiene una gran trascendencia en la mejora de la dignidad espiritual y en salud moral de los hombres y las mujeres en una época concreta.

Boas (1938), entregó una nueva de definición de cultura; y la llama “*conjunto de las reacciones y actividades psíquicas y físicas que caracterizan el comportamiento de los individuos que componen colectiva e individualmente un grupo social en relación con su medio natural; con otros grupos, con los miembros del grupo mismo y de cada individuo consigo mismo*” (p.159).

Permitiendo así, entender de manera más completa que la cultura no sólo regula nuestra forma de pensar, sino que a través de ella regula nuestras acciones, reacciones y comportamientos hacia la sociedad.

La cultura es un componente intrínseco que forma parte del individuo, y que guía su comportamiento; de la misma manera ocurre en la organización como empresa; todos los miembros reconocen una cultura que guía su comportamiento.

La cultura debería ser vista como propiedad de una unidad social independiente y claramente definida; siempre y cuando este grupo de personas haya compartido una cantidad de experiencias significativas durante el proceso de resolución de problemas internos y externos; ejerciendo todos sus actos con la misma visión grupal. (Schein, 1988, p.24); respaldando esta definición con el aporte de (Chiavenato, 2007, p.6) *“El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar.”* En consecuencia; el resultado de esta interacción de los miembros dentro de la organización es lo que entendemos como Cultura Organizacional.

Así mismo; Schein (1994) mencionó que la característica de la organización *es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad;* tal como lo afirma (Koontz et al., 2012, p. 108) Cada miembro de la organización debe conocer sus funciones, metas y lo que se espera de ellos. Por lo tanto, debe existir una planificación no sólo para alcanzar las metas y objetivos de la organización, sino también para promover el desarrollo de las habilidades y competencias de los

miembros; y así relacionar directamente el crecimiento de la organización con el desarrollo profesional.

Todas las organizaciones, de manera específica tienen sus objetivos anuales, indistintamente de la forma como sean planteados; y procuran alcanzarlos. El reto consiste en que se pueda transmitir de manera correcta los propósitos que tienen la organización y contar con el compromiso de los miembros de la asociación para cumplir con las metas y objetivos. En consecuencia; es responsabilidad de los gerentes el conducir y coordinar a las personas que tiene bajo su responsabilidad dentro de la organización, administrando de manera correcta los recursos con los que cuenta (Lazzati, 2014).

En 1988, Schein realizó una contribución importante sobre Cultura Organizacional, y enumeró elementos que componen la cultura empresarial:

1. Producciones: el nivel más visible de la cultura está dado por su entorno físico y social.
2. Valores: Por lo general, el fundador de la empresa tiene sus valores, creencias y convicciones sobre la naturaleza de las cosas y la manera de cómo tratar la situación.
3. Presunciones básicas: lo que al principio fue una hipótesis, se torna en un principio aceptado y válido por los miembros de la organización. (pp. 30 – 33)

En conclusión, se resume que la Cultura Organizacional son todas aquellas normas, costumbres, objetos, sistemas visibles e invisibles que conducen el comportamiento de los miembros de una organización en el desempeño de sus funciones. Esta cultura organizacional, empieza por la filosofía de trabajo aplicada por los fundadores y gerentes de la empresa, quienes la van creando a través de los valores, metodología, principios, empeño y dinámica que aplican para alcanzar la visión que tienen de su empresa. Los gerentes para proyectar su visión del

negocio y alcanzar los objetivos propuestos tienen la responsabilidad de saber gerenciar, liderar, comunicar e inculcar la cultura organizacional a sus colaboradores.

Indistintamente del tamaño de la organización y número de miembros, sabemos que existe cultura, pero este hecho requiere que esa cultura sea analizada a fin de que a través de ella se promueve el desarrollo de la organización y de sus miembros.

Surgimiento de Cultura Organizacional en una Empresa

Es necesario recordar que la cultura organizacional es esa variable independiente que incide en el comportamiento de los miembros de la organización, y que guía la gestión de la empresa. Generalmente la Cultura Organizacional es implementada de mano de los fundadores que van realizando su trabajo con la visión que tienen para su empresa, y; que según Robbins & Judge, (2009, p. 58); “cuando se unen personas a su equipo, lo más normal es que ellos se guiarán por una fuerza intangible que determina la conducta individual o del grupo”. Por otro lado, Robbins & Coulter, (2005, p. 54-56) afirma que: el origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o la misión de sus fundadores. La Cultura Organizacional, nace con la proyección y desenvolvimiento de los fundadores de la empresa para alcanzar la misión y visión que han proyectado de su empresa. No están restringidos por usos o esquemas de antaño, y el tamaño reducido de las organizaciones nuevas les ayuda a inculcar su visión a todos los miembros. Incluso hace un aporte sobre cómo la cultura se transmite a los empleados: “Las más importantes son las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje”.

Así que compete analizar los elementos principales que van formando la cultura de una empresa.

La Tabla 7, presenta el origen de la cultura organizacional según Robbins & Coulter (2005, p. 56-57), en seguida el definió cómo está presente a través de anécdotas, ritos, símbolos, materiales y lenguaje que forman parte de los fundadores de la empresa.

Tabla 7

Elementos de la Cultura Organizacional

Elementos	Definición
Anécdotas	Son narraciones sobre hechos o personas significativas, casos de los fundadores, reglas que se rompen, reacciones a errores del pasado, etc.
Ritos	Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, las metas que son más importantes y qué personas son más importantes.
Símbolos Materiales	Se refiere a la disposición de las instalaciones, vestimentas de los empleados, etc.
Lenguaje	El lenguaje que usan las organizaciones también es el modo de identificarlos.

Por lo tanto, ya que cultura organizacional es establecida por sus fundadores a través de supuestos básicos que ellos emplean al inicio de sus actividades y que luego es comunicada al personal que posteriormente formará parte de la empresa.

La Tabla 8, detalla las características principales que se observa en la cultura organizacional, según algunos autores.

Tabla 8

Cómo surge la cultura en las empresas.

Autor	Cómo surge la Cultura Organizacional con los Gerentes o Fundadores
(Newstrom, 2011)	Tiene Patrones de Comunicación Sistemas y Procedimientos Declaraciones de misión y visión Relatos y mitos propios
(Alles, 2008)	Creación de la empresa Comunicación Definición de misión, visión y valores de la entidad.
(Schein, 1988, pág. 224)	Primero: aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes. Segundo: las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y crisis empresariales. Tercero: la planificación intencionada por parte de los líderes de las funciones, la enseñanza, y el adiestramiento. Cuarto: Los criterios para el reparto de recompensas y jerarquías. Quinto: los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación.

Elementos básicos de la Cultura Organizacional

Un aspecto muy importante para mantener la cultura es que los colaboradores compartan los mismos principios y valores para que puedan adaptarse de manera más orgánica a la cultura de la organización.

La filosofía de la organización está compuesta por estos principios básicos misión, visión y valores que adopta cada organización para regular las metas, objetivos y comportamientos de los miembros de la empresa (Alles, 2008, p. 49).

En toda organización, resulta importante que tenga sus definiciones sobre Misión, Visión, Valores; y se pueda establecer las metas y objetivos de la organización en concordancia con estas declaraciones; e incluso que esta sea la base para la gestión interna de los recursos de la empresa.

Según Robbins & Coulter (2005, p. 56), la implementación y sustento de la cultura organizacional, parte de la filosofía de los fundadores de la organización, quienes establecen criterios de selección tanto para la parte directiva y la socialización de esta filosofía, la cual es adquirida y compartida en el contexto de la empresa, como Cultura Organizacional.

Los gerentes o fundadores de la empresa, a través de su visión del negocio, establecen según ciertas normas y supuestos que guíen, motiven, y conduzcan a sus colaboradores. La visión es parte de la cultura organizacional, que entrega el concepto de pertenencia y por el cual se siente identificado cada miembro de la organización. (Newstrom, 2011, p.92)

La comunicación o no, de la misión, visión y valores de una empresa, le permitirá alcanzar las metas de la organización según el sistema de comportamiento organizacional que se encuentre implementado. Por lo tanto, cuando la empresa (gerentes o fundadores) requieran implementar estos conceptos sobre el capital humano, se los debe considerar como un valor

estratégico dentro de la compañía y que aporte de manera positiva a las variables dependientes del comportamiento organizacional. (Alles, 2008, p. 36).

Definición de misión, visión y valores

Hasta este punto se ha podido abarcar de mejor manera los elementos principales de la cultura organizacional y como estos inciden en la toma de decisiones. La filosofía organizacional compuesta por la misión, visión, valores y las metas, permite crear una cultura organizacional reconocible; la cual al mismo tiempo es un elemento fundamental en el ambiente laboral que guía y conduce a los empleados en el desempeño de sus funciones. (Newstrom, 2011, pp. 28-29; 92). De acuerdo con Robbins & Judge (2009, p 116), los valores representan convicciones fundamentales acerca de la conducta permitida a nivel personal y por la sociedad, la percepción se da por el criterio de cada receptor acerca de lo correcto, bueno y aceptables de la conducta de las personas. Los valores organizacionales son el fundamento del comportamiento, actitud y motivación de los miembros de la organización; de tal manera regirán tanto el comportamiento y percepción de quienes ya forman parte de la organización, así como del os futuros individuos que ingresarán a la empresa. Estos valores les permitirá tener un preconcepto acerca de lo que debe y no debe ser.

La Tabla 9, descrita en la sección anterior contiene un resumen de los aportes realizados por los autores mencionados con la definición sobre la Misión. Elemento importante de la Cultura Organizacional.

Tabla 9

Definición Misión

Autor	Definición
(Alles, 2008)	<p>Define el propósito actual de la organización.</p> <p>Es más descriptiva y menos orientada al futuro.</p>
(Newstrom, 2011)	<p>Declaración que identifica el negocio en que se halla; el tipo de mercado y consumidores, junto con la razón de su existencia.</p> <p>Puede incluir una lista de ventajas y fortalezas; y deben constituirse en metas para que sean más operativas y útiles.</p>
(Chiavenato, 2007)	<p>La declaración del propósito y alcance de la empresa en términos del producto y mercado.</p>

Por otro lado, la tabla 10; contiene un resumen de la definición de Visión, según algunos autores. Tanto la Visión y la Misión son elementos importantes de la cultura organizacional.

Tabla 10*Definición de Visión*

Autor	Definición
(Alles, 2008)	Representa aquello que se quiere lograr en un plazo mediano a largo. Máximo de 5 a 10 años.
(Newstrom, 2011)	Representa un futuro posible y deseable. Proyecciones creadas, comunicadas y guiadas por los líderes, que sean capaces de crear emociones que motiven a los miembros de la organización hacia el futuro.
(Chiavenato, 2007)	La visión debe ser inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización.

La definición de la misión debe estar caracterizada por:

- Su propósito
- Su razón de ser
- Debe ser concreta y específica
- Debe definir la actividad a la que se dedica

La definición de la visión debe estar caracterizado por:

- Visión del futuro
- Visión realista y alcanzable

- Concretada por su misión

La tabla 11, expresa un resumen sobre la definición de los Valores, que forman parte de la cultura organizacional. Los cuáles serán el elemento intrínseco y principal conductor del comportamiento de los miembros de la organización.

Tabla 11

Definición de Valores

Autor	Definición
(Alles, 2008)	Son aquellos principios que les permiten cumplir con la Misión y Visión. Representando las cualidades más apreciadas en ese ámbito. Dan sustento y forma a la visión.
(Newstrom, 2011)	Son creencias variables. Con frecuencia se hallan bien arraigadas, y representan la visión de ciertas metas y actividades deseadas.

Por consiguiente; se comprende que la definición de la misión, visión y valores son fundamentales para establecer la cultura organizacional de cada empresa, y es responsabilidad de los fundadores el implementarla. Sin embargo, no todos los emprendedores o fundadores de microempresas tienen el conocimiento de cómo hacerlo, o se les dificulta comunicar y compartir su filosofía con los con sus colaboradores, por lo tanto, el objeto del presente estudio es poder brindar una guía que les sirva de referencia para implementar o fortalecer estos valores y principios.

En 2009, Martos realizó un estudio acerca de la Cultura Corporativa y entrega su opinión sobre la importancia de la Misión, Visión y Valores para la Cultura Organizacional; y considera que el núcleo de la cultura corporativa lo constituyen los valores operativos, aplicados a la resolución de situaciones concretas, por lo tanto a la hora de buscar constelaciones de valores que puedan ser identificados como cultura corporativa, es necesario atender a las declaraciones de la Dirección, de un lado y al planteamiento de situaciones concretas del otro. En este sentido, las declaraciones de Misión, Visión y Valores son un primer “corpus “de la cultura corporativa de una organización (p.51).

En referencia a la misión y visión, también llamado como “orientación” y valores de la empresa, se concluye que estos son aspectos importantes establecidos por la alta gerencia, a través de los cuales se formularán estrategias, se establece el clima de la organización y son determinantes del rumbo de la compañía (Koontz et al., 2012.p.133).

Finalmente, es necesario que, para establecer el clima organizacional en las microempresas, se establezcan conscientemente la misión, visión y valores y se comuniquen y compartan con cada uno de los miembros de la organización. Todos los miembros de la organización y por igual deben tener bien claro cuál es la filosofía de la organización a la cual pertenecen y como éstas alineadas con sus funciones permiten alcanzar las metas y objetivos que la empresa se proponga.

La planeación de la estrategia, sus metas y objetivos de la organización es responsabilidad de los gerentes, o responsables de cada área de la organización, y deben estar alineadas con la Cultura Organizacional, y coordinadas según el rol y funciones de cada miembro de la organización. En las organizaciones indistintamente de sus estructuras existe el responsable por el

equipo, normalmente se los llama gerentes, directores responsables por el desempeño de los individuos o equipos de la organización (Lazzati, 2014, p. 18).

Las habilidades gerenciales deben ir acorde a la actividad económica del negocio y según el rol de cada departamento, que les permita organizar a su grupo de trabajo para alcanzar las metas y objetivos que se propongan; (Arroyo, 2012, p. 47) recalcó que “El gerente de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.” Cuando se establece la estructura de la organización, se define el rol y funciones de cada miembro, lo cual permite comprender mejor y establecer una dinámica más productiva dentro de cada organización. El gerente debe conocer a su equipo de tal manera que pueda transmitir la importancia del cumplimiento de las metas, e incluso alcanzarlas generando una satisfacción laboral en cada empleado.

La forma de compensar el desempeño de los colaboradores en la organización incide en la satisfacción del empleado. Existen organizaciones que tienen un sistema implementado para la forma de compensar el cumplimiento de su cargo y metas. A continuación, se presenta un aporte realizado por Chiavenato (2007, p.312), con aspectos básicos que deben formar parte de un sistema de compensación.

1. La planeación estratégica de la empresa debe orientarse a una administración por objetivos.
 - a. Los objetivos son creados y desempeñados por los trabajadores que deben laborar con ellos.
 - b. Los objetivos deben estar alineados a la filosofía de la organización,
 - c. Desarrollar contratos vivos, y no un esquema de normas.

2. Proceso simple, que permita la cuantificación objetiva del desempeño.
3. Flexibilidad, se debe hacer ajustes cada vez que sea necesario.
4. Transparencia en los criterios de premiación.

Con esta exposición, que guía a los gerentes la forma como planear y gestionar el desempeño y alcance de los objetivos, en la Tabla 12, se presenta un resumen de las funciones que habilidades gerenciales según algunos autores.

Tabla 12

Funciones del Gerente.

Autor	Descripción Funciones
(Lazzati, 2014, p. 22)	<p>Conducir el área de responsabilidad a su cargo</p> <p>Ejercer otras funciones que trascienden su área de responsabilidad.</p> <p>Contribuir a su autodesarrollo</p>
(Robbins & Judge, 2009, p. 6)	<p>Planear</p> <p>Organizar</p> <p>Dirigir</p> <p>Controlar</p>
(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 4)	<p>Planear</p> <p>Organizar</p> <p>Integrar personal</p> <p>Dirigir</p> <p>Controlar</p>

(Chiavenato, 2007, p. 222)	Planeación y programación del trabajo
	Distribución de las tareas del trabajo
	Capacitación del personal
	Evaluación del desempeño
	Control de calidad

Tabla 13

Funciones del Responsable de Recursos Humanos

Autor	Funciones
(Alles, 2015)	Explorar las distintas metodologías y técnicas para la gestión y desarrollo de los empleados; y seleccionar las que mejor se relacionen con la visión y estrategia de la organización.
	Desarrollar planes que permitan alcanzar la estrategia organizacional, combinando las preferencias personales con el marco organizacional.
	Identificar y aplicar herramientas y prácticas que permitan alcanzar la estrategia de la organización, desarrollando los talentos de cada persona, sus conocimientos y competencias en función al puesto que ocupan y que podrían ascender dentro de la organización.

El profesional del departamento de Recursos Humanos se enfoca en cuatro actividades:

(Flores, 2014)

- Obtener personas
- Prepararlas
- Estimularlas
- Conservarlas

Máximo responsable de la estancia y trayectoria del personal de una organización

En la Tabla 13, se hace referencia a los roles y funciones del responsable de Talento Humano y como están relacionados con la Cultura Organizacional

En conclusión, se demostró algunas de las funciones que ejercen las personas responsables del departamento de recursos humanos, y estas actividades se realizan con ciertas diferencias en cada organización de acuerdo con su tamaño y giro del negocio. La importancia del rol o encargado del talento humano dentro de cada organización es que cuando en una organización, se requiere contratar personal, este proceso debe estar alineado con la filosofía empresarial a fin de conservar y mantener la cultura organizacional de la empresa, y considerando al individuo y su progreso dentro de la organización.

Liderazgo y Comunicación habilidades importantes para los Gerentes

Liderazgo

Seguramente un gerente tiene varias habilidades y destrezas; pero de acuerdo con Lazzati, en 2014 mencionó que entre gerencia y liderazgo existe una suerte de solapamiento parcial; por una parte, la gerencia requiere el ejercicio del liderazgo y una parte del liderazgo es ejercida por

el gerente (p.19). En concordancia con Robbins & Coulter (2005, p.422) definieron al liderazgo como el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de sus objetivos.

La inexperiencia de los gerentes en muchas ocasiones los lleva a cometer errores, y es que equivocarse es parte de la vida. Sin embargo, un grupo o equipo de trabajo siempre espera la manifestación de un líder que pueda guiarlos. (Arroyo, 2012, p. 55) mencionó que *la* necesidad de un líder es evidente y real, pues la misma aumenta conforme los objetivos del grupo sean más complejos y amplios. Por ello para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder con quien se identifican y quien los representa. En concordancia, para establecer la relación entre gerencia y liderazgo, (Lazzati, 2014) afirmó que el buen gerente debe ejercer un adecuado liderazgo sobre sus colaboradores. Pero el liderazgo no se circunscribe a esa relación. Bien puede ser a la inversa: que los colaboradores influyan sobre el jefe.

Finalmente, es necesario que el gerente sea un líder; porque si una empresa u organización desea realizar un cambio, es necesario que haya un líder, en concordancia con Kotter, 2005) “El liderazgo permite enfrentar un cambio”

Comunicación

La Real Academia Española,(2021) define comunicar como descubrir, manifestar o hacer saber algo a alguien. En la organización, la comunicación es parte fundamental de los procesos y sistemas que permiten alinear las actividades de los miembros de la organización en sus distintos niveles (Alles, 2008). De igual importancia, para que la comunicación sea eficiente debe existir un puente de conexión entre el emisor y receptor del mensaje, el objeto, contenido y lenguaje debe ser el mismo para que incluso pueda darse la retroalimentación (Arroyo, 2012).

En una organización, es necesario que la comunicación pueda fluir entre todos los niveles. Es por eso por lo que cuando se define la estructura de la organización, se establecen los roles y actividades de cada miembro. El proceso de comunicación dentro de la organización acuerdo con Newstrom (2011) se desarrolla de la siguiente manera: el emisor del mensaje debe desarrollar la idea, luego la codifica y la transmite; este mensaje antes de llegar al receptor encuentra una barrera, que puede poner en riesgo la esencia del mensaje, por lo tanto existe un puente de significado, el mensaje cuando se acerca al receptor; este lo recibe, lo decodifica, lo acepta y lo usa (p.51).

Dado que la comunicación, juega un papel importante en la gestión de la empresa; se requiera que exista espacios abiertos y confiables, y que la organización pueda desarrollar su propio sistema de comunicación, para por medio de este poder controlar la situación de la empresa y sus miembros. Además, en algunas organizaciones, se desarrollan sistemas y perfiles que comunican a sus miembros lo que se espera de ellos acorde a su función, y en base a este se desarrolla un sistema en función a las competencias de cada miembro acorde con los objetivos empresariales

Finalmente, la comunicación es una herramienta importante que debe existir entre los miembros de la organización. El organigrama es la herramienta que guía a los miembros de la organización para identificar los niveles por donde debe fluir la comunicación. de manera que la misión, visión y objetivos de la empresa sean comunicados de manera inherente en los procesos internos y externos de la organización.

Tabla 14*Características Organigrama*

Características	Define la estructura organizacional de la empresa.
	Define el nivel jerárquico, subordinación y subordinados
	Permite controlar las actividades, responsables y flujo de la organización

La Tabla 14, hace referencia a las características del organigrama, que fueron mencionados por Chiavenato (2007)

Metas y objetivos alineadas a la Cultura Organizacional

El establecimiento de metas y objetivos dentro de una organización es una actividad importante que debe ir enmarcada en la misión, visión y valores de la organización y que debe sincronizarse con las funciones y actividades de cada uno de los miembros a fin de estas sean alcanzables. De acuerdo con (Alles, 2008,p.39) *las metas son formulaciones concretas de logros que persigue la organización*, en concordancia con (Newstrom, 2011, p.526) *estos logros deben ser establecidos en periodos claramente identificados*.

Las organizaciones persiguen objetivos, sin embargo, alcanzar estos objetivos requiere un proceso de relaciones con agentes internos y externos (Gullo & Nardulli, 2015, p. 16). Por otro lado, los gerentes y directores responsables de la organización son los que definirán las metas y objetivos que se establecerán en la organización. Periódicamente es necesario analizar el cumplimiento de las metas que se haya propuesto la organización, para que en caso de requerir un cambio o ajuste se lo haga con tiempo y no se arriesgue la competitividad de la empresa. En

referencia con Robbins & Coulter (2005) las organizaciones que recurren a la administración estratégica tienen mejor desempeño.

Finalmente, cada organización desarrollará el plan que mejor se adapte a su situación y requerimientos; en concordancia con Lazzati (2014) un planeamiento estratégico se concreta en las definiciones siguientes: Marco General: Misión, Visión y Valores; Definiciones Específicas: Objetivos y Estrategias (p.100). Entendemos entonces que el proceso de planificación de una empresa debe estar relacionado y arraigado primeramente a la declaración de la misión, visión y valores, dado que si los miembros de la organización comparten esta misma filosofía empresarial será más natural el alcance de la estrategia planificada.

No podemos separar la cultura organizacional y su filosofía, de los procesos básicos en la administración de una empresa, incluso de manera más presente deben estar al momento de la selección de nuevos miembros a la empresa, para que estos naturalmente acepten los principios y normas establecidos para el desempeño de sus funciones; Chiavenato en 2007, relacionó de manera más específica los recursos humanos con el alcance de los objetivos de la empresa y detalla “La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo” (p.150). En relación con la planificación de los recursos humanos; Alles en 2008, estableció un esquema de pasos a realizar para alcanzar una nueva cultura a través de la gestión por competencias; empezando por un Diagnóstico inicial, Recolección de datos, Confirmación de la información, elaborar un plan de acción, evaluación y seguimiento.

Resumiendo, nuestro objetivo de elaborar una guía que ayude a implementar los elementos de la cultura organizacional en una microempresa, es respaldado por la premisa de

(Alles, 2008, p.469) ya que cuando se trabaja en la cultura organizacional, se acerca a las personas con la misión, visión, valores y estrategia de la organización.

Modelos de Cultura Organizacional

Los elementos que forman parte de los diferentes modelos de cultura organizacional permiten identificar y diferenciar a las organizaciones entre sí. A continuación, se presentarán 3 modelos de cultura organizacional que serán complemento para el presente estudio.

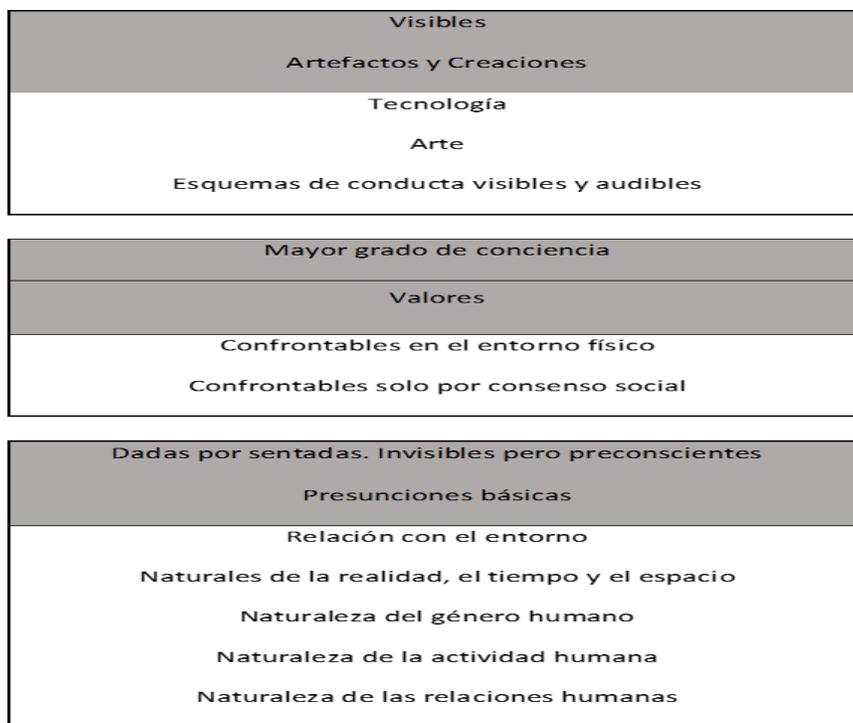
Modelo de Schein

La Cultura Organizacional está compuesta por factores tangibles e intangibles que establecen el modelo y marco cultural producto de la dinámica que se lleva en la organización, la cual (Schein, 1988); la describió en diferentes niveles y su interacción entre ellas.

En el primer nivel encontramos los elementos más visibles de la cultura organizacional, todo lo que es más visible en el entorno físico y social. (Schein, 1988, p. 31) En el segundo nivel se encuentran los valores; según (Pedraza et al., 2015) reflejan el comportamiento de los individuos, guiados por sus creencias y concepciones aceptadas como permitidas dentro de la organización. Tercer nivel tenemos las presunciones; (Schein, 1988, p. 33) cuando la solución a un problema sirve repetidamente queda a la larga asentada.

Figura 1

Niveles de Cultura y su Interacción, según (Schein, 1988)



La Figura 1, representa los niveles y elementos descritos según Schein (1988)

Modelo de Barret

El modelo de Richard Barrett; *se basa en la comprensión de las motivaciones y valores que realmente nos importan y conducen nuestro actuar. El modelo de Richard Barrett, citado por (Campillo, 2021)*

- *Consciencia Personal*
- *Consciencia Organizacional*
- *Consciencia de Liderazgo*

Modelo de Denison

El modelo de Denison, de acuerdo con Alto Impacto (2022), mide el comportamiento de los individuos, guiados por los valores, principios y declaraciones de misión y visión de la empresa, que luego son relacionados con la adaptabilidad, participación y consistencia del grupo.

En síntesis, se puede evidenciar distintos modelos de cultura organizacional, que están fundamentados en valores, misión, visión objetivos, sistemas, elementos visibles e invisibles, los cuales son elementos básicos de la Cultura Organizacional. (Quiroz et al., 2020, p. 43) mencionó que: “los elementos fundamentales de la cultura en las organizaciones son los valores corporativos, los cuales se supone que deben ser compartidos por los miembros de una organización...y son definidos por los líderes en el nivel de la alta gerencia”. Estos elementos en particular deben ser transmitidos y comunicados a los miembros de la organización; en relación con este tema; Alles en 2008 afirmó que cuando en una organización se quiere comenzar a pensar, trabajar, implementar conceptos sobre Capital Humano se debe comenzar pensando en ellos como un valor estratégico dentro de la compañía como un valor añadido para la actividad. (p.34)

Martos en 2009 hizo un aporte representativo acerca de la Misión Visión y Valores; estos *cubren dos ámbitos de la organización, la primera o intratéctica está formada por aquellos elementos que definen la cultura e identidad de la organización como son la Misión y los Valores y la segunda o estratégica es la formada por los elementos que afectan a la posición competitiva que se quiere alcanzar en el futuro y que se recoge en la Visión. Así Misión, Visión y Valores forman una sola unidad en la que se fundamenta la Cultura explícita de la empresa.*(p.56)

Otra contribución importante es entregada por (Méndez, 2019) definió 4 elementos que son parte de la Cultura Organizacional, descritas de la siguiente manera:

- *Direccniona comportamientos en la interacción social:*

Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de las personas, para que actúen de manera similar en aspectos formales e informales de la dinámica, validando el concepto de conciencia colectiva. Los fundadores o líderes señalan parámetros (ideologías, valores, responsabilidad social, ética); la organización, políticas, normas, ritos, símbolos, himno, bandera, logotipo); las personas (historias, creencias, mitos, lenguaje y clima organizacional.

- *Propicia identidad y cohesión:*

La cultura propicia la identidad de las personas, condición necesaria para la organización, se logra en la medida que se cohesionan socialmente, compartiendo, aceptando y proyectando en su desempeño lineamientos propios que se reflejan en el nivel de compromiso, la responsabilidad social, los valores, la ética y las normas con los que actúan. Propicia el sentido de pertenencia en los colaboradores, quienes tienen conciencia de su responsabilidad individual en el rol que desempeñan.

- *Factor de diferenciacion:*

Las organizaciones son referentes difícilmente imitables por su dinámica que no son fácilmente asimilados y adaptados en otras organizaciones. Por tal razón, no se encuentran organizaciones similares en su cultura incluso de un grupo empresarial con el mismo fundador.

- *Normas para la acción:*

Las normas a nivel formal las establece la estructura que en sus procesos, procedimientos, y manuales de funciones no dan alternativa de actuar fuera de lo estipulado en estos, lo que se afianza con las normas aplicada a la acción.(p.154)

Cultura Organizacional

Conocer distintos modelos y enfoques de la Cultura Organizacional permite realizar y contextualizar un análisis cultural dentro de cada organización. El análisis organizacional es necesario porque a partir de este se puede conocer el estado de la empresa y reconocer los distintos factores y agentes que influyen en la dinámica de la organización.

Para abarcar el análisis organizacional, también se analizará lo dicho por (Escuela Europea de Empresa, 2019), la cual en su estudio presenta 4 beneficios por el cual las organizaciones realizan un diagnóstico.

- Conocer la organización y su forma de trabajar
- Establecer medidas para mejorar puntos débiles
- Conocer el mercado
- Mejora en la estructuración
- Ayuda a conocer hacia donde avanza el sector

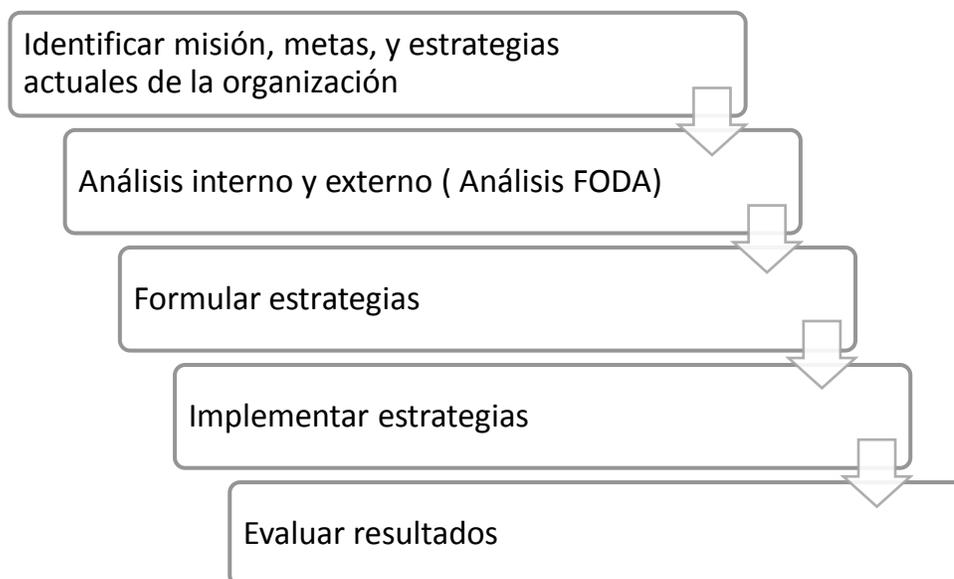
El análisis organizacional es un proceso administrativo, que optan las empresas cuando requieren enfrentarse a cambios, analizan los recursos que disponen y establecen un plan de acción que coordine las actividades del equipo.

De manera general, se ha presentado elementos y modelos de la cultura organizacional, el rol del fundador y gerentes o directores dentro de la organización y como su gestión puede aportar a la construcción de la Cultura Organizacional y los resultados de la empresa. A partir de esto, se puede comprender de mejor manera que la cultura organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, y se podrá analizar la Cultura Organizacional en la Microempresa Dentus y determinar esos factores, elementos y

características que la componen o que están ausentes y que son necesarios implementar o fortalecer en la microempresa donde se desarrolla el presente estudio.

Figura 2

Proceso de administración estratégica



La Figura 2, hace referencia al proceso de la administración estratégica, de acuerdo con el aporte realizado por (Robbins & Coulter, 2005, p. 182), el cual permite comprender el funcionamiento y origen para realizar un proceso administrativo dentro de una organización

Clima Organizacional

La gerencia, establece con sus normas y estructura el clima de la organización; se considera clima organizacional, a la experiencia que tienen los miembros de la organización mediante la interacción con los individuos en su entorno de trabajo. (García et al., 2020.p. 19); en este mismo contexto, Chiavenato (2007, p. 58) afirma que el ambiente interno de los miembros de la organización está relacionado con la motivación.

Dado el objetivo principal del presente estudio es desarrollar una guía metodológica para la aplicación de elementos de Cultura Organizacional que aporten al mejoramiento del Clima Laboral, se presentan los resultados de la investigación de (Arriola et al.,2011), en la que busca verificar si el clima organizacional es una manifestación de la cultura organizacional; además determinó los elementos de la cultura que tienen una relación cercana con el clima organizacional los cuales se detallarán textualmente y que servirán como soporte teórico para nuestro estudio, ya que estos han sido previamente analizados e implementados:

Según (Arrieta et al, 2019), las subescalas del Clima Laboral que tienen relación con la Cultura con:

- Relación con la autoridad
- Seguridad
- Relaciones Interpersonales
- Retribución
- Artefactos
- Valores

(Schenider, 2000), citado por (Arriola et al, 2011), detalla que el clima laboral es un reflejo de los elementos visibles de la cultura. La percepción que tengan los empleados sobre el clima laboral será el punto de partida para iniciar o no cambios culturales, los mismos que son los valores y artefactos. Los valores demostraron ser el mayor soporte de las relaciones en la organización con la autoridad y compañeros; y estos inciden en el comportamiento de los miembros de la organización.

Los estudios realizados por Arrieta et al., (2019), y Arriola et al.,(2011), han permitido comprobar la a relación que existe entre la Cultura Organizacional y Clima Labora, y partir de los

mismos, se responde particularmente el hecho de que cualquier mejora que se realice en la Cultura Organizacional de una empresa, tendrá un efecto positivo en su Clima Laboral.

Capítulo 3

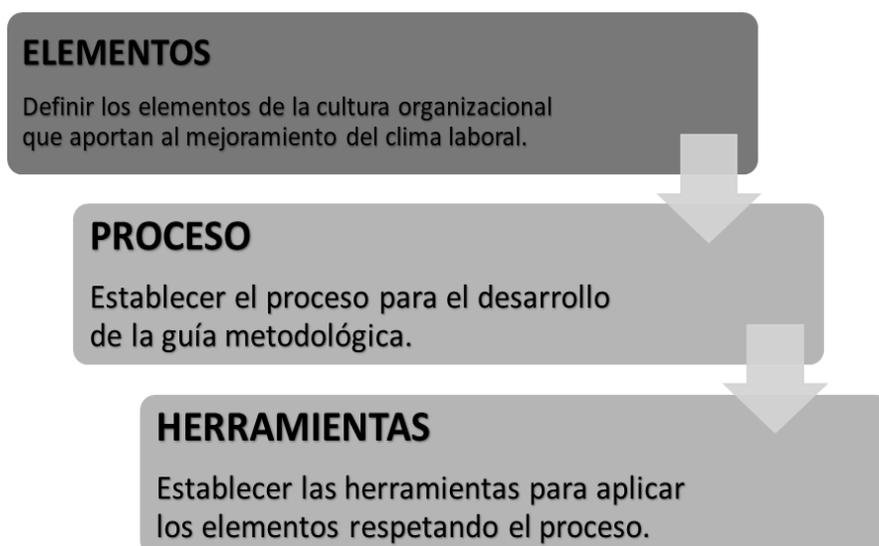
Marco Metodológico

En el presente capítulo se expone la guía metodológica para la aplicación de Elementos de Cultura Organizacional que aporten al mejoramiento del Clima Laboral de la microempresa Dentus. Se define por guía metodológica a la sistematización y documentación de un proceso, actividad o práctica, la cual está soportada en teorías y estudios previos (Robles, 2017).

Dado que el objetivo principal de este estudio es definir los elementos de la cultura organizacional que aporten al mejoramiento del Clima laboral; y desarrollar la guía para que estos elementos puedan ser implementados o fortalecidos en la Microempresa Dentus; detallaremos la metodología, procesos, sistemas y elementos que serán el soporte y base de la guía que se propone; y también se especificará distintas herramientas útiles que permitirán una mayor comprensión al momento de su aplicación. Los cuales están descritos en la Figura 3.

Figura 3

Pasos Para Establecer La Guía Metodológica



Identificación de Elementos de Cultura Organizacional

La metodología que se utilizará para identificar los elementos que serán parte de la guía son detallados a continuación:

Tabla 15

Modelos Y Sistemas Con Elementos De Cultura Organizacional

	Autor	Teoría
1	(Arriola et al., 2011)	El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional.
2	(Arrieta, et al, 2019)	La competitividad de las Microempresas en Manta
3	(Newstrom, 2011)	Sistema de Comportamiento Organizacional
4	(Schein, 1988)	Niveles de Cultura y su Interacción

La Tabla 15, hace referencia a estudios y teorías que presentan elementos de la Cultura Organizacional y que forman parte de sistemas de comportamiento organizacional según los autores mencionados, con los cuales se analiza y define los elementos que forman parte de la Cultura Organizacional y que aportan al mejoramiento del Clima, para el desarrollo de la Guía Metodológica.

1. Clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional

El modelo de (Arriola et al., 2011), planteó que el clima es una manifestación objetiva de la cultura; estos a su vez se encuentran ligados por los artefactos y valores que los miembros de la organización perciben del clima en cuatro dimensiones:

- Factores Higiénicos
- Factores Motivacionales
- Relaciones con la autoridad
- Relaciones interpersonales

2. La competitividad de la Microempresa en Manta

El estudio de (Arrieta et al., 2019), analizó 7 dimensiones dentro de la microempresa:

- Planeación Estratégica
- Producción y compras
- Aseguramiento de calidad
- Comercialización
- Contabilidad y Finanzas
- Recursos humanos
- Sistemas de Información

Su investigación permite determinar el grado de competitividad las microempresas en el Cantón Manta, lo cual denota que las microempresas requieren un aporte que les permita mejorar su competitividad, para asegurar su supervivencia en el mercado.

3. Sistemas de Comportamiento Organizacional

El sistema de comportamiento organizacional, presentado por (Newstrom, 2011), relaciona filosofía, valores, estructura organizacional con la comunicación, liderazgo, motivación, desempeño etc. Lo más particular del presente sistema es que relaciona directamente la satisfacción del empleado en la organización con elementos de la cultura: Filosofía, Misión, Visión, Valores, Metas organizacionales. En síntesis, relaciona la Cultura Organizacional con el Clima organizacional.

4. Niveles de Cultura y su Interacción

El modelo de cultura presentado por (Schein, 1988) permitió identificar los aspectos visibles e invisibles relacionados con la Cultura Organizacional, los cuales están presentes en los Artefactos y Creaciones, Valores, y Presunciones básicas.

En este punto del estudio, se han definido los elementos de la cultura organizacional que analizaremos en la microempresa Dentus.

Elementos de la cultura organizacional que aporten al mejoramiento del Clima laboral

La guía metodológica estará dividida en 5 fases, en cada una de ellas se realizará el respectivo análisis para determinar el plan de acción para implementar las mejoras necesarias.

La Figura 4, hace referencia a los elementos que analizarán en la microempresa Dentus; los cuales son:

- Filosofía
- Artefactos y Creaciones Visibles

- Estructura de la Organización
- Integrantes

A partir del análisis, se comprenderá mejor los elementos de la Cultura Organizacional que están presentes, ausentes y los que requieren ser fortalecidos.

Los elementos, procesos detallados y sus metodologías que se presentan en la Figura 3 serán la base para definir los procesos que se realizarán para el desarrollo e implementación de la guía metodológica.

Figura 4 Elementos De La Cultura Organizacional Analizables En La Microempresa

Odontológica



Nota: Elaboración propia.

Tabla 16*Procesos Para La Elaboración De La Guía Metodológica*

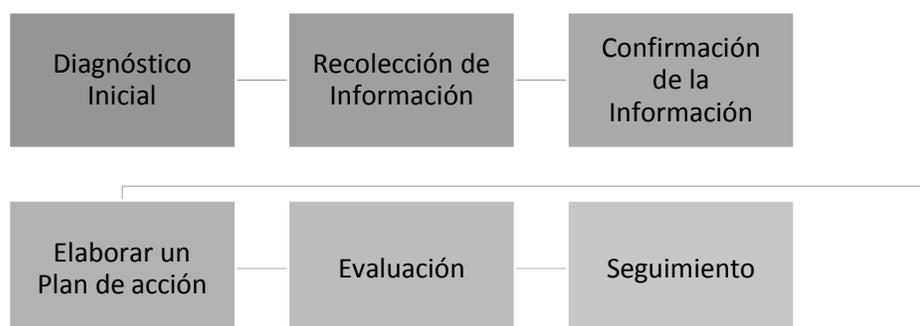
	Autor	Modelos y Procesos en Administración
1	(Alles, 2008, p.65)	Cómo lograr un Cambio Cultural
2	(Koontz et al., 2012)	Enfoque sistemático de la administración

Nota: Elaboración propia

La Tabla 16, hace referencia a los modelos y procesos para gestionar cambios dentro de una empresa. Los cuales se analizan de manera más detallada a fin de que sirvan como referencia para el proceso de la elaboración de la Guía Metodológica objetivo principal del presente estudio.

1. Proceso para lograr un cambio cultural.

Alles en 2008; presenta un esquema de pasos y herramientas para aplicar un cambio cultural. Cualquier cambio que vaya a realizarse dentro de la organización, requiere de un proceso y organización. Según la representación de la Figura 5.

Figura 5*Proceso Para Lograr Un Cambio Cultural De (Alles, 2008)*

2. *Enfoque sistemático de la administración*

(Koontz et al., 2012) presenta su esquema para el proceso de administración en el que reúne un análisis interno y externo, considerando los recursos tangibles e intangibles y luego elabora una secuencia de pasos para implementar el plan de acción.

- Análisis del ambiente externo:
- Planeación
- Organización
- Integración del Personal
- Dirección
- Control

La Figura 6, detallada a continuación, representa el protocolo sugerido a seguir previa la implementación de la Guía Metodológica, objeto del presente estudio.

1. Diagnóstico Inicial
2. Definir el Objetivo
3. Organizar e Integrar
4. Gerenciar
5. Control

La guía metodológica ha sido realizada con el marco teórico y metodológico del capítulo 2 y 3. La misma que se implementará en la microempresa Dentus, para aportar al fortalecimiento y mejoramiento del Clima Laboral. Se debe recalcar que el presente estudio, llega hasta la implementación de la guía, y queda para investigaciones futuras la evaluación y medición de resultados a corto y largo plazo.

Figura 6*Protocolo Sugerido Para La Implementación De La Guía Metodológica*

El protocolo sugerido, ha sido tomado en referencia a (Koonts, et al.,2012).



Nota: Elaboración propia

Herramientas para la aplicación de la guía metodológica

Un proceso o plan requiere herramientas que permitan implementar y evaluar el alcance de los objetivos propuestos.

Tabla 17

Herramientas Para Aplicación Guía

	Alcance de Herramienta	Nombre de Herramienta
1	Análisis Interno y Externo	CANVAS
2	Análisis Interno y Externo	Entrevistas, Encuestas
3	Planificación	SMART

Nota: Elaboración propia

La Tabla 18, detalla las herramientas que se sugiere aplicar para la implementación de la guía metodológica, e sus distintas etapas.

1. Análisis CANVAS

Previa la implementación de los elementos de cultura organizacional, se desarrollará un análisis interno y externo a la organización. Este ejercicio servirá para reflejar el tipo de negocio, los agentes internos y externos que son pieza clave en la operatividad de la empresa.

El análisis CANVAS permite identificar los agentes internos y externos y como estos influyen en la operatividad del negocio, además de obtener una visión clara del tipo de negocio y poder decidir sobre como ofertar y llegar con la oferta de valor a los clientes. (Dynamic, 2021)

El análisis de Canvas, se enfoca en las siguientes áreas:

- Socios Claves
- Actividades Clave
- Recursos Claves
- Propuesta de Valor
- Relaciones con los clientes
- Canales
- Segmentos de Clientes
- Estructura de Costes
- Fuentes de Ingresos Entrevistas y Encuestas

Las entrevistas y encuestas responden al análisis cualitativo, que permite explorar la experiencia de los participantes, en su ambiente natural (Hernández, et al., 2014).

Dependiendo de la necesidad de la empresa, para el diagnóstico inicial se podrá definir las preguntas de las entrevistas, grupos focales, y encuestas.

En este caso particular por tratarse de una microempresa ecuatoriana, para la encuesta se optó por el Cuestionario De Evaluación De Riesgos Psicosociales Del Ministerio De Trabajo.

2. Cuestionario de Evaluación de Riesgo Psicosocial

Objetivo: Evaluar los factores de riesgo psicosocial que pueden afectar la salud de los trabajadores y/o servidores generando acciones para prevenir o disminuir el riesgo psicosocial. Para lo cual se aplicará el Cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial del (Ministerio del Trabajo, 2018), el cual es de libre elección de aplicación dentro de cada organización.

- **Dimensiones Del Cuestionario**
- Dimensión 1. Carga Y Ritmo De Trabajo
- Dimensión 2. Desarrollo De Competencias
- Dimensión 3. Liderazgo
- Dimensión 4. Margen De Acción Y Control
- Dimensión 5. Organización Del Trabajo
- Dimensión 6. Recuperación
- Dimensión 7. Soporte Y Apoyo
- Dimensión 8. Otros Puntos Importantes
- Dimensión 8.1. Otros Puntos Importantes: Acoso Discriminatorio
- Dimensión 8.2. Otros Puntos Importantes: Acoso Laboral
- Dimensión 8.3. Otros Puntos Importantes: Acoso Sexual
- Dimensión 8.4. Otros Puntos Importantes: Adicción Al Trabajo
- Dimensión 8.5. Otros Puntos Importantes: Condiciones Del Trabajo
- Dimensión 8.6. Otros Puntos Importantes: Doble Presencia (Laboral – Familiar)
- Dimensión 8.7. Otros Puntos Importantes: Estabilidad Laboral Y Emocional
- Dimensión 8.8. Otros Puntos Importantes: Salud Auto Percibida
-

Validez del Instrumento

- Alfa de Cronbach del instrumento: 0,967
- Alfa de Cronbach por dimensión: valores desde 0,806 a 0,904
- Validez: Todos los ítems se encuentran sobre 0,30 (Todos los ítems son VÁLIDOS)

3. Metodología SMART

La metodología SMART, descrita principalmente por (Doran, 1981) ofrece unas pautas a seguir que aseguran una correcta definición de nuestros objetivos de negocio. La Tabla 18, representa la aplicación de la Metodología SMART. Uno de los principales beneficios de usar la metodología SMART para definir los objetivos es que hace que estos sean fáciles de plantear, entender y de medir, de forma que todos los miembros del equipo tengan claro hacia donde deben dirigirse sus esfuerzos y, a su vez, tengan claro en qué punto se encuentran en el momento (Aventaja, 2016).

Tabla 18

Características de la Metodología SMART (Doran, 1981)

SMART	Descripción
Específico	Cuál es el objetivo?
Medible	Cómo voy a saber que lo completé?
Realizable	Qué debo realizar para cumplirlo?
Relevante	Para qué lo realizo?
A tiempo oportuno	Cuándo tengo que cumplirlo?

Nota: Elaboración propia

Guía metodológica con elementos que forman parte de la Cultura Organizacional, y que aporten al mejoramiento del Clima Laboral de una Microempresa Odontológica

La presentación de la guía metodológica a la cual se hace referencia en las imágenes descritas a continuación responde a uno de los objetivos planteados en la presente investigación, con la cual se espera dotar de una herramienta a la Microempresa Odontológica Dentus, para que con ella pueda fortalecer su Cultura Organizacional y de esta manera aportar al mejoramiento del Clima Laboral.

La guía descrita, contiene el protocolo, metodología y herramientas para que su aplicación incluso pueda ser realizada por personas que no tienen conocimientos de Cultura Organizacional.

El presente estudio solo comprender el desarrollo e implementación de la guía metodológica en la Microempresa Dentus.

Figura 7

Guía Metodológica, Portada



La Figura 7, representa la portada de la Guía Metodológica Con Elementos Y Herramientas Que Aporten Al Fortalecimiento De La Cultura Organizacional En Una Microempresa Odontológica ”

Figura 8

Guía Metodológica, Protocolo Previo Implementación



La Figura 8,

hace referencia al protocolo para comunicar la aplicación de la Guía Metodológica.

Figura 9

Guía Metodológica; Secuencia



La Figura 9, hace referencia a la secuencia de los elementos de la Cultura Organizacional que se revisarán en la Microempresa Odontológica.

Figura 10

Guía Metodológica; Descripción de Cultura y Clima Organizacional

Cultura y Clima Organizacional

Cultura Organizacional

La cultura organizacional son todas aquellas normas, costumbres, objetos, sistemas visibles e invisibles que conducen el comportamiento de los miembros de una organización en el desempeño de sus funciones. Schein, 1988.

Está compuesta por la filosofía de trabajo, aplicada por los fundadores y gerentes de la empresa.

La filosofía de la organización está compuesta por estos principios básicos misión, visión y valores que adopta cada organización para regular las metas, objetivos y comportamientos de los miembros de la empresa. (Alles, 2008, pág. 49). Por lo tanto, resulta fundamental que toda organización, tenga definiciones sobre la Misión, Visión, Valores; y se pueda establecer las metas y objetivos de la organización en concordancia con estas declaraciones.

Clima Organizacional

Es el resultado, de la forma de hacer las cosas dentro de cada organización.

Cuanto más atención se da a la Cultura Organizacional, sus valores y artefactos se podrá medir el Clima laboral.

 Visión Lo que queremos llegar a ser	 Misión Nuestra razón de ser, lo que somos y hacemos	 Valores Nuestra conducta intrínseca que aplicamos para alcanzar nuestra misión y visión
--	--	---

La Figura 10, hace referencia a una introducción a los lectores sobre Cultura y Clima Organizacional.

Figura 11

Guía Metodológica, Primera Fase



La Figura 11, hace referencia a la página donde está detallada la Primera Fase con el análisis y herramientas para implementar de la Guía Metodológica Con Elementos Y Herramientas Que Aporten Al Fortalecimiento De La Cultura Organizacional En Una Microempresa Odontológica.

Figura 12

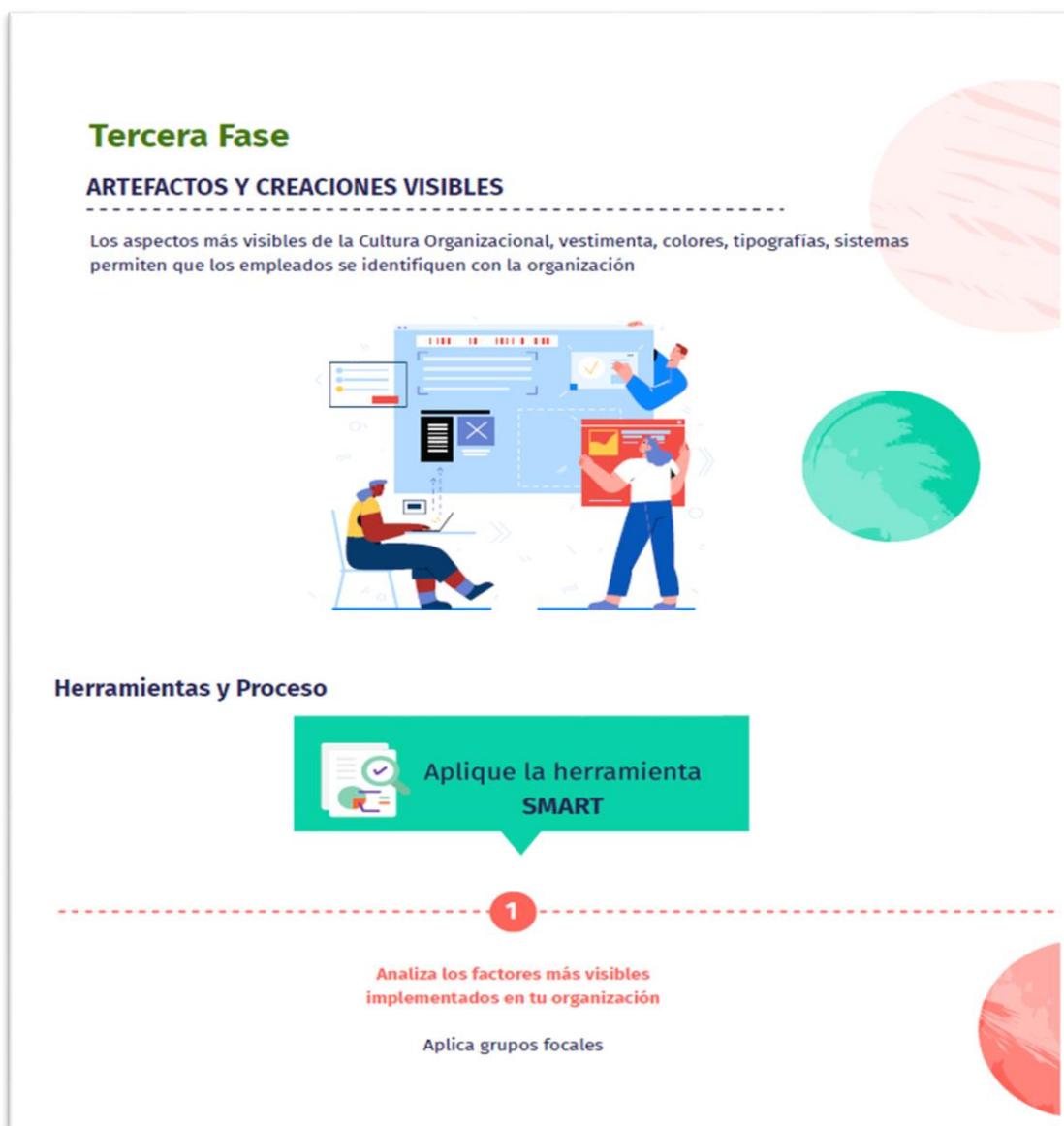
Guía Metodológica, Segunda Fase



La Figura 12, hace referencia a la página donde está detallada la Segunda Fase, con los elementos de la Filosofía Organizacional.

Figura 13

Guía metodológica, Tercera Fase



La Figura 13, hace referencia al detalle de la Tercera Fase, con los artefactos y creaciones visibles de la Cultura Organizacional, y como se identifican entre los miembros de la organización.

Figura 14

Guía metodológica; Cuarta Fase



La Figura 14, hace referencia al detalle de la Cuarta Fase, con la estructura de la Organización.

Figura 15

Guía metodológica, Quinta Fase

QUINTA FASE

INTEGRANTES

Socialice a todos los integrantes de la organización los resultados obtenidos de la implementación de la guía.



Herramientas y Proceso

1

Actividad de gerencia

Lidere y Comunique lo obtenido
Finalmente, es necesario que el gerente sea un líder; porque si una empresa u organización desea realizar un cambio, es necesario que haya un líder. "El liderazgo se ocupa de enfrentar un cambio" (Kotter, 2005)

La Figura 15, representa la Quinta Fase de la Guía Metodológica, incluye las herramientas necesarias para la socialización de los resultados obtenidos.

Capítulo 4

Implementación de la guía metodológica

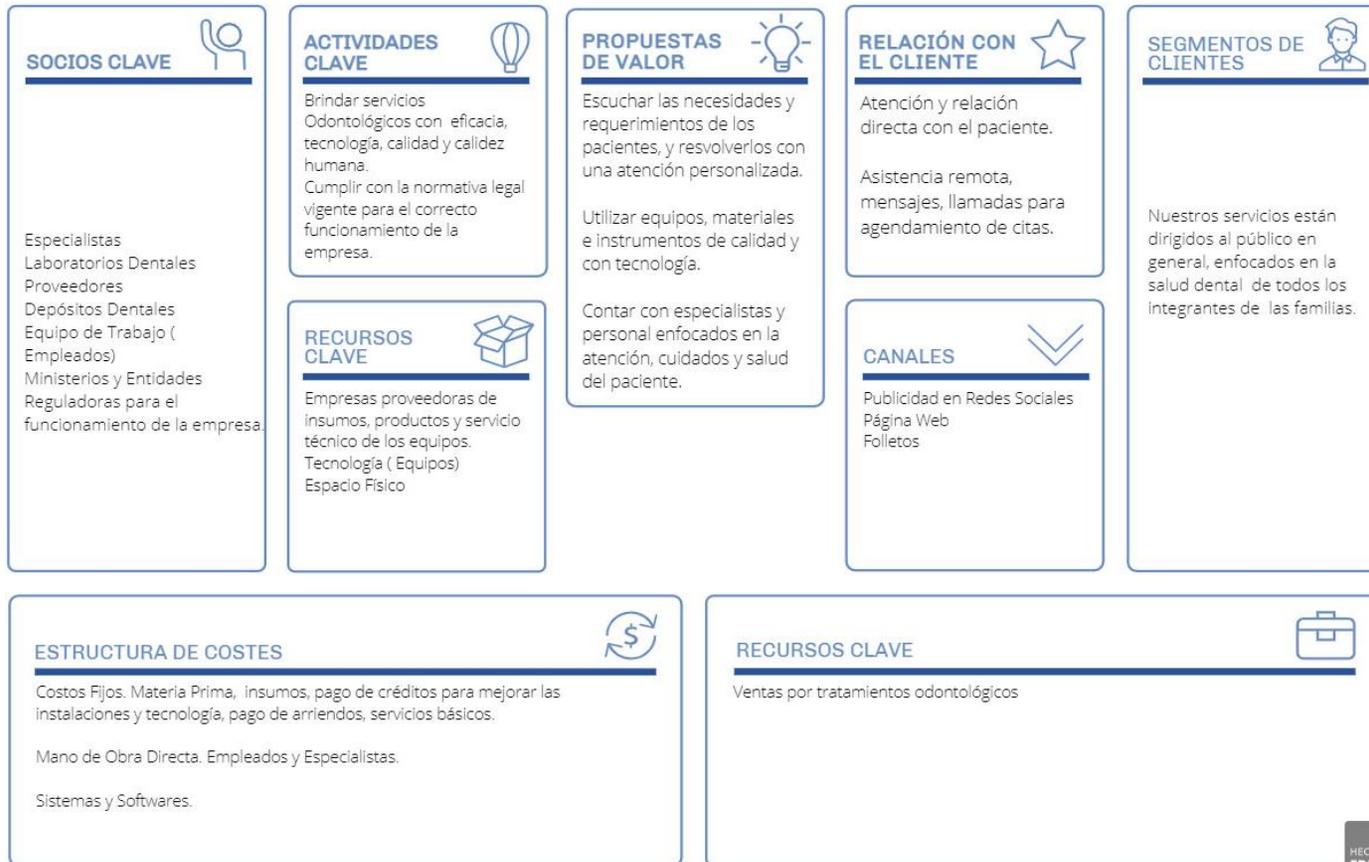
Primera Fase: CANVAS

Dado que el modelo CANVAS permite identificar el modelo de negocio, el levantamiento del CANVA de la clínica permitió resaltar los aspectos claves de la clínica referente a los socios claves, actividades y recursos, la relación con el cliente, segmentos de clientes, estructura de costes y recursos claves que permiten al personal de la clínica cumplir con la propuesta de valor que consiste en escuchar las necesidades y requerimientos de los pacientes y resolverlos con atención personalizada, el conocimiento del modelo de negocio permitirá al personal de la clínica ser más efectivo y objetivo en la relación con los pares y en el cumplimiento de sus actividad.

La Figura 16, representa el resultado del análisis CANVAS, realizado en la microempresa, como parte de la aplicación de la primera fase de la guía metodológica.

Figura 16

Análisis CANVAS



HECHO EDIT.O
Nota: Elaboración propia

Grupo Focal

Con la finalidad de evaluar las dimensiones de los factores que aportan al mejoramiento de la cultura organizacional, que es el objeto de estudio del presente análisis, se llevó a cabo un taller de grupo focal con el equipo de trabajo de la clínica dental conformado por la Gerencia, Personal Administrativo y Personal Médico. De manera general puede observarse en el siguiente esquema que en la dimensión de clima laboral existen varios factores presentes en comparación con las otras dimensiones, resaltan las buenas relaciones con el equipo de trabajo, reglamento interno, sistemas de comunicación; mientras que es necesario establecer herramientas de planificación y el código de ética. Por el lado de la filosofía organizacional existen más aspectos que requieren atención en los cuales deberá trabajar la clínica para fortalecer su cultura organizacional, tales como metas organizacionales, misión, visión y valores.

La dimensión de artefactos y creaciones visibles tiene varios elementos presentes dentro de la cultura organizacional, se encuentran establecidos el logotipo, sistemas para desarrollo de actividades y colores definidos de espacios, podría decirse que existe una identificación de la marca de la clínica, aunque aún es necesario mejorar los sistemas y protocolos para la administración de recursos humanos y trabajar en la definición de uniformes.

En lo referente a la dimensión de estructura organizacional, la descripción de cargos y funciones en la clínica está definida, pero es necesario revisar el organigrama. Finalmente, en cuanto al aspecto de los integrantes, los cargos y ritmo de trabajo están definidos, sin embargo, el aspecto de desarrollo de competencias y coordinación con metas organizacionales son temas para mejorar. Cabe indicar que este análisis de dimensiones en la entrevista grupal es una herramienta

que contribuirá para la definición de un plan de acción que conlleve a implementar los aspectos que aún se encuentran ausentes dentro de la clínica.

Figura 17

Análisis de Dimensiones en la Entrevista Grupal

Ausentes	Requieren atención		Metas organizacionales			
		Código ética	Misión			
		Herramienta Planificación	Visión	Sistemas y protocolos para administración de recursos humanos		Desarrollo de competencias
		Sistema de evaluación de clima laboral	Valores	Uniformes Definidos	Organigrama	Coordinación con metas organizacionales
		CLIMA LABORAL	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	ARTEFACTOS Y CREACIONES VISIBLES	ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN	INTEGRANTES
Presentes		Buena relación con su equipo de trabajo y entre ellos	Filosofía Organizacional	Logotipo	Descripción de cargo y funciones	Carga y Ritmo de trabajo definidos
		Reglamento Interno		Sistemas para desarrollo de actividades relacionados con el negocio		
		Sistema de comunicación		Colores definidos de espacios		
		Dirección y Control				

Notal:

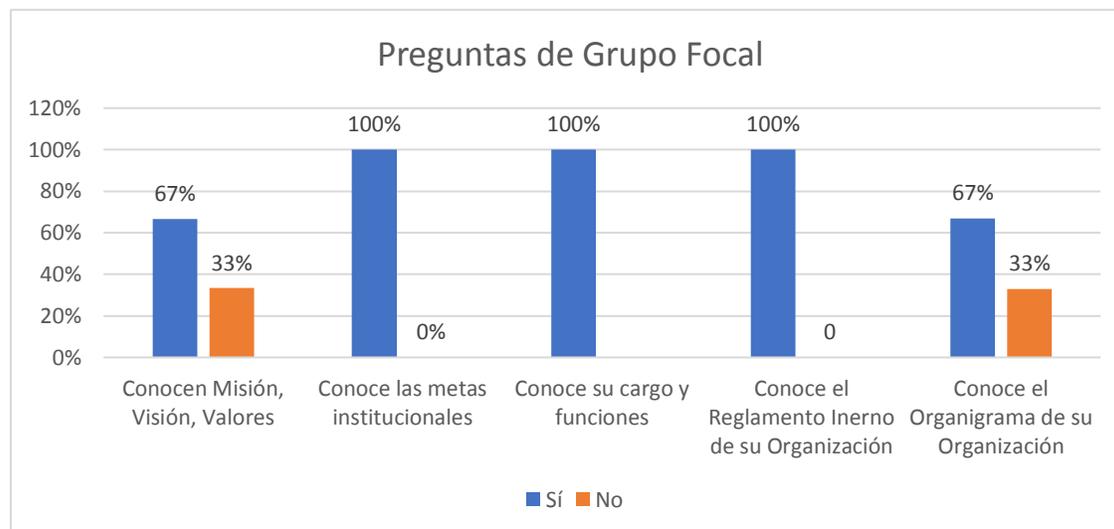
Elaboración propia

La Figura 17, presenta el resultado del Análisis de las dimensiones analizadas en la entrevista grupal, los elementos que están resaltados de color blanco son lo que están ausentes; los resaltados de color naranja son los que requieren atención, y los que están resaltados de color verde son los elementos presentes.

Grupo Focal Miembros de la organización

Figura 18

Grupo Focal Miembros De La Organización



La Figura 18, representa el análisis de los 6 empleados que fueron entrevistados, para explorar el grado de conocimiento de aspectos básicos de la Cultura Organizacional; el 67% de los miembros declara conocer la Misión, Visión y Valores; aunque cada uno tiene definición distinta. Por lo tanto, hace falta unificar y concretar las definiciones de Misión, Visión, Valores. El 100% declara conocer, las metas institucionales, su cargo y funciones. Sin embargo, todos tienen diferentes opiniones, las cuales permiten y aportan concretar las metas en la institución. El 100 declara conocer el reglamento interno, pero no la existencia de un código de ética.

El conocimiento del organigrama declara ser conocido por el 67% y el 33% dice no conocer el grado de jerarquía que existen entre sus compañeros, sin embargo, todos identifican a su Gerente General.

Encuesta Riesgos Psicosociales

Con el objetivo de evaluar los riesgos psicosociales, se aplicó al personal de la clínica la encuesta desarrollada por el Ministerio de Trabajo del Ecuador, en el que se evalúan 8 dimensiones importantes descritas en la Tabla 22, con las mismas que se podrá examinar los riesgos que pueden estar surgiendo, las dimensiones evaluadas son las que se muestran en el detalle a continuación:

Tabla 19

Dimensiones Analizadas En Encuesta

Dimensiones Del Cuestionario
Dimensión 1. Carga Y Ritmo De Trabajo
Dimensión 2. Desarrollo De Competencias
Dimensión 3. Liderazgo
Dimensión 4. Margen De Acción Y Control
Dimensión 5. Organización Del Trabajo
Dimensión 6. Recuperación
Dimensión 7. Soporte Y Apoyo
Dimensión 8. Otros Puntos Importantes
Dimensión 8.1. Otros Puntos Importantes: Acoso Discriminatorio
Dimensión 8.2. Otros Puntos Importantes: Acoso Laboral
Dimensión 8.3. Otros Puntos Importantes: Acoso Sexual
Dimensión 8.4. Otros Puntos Importantes: Adicción Al Trabajo
Dimensión 8.5. Otros Puntos Importantes: Condiciones Del Trabajo

Dimensión 8.6. Otros Puntos Importantes: Doble Presencia (Laboral – Familiar)

Dimensión 8.7. Otros Puntos Importantes: Estabilidad Laboral Y Emocional

Dimensión 8.8. Otros Puntos Importantes: Salud Auto Percibida

Nota: Fuente (Ministerio del Trabajo, 2018)

La Figura 19, hace referencia a los resultados de la evaluación realizada en la clínica Dentus, en la cual muestra que existe un 91% de riesgo bajo sobre los efectos emocionales que representa el trabajo en la salud de los empleados, mientras que se presenta un 9% de riesgo medio en el clima de la organización derivado de los efectos emocionales.

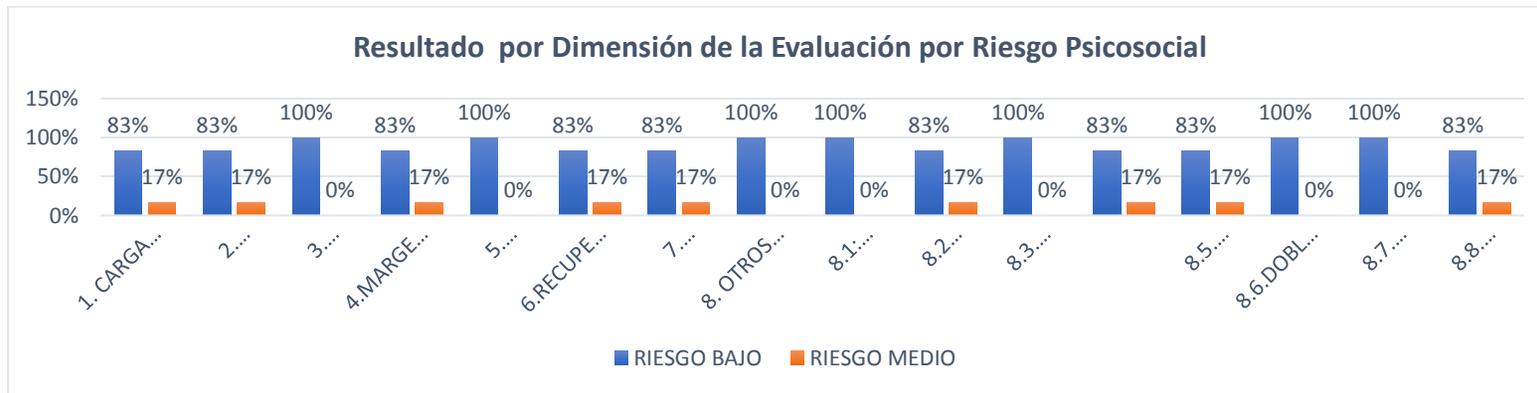
Figura 19

Nivel De Riesgo Global En El Clima Organizacional



Nota: Elaboración propia

Podría indicarse en términos generales que es bajo el riesgo de factores psicosociales que afecten al desempeño en el trabajo. Según la encuesta realizada, se muestra en el cuadro a continuación el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas. Las dimensiones que no presentan ningún riesgo dentro de la clínica Dentus están relacionadas con el liderazgo, la organización del trabajo, acoso discriminatorio, acoso sexual, doble presencia en el trabajo, estabilidad laboral y emocional, ya que alcanzaron un 100% de riesgo bajo según los resultados de las encuestas realizadas a los empleados.

Tabla 20*Tabulación Encuesta Riesgos Psicosociales*

Nota: Elaboración propia

Dentro de la encuesta realizada, se observa que existen algunos aspectos que generan una incidencia de riesgo medio en la salud emocional del trabajo, los resultados indican que es necesario revisar la carga y ritmo de trabajo, así como el desarrollo de competencias, margen de acción y control, recuperación. Otros aspectos también como percepción de acoso laboral, adicción al trabajo, condiciones de trabajo y salud auto percibidas, tienen cada uno de ellos un 17%, los cuales están representados en la Tabla 21. Si bien es cierto dado que el número de trabajadores es muy bajo, esto es 6, no será complicado manejar acciones que contribuyan al mejoramiento del clima laboral a partir de los resultados de la encuesta.

Tabla 21*Dimensiones Del Cuestionario*

Dimensiones	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Dimensión 1. Carga Y Ritmo De Trabajo	83%	17%	0%
Dimensión 2. Desarrollo De Competencias	83%	17%	0%
Dimensión 3. Liderazgo	100%	0%	0%
Dimensión 4. Margen De Acción Y Control	83%	17%	0%
Dimensión 5. Organización Del Trabajo	100%	0%	0%
Dimensión 6. Recuperación	83%	17%	0%
Dimensión 7. Soporte Y Apoyo	83%	17%	0%
Dimensión 8. Otros Puntos Importantes	100%	0%	0%
Dimensión 8.1. Otros Puntos Importantes: Acoso Discriminatorio	100%	0%	0%
Dimensión 8.2. Otros Puntos Importantes: Acoso Laboral	83%	17%	0%
Dimensión 8.3. Otros Puntos Importantes: Acoso Sexual	100%	0%	0%
Dimensión 8.4. Otros Puntos Importantes: Adicción Al Trabajo	83%	17%	0%
Dimensión 8.5. Otros Puntos Importantes: Condiciones Del Trabajo	83%	17%	0%
Dimensión 8.6. Otros Puntos Importantes: Doble Presencia (Laboral – Familiar)	100%	0%	0%
Dimensión 8.7. Otros Puntos Importantes: Estabilidad Laboral Y Emocional	100%	0%	0%
Dimensión 8.8. Otros Puntos Importantes: Salud Auto Percibida	83%	17%	0%

Segunda Fase.**Tabla 22***Objetivo SMART Para Planificar Aplicación Segunda Fase*

Aplicar Segunda Fase De Guía Metodológica, Con Todo El Personal De La Microempresa El 4 Y 5 De Abril		
Smart	Descripción	Objetivo
Específico	¿Cuál es el objetivo?	Aplicar la segunda fase de la guía metodológica
Medible	¿Cómo voy a saber que lo completé?	Con la definición formal de la Misión, Visión, Valores y Metas Organizacionales Realizar un grupo focal con el equipo, para
Realizable	¿Qué debo realizar para cumplirlo?	integrarlos en el proceso de lluvia de ideas; luego aplicar la guía metodológica para establecer la definición correctamente
Relevante	¿Para qué lo realizo?	Para fortalecer la Cultura Organizacional
A Tiempo Oportuno	¿Cuándo tengo que cumplirlo?	4 y 5 de abril 2022

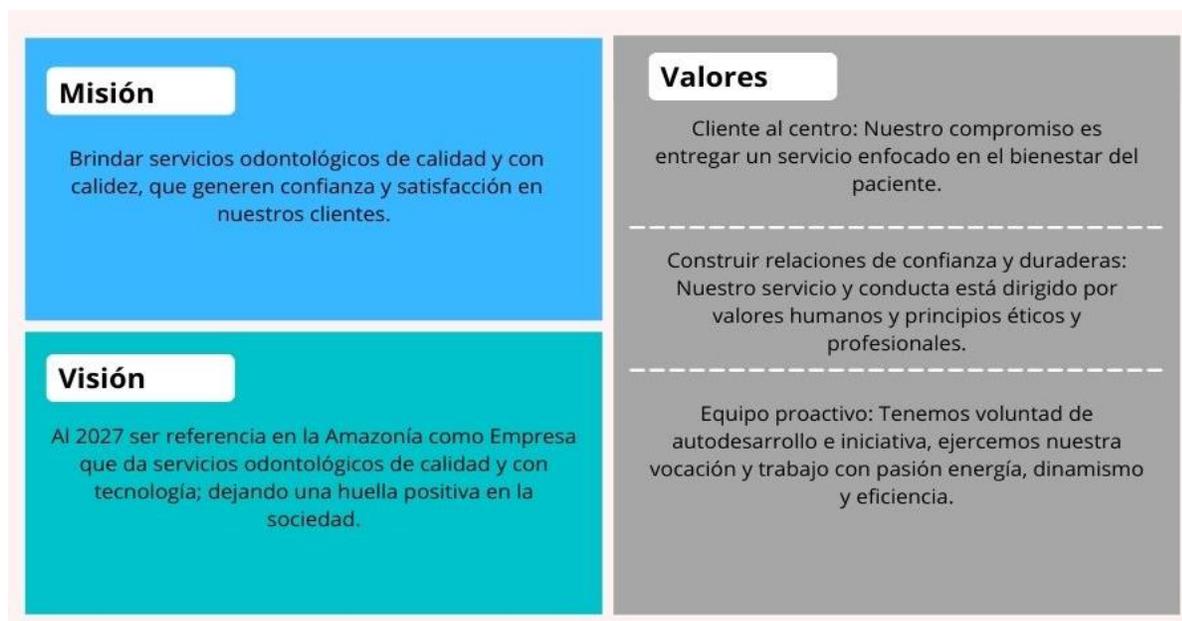
Nota: Elaboración propia

La Tabla 22 hace referencia a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.

La Tabla 23, hace referencia, a la aplicación de la herramienta SMART para la aplicación de la segunda Fase de la Guía Metodológica.

Figura 20

Definición Misión, Visión, Valores



Nota: Elaboración propia

La Figura 20, hace referencia a los resultados obtenidos de la aplicación de la Segunda Fase de la Guía Metodológica.

Tabla 23

Definición Metas Organizacionales

Metas Organizacionales
Fortalecer la cultura organizacional
Aplicar herramientas que contribuyan a optimizar la competitividad de la empresa
Aplicar herramientas que permitan medir el clima laboral de la empresa.

Nota: Elaboración propia

La Tabla 23, hace referencia a la aplicación de las herramientas y pasos descritos permitió a la empresa, concretar formalmente la filosofía organizacional; dado que en la entrevista grupal el todo el personal coincidió que no tienen un conocimiento unificado sobre la Misión, visión, valores y metas organizacionales.

Tercera Fase

Tabla 24 *Objetivo SMART Para Planificar Tercera Fase*

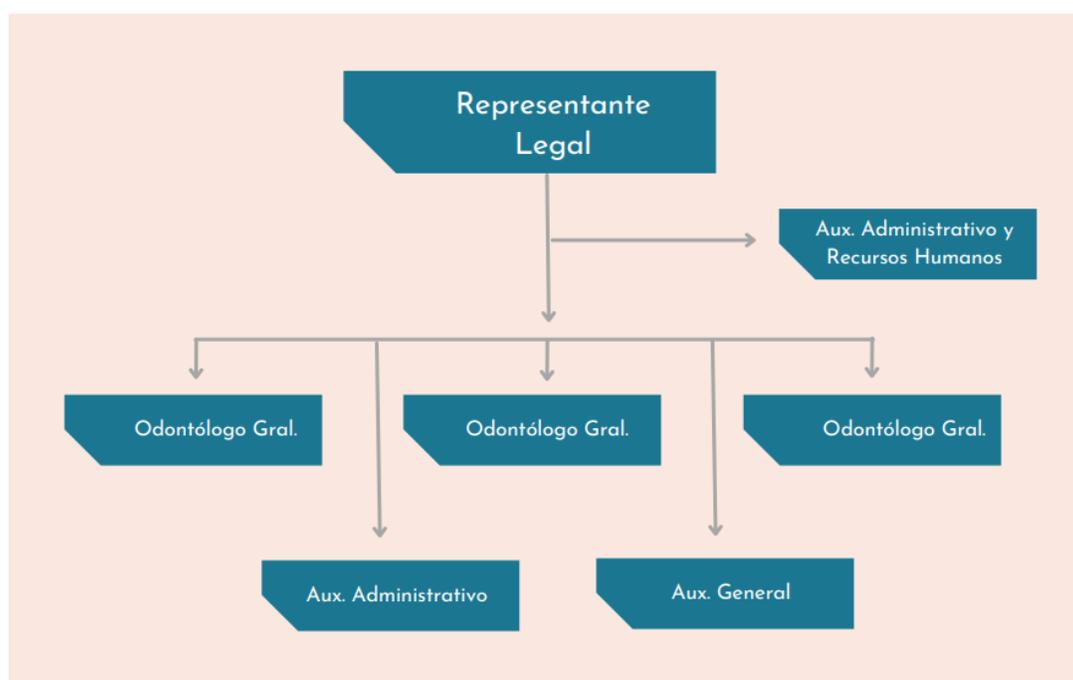
<i>Aplicar la tercera fase de guía metodológica, con todo el personal de la microempresa durante los días 1 y 2 de abril</i>		
Smart	Descripción	Objetivo
Específico	¿Cuál es el objetivo?	Aplicar primera fase de la guía metodológica
Medible	¿Cómo voy a saber que lo completé?	Aplicando la herramienta Entrevista Grupal al equipo
Realizable	¿Qué debo realizar para cumplirlo?	Entrevista Grupal con todo el personal
Relevante	¿Para qué lo realizo?	Para fortalecer la Cultura Organizacional
A Tiempo Oportuno	¿Cuándo tengo que cumplirlo?	1 y 2 de abril 2022

Nota: Elaboración propia

La Tabla 24, corresponde a la aplicación de la herramienta SMART, para aplicar el Objetivo: *Aplicar la tercera fase de guía metodológica, con todo el personal de la microempresa durante los días 1 y 2 de abril.* Los elementos más visibles identificados por todos los miembros de la organización son, logotipo, colores que maneja la empresa, protocolos de salud para el desarrollo de la actividad. Existen elementos visibles e informales, como la libertad de elegir el uniforme que usarán por día; y sistemas y protocolos definidos para la administración de recursos humanos, que son implementados según la situación que se presente.

Cuarta Fase

Figura 21 *Elaboración Organigrama*



Nota: Elaboración propia

La Figura 21, hace referencia a la cuarta fase en la que se aplica el organigrama para definir los niveles de jerarquía y estructura organizacional.

Quinta Fase

El sistema de comunicación más usado son las reuniones grupales, y se estableció una reunión para agradecer la participación del equipo y exponer formalmente los resultados de la aplicación de la guía.

Conclusiones

El sector microempresario en el Ecuador representa más del 90% de las empresas establecidas, sin embargo, es uno de los más vulnerables debido a factores que afectan su desempeño, especialmente frente a crisis. La implementación de la guía metodológica se realizó siguiendo el protocolo sugerido y se aplicó a la Clínica Dentus, ubicada en la ciudad de Macas y con 10 años de trayectoria en servicios de odontología.

En la primera fase, mediante la aplicación de la herramienta CANVAS, Encuesta de Clima Laboral y entrevista a los miembros de la empresa y gerente; se consiguió que todos los miembros de la organización tengan una visión general de los agentes internos y externos que inciden en el funcionamiento de la empresa. Esta herramienta dio mayor entendimiento al gerente sobre el clima laboral que experimentan los miembros de la empresa; e hizo un acercamiento de la situación actual sobre las dimensiones que se analizarán con la guía metodológica.

En la segunda fase, se consiguió concretar las declaraciones de Misión, Visión, Valores y Metas Organizacionales para la clínica Dentus.

En la tercera fase; se definió los elementos más visibles de la cultura organizacional, y se pudo identificar los que requieren ser fortalecidos o considerados para más investigaciones.

En la cuarta fase, se estableció formalmente el organigrama de la empresa para la clínica Dentus.

Finalmente, en la quinta fase, se estableció una reunión grupal para agradecer el aporte y compromiso del equipo, ya que estas acciones se espera que sean de provecho tanto para la organización y sus miembros.

Recomendaciones

En la primera fase, se recomienda aplicar formalmente herramientas de la guía metodológica en procesos administrativos, ya sea en la gestión de alcance de metas y objetivos empresariales e individuales. La herramienta de planificación SMART tuvo una aceptación y entendimiento por todos los miembros del equipo.

En la segunda fase; se recomienda que las definiciones concretadas y comunicadas en grupo, sean expuestas en los lugares más visibles de la empresa, y no solo en las oficinas, de esta manera se comunica al cliente el compromiso de la empresa por mejorar tanto en lo administrativo como en su actividad principal. Además, es necesario resaltar, que para cualquier meta u objetivo que se vaya a implementar, sean formados a partir de la definición filosofía empresarial.

En la tercera fase, se recomienda aumentar artefactos visibles que ayuden a los miembros de la organización a identificarse de manera más rápida con la organización.

En la cuarta fase, se recomienda que a partir del organigrama se aplique la descripción de cargo y funciones, que permita coordinar de mejor manera el trabajo en equipo, y cumplimiento de metas.

En la quinta fase; se recomienda establecer una frecuencia y formato a seguir en las reuniones grupales, para evitar la pérdida de información y garantizar la calidad de la información que fluye en la empresa.

Finalmente, se recomienda realizar una planificación con todos los elementos que fueron identificados como ausentes y otros que necesitan ser fortalecidos, para continuar con el plan de mejora de la cultura organizacional; donde se establezca, actividades, plazos, responsables, y líneas de comunicación; para medir el alcance de los objetivos.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional, cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (Vol. III Edición). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Alto Impacto. (16 de Febrero de 2022). *www.altoimpacto.com*. Obtenido de <https://www.altoimpacto.com/denison-consulting#:~:text=El%20Modelo%20Denison%20conecta%20la,de%20los%20colaboradores%20y%20m%C3%A1s>
- Arrieta, G., Cano, E., & Ruiz, A. (2019). La competitividad de las Microempresas en Manta 2019. *San Gregorio*, 19. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1141>
- Arriola, M., Salas, E., & Bernabé, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 109-127. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Aventaja. (19 de Mayo de 2016). *Aventaja Marketing & Sales growth*.
- Banco Interamericano de desarrollo. (2006). Banco Interamericano de Desarrollo Informe anual 2006. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1-168.
- Boas, F. (1938). *The mind of primitive man*. New York: The Macmillan Company.

Busquet, J. (2015). *La Cultura*. Barcelona: Editorial UOC.

Campillo, Y. (27 de Agosto de 2021). *Yolandacampillo.com*. Obtenido de

<https://yolandacampillo.com/diagnosticos-de-cultura-barrett-values/>

Cañizares, J. (16 de Febrero de 2022). *Coach Ecuador. Transformación ágil, organizacional y*

educativa. . Obtenido de <https://coachecuador.com/el-modelo-barrett-transformacion-cultural/>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Directorio de Empresas y Establecimientos. (Octubre de 2021). *ecuadorencifras.gob.ec*.

Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Doran, G. (1981). *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*. Management Review.

Dynamic. (2021). Obtenido de <https://www.dynamicgc.es/lean-canvas-modelo-de-negocio/>

Eggers-Brass, T., Gallego, M., Pedranti, G., & Salcito, F. (2010). *Cultura y Comunicación*.

Buenos Aires: Editorial Maipue. Obtenido de

<https://www21.ucsg.edu.ec:2653/es/ereader/ucsg/78945?page=1>

Escuela Europea de Empresa. (25 de Marzo de 2019). *Escuela Europea de Empresa*. Obtenido de

<https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/>

- España, S. (13 de Octubre de 2021). Los ecuatorianos vuelven a huir a Estados Unidos empujados por la pobreza. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2021-10-13/los-ecuatorianos-vuelven-a-huir-a-estados-unidos-empujados-por-la-pobreza.html>
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Digital UNID.
- Gallardo Gallardo, E., Cruz Moreno, A., & Joan, F. L. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima Organizacional, Teoría y Práctica*. Colombia: Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Gullo, J., & Nardulli, J. (2015). *Gestión Organizacional*. Ituzaingó: Editorial Maipue.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Kotter, J. (2005). *Harvard Business School*. Obtenido de <https://educatic2011.files.wordpress.com/2010/10/kotter-2005.pdf>
- La Hora. (02 de Febrero de 2021). *La Hora: Lo que necesitas saber*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/>
- Lazzati, S. (2014). *El Gerente, estrategia y líder del cambio*. Ediciones Granica.
- López, M. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. México: Instituto Politécnico Nacional.

- Martos, R. (21 de Diciembre de 2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores, en la Gestión Estratégica de las Empresas del sector de la Automoción en España*. Obtenido de Universitat Politècnica de Catalunya: <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/94094>
- Mayorga, A. (Julio de 2015). *TDX. Tesis Doctorales en Xarxa*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/handle/10803/392709#page=122>
- Méndez, C. (2020). *Innovación organizacional: cultura, condición para la estrategia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Guía para la aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial*. Quito.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima Tercera Edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vasquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein. Estudio Fenomenológico. *Clío América*, 15-25.
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Real Academia Española.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. México: Pearson Educacion.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Robles, M. (2017). *Docplayer.es*. Obtenido de <https://docplayer.es/38155519-Guia-metodologica-que-es-como-se-realiza-1-definicion-de-objetivo-alcance-y-audiencia-aprobacion-difusion-edicion-y-diseno.html>

Romero, R. (2008). *Comportamiento organizacional: nuevos retos*. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa. .

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (Octubre de 2009). *Scielo Cuba*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Schein, E. (1988). *Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Schein, E. (1994). *Psicología de la Organización*. Mexico: Prentice Hall- Hispanoamericana S.A.

Trujillo, C. (2020). *Regimen Impositivo para Microempresas*. Quito: Colegio de Contadores Publicos de Pichincha.

Apéndices

Apéndice A

Cuestionario para entrevista gerente de la empresa

Filosofía Organizacional

1. ¿Qué es lo que más le gusta de su empresa?
2. ¿Qué tipo de Cultura usted como gerente desea construir en su empresa?
3. ¿Qué es lo que no le gusta de su empresa?
4. ¿Ha definido y comunicado a sus empleados, la misión, visión y valores de su empresa?
5. ¿Cómo le gustaría que los clientes identifiquen su empresa?
6. ¿Su equipo de trabajo conoce las metas y objetivos institucionales?
7. ¿Estaría dispuesto a aplicar cambios que aporten al mejoramiento de la cultura organizacional y clima laboral?

Clima Laboral

1. ¿Usted ha comunicado a sus empleados los valores de su empresa?
2. ¿Usted ha realizado algún tipo de encuesta para conocer el clima laboral que se vive en su empresa?
3. ¿Sus empleados tienen bien claras sus funciones y responsabilidades?
4. ¿Usted ha aplicado algún sistema de gestión por competencias, y evaluación de desempeño para conocer los resultados de su equipo?
5. ¿Cómo relaciona las metas y objetivos empresariales con las funciones de sus empleados?
6. ¿Tiene algún sistema implementado que le permita medir el alcance de las metas y objetivos?

7. ¿Existe en su organización un código de ética?
8. ¿Existe en su organización un reglamento interno?

Estructura de Organización e integrantes

1. ¿Realiza usted una planificación con metas y objetivos empresariales?
2. ¿Qué técnica o herramienta aplica usted para desarrollar y aplicar las metas empresariales?
3. ¿Cuál es su forma de comunicar los aspectos importantes de la organización?
4. ¿Se han evaluado los riesgos laborales, inherentes al incumplimiento de su reglamento interno y código de ética?
5. ¿Está usted dispuesto a escuchar propuesta por parte de su equipo?
6. ¿Brinda usted las metas, plazos y lineamientos para alcanzar las metas y objetivos institucionales?

Apéndice B

Cuestionario Riesgos Psicosociales Ministerio de Trabajo del Ecuador. (Ministerio del Trabajo, 2018)

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PSICOSOCIAL EN ESPACIOS LABORALES				
<p>Instrucciones para completar el cuestionario:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cuestionario es anónimo es decir no se solicita información personal sobre el participante. 2. La información obtenida es confidencial es decir que se ha de guardar, mantener y emplear con estricta cautela la información obtenida. 3. Completar todo el cuestionario, requiere entre 15 a 20 minutos. 4. Antes de responder, leer detenidamente cada pregunta y opción de respuesta. En este punto es necesario identificar y valorar todos aquellos factores del ámbito psicosocial que pueden representar un riesgo para la salud y el bienestar laboral. 5. Utilizar lápiz o esfero para marcar con una "X" la respuesta que considere que describe mejor su situación. Es obligatorio contestar todos los ítems del cuestionario, en caso de error en la respuesta encerrar en un círculo la misma y seleccionar nuevamente la respuesta. 6. No existen respuestas correctas o incorrectas. 7. Evitar distracciones mientras completa el cuestionario, en caso de inquietud, solicitar asistencia al facilitador. 8. El cuestionario tiene una sección denominada "observaciones y comentarios", que puede ser utilizada por los participantes en caso de sugerencias u opiniones. 9. Los resultados finales de la evaluación serán socializados oportunamente a los participantes. <p>Muchas gracias por su colaboración</p>				
DATOS GENERALES				
ID	Ítem			
A	Fecha:			
B	Provincia:			
C	Ciudad:			
D	Área de trabajo:	Administrativa:		Operativa:
E	Nivel más alto de instrucción (Marque una sola opción) :	Ninguno		Técnico / Tecnológico
		Educación básica		Tercer nivel
		Educación media		Cuarto nivel
		Bachillerato		Otro
F	Antigüedad, años de experiencia dentro de la empresa o institución:	0-2 años		11-20 años
		3-10 años		Igual o superior a 21
G	Edad del trabajador o servidor:	16-24 años		44-52 años
		25-34 años		Igual o superior a 53
		35-43 años		
H	Auto-identificación étnica:	Indígena		Afro - ecuatoriano:
		Mestizo/a:		Blanco/a:
		Montubio/a:		Otro:
I	Género del trabajador o servidor:	Masculino:		Femenino:

CARGA Y RITMO DE TRABAJO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
1	Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, usuarios, clientes).				
2	Decido el ritmo de trabajo en mis actividades.				
3	Las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés.				
4	Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral.				
Suma de puntos de la dimensión					Puntos
DESARROLLO DE COMPETENCIAS		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
5	Considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fui contratado				
6	En mi trabajo aprendo y adquiero nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de mis compañeros de trabajo				
7	En mi trabajo se cuenta con un plan de carrera, capacitación y/o entrenamiento para el desarrollo de mis conocimientos, habilidades y destrezas				
8	En mi trabajo se evalúa objetiva y periódicamente las actividades que realizo				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos
LIDERAZGO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
9	En mi trabajo se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo o logran sus objetivos.				
10	Mi jefe inmediato esta dispuesto a escuchar propuestas de cambio e iniciativas de trabajo				
11	Mi jefe inmediato establece metas, plazos claros y factibles para el cumplimiento de mis funciones o actividades				
12	Mi jefe inmediato interviene, brinda apoyo, soporte y se preocupa cuando tengo demasiado trabajo que realizar				
13	Mi jefe inmediato me brinda suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo				
14	Mi jefe inmediato pone en consideración del equipo de trabajo, las decisiones que pueden afectar a todos.				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos
MARGEN DE ACCIÓN Y CONTROL		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
15	En mi trabajo existen espacios de discusión para debatir abiertamente los problemas comunes y diferencias de opinión				
16	Me es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas				
17	Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones				
18	Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
19	Considero que las formas de comunicación en mi trabajo son adecuados, accesibles y de fácil comprensión				
20	En mi trabajo se informa regularmente de la gestión y logros de la empresa o institución a todos los trabajadores y servidores				
21	En mi trabajo se respeta y se toma en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad para la asignación de roles y tareas				
22	En mi trabajo tenemos reuniones suficientes y significantes para el cumplimiento de los objetivos				
23	Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables				
24	Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos
RECUPERACIÓN		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
25	Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades				
26	En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.				
27	En mi trabajo tengo tiempo para dedicarme a reflexionar sobre mi desempeño en el trabajo				
28	Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales				
29	Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos
SOPORTE Y APOYO		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
30	El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas				
31	En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis colegas				
32	En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores sustitutos o trabajadores con algún grado de discapacidad y enfermedad				
33	En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero				
34	En mi trabajo tengo acceso a la atención de un médico, psicólogo, trabajadora social, consejero, etc. en situaciones de crisis y/o rehabilitación				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos

OTROS PUNTOS IMPORTANTES		Completamente de Acuerdo (4)	Parcialmente de Acuerdo (3)	Poco de acuerdo (2)	En desacuerdo (1)
NR	Ítem				
35	En mi trabajo tratan por igual a todos, indistintamente la edad que tengan				
36	Las directrices y metas que me autoimpongo, las cumplo dentro de mi jornada y horario de trabajo				
37	En mi trabajo existe un buen ambiente laboral				
38	Tengo un trabajo donde los hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades				
39	En mi trabajo me siento aceptado y valorado				
40	Los espacios y ambientes físicos en mi trabajo brindan las facilidades para el acceso de las personas con discapacidad				
41	Considero que mi trabajo esta libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de causarme daño.				
42	Me siento estable a pesar de cambios que se presentan en mi trabajo.				
43	En mi trabajo estoy libre de conductas sexuales que afecten mi integridad física, psicológica y moral				
44	Considero que el trabajo que realizo no me causa efectos negativos a mi salud física y mental				
45	Me resulta fácil relajarme cuando no estoy trabajando				
46	Siento que mis problemas familiares o personales no influyen en el desempeño de las actividades en el trabajo				
47	Las instalaciones, ambientes, equipos, maquinaria y herramientas que utilizo para realizar el trabajo son las adecuadas para no sufrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales				
48	Mi trabajo esta libre de acoso sexual				
49	En mi trabajo se me permite solucionar mis problemas familiares y personales				
50	Tengo un trabajo libre de conflictos estresantes, rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.				
51	Tengo un equilibrio y separo bien el trabajo de mi vida personal.				
52	Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa o institución				
53	En mi trabajo se respeta mi ideología, opinión política, religiosa, nacionalidad y orientación sexual.				
54	Mi trabajo y los aportes que realizo son valorados y me generan motivación.				
55	Me siento libre de culpa cuando no estoy trabajando en algo				
56	En mi trabajo no existen espacios de uso exclusivo de un grupo determinado de personas ligados a un privilegio, por ejemplo, cafetería exclusiva, baños exclusivos, etc., mismo que causa malestar y perjudica mi ambiente laboral				
57	Puedo dejar de pensar en el trabajo durante mi tiempo libre (pasatiempos, actividades de recreación, otros)				
58	Considero que me encuentro física y mentalmente saludable				
Suma de puntos de la Dimensión		0			Puntos
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS					
59					

	Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
RESULTADO GLOBAL (Suma del puntaje de todas las dimensiones)	0	175 a 232	117 a 174	58 a 116
RESULTADO POR DIMENSIONES				
	Tu puntaje	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto
Carga y ritmo de trabajo	0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Desarrollo de competencias	0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Liderazgo	0	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Margen de acción y control	0	13 a 16	8 a 12	4 a 7
Organización del trabajo	0	18 a 24	12 a 17	6 a 11
Recuperación	0	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Soporte y apoyo	0	16 a 20	10 a 15	5 a 9
Otros puntos importantes	0	73 a 96	49 a 72	24 a 48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS				
Cada pregunta del cuestionario tiene 4 opciones de respuesta, con una puntuación de 1 a 4, de forma tal que el menor puntaje indica un mayor riesgo en esa dimensión. De acuerdo con el resultado de la aplicación de este instrumento, los puntajes se separan en terciles, para cada una de las dimensiones. Esto permite clasificar en los rangos "bajo", "medio" y "alto" a la exposición a cada uno de los factores de riesgo psicosocial.				
Interpretación de Resultados:				
Bajo: El riesgo es de impacto potencial mínimo sobre la seguridad y salud, no genera a corto plazo efectos nocivos. Estos efectos pueden ser evitados a través de un monitoreo periódico de la frecuencia y probabilidad de que ocurra y se presente una enfermedad ocupacional, las acciones irán enfocadas a garantizar que el nivel se mantenga				
Medio: El riesgo es de impacto potencial moderado sobre la seguridad y salud puede comprometer las mismas en el mediano plazo, causando efectos nocivos para la salud, afectaciones a la integridad física y enfermedades ocupacionales. En caso de que no se aplicaren las medidas de seguridad y prevención correspondientes de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada, los impactos pueden generarse con mayor probabilidad y frecuencia.				
Alto: El riesgo es de impacto potencial alto sobre la seguridad y la salud de las personas, los niveles de peligro son intolerables y pueden generar efectos nocivos para la salud e integridad física de las personas de manera inmediata. Se deben aplicar las medidas de seguridad y prevención de manera continua y conforme a la necesidad específica identificada para evitar el incremento a la probabilidad y frecuencia.				
Si en algún apartado la puntuación obtenida se sitúa en el intervalo Alto, vuelva a leer las preguntas de este apartado, éstas le darán pistas de cuál puede ser el origen del problema y lo ayudarán a interpretar los resultados.				
Puede manifestar el problema a su jefe inmediato, superior o encargado de la administración de talento humano de la institución donde usted presta sus servicios				



1. ANTECEDENTES

El 16 de Junio de 2017 mediante acuerdo Ministerial 82, el Ministerio del Trabajo expide la "Normativa erradicación de la discriminación en el ámbito laboral" en su artículo 9 señala la obligatoriedad de implementar un programa de prevención de riesgo psicosocial en todas las empresas e instituciones públicas y privadas que cuenten con más de 10 trabajadores.

El Ministerio del Trabajo en colaboración con la academia, empresas e instituciones públicas y privadas elaboró un formato estandarizado para el programa de prevención de riesgos psicosociales, el formato contiene actividades preestablecidas que las empresas e instituciones públicas y privadas deben aplicar con el fin de implementar el programa de prevención de riesgo psicosocial.

En este contexto, una de las actividades preestablecidas es "Aplicar la metodología de evaluación de riesgos psicosociales a todo el personal de la empresa o institución pública o privada". Con el fin de promover el cumplimiento de esta actividad del programa de prevención de riesgos psicosociales, el Ministerio del Trabajo con el apoyo de profesionales en seguridad y salud en el trabajo y riesgo psicosocial, elaboró el cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial en espacios laborales.

El cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial en espacios laborales tiene como objetivo evaluar los factores de riesgo psicosocial que pueden afectar la salud de los trabajadores y/o servidores; y de esta forma generar acciones para prevenir o disminuir el riesgo psicosocial.

El cuestionario de evaluación de riesgo psicosocial puede ser aplicado por responsables o profesionales en seguridad y salud en el trabajo y/o salud mental; está dirigido a personas naturales, jurídicas, empresas, instituciones e instancias públicas y privadas con más de 10 trabajadores y/o servidores, sin embargo, aquellas empresas e instituciones con 10 o menos trabajadores pueden utilizar el instrumento siempre y cuando se garantice el anonimato y confidencialidad de la información obtenida. El cuestionario no es de aplicación obligatoria, la empresa o institución puede utilizar otro instrumento de evaluación que cuente con la validez y fiabilidad nacional o internacional.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Gómez Proaño Samanta Abigaíl, con C.C: # 0918927963 autora del trabajo de titulación: Guía Metodológica Con Elementos Y Herramientas Que Aporten Al Fortalecimiento De La Cultura Organizacional En Una Microempresa Odontológica previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de agosto 2022

f.

Nombre: Gómez Proaño Samanta Abigaíl

C.C: 0918927963

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Guía Metodológica Con Elementos Y Herramientas Que Aporten Al Fortalecimiento De La Cultura Organizacional En Una Microempresa Odontológica	
AUTOR:	Gómez Proaño Samanta Abigaíl	
REVISOR/TUTOR:	Calle Cabezas Jimmy Abraham Camacho Villagómez Freddy Ronalde	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado	
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano	
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de agosto 2022	No. DE PÁGINAS: 114
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento Organizacional, Cultura, Clima, cambio y desarrollo organizacional”	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Palabras Claves: Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Elementos de la Cultura Organizacional, Herramientas de análisis, Competitividad, Gestión del personal de la empresa	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El sector microempresarial del país es el segundo generador de plazas de empleo; sin embargo, cuando se trata de competitividad, son las más vulnerables a los efectos de participar en el mercado competitivo.</p> <p>La microempresa, tal como las empresas grandes, deben cumplir con requisitos y exigencias de acuerdo con la normativa legal del país, y aparte de estas exigencias, también es importante tener conocimientos no solo relacionados con la actividad del negocio sino también relacionadas con la administración de su propio negocio.</p> <p>La administración de los recursos del negocio y operatividad del negocio, son dos aspectos distintos que deben relacionarse de manera correcta para compensar y mejorar su situación frente a la competencia.</p> <p>Dado que el sector microempresarial está principalmente dado por el emprendimiento, debemos comprender que no todos los emprendedores comienzan con todos los conocimientos sobre la administración y operatividad de su negocio; sino que van adquiriendo conocimientos y experiencias con el tiempo. Lamentablemente en algunas ocasiones el desconocimiento de ciertas áreas genera pérdidas por multas, infracciones o mala gestión que puedan cometer. Por lo tanto, es importante que el sector microempresarial esté en constante capacitación para poder enfrentar los cambios y nuevos retos del mercado.</p> <p>En conclusión, el presente estudio tiene la finalidad de crear una guía metodológica que pueda ser aplicada o tomada como referencia por el sector microempresarial a fin de que las microempresas puedan fortalecer uno de los varios temas que están relacionados con la competitividad de la empresa; y es la Cultura Organizacional.</p>	
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0998941134	E-mail: samanta.gomez@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa	
	Teléfono: +593 99 241 0481	
	E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec	