

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la
rotación del personal.**

AUTORES:

Angulo García, Sayako Lineth

Vargas Cabrera, Daryan Anais

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de licenciada en
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth Mgs.

Guayaquil, Ecuador

6 de febrero del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Angulo García, Sayako Lineth, Vargas Cabrera, Daryan Anais**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.

Guayaquil, a los 6 días del mes de febrero del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Angulo García, Sayako Lineth**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 6 días del mes de febrero del año 2023

LA AUTORA:

f. _____
Angulo García, Sayako Lineth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Vargas Cabrera, Daryan Anais**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 6 días del mes de febrero del año 2023

LA AUTORA:

f. _____
Vargas Cabrera, Daryan Anais



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Angulo García, Sayako Lineth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 6 días del mes de febrero del año 2023

LA AUTORA:

f. _____
Angulo García, Sayako Lineth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Vargas Cabrera, Daryan Anais**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 6 días del mes de febrero del año 2023

LA AUTORA:

f. _____
Vargas Cabrera, Daryan Anais



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal.docx (D156963573)
Presentado	2023-01-25 21:57 (-05:00)
Presentado por	sayako.angulo@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	ANGULO GARCIA, SAYAKO - VARGAS CABRERA, DARYAN Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 25 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal.

Estudiantes:

- Angulo García Sayako Lineth
- Vargas Cabrera Daryan Anais

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a este punto tan importante de mi carrera, a mis padres que realmente sin ellos nada de esto hubiese podido pasar siempre desde su posición apoyándome y haciéndome sentir que por muy difícil que sea lo iba a conseguir, a mis hermanas que siempre han estado para mí en cada gran o pequeño paso doy, y mis amigos que sin duda la universidad me está dejando.

Le agradezco a mi compañera y amiga de titulación Daryan Vargas, puedo asegurar que sin ella todo este proceso no hubiese podido ser igual, sin duda escogí a la mejor amiga que me pudo dar la carrera para ir juntas en este camino.

Además, agradezco a mi tutora que todo en el camino de la carrera siempre nos tuvo mucha paciencia, y para este trabajo nos dio la mejor guía.

Sayako Lineth Angulo García

Agradecimiento

Al llegar hasta aquí, a culminar este tan anhelado sueño, solo puedo decir, ¡Gracias!

Gracias, al apoyo y orientación de los grandiosos docentes quienes me formaron, por permitirnos aprender de ustedes, guiarnos a ser excelentes profesionales.

Gracias a mis padres, por apoyarme siempre, por sus palabras enseñarme a no dejarme vencer cuando la vida se tornaba oscura, sin su guía esto no hubiera sido posible. A mis amigos que se convirtieron en familia a lo largo de esta etapa, sin ustedes, sin su apoyo, risas y llantos. En especial a mi amiga Sayako por todos estos años de paciencia infinita, por cada logro compartido y el millón de experiencias e historias vividas que seguro serán muchas más.

¡Gracias, gracias infinitas a Dios y al universo, por ponerlos en mi vida!

Daryan Vargas

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis papás, ellos durante toda mi etapa universitaria siempre estuvieron apoyándome, llenándome de fuerzas, y comprendiendo cada etapa que he pasado para llegar hasta aquí, a su sacrificio para mantenerme en una buena universidad y siempre inculcándome que nunca debo rendirme por lo que quiero y que los límites solo existen en nuestra mente, me enseñaron que es batallar una guerra y que nada es tan difícil como parece.

Sayako Lineth Angulo García

Dedicatoria

Le dedico este logro a Dios y mi familia, quienes han sido los pilares fundamentales en mi vida.

A mis padres los promotores de mis sueños y anhelos que con su amor, dedicación y paciencia me motivan a alcanzar mis objetivos. No hay palabras que abarquen todo mi amor y agradecimiento, gracias por nunca dudar de mí, por su apoyo, su ejemplo de superación, consejos y enseñanzas que siguen guiando mi vida. Este triunfo es por y para ustedes.

A mi abuelita por tu cariño, amor y palabras de aliento cada día de mi vida soy la mas afortunada de poder compartir este logro contigo.

A mi increíble y único ser, mi hermano, aunque parezca que vivimos en una batalla constante, es mi paz en la tormenta.

A mi ángel eterno, que seguro desde el cielo siempre festejaras mis logros, te extraño y siempre lo haré. ¡Los mejores, los mejores nunca se van!

Daryan Vargas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Mariana Estacio Campoverde, Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Chiquito Lazo, Mgs.
OPONENTE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: ANÁLISIS INSTITUCIONAL.....	4
Historia	4
Misión.....	5
Valores.....	5
Organigrama.....	6
Formulación Del Problema	7
Preguntas de investigación	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos.....	7
Justificación	8
Viabilidad	9
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	10
Cultura organizacional.....	10
Tipos de cultura.....	15
Tipos de cultura según Cameron y Quinn. (2006).....	15
La cultura organizacional, parte esencial de una empresa	17
Elementos básicos de la cultura organizacional.....	17
Rotación del personal	19
Fenómenos de la rotación	20
Tipos de rotación de Personal.....	21
Factores que influyen en la rotación de personal.....	21
Intenciones de dejar la empresa	22
La rotación del personal analizada desde la cultura organizacional	23
Identidad organizacional y Rotación de personal.....	24
Impacto en la calidad de vida laboral en los colaboradores y las organizaciones	26
Rotación de personal y su relación con el desempeño laboral y rentabilidad.....	28
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	29
Enfoque metodológico	29
Tipo de investigación.....	30
Alcance de la investigación:	30
Población y muestra.....	30
Tipo de muestreo:	31
<i>(Calculadora del tamaño de muestra)</i>	31

Métodos y técnicas de investigación	31
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	38
ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
CUESTIONARIO OCAI	40
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	42
Análisis de contenido	43
GRUPO FOCAL	44
Análisis de contenido	45
ESTRATEGIA / SOLUCIONES	46
CONCLUSIONES	49
REFERENCIAS	51
Anexos	54
Anexo 1	54
Anexo 2	56
Anexo 3	57

RESUMEN

Para hablar de rotación se debe entender los niveles de incidencia que tiene la cultura organizacional sobre la rotación del personal. De acuerdo a diversos autores la cultura es un factor importante para las organizaciones ya que afecta la productividad y la satisfacción de los colaboradores. Asimismo, es una de las principales causas de rotación de personal y crea un inconveniente perjudicial en la organización.

El propósito de esta investigación es analizar la influencia de la cultura en la rotación de personal en el área operativa de una empresa de logística. El método de investigación utilizado fue un enfoque mixto mediante la aplicación de cuestionario de autoevaluación de cultura organizacional muy útil para diagnosticar e interpretar esta variable (OCAI); entrevistas semiestructuradas y grupo focales que conducen al análisis, revisión bibliográfica y artículos científicos. La investigación plantea el desarrollo de los conceptos y aplicación de dos variables, cultura organizacional y rotación, y su relación entre ellos.

Palabras Claves: Cultura organizacional, rotación de personal, fidelización, desarrollo organizacional, cambio organizacional, vida laboral.

ABSTRACT

In order to talk about turnover, it is necessary to understand the levels of incidence that organizational culture has on employee turnover. Likewise, it is one of the main causes of staff turnover and creates a detrimental inconvenience in the organization.

The purpose of this research is to analyze the influence of culture on employee turnover in the operational area of a logistics company. The research method used was a mixed approach, through the application of organizational culture self-assessment questionnaire very useful to implement, interpret and measure (OCAI), semi-structured interviews and focus group. leading to the analysis, literature review and scientific articles. The research proposes the development of the concepts and application of two variables, organizational culture, turnover, and their relationship between them.

Keywords: Organizational culture, employee turnover, loyalty, organizational development, organizational change, work life.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de analizar la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal operativo en una empresa logística de la ciudad de Guayaquil. Es importante conocer la cultura organizacional con la que se maneja esta organización considerando sus valores y principios con los que se identifica. La cultura integra un conjunto de normas, procedimientos, principios, reglas y valores. Todo esto crea el ambiente adecuado y necesario para que todos los colaboradores sientan esa satisfacción y se sientan parte del equipo, esta crea un ambiente de compromiso y podría servir para potencializar el talento.

Franklin (2011) explica que el concepto de cultura organizacional va estrictamente enlazado a la satisfacción de los trabajadores. Por eso, la empresa necesita crear planes en los que las horas trabajadas, el trato digno, el sueldo, los viáticos e incluso las recompensas a las labores hechas de forma correcta sean justas y honestas.

La cultura y la rotación son variables totalmente diferentes, pero una puede verse afectada por la otra por diversas razones. La forma en la cual los colaboradores se adaptan al medio donde están incluso más de 8 horas diarias puede ser muy importante para que una persona se vea identificada con la cultura o no. Los procedimientos y principios de una organización se vuelven sumamente importantes para todos los integrantes de una organización.

Chiavenato con la expresión “rotación de personal” define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (2009, p. 116).

La rotación de personal se expresa como la relación entre los ingresos y la rotación del número promedio de miembros en la organización durante un período de tiempo determinado. Todos estos recursos y formas de energía son procesados y transformados dentro de la organización. Por el contrario, si las entradas son mucho

menores que las salidas, la organización perderá los recursos para continuar implementando el cambio y lograr resultados. Investigar sobre la rotación y la cultura organizacional es sumamente importante.

Al mismo tiempo la cultura permite que una organización pueda destacar su identidad y hacer sentir a los colaboradores parte de ella; mientras que la rotación, permite saber y conocer ese indicador de colaboradores que ya no se sienten parte de la misma; por lo que reconocer el impacto que tienen los elementos de cultura en el desarrollo organizacional es indispensable debido a que fortalece las relaciones interpersonales existentes dentro del lugar de trabajo y permiten la creación de un sentido de identidad que inspira a los miembros de la empresa a desempeñarse mejor.

Finalmente, todas las organizaciones sufren constante cambios, pero siempre es fundamental tener a los colaboradores motivados y empáticos, que entiendan las necesidades del organismo laboral. Contar con buenas prácticas saludables desarrolla una mejor cultura y permite generar siempre una relación de valores, estrategias y objetivos, así como una dirección clara en lo que busca la empresa y hacia donde se quiere dirigir y vivir la cultura buscando mejoras en procesos internos.

DESARROLLO

CAPÍTULO I: ANÁLISIS INSTITUCIONAL

Historia

Empresa operadores 3PL líder en Latinoamérica, con más de 78 años de experiencia en la gestión de cadenas de abastecimiento y diseño de soluciones logísticas integrales y flexibles. Cuenta con operaciones en Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, Honduras, Guatemala, El Salvador y Nicaragua.

Inicia sus operaciones en el Perú 1939, empresa dedicada al almacenaje y reprensaje de fardos de algodón para la exportación, instalándose en los puertos del Callao. En el año 1950 amplía sus actividades, dando servicio de operador de carga nacional e internacional, participando activamente del negocio naviero, de terminal de almacenamiento y transporte. Para el año 1974 la empresa cambia de nombre y amplió su cartera de servicios incluyendo el almacenaje simple, depósito autorizado de aduana y cámaras frigoríficas, convirtiéndonos en pioneros en el Perú en este rubro.

Para el año 2004 se inician las operaciones en Ecuador en las ciudades de Guayaquil y Quito, en el año 2015 inicia el negocio de logística refrigerada en Guatemala y Ecuador. Compra COLFRIGOS en Colombia y DEPSA en Perú en el año 2013 ofreciendo además los servicios logísticos de Almacén General de Depósito a los sectores de retail y consumo masivo de alimentos para secos. Para el año 2021 HIG Capital, compañía estadounidense de inversiones alternativas, a través de subsidiarias españolas y peruanas, adquirió una participación mayoritaria.

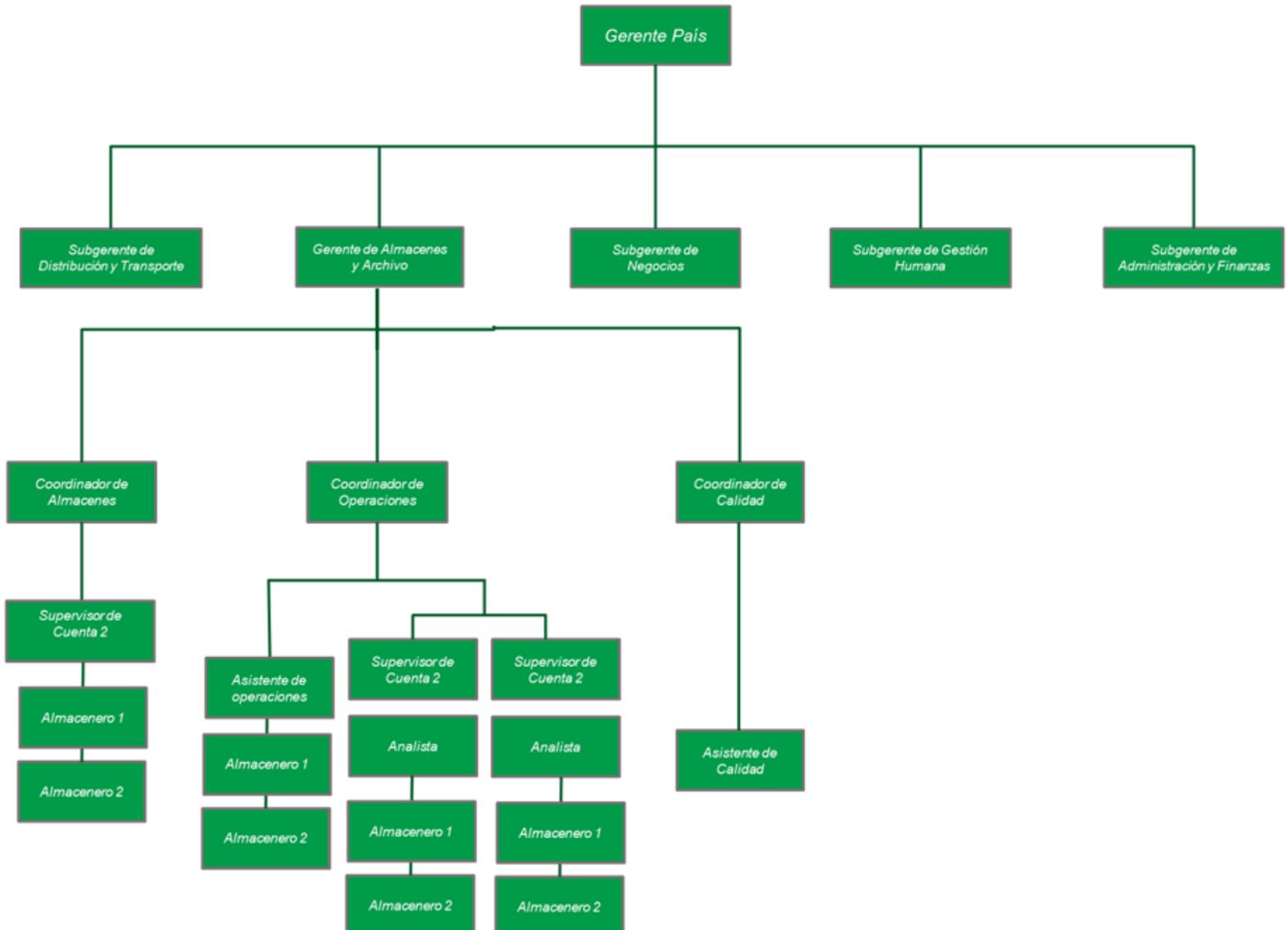
Misión

Convertir la logística en la ventaja competitiva de las empresas de Latinoamérica

Valores

1. Nuestro cliente es primero
2. Nos valoramos y felicitamos
3. Somos un solo equipo
4. Nos retamos
5. Vivimos seguros y respetamos nuestro entorno

Organigrama



CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Formulación Del Problema

¿Cómo afecta la cultura organizacional en la rotación del personal del área operativa?

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las características y tipo de cultura de la organización?

¿Cuáles son las condiciones de trabajo que influyen en la rotación de personal?

¿Cuáles son los factores culturales que se relacionan con la rotación del personal?

¿Cómo establecer estrategias para retener el talento?

Objetivo general

Determinar cómo la cultura organizacional de la empresa incide en la rotación del personal del área operativa.

Objetivos específicos

- Identificar las características culturales y el tipo de cultura de la empresa de estudio
- Delimitar las condiciones de trabajo que influyen en la rotación del personal.
- Caracterizar factores culturales que se relacionan con la rotación del personal de la parte operativa en la empresa de estudio.
- Establecer estrategias de intervención para retener el talento en la empresa de estudio.

Justificación

El sector logístico en el país es enorme y variado, por lo que se puede encontrar varias empresas que se dedican al almacenamiento, recepción, despacho de productos varios. Este tipo de empresas busca brindar siempre un servicio de calidad y competir en precios de servicios con la competencia que merece cada cliente. La calidad que ofrece en servicio con los productos es lo que permite abrir las posibilidades de generar las plazas de trabajo.

La presente investigación se enfocará en el análisis del personal operativo de la empresa para determinar como la cultura incide en la rotación del personal y como esta podría afectar en el trabajo del área operante, debido a que dentro del último año la rotación por renuncia a generado una alta demanda en el área operativa para procesos de selección.

Este trabajo permitirá demostrar cual es uno de los mayores causantes de rotación, y si la rotación se debe a la falta de líneas de carrea o tal vez por una falta de sentido de pertenencia. Se pretende, entonces levantar una investigación para obtener datos y saber las consecuencias que generan la rotación a nivel organización y como esto afecta o abre brechas de inconformidad entre los colaboradores y de esta manera poder buscar posibles soluciones que contribuyan en beneficio de mejoras de estos procesos.

Viabilidad

Esta tesis es factible debido a que se obtiene el acceso al campo de estudio a causa de que uno de los investigadores labora en la organización donde se analizarán los procesos evaluativos, por esta razón desde nuestro punto de vista se cuenta con las herramientas intelectuales y el tiempo necesario que requiere el proceso investigativo.

A nivel organizacional, los directivos brindan la oportunidad y apoyo para desarrollar la investigación en la empresa, consecuentemente a que nos proporcionan acceso a información y documentación necesaria para su análisis, por ende, se obtiene el respaldo de los sujetos de investigación.

En cuanto a los colaboradores, se cuenta con la total participación por parte del personal a ser encuestados, colaborando con su tiempo a fin de proporcionar la información requerida.

Así mismo se dispone de los recursos económicos para cubrir los gastos como copias, impresiones, viáticos para el traslado al campo de investigación. Por consiguiente, la ejecución del proyecto, en cuanto a los materiales se dispone de los recursos tecnológicos para realizar el escrito e investigación para elaborar el análisis teórico.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Cultura organizacional

Robbins y Judge afirman que: “cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (2009, p. 551).

También, Matteson (2016) manifiesta que la cultura organizacional se basa en un buen plan que comunique de manera oportuna las ideas de la empresa. Precisamente destaca que implantar e imponer la línea que rige el comportamiento de una institución va a ser negativo si solo se ordena qué es lo que se debe hacer o qué es lo que se debe seguir.

Al igual que, hay que considerar que periódicamente deben formarse charlas motivacionales con el fin de fortalecer el espíritu de equipo y no generar competencias poco saludables dentro de los colaboradores. Se establece un rango por lo menos quincenal en el que absolutamente todos los miembros de las diferentes instituciones puedan solventar sus quejas y dudas sin represalias de forma abierta para cambiar aquellos aspectos que no están siendo de su agrado.

Por su lado, Burki (1998) establece que, “La forma en que las personas se adaptan a las circunstancias establecidas en un marco organizacional, político, económico o social demuestran sus avances o sus retrasos dentro de un determinado tiempo específico”. Esto, marca una arista importante dentro de la cultura no solo de cada empresa, sino también de cada país porque ejemplifica de manera clara y concisa que los grupos organizados en diferentes ámbitos tienden a surgir de manera positiva.

Así. en el ámbito empresarial se demuestra que los conjuntos de personas escogidas para trabajar en un negocio deben tener un perfil adecuado entorno a

sus conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas para que el compromiso colectivo tenga sentido y resultados esperados.

Turner (1997) desarrolla el concepto de cultura organizacional en base a una estructura social donde aquellos individuos que se sientan atraídos y motivados con la ética y objetivos de una empresa van a exponer sus capacidades de autonomía y liderazgo por apego. Es decir, reconocen sus facultades y se sienten identificados para exponer sus ideas no solo en su empleo, sino también en el mundo exterior que, a diferencia de los individuos que no sientan su moral arraigada a los valores empresariales establecidos por su empresa, buscarán excusas hasta llegar a un lugar en el que se conciben satisfechos. La cultura organizacional está cambiando en sus valores y creencias, que sus tradiciones se basan en enfoques que no pueden verse como reglas claras, y que a medida que la empresa crece, el ecosistema en el que se encuentra debe adaptarse

Contrastando la idea de Turner con la de Fitzgerald, se puede establecer que para los primeros adaptarse a una cultura organizacional va ligada con sus intereses y principios; la de Fitzgerald se refiere a que la organización en general tiene convicciones y doctrinas adaptables. Sin embargo, en el último concepto se tiene que tomar en cuenta que el fracaso de muchas compañías se da porque su personal no se identifica con los valores empresariales, lo que trae como consecuencia: pelias, malentendidos, mediocridad y personal poco comprometido y dispuesto con su trabajo.

Por consiguiente, los valores organizacionales deben ligarse también al compromiso social que dicha institución tiene hacia los colaboradores. Si una empresa aparece ante todos como responsable, eficiente y eficaz y trata incorrectamente a sus colaboradores o no les ofrece la posibilidad de crecer profesionalmente; inclusive si se ha establecido dentro de los códigos institucionales las capacitaciones por lo tanto no es fiel a sus valores corporativos.

La cultura organizacional implica a más de generar a través de los valores y ética un compromiso por parte de los trabajadores, ofrecerles continuamente

capacitaciones en las cuales sus conocimientos puedan ampliarse y, de esta manera generar un flujo continuo de actividades que se enfoquen en el bien colectivo, imagen de la empresa, soluciones inmediatas a los usuarios y en el manejo adecuado en el caso de una crisis.

Al mismo tiempo, la cultura organizacional posee tres características que rigen su desarrollo y efectivo manejo dentro de la organización.

1. La cultura organizacional trasciende límites porque diferencia empresa de la otra ofreciendo a los usuarios los factores diferenciales que la hacen única e inigualable.
2. Tiene sentido común ante los trabajadores, generando asertividad a través de todas sus actividades u ofreciéndoles un clima favorable para el desarrollo de las tareas.
3. La cultura es un conjunto o social que mezcla a varias personas sin fijarse en edad, sexo o preferencias para alcanzar objetivos específicos.

El crecimiento de los colaboradores empresariales perfecciona las metas de la institución. Dado esto, ofrecer un adiestramiento en el área tecnológica logrará que la empresa se vea mejor preparada para el mundo tecnológico actual.

Chiavenato (2009) explica que los trabajadores son los que plantean la cultura organizacional y no los jefes o superiores. El actuar adecuado y comprometidos de los colaboradores da la imagen institucional correcta, siempre y cuando existan varios beneficios como:

- El desempeño por actividades: que rige el cumplimiento de las labores designadas y su ejecución.
- Relaciones interpersonales con sus compañeros que propician el trabajo colaborativo y la aceptación.
- Relaciones con la gerencia que implica una correcta comunicación entre jefes y colaboradores, respetando más allá de su cargo la importancia de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Franklin (2011) explica que el concepto de cultura organizacional va estrictamente enlazado a la satisfacción de los trabajadores. Por eso, la empresa necesita crear planes en los que las horas trabajadas, el trato digno, el sueldo, los viáticos e incluso las recompensas a las labores hechas de forma correcta sean justas y honestas.

Puesto que la cultura organizacional es un concepto relacionado con un sistema jerárquico en el cual las disposiciones y requerimientos de las personas que ejercen altos cargos deben ser respetadas por todo el personal. Sin embargo, esta idea no es del todo correcta. Porque si bien es necesario tener un líder para dirigir la empresa, también es necesario escuchar a los colaboradores de la empresa. Partiendo de este concepto tiene mucha lógica porque al tener empatía con el personal administrativo, talento humano, comunicacional, gráfico, entre otros, se genera vínculos de aceptación. Es decir, empatizar por los intereses de los que forman el equipo de trabajo, ocasiona mejor ritmo laboral, compromiso y eficiencia oportuna.

Finalmente, Cameron y Quinn (2006) establecen el concepto a la cultura organizacional en cuatro con ideas principales:

- La primera se llama “Clan” que está basada en los individuos que forman la empresa como miembros de una familia que tienen sentido de pertenencia.
- La segunda denominada “Adhocrática”, se enfoca en terminar con la jerarquización y burocracia para generar nuevas oportunidades dentro y fuera de la empresa a través de la creatividad.
- La tercera es de “Mercado”, que genera dentro de la empresa valores innegociables, compromisos infalibles y trabajo comprometido para que sus colaboradores puedan asumir sus cargos de manera inmediata y perfecta y generar en los usuarios y posibles compradores una estimulación positiva.
- La cuarta y última se es la “Jerarquizada” que dispone de manera directa las tareas y deberes estandarizados de acuerdo al puesto y el nivel del mismo.

Por esta razón, la cultura organizacional dentro de la empresa es desarrollada por cada colaborador en su beneficio. Por esta razón se debe tratar a los trabajadores de forma especial porque ellos serán los encargados de distribuir el mensaje que la empresa quiere transmitir a sus usuarios. Independientemente, de la edad, por ejemplo, existen marcas cuya finalidad no es marcar una barrera entre públicos de diferentes edades, por el contrario, busca llegar al mayor porcentaje de personas consumidoras. En el caso de Coca Cola, cuyo lema principal es “destapa la felicidad”, dicha marca se deslinda por completo de un público sectorizado y se enfoca en el consumo masivo.

Cabe destacar que la mayoría de las marcas actualmente quiere generar un tráfico de usuarios a través de los distintos canales, sobre todo los tecnológicos. Definir una cultura organizacional dentro de estos espacios es sumamente complicado porque no se puede controlar todos los días la forma en que cada una de las dudas de las personas que consumen los productos de una empresa son solventadas de manera oportuna y respetuosa por el personal de redes, por ello, la adaptación al marco ético debe primar.

Además, Konopaske (2016) describe que las culturas, sobre todo las organizacionales tienden a tener dificultades al momento de querer ejecutar nuevas estrategias de cambio, debido a que dentro de sus diferentes áreas de trabajo se encuentran personas de distintas edades lo que ocasiona que no todos tengan o acepten las nuevas ideas.

Se establece un rango de edad en el que las personas que comprenden las edades de 20 a 45 años están mucho más perceptivos y disponibles a las nuevas funcionalidades, sobre todo a las que abarcan el campo tecnológico y digitalización; a diferencia de los trabajadores que pasan los 45 años se encuentran más recelosos y muestran descontento al encontrarse fuera de su zona de confort y enfrentar nuevos retos, haciendo énfasis sobre todo en lo tecnológico.

Por ende, los jefes inmediatos y el personal de talento humano tienen que diseñar varias estrategias comunicacionales que lleguen a todos los responsables de la

organización en las distintas áreas y que así, se pueda fomentar correctamente una cultura donde la mayoría priorice los valores de lealtad y compromiso.

Tipos de cultura

Tipos de cultura según Cameron y Quinn. (2006)

Cultura Clan

Es una cultura orientada a la relación líder y subordinados, la organización es vista como un grupo de confianza, existe comprensión entre los demás, la comunicación es directa, y el desarrollo humano y la participación es efectiva.

La coordinación conjunta del trabajo dentro de la empresa refleja una actividad organizada en la que todos los miembros forman un grupo familiarizado para alcanzar objetivos específicos. Es decir: el jefe y sus subordinados muestran actitudes positivas para generar trabajos de calidad que benefician a todos.

Cultura adhocrática

Es una cultura dinámica, los miembros de la organización son visionarios, fácilmente adaptativos y asumen nuevos retos, el líder en esta cultura es visionario, permanece en constante innovación.

En este tipo de cultura se presta atención a los miembros de la organización, en especial al líder que, con su ejemplo genera una cadena prolongada de ejemplificación. Además, la caracterización de nuevas ideas establece un marco de cambio institucional en pro de la empresa. Aquí se desarrolla el concepto del "neuro líder", donde según Bericat (2012) es un ente que estudia el comportamiento de los empleados para lograr mejor ritmo de trabajo. Asimismo, el neuro líder está abierto a todas las opiniones sin distinción de cargos.

Cultura Jerárquica

Es una cultura con una estructura rígida formalizada, el líder de este tipo de cultura se orienta hacia el control y centralización de los procesos buscando eficiencia.

Las empresas instauran una cabecilla capaz de ordenar, disponer, establecer y generar órdenes para un trabajo oportuno en el que los demás integrantes de la empresa hagan sus actividades de forma inmediata y eficaz.

Actualmente, esta es la idea menos ejercida en el campo de lo cultura organizacional porque es burocrática y elitista. Además, al tener un líder autoritario, la mayoría de las veces genera un impacto negativo en el que las personas incitan a las conductas negativas dentro de la empresa.

Cultura orientada al mercado

Esta se orienta hacia los resultados, este tipo de liderazgo se centra en el entorno externo y se concentran en grupos que están involucrados con la organización.

Conocer el nicho de mercado y a los usuarios es primordial para generar ventas rápidas y significativas en un corto tiempo. Tal es así, que el estudio de los usuarios comprende los canales por los que prefiere comunicarse, las solicitudes de nuevos productos, las opiniones positivas para generar captación de más personas a la empresa; incluso también los errores cometidos para poder corregirlos inmediatamente.

A su vez, es fundamental estudiar el panorama general en el que se encuentra el usuario y brindarle la oportunidad de acercarse a la empresa sea de forma física o virtual sin importar el día, la hora o el lugar de procedencia.

La orientación de una cultura enfocada en el mercado delimita el campo estratégico en lo que los productos van a abrirse camino por si solos. Empaparse del comportamiento de un nicho genera mayor compra. Es imprescindible entender que las ventas generan más ganancias, por ende, el mercado es el punto estratégico para la mejora significativa de una empresa.

Dentro de esta inter funcionalidad empresa-consumidor existen 3 posibilidades en la que la cultura empresarial puede desarrollarse:

- Enfoque cultural del consumidor: Donde se estudia el actuar de los usuarios y posibles usuarios.
- Enfoque cultural basado en la competencia: Donde se establecen normas que diferencian una empresa de la otra. Estas pueden darse en el impacto ambiental que genera, el compromiso social, entre otras.
- Enfoque interinstitucional: En el que existe un compromiso de las diferentes áreas de una empresa para trabajar de manera colectiva, brindarse apoyo sin importar si un individuo pertenece o no a un grupo de trabajo y, sobre todo, solventar las dudas que los nuevos trabajadores tengan.

La cultura organizacional, parte esencial de una empresa

Elementos básicos de la cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional no se limita a la ideología, identidad corporativa o métodos de gestión; Es un fenómeno mucho más inclusivo y enriquecedor que involucra tanto a públicos internos como externos porque se construye socialmente. El desempeño logrado a nivel individual o colectivo, así como las opiniones o percepciones públicas de una organización, sólo pueden ser entendidos a través de la cultura corporativa, la cual se sustenta en diversas prácticas de producción simbólica.

Según Mena varios de los elementos inherentes a la cultura de las organizaciones se representan a partir de tres clasificaciones principales (los subyacentes, los visibles explícitos y los visibles implícitos), a las que pertenecen los procesos de gestión de la comunicación empresarial y sus características particulares. Se añaden las percepciones construidas acerca de la presencia de personas que pueden clasificarse por buenas, malas, decididas o heroicas, etc., bajo la denominación paradójica de "héroes y villanos" (2019).

Los elementos que conforman la cultura organizacional se subdividen: el elemento subyacente es aquello que se encuentra escondido o no es evidente, es decir, la historia, valores, creencias y la personalidad de los directivos de una organización. Así mismo están los elementos visibles implícitos como: costumbres, comportamiento, estándares de actuación, estrategias y tácticas, estilo de dirección, prácticas de gestión. Finalmente están los elementos visibles explícitos: ritos y ceremonias, símbolos, eventos, lenguajes y los sistemas de comunicación.

“Tipologías culturales de la empresa. Las creencias del grupo social que conforman las organizaciones se originan a nivel interno, a partir de las formas de interacción construidas y compartidas para satisfacer las necesidades de la colectividad” (Mena, 2019). Se identifican cinco prácticas o formas en que existen estas tipologías culturales en las empresas. Sobre la cultura de gestión es referente para el manejo de las tareas cotidianas, cultura de liderazgo para guiar a los equipos, e axiomas son los valores con los que se establecen las relaciones de trabajo, de igual forma la cultura de servicio es para entender a los usuarios y a la organización y por último tenemos la cultura comunicativa se refiere a interactuar y trabajar.

Según Mena, en el ámbito organizacional, la cultura consiste en creencias compartidas que operan inconscientemente en conjunto a valores, creencias y actitudes (2019). Por lo que presenta otros elementos asociados a la cultura organizacional añadiendo el clima, la filosofía y las normas.

- Comportamientos. Las conductas y los procederes de las personas en sus relaciones cotidianas. Son los procesos interactivos que dan vida a las organizaciones y se complementa con las maneras en que circulan las informaciones, el lenguaje que se utiliza, los rituales, las manifestaciones y las expresiones, el respeto, etc.
- Normas. Pautas y reglas que, desde el punto de vista formal e informal, en la empresa tienden a regular los distintos procedimientos y formas de actuación.

- Filosofía. Desde el punto de vista organizacional, se refiere a las formas en que se constituyen, se orientan y se desarrollan las estrategias y políticas de la empresa en un proceso que parte de las características de los distintos tipos de públicos (filosofía de la empresa).
- Clima. Es el ambiente interno de la organización. Se construye a partir de las formas en que los empleados se relacionen entre sí y en cómo interactúan con los públicos externos. La reputación corporativa de una organización depende en gran medida de su clima interno.
- Valores. Forman parte intrínseca de las organizaciones: “Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos” (Fundora Arencibia, 2007, p. 28).

Rotación del personal

La rotación del personal se entiende al procedimiento por el cual una organización reemplaza uno o más colaboradores. Mediante un movimiento de entrada y salida que no se debe a procesos naturales como jubilación o fallecimiento.

Chiavenato con la expresión “rotación de personal” define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (2009, p. 116).

La rotación de personal tiene como objetivo inflar el sistema con nuevos recursos (más entradas que salidas) para aumentar los resultados, o con el objetivo de reducir el sistema (más salidas que entradas), por lo que puede tener como objetivo reducir los resultados. Las ganancias pueden estar fuera del control de la

organización si la cantidad de retiros aumenta significativamente como resultado de la decisión de un empleado, en tales casos, es importante identificar las razones para que la organización pueda responder.

“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal” (Chiavenato, 2009, p. 119).

Fenómenos de la rotación

Entre los fenómenos externos se encuentran:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Según Chiavenato (2009, p. 120) entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.

- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Tipos de rotación de Personal

Según, Chiavenato (2009) existen diferentes tipos de rotación dentro de una organización, rotación de personal voluntaria e involuntaria.

Se entiende por rotación voluntaria cuando un colaborador decide cesar su relación laboral por motivos personales o profesionales. En la mismo pueden existir numerosas causas que pueden provocar este tipo de desvinculación como lo es la insatisfacción con su trabajo o las oportunidades que te ofrecen otras organizaciones. En cuanto a la rotación involuntaria es una decisión de la empresa, no de un empleado debido a una reestructuración de colaboradores o un desempeño deficiente. La rotación involuntaria también puede clasificarse como rotación interna es aquella se da por ascensos, promociones, descensos o transferencia de puestos.

Factores que influyen en la rotación de personal

La teoría de Herzberg, establece que la satisfacción es el eje principal para poseer trabajadores comprometidos con la empresa. Sin embargo, no siempre será del agrado de muchos los cambios. No todas las personas están acostumbradas a salir de su zona de confort, aprender nuevas destrezas o asumir riesgos.

Existen varios factores que generan la rotación del personal:

- Oferta laboral: Partiendo de la empleabilidad, existen fechas específicas en las que se necesita de más gente para desarrollar diferentes empleos; esto, se da sobre todo en fechas como: Navidad y Año Nuevo, donde grandes empresas tales como Amazon hacen que sus empleados con más experiencia y competitivos vayan a otros lugares donde se les necesita.
- Cambio de vida: El o la trabajadora de la empresa pide una solicitud de rotación debido a que se cambió de hogar o se casó.

Según Ertas (2015) el área de recursos humanos de casi todas las empresas experimenta malas actitudes por parte de sus compañeros o jefes lo que lleva no a una renuncia de forma inmediata, pero sí contempla la posibilidad de dejar el puesto de empleo a futuro, sea por nuevas oportunidades laborales o simplemente porque los colaboradores llegan al límite de soportar las cargas emocionales que un ambiente inadecuado trae.

Intenciones de dejar la empresa

Según Hauw (2010) el entorno laboral y los estudios profesionales tienen que ver con la época en la que una persona nació. Así, la generación X que comprende a las personas nacidas en 1965 a 1981 y la generación Y que abarca los nacidos entre 1982 a 1997 son completamente diferentes a la generación Z que oscila entre 1998 a 2010 y a los nativos digitales (de 2011 hasta la actualidad), porque los dos primeros mencionados tenían un ritmo laboral saturado y en ocasiones sobre explotado basado normalmente en salarios básicos y, cuyos individuos tenían resistencia a la renuncia por su hogar numeroso con dos o más hijos. Mientras que la generación Z y los nativos digitales a pesar de ser las generaciones con más alta posibilidad de estudiar, son individuos que no toleran el mal trato, la sobre carga laboral y las pésimas condiciones en las que se puede realizar un trabajo.

Holtom (2008) anuncia que los elementos principales para para la rotación del personal en las empresas está asociado con el estrés. Según la Organización Mundial de la Salud (2022) una de cada cuatro personas siente estrés laboral, derivado principalmente del asedio al atribuir tareas que no tienen nada que ver con los conocimientos para los cuales las personas se titularon, acoso, mal ambiente laboral y falta de compromiso.

Existen ciertos factores para que un empleado desee terminar sus vínculos con una empresa, entre ellos priman:

Factores internos

- Mal ambiente laboral en la que el empleado ya no se siente a gusto, que puede generarse por razones de peleas, discusiones con el jefe o sus iguales.
- Falta de comunicación.
- Horario inflexivo.
- Tareas establecidas fuera de su contrato.
- Mala paga.
- Comportamientos de acoso o bullying.
- Jerarquización discriminatoria.

Factores externos

- Casamiento.
- Nuevas oportunidades laborales.
- Estudios.
- Maternidad.
- Paternidad.
- Cambio de vivienda.
- Diagnósticos médicos.
- Salud mental.

La rotación del personal analizada desde la cultura organizacional

En la cultura organizacional uno de los ejes principales puede ser la rotación del personal para que, de esta manera, todos los empleados tengan la posibilidad de adquirir nuevas destrezas a través de los lugares a donde se le disponga.

Por ejemplo, dentro de las empresas sobre todo de carga y transporte, los colaboradores deben conocer el lugar y espacio por donde se movilizan; no es lo

mismo conocer todos los lugares a los que una persona debe dirigirse dentro de la ciudad de residencia de un individuo, que lejos de la misma.

Sin embargo, se debe estudiar los factores que influyen la rotación del personal como:

- La desmotivación de los colaboradores.
- El dinero para los viáticos.
- La pérdida de personal dentro de la zona.
- La disminución de la productividad dentro de la empresa.

Según Glebbeek (2004) la rotación del personal a más de traer ciertas disconformidades entre los empleados también genera un flujo negativo en la actividad empresarial, sobre todo cuando no es organizada porque fomenta un clima de disociación en el que las tareas de los empleados pueden quedar a medias o simplemente se pueden buscar excusas para no generar el trabajo, tales como: la solicitud de documentos a la persona que se encuentra en rotación y la importancia de sus tareas en los demás campos y departamentos de la empresa.

Identidad organizacional y Rotación de personal

La identidad organizacional va ligada directamente con la cultura organizacional. Es decir, los valores y compromisos que las empresas generan en sus colaboradores a través de las creencias institucionales, el ejemplo y sobre todo el compromiso con la sociedad hacen que las personas tengan afinidad o rechazo a una institución. Gonzales (2008) explica que la identidad organizacional tiene vital importancia en la jerarquización adecuada de los altos mandos. Es decir, un jefe empático y amable es propenso a captar la atención positiva de sus empleados.

El compromiso que el empleado asume ante las disposiciones y directrices asignadas es parte de una identidad organizacional correcta. Por su lado, la identidad institucional va ligada con un líder capaz de entender a sus empleados

y generar a través de sus acciones una modalidad respetuosa que psicológicamente genera y brinda una posibilidad de aceptación. Así mismo, el empleado mentalmente positivo y tratado de manera educada tendrá la posibilidad de ejercer sus funciones con eficiencia.

Por otro lado, la rotación del personal dentro de la empresa es un hecho no aislado de la demanda que hay o no sea en propios colaboradores o mercancía. En la actualidad existe una gran cantidad de personas que renuncian a sus cargos y es aquí, donde el área de recursos humanos debe tomar la batuta. Un campo o un puesto dejado significa que, inmediatamente se debe buscar un reemplazo en el menor tiempo posible. Chiavenato (2009) explica que la motivación conjunta es la clave para generar impactos grupales. Es decir, dentro de la cultura organizacional se establecen formas adecuadas para llegar a los empleados. Parte de dicha motivación viene de sus compañeros, en un clima laboral sano todos serán amigos y compartirán sus conocimientos.

Además, generarán vínculos de familiaridad, lo que trae como resultado personas más proactivas y aptas para desenvolverse en el campo laboral.

La motivación tiene como ejes principales a:

- La autoestima que puede aplicarse a través del amor propio. También, el reconocimiento que generan unas palabras de aliento, bonos, etc. Generan que la autoestima de los empleadores esté siempre alta.
- La autorrealización en la que las empresas deben generar talleres y capacitaciones para que su personal pueda aprender nuevas habilidades, compartir resultados y generar nuevas ideas. Esto, implica también que, las personas que trabajen dentro de una institución puedan seguir aprendiendo de manera lúdica y tecnológica.

Tomando como referencia el mundo digital, en la actualidad es sumamente necesario que los empleados generen conexiones tecnológicas a través de programas que les faciliten las maniobras de trabajo.

Por ejemplo: en tiempos anteriores las zonas financieras tenían graves equivocaciones en las cifras debido al trabajo manual; ahora, las posibilidades para una equivocación son casi nulas al tener a su disposición programas que les ayudan con los números.

- El afecto que es tal vez de todas las características, la primordial. Una persona que es aceptada dentro de un grupo hará que su trabajo sea fructífero.

El ser humano por naturaleza es un ser sociable que vive en comunidad, por ende, demostrar al empleado y demás colaboradores acariño brindará espacios de sana actividad.

- La protección dentro del área institucional hace que el empleado genere identidad empresarial al sentirse protegido.

Poseer un ambiente que cuente con todas las medidas de seguridad y sanidad, tales como: escalera de emergencias, baños y oficinas limpias, pisos aseados, extintor de fuego, entre otras genera en los colaboradores de la empresa energías buenas para seguir desempeñando sus funciones y propicia a que la identidad se fortalezca, ahora ya no solo dentro de la institución, sino también fuera de ella creando rutinas de aseo y cuidado.

Impacto en la calidad de vida laboral en los colaboradores y las organizaciones

Según Baitul el impacto de la vida laboral se refiere a las satisfacciones o insatisfacciones que el empleado muestra hacia su empresa. La forma de gestión y administración empresarial entran a juego cuando las competencias y aptitudes de los empleados no son reconocidas y valoradas. Las satisfacciones vienen generadas a través dos características imprescindibles: trato respetuoso con el trabajador y salario justo (2012).

Grote y Guest señalan que la calidad de vida laboral se genera sobre todo por las condiciones de salud que ofrece la empresa; estas condiciones están

basadas sobre todo en el seguro social, el cual, en casos de enfermedades o accidentes puedes cubrir ciertos gastos, por no mencionar la mayoría. Se establece que este aspecto influye directamente en la productividad de los empleados (2017).

A su vez, el comportamiento de los colaboradores dentro de la empresa se basa en el ente regulador de actividades, es decir, el jefe inmediato. Las tareas asignadas de acuerdo a las capacidades y destrezas adquiridas en los campos específicos deben tener lógica. Designar tareas que no son propicias acorde al área y el personal, traerá como resultado el fracaso.

En la época actual por su parte, se observa una alta demanda de personal que sepa de todo, por ejemplo: los comunicadores deben tener habilidades no solo en escritura y palabra, sino que también deben dominar los temas de edición de foto o video, aprender programas de administración, coordinar eventos y logística e incluso saber varios idiomas. Partiendo de este ejemplo, las empresas buscan ahora todólogos que sepan hacer de todo y en la vida real no existe una sola profesión que se enfoque en todas las áreas.

Dupuis (2006) sugiere que la calidad de vida laboral se resume a lo que el trabajo pueda hacer por el empleado, antes que lo que el empleado pueda desarrollar en su trabajo. Aquí juega un papel importante:

- El trabajo desafiante: Que permite que el colaborador pueda exponer sus conocimientos de forma amplia con el fin de demostrar sus capacidades en pro del beneficio de la empresa.
- Trabajo competitivo: Que ofrece al colaborador salarios dignos en los que a favor de la paga exista una actividad productiva eficiente.
- Trabajo emocionante y divertido: Que logra que el trabajador se sienta motivado por su trabajo al poder crear e innovar con nuevas ideas.

Es importante que los administrativos y jefes comprendan que la calidad de vida se ve reflejada en los resultados.

Una arista negativa dentro de las instituciones en la última década es el acoso. Según Flores y Madero (2012), se da en mujeres donde la mayoría experimenta proposiciones sexuales, mensajes inadecuados o contacto físico, sobre todo de sus jefes o gerentes. Dicho comportamiento, trae consigo estrés laboral que se puede ver reflejado en bajo desempeño, baja autoestima, falta de concentración y apetito e incluso ataques de ansiedad.

Rotación de personal y su relación con el desempeño laboral y rentabilidad.

La rotación de personal es una parte importante de la gestión de recursos humanos, por lo que se debe considerar su impacto directo o indirecto en el desempeño laboral. Hoy, empresas se enfrentan a una alta rotación de colaboradores, lo que puede tener un impacto significativo en su competencia. Comprender la relación entre las ventas y la rentabilidad es fundamental para mantener el desempeño laboral. La rotación de personal aumenta debido a una combinación de factores tales como: condiciones de trabajo desfavorables, formación inadecuada o falta de remuneración.

Se dice que una empresa es rentable cuando produce suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando los ingresos superan a los costes y la diferencia entre ellos puede considerarse aceptable. Pero lo correcto al evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o utilidades y las inversiones o recursos utilizados para lograrlas. y índices, ratios o razones de rentabilidad se utilizan para encontrar este indicador de rentabilidad

Uno de los principales impactos de la rotación de personal son los costos que implica por ejemplo el proceso para reclutar a un nuevo colaborador, que va desde poner un anuncio en la prensa o agencias especializadas, los tiempos que se toma el proceso de reclutar, seleccionar candidatos, entrevistarlos y finalmente contratarlos, en esta última parte hay que considerar los gastos en entrevistas, papelería para la contratación, luego los costos de la inducción y capacitación del nuevo empleado, teniendo en

cuenta que todo esto ocurre mientras hay una vacante sin producir. (Molina ,2018, p.31)

En cuanto a la gestión del talento en el área operativa, la rotación es una herramienta de gestión orientada a brindar a los empleados la oportunidad de trabajar en diferentes áreas. Así, la rotación de personal puede tener aspectos tanto positivos como negativos, dependiendo de cómo se implemente. Las organizaciones ven positivamente la rotación frecuente de puestos, ya que elimina el aburrimiento, mejora el rendimiento, reduce el ausentismo y proporciona más flexibilidad en las asignaciones de trabajo. Además, puede tener por objeto proteger a las empresas de la pérdida de empleados clave.

La rotación laboral ayuda a reducir el agotamiento en el lugar de trabajo al permitir que los colaboradores adquieran habilidades básicas y amplíen su experiencia. También puede mejorar la calidad de la atención al paciente y animar a los cuidadores a mejorar su desempeño profesional mediante la adquisición de nuevos conocimientos, ideas y habilidades profesionales.

En términos de ventaja competitiva, la rotación proporciona más flexibilidad en la dotación de personal⁸. Para combatir la rotación de personal, las agencias de logística han introducido métodos y manuales de on boarding que facilitan la integración de los empleados en nuevos servicios o tareas específicas en el lugar de trabajo. En otras palabras, la rotación del personal de operaciones puede afectar su desempeño laboral.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque metodológico

El enfoque mixto, logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más “ricos” y variados, potencia la creatividad teórica, apoya con mayor solidez las inferencias científicas y permite una mejor “exploración y explotación” de los datos (Hernández et al., 2014, p. 580).

Tipo de investigación

Alcance de la investigación:

Para la siguiente investigación se usarán dos tipos de alcance para la investigativos, por un lado, el método descriptivo y el diseño transeccional descriptivo. La investigación descriptiva se refiere al diseño de la investigación, la formulación de preguntas y el análisis de datos realizados sobre un tema. Se le conoce como método de investigación observacional debido a que no se afecta ninguna de las variables que forman parte de la investigación. “Se recolectan datos y se describe categoría, concepto, variable” (Hernández et al., 2014, p. 157).

La investigación descriptiva suele ser la mejor manera de mostrar conexiones y recopilar datos que describen el mundo tal como es. Este tipo de investigación a menudo se realiza antes de ejecutar un experimento para saber exactamente con qué trabajar e incluir en el experimento. “Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández et al., 2014, p. 155).

Población y muestra

Para esta investigación se tiene una población de 304 colaboradores a nivel administrativo y operativo a nivel nacional, de los cuales se tomaron como población de muestra el personal operativo del almacén que son 100 colaboradores en guayaquil, dándonos una muestra de 80 colaboradores

Población	304
Población muestra área operativa	100
Hombres	93
Mujeres	7

Tipo de muestreo:

El tipo de muestra utilizado en el presente estudio, por sus características similares al grupo de muestra no probabilística, se selecciona aleatoriamente la población a encuestar. “Muestra no probabilística o dirigida subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández et al., 2014, p. 176).

Tamaño de muestra:

Para este estudio se tomó como muestra al personal general de la unidad operativa de acuerdo a la siguiente fórmula: $N = \text{tamaño de la población} \cdot e = \text{margen de error (5\%)} \cdot z = \text{nivel de confianza (95\%)} N = 100 \cdot 5\% \cdot 95\% = 80$ (tamaño de muestra)



Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población 100 Nivel de confianza (%) 95 Margen de error (%) 5

Tamaño de la muestra

80

(Calculadora del tamaño de muestra)

Métodos y técnicas de investigación

Como parte del trabajo para la parte experimental de esta investigación se dispuso aplicar el cuestionario OCAI de Cameron y Queen, para identificar la cultura que presenta la empresa en el ahora y como les gustaría a los colaboradores que esta se esté en el futuro para mejorar.

En este estudio se utilizaron tres técnicas de recopilación de datos. La primera es una herramienta de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), que se utiliza para diagnosticar la cultura de una organización, la segunda es una entrevista semiestructurada, es instrumento de encuesta descriptiva utilizada para la recolección de datos. Finalmente, se implementó una entrevista de grupo focal, herramienta de investigación social y que ayuda a obtener información más detallada.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La Herramienta de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) se utiliza para diagnosticar la cultura de una organización. Es una herramienta investigativa de tipo descriptivo que se utiliza para la recolección de los datos creada por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn en año de 1999.

La herramienta toma la forma de una encuesta y requiere que personas respondan solo 6 preguntas. Esta herramienta es útil y precisa para diagnosticar aspectos importantes de la cultura subyacente de una organización.

Su intención es ayudar a identificar la cultura actual de la organización. Ese es el paso 1. El mismo instrumento ayuda a identificar la cultura que los miembros de la organización creen que se debe desarrollar para estar a la altura de las demandas futuras del entorno y las oportunidades que debe enfrentar la empresa. Ese es el paso 2 Cameron, K. y Quinn, R (2006).

La clave para evaluar la cultura organizacional, es identificar aspectos de la organización que reflejen valores y suposiciones clave en la organización y luego dar a las personas la oportunidad de responder utilizando su marco arquetípico subyacente. Seis dimensiones de contenido sirven como base para el OCAI (Cameron, K. y Quinn, R. 2006, p. 151):

1. Las características dominantes de la organización, o cómo es la organización en general.
2. El estilo y enfoque de liderazgo que impregna la organización.
3. La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza cómo se trata a los empleados y cómo es el ambiente de trabajo.
4. El pegamento organizativo o los mecanismos de unión que mantienen unida a la organización.
5. Los énfasis estratégicos que definen qué áreas de énfasis impulsar la estrategia de la organización.
6. Los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria y qué se recompensa y celebra.

El cuestionario OCAI consta de 24 preguntas, divididas en seis ítems: características dominantes, liderazgo organizacional, administración de los recursos humanos, “pegamento organizacional”, énfasis estratégico, por último, definición de éxito. **ANEXO 3**

1. Características Dominantes		Ahora	Preferido
A	La organización es un lugar muy personal y acogedor. Es como una familia extendida. Las personas comparten mucho de si mismas unas con otras.		
B	La organización es un lugar emprendedor muy dinámico. Las personas están dispuestas arriesgarse por algo nuevo.		
C	La organización está muy orientada a los objetivos. Una de las mayores preocupaciones es terminar su trabajo. Las personas son muy competitivas. Las personas están muy animadas.		
D	La organización es un lugar muy controlado o estructurado. Los procedimientos generales son los que gobiernan o deciden lo que la gente hace.		
	Total		

2. Liderazgo Organizacional		Ahora	Preferido
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de mentoría, facilitación o apoyo.		
B	El liderazgo en la organización es considerado como un ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización es considerado como un ejemplo de coherencia, ímpetu o altamente enfocado.		
D	El liderazgo en la organización es considerado como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia.		
Total			

3. Administración de los recursos humanos		Ahora	Preferido
A	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por el riesgo individual, la innovación, la libertad y la singularidad.		
C	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por la alta competitividad, las metas desafiantes y el cumplimiento de los objetivos.		
D	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por la seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad de las relaciones.		
Total			

4. "Pegamento" organizacional		Ahora	Preferido
A	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. Existe un alto compromiso con la institución.		
B	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro de objetivos o el cumplimiento de las metas. El empuje, la motivación y el desafío son temas comunes en el trabajo.		
D	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de las políticas o las reglas establecidas. Mantener el orden en la organización es importante.		

5. Énfasis estratégico		Ahora	Preferida
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Alta confiabilidad, apertura y participación constante.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crear nuevos retos. Es valorado el practicar con nuevos recursos y crear nuevos retos.		
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Obtener metas altas y ganarle a otros en la misma área es un deseo dominante.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Se consideran importantes la eficiencia, el control .		
Total			

6. Definición de éxito		Ahora	Preferido
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso con el empleado y la preocupación por las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener el producto más reciente o mas "especial". La organización es el producto de buen liderazgo e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganarle a sus competidores. El liderazgo competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación suave y bajo costo de producción son fundamentales.		
	Total		

Según Cameron, K. y Quinn, R la siguiente imagen muestra la hoja de trabajo para calificar el OCAI, misma que se divide en dos columnas, en resultados "actuales" y resultados "preferidos" (2006).

Figura 2.2 Hoja de trabajo para calificar el OCAI

Puntuaciones de "Ahora"		Puntuaciones "preferidas"	
<input type="text"/>	1A	<input type="text"/>	1A
<input type="text"/>	2a	<input type="text"/>	2a
<input type="text"/>	3A	<input type="text"/>	3A
<input type="text"/>	4A	<input type="text"/>	4A
<input type="text"/>	5A	<input type="text"/>	5A
<input type="text"/>	6A	<input type="text"/>	6A
<input type="text"/>	Suma (total de respuestas A)	<input type="text"/>	Suma (total de respuestas A)
<input type="text"/>	Promedio (suma dividida por 6)	<input type="text"/>	Promedio (suma dividida por 6)
<input type="text"/>	1B	<input type="text"/>	1B
<input type="text"/>	2b	<input type="text"/>	2b
<input type="text"/>	3B	<input type="text"/>	3B
<input type="text"/>	4B	<input type="text"/>	4B
<input type="text"/>	5B	<input type="text"/>	5B
<input type="text"/>	6b	<input type="text"/>	6b
<input type="text"/>	Suma (total de respuestas B)	<input type="text"/>	Suma (total de respuestas B)
<input type="text"/>	Promedio (suma dividida por 6)	<input type="text"/>	Promedio (suma dividida por 6)
<input type="text"/>	1C	<input type="text"/>	1C
<input type="text"/>	2c	<input type="text"/>	2c
<input type="text"/>	3c	<input type="text"/>	3c
<input type="text"/>	4C	<input type="text"/>	4C
<input type="text"/>	5C	<input type="text"/>	5C
<input type="text"/>	6C	<input type="text"/>	6C
<input type="text"/>	Suma (total de respuestas C)	<input type="text"/>	Suma (total de respuestas C)
<input type="text"/>	Promedio (suma dividida por 6)	<input type="text"/>	Promedio (suma dividida por 6)
<input type="text"/>	1D	<input type="text"/>	1D
<input type="text"/>	2d	<input type="text"/>	2d
<input type="text"/>	3D	<input type="text"/>	3D
<input type="text"/>	4D	<input type="text"/>	4D
<input type="text"/>	5D	<input type="text"/>	5D
<input type="text"/>	6D	<input type="text"/>	6D
<input type="text"/>	Suma (total de respuestas D)	<input type="text"/>	Suma (total de respuestas D)
<input type="text"/>	Promedio (suma dividida por 6)	<input type="text"/>	Promedio (suma dividida por 6)

Cameron, K. y Quinn, R. indican que para obtener esta calificación se suma todas las respuestas A en la columna “Preferidas” y se dividen para 6, luego se suma tomas las respuestas B y se divide para 6, repitiendo este cálculo par las alternativas C y D, asimismo con la columna “Ahora”. Para determinar el perfil de la cultura organizacional, se grafica los puntajes promedios de cada alternativa (2006).

La puntuación alternativa A representa la cultura del clan. Trace ese número en la línea diagonal que se extiende hacia arriba en el cuadrante superior izquierdo del formulario. La alternativa B representa la cultura de la adhocracia. Trace ese número en la línea diagonal que se extiende hacia arriba en el cuadrante superior derecho del formulario. La alternativa C representa la cultura de mercado. Trace ese número en la línea diagonal que se extiende hacia abajo en el cuadrante inferior derecho del formulario. La alternativa D representa la cultura de la jerarquía. Conecta los puntos en cada cuadrante para formar una figura de cuatro lados. Habrás producido algún tipo de forma de cometa. Este perfil crea una imagen de la cultura de su organización tal como existe en este momento Cameron, K. y Quinn, R (2006).

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Una entrevista es una conversación entre dos o más personas con un propósito específico. Es una herramienta de investigación social y su finalidad es la obtención de información, en este caso información sobre la cultura organizacional y los posibles factores que generan rotación. Hernández et al. define a la entrevista como: “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (2014, p. 403).

Esta técnica fue elegida con el objetivo de permitir que los empleados entrevistados desarrollen sus respuestas y obtengan más información sobre sus

actitudes y comportamiento. Se trata de examinar las reacciones de las personas para descubrir qué impulsa sus decisiones.

La entrevista de elaboración propia, cuenta con 6 preguntas con la intención de que los participantes den respuestas más amplias de acuerdo al objetivo de la propuesta. **ANEXOS 1**

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa? ¿Durante este tiempo cuántos cargos ha desempeñado?
2. ¿Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas? ¿Si o no por qué?
3. ¿Cuál cree usted que sea la principal causa de rotación de personal en la empresa?
4. ¿Qué otros factores consideran que influyen en la rotación?
5. ¿Considera que la empresa promueve un sentido de pertenencia y bienestar?
6. ¿Qué estrategias propondría para evitar la rotación?

Al momento de realizar estas preguntas para la entrevista lo que se buscaba era ampliar un poco más las respuestas que no se obtendría con el OCAI, como conocer factores que influyen en la rotación, si la empresa brinda las condiciones de trabajo adecuadas, como la empresa se ha ido involucrando para generar sentido de pertenencia.

GRUPO FOCAL

Un grupo focal consiste en una entrevista grupal dirigida por un facilitador a través de un tema o guion de entrevista. Se busca la interacción entre los participantes como forma de generar información. “En los grupos de enfoque existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema a través de la interacción” (Hernández et al., 2014, p. 408).

Esta técnica se seleccionó con el fin de explorar el conocimiento y la experiencia de las personas en un entorno interactivo, lo que le permite explorar lo que piensan las personas, cómo piensan y por qué piensan de la manera en que lo hacen.

El cuestionario de elaboración propia aplicado al grupo focal, cuenta con 6 preguntas que permiten a los encuestados describir y profundizar sus percepciones, sentimientos y pensamientos sobre diversos aspectos de la cultura de su organización. **ANEXO2**

1. ¿Cómo se siente trabajando en la organización?
2. ¿Considera que la empresa se enfoca en el desarrollo profesional?
3. ¿Qué aspectos valora usted de la organización?
4. ¿Qué características valora más de la organización?
5. ¿Se siente identificado con la cultura actual de la organización?
6. ¿Qué aspectos mejoraría en la organización?

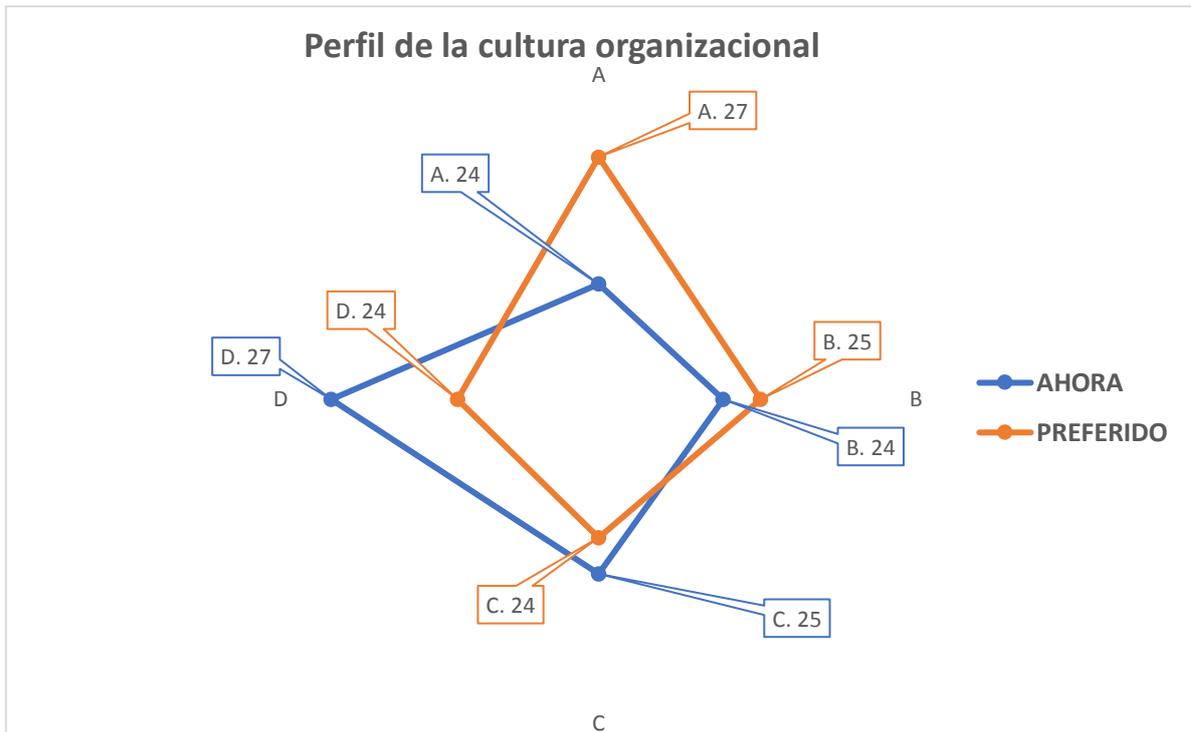
Las preguntas del grupo focal se realizaron para indagar más a fondo ciertas respuesta de las entrevistas, por la misma razón se levantó en grupos, con la finalidad de que los almaceneros no se sientan limitados al momento de responder algunas preguntas, y de la misma forma los supervisores, este grupo se implementa como técnica para saber acerca de cómo la empresa enfoca el desarrollo, si se siente identificado con la cultura o cuales son los aspectos que más valora de la organización.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CUESTIONARIO OCAI

El tamaño de la muestra fue de 80 encuestados, de los cuales fueron 3 del género femenino y 77 del género masculino, en el área operativa.

Con el propósito de identificar el perfil de la cultura de la organización, los encuestados realizaron una serie de preguntas que se centran en atributos centrales que reflejan la cultura.



Fuente: Elaboración propia

De los 80 cuestionarios procesados, en cuanto a los seis elementos se muestra que en él ahora se identifican con una cultura de “la jerarquía”, siendo un lugar de trabajo altamente formalizado y estructurado, donde los procedimientos gobiernan lo que los colaboradores hacen y en donde las reglas y sus políticas mantienen a la organización unida.

De igual forma, se interpreta en el gráfico sobre los resultados de la columna “preferido” en la cual los colaboradores aspiraran que el perfil de su cultura sea “la cultura de los clanes”, es decir un lugar de trabajo amigable donde el personal pueda compartir de sí mismo. Así pues, donde la organización se mantenga por lealtad o tradición y así que el éxito que se genere sea definido en términos de sensibilidad y preocupación por las personas y clientes.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La entrevista propuesta se aplica a 8 colaboradores (2 supervisores, 2 almaceneros, 3 asistentes y 1 analista).

Preguntas	Supervisores	Analistas y Asistentes	Almaceneros
<p>¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?</p> <p>¿Durante este tiempo cuántos cargos ha desempeñado?</p>	<p>En el caso de los supervisores uno tiene 6 años que ese tiempo se ha desempeñado en 5 cargos, mientras que la otra indica que, en sus dos años, ha desempeñado 2 cargos.</p>	<p>Entre los asistentes y analistas han tenido un crecimiento considerado debido a que muchos de los asistentes, empezaron como almaceneros y fueron ascendiendo, y tenemos analistas que ingresaron para ser asistentes y han ido teniendo un crecimiento medio en la organización.</p>	<p>Los almaceneros que fueron entrevistados supieron indicar que desde su ingreso han permanecido en el mismo puesto.</p>
<p>¿Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas? Si o no ¿Por qué?</p>	<p>Para esta pregunta ambos supervisores consideran que las condiciones para realizar su trabajo es el adecuado, y la empresa les brinda lo necesario para realizar sus tareas.</p>	<p>Si, la empresa brinda y dota de todo el equipo necesario para poder trabajar de manera adecuada.</p>	<p>La empresa busca mejorar siempre en sus procesos, pero está claro que dentro de cada cuenta se manejan cosas diferentes.</p>
<p>¿Cuál cree usted que sea la principal causa de rotación del personal de la empresa?</p>	<p>La falta de compromiso por falta del personal se podría volver una de las principales causas para que exista la rotación, donde por más que exista un acompañamiento por parte de los jefes el personal prefiere buscar otras oportunidades por el sueldo.</p>	<p>La falta de oportunidades de crecimiento y no sentirse valorado es una de las causas de rotación, y la búsqueda de un mejor sueldo.</p>	<p>No tener un buen rendimiento y que constante lo están haciendo evidenciar, y la falta de oportunidades que existe para el personal.</p>

<p>¿Qué otros factores consideran que influyen en la rotación?</p>	<p>Los horarios extendidos que se presentan el día, pueden volverse una de las causas por las cuales los colaboradores pueden buscar mejores propuestas laborales.</p>	<p>La organización no promueve el desarrollo, muchos no tienen el desempeño esperado y que buscan un lugar donde ganen más, por lo general esto pasa con el personal nuevo que no se identifica con la cultura y no se adapta al trabajo o con el personal muy antiguo que cree que nunca va a tener más oportunidades.</p>	<p>Los turnos no siempre permiten estudiar, y buscar un trabajo que paguen más.</p>
<p>¿Considera que la empresa promueve un sentido de pertenencia y bienestar? ¿Por qué?</p>	<p>Se considera que si promueve el sentido de pertenencia, todos los colaboradores conocen la cultura y saben que está dirigida hacia nuestro cliente como foco principal.</p>	<p>La empresa si genera ese sentido de pertenencia y se puede considerar que brinda el bienestar, se preocupan que estemos bien y que tengamos lo necesario.</p>	<p>La empresa se asegura de que exista un buen ambiente laboral, y que estén en constante mejora.</p>
<p>¿Qué estrategias propondría para evitar la rotación?</p>	<p>Que la organización sea justa y la remuneración sea acorde al mercado laboral, tratar de manejar mejores horarios de trabajo para que no se “queme” el personal que se pone la camiseta por trabajar; y que con los nuevos ingresos se les hable claro y sepan que este es un trabajo sacrificado que entre todos sacamos adelante.</p>	<p>Que exista más crecimiento, que puedan potencializar el talento, que den charlas y capacitaciones donde podamos sentir más ese acompañamiento por parte de los supervisores y jefes.</p>	<p>Hay que fortalecer más el trabajo en equipo, y considerar a todo el personal por igual.</p>

Análisis de contenido

En entrevistas realizadas a un grupo de colaboradores, las respuestas fueron consistentes y se puede notar que la organización no les provee unas líneas de desarrollo profesional; además perciben una sobrecarga laboral con horarios extenuantes. Así pues, estos serían factores que desencadenan en un síndrome de burnout, por lo tanto, ocasionando altos niveles de estrés, despreocupación, falta de apoyo de los líderes y posibles crisis de rotación.

Las costumbres generadas a lo largo del tiempo son aquellas que aportan de manera significativa y permiten para cierto grupo de personas tener una percepción de estabilidad, pese a que las tradiciones perduran lo que se puede identificar en el grupo entrevistado es que ciertas estructuras se podrían modificar en pro del desarrollo y mejoras que beneficien en tener una cultura mucho más ligada al trabajo en equipo y mantenimiento de todos los factores culturales.

GRUPO FOCAL

Se aplicó entrevistas semiestructuradas a dos grupos focales, el primero conformado por 2 supervisores y el segundo por 3 almaceneros. A continuación, se detallan las respuestas:

Preguntas	Supervisores	Almaceneros
¿Se siente identificado con la cultura actual de la organización?	La cultura es parte del día a día de la empresa y sabemos que nuestro meta es darle el mejor servicio al cliente.	Si, la cultura es algo podemos ver a diario, sabiendo que tenemos que entregar el mejor servicio para los clientes.
¿Qué características valora más de la organización?	Es un lugar donde se puede aprender mucho y siempre existe la predisposición por parte de los jefes.	El cuidado que tienes por todos los colaboradores y ese compromiso por mantener el empleo.
¿Qué aspectos valora usted	El respeto, colaboración y esa empatía que nos inculcan para mantener un tarto	Siempre buscan hacer sentir parte de un equipo, y se preocupan mucho por los colaboradores.

de la organización?	cortés y saber transmitir ese sentimiento de fidelidad hacia la organización.	
¿Considera que la empresa se enfoca en el desarrollo profesional?	En los últimos meses se han enfocado en trabajar mucho con los supervisores para mejorar el liderazgo y mejorar otros aspectos.	La empresa se está enfocando en el desarrollo, pero tenemos la realidad de saber que para la parte operativa el desarrollo será muy a largo plazo.
¿Qué aspectos mejoraría en la organización?	Los sueldos deben ser más competitivos y seguir fomentando el desarrollo.	Mejorar la comunicación es algo fundamental, considerar en la escala de crecimiento todos los cargos y dar más reconocimientos al personal.

Análisis de contenido

En los grupos focales se obtuvieron diferentes respuestas donde los supervisores coincidieron en que su cultura está dirigida hacia el servicio al cliente en donde los valores y creencias se relacionan hacia el consumidor. En los últimos meses los colaboradores expresan sentir una conexión de pertenencia hacia la organización, debido a que perciben que la nueva directiva se inclina hacia la satisfacción del personal y hacerlos sentir parte de un mismo equipo. Entre los 5 colaboradores, llegaron a la misma conclusión, que la organización debería ofrecer sueldos competitivos de acuerdo al mercado lo que generaría mayor desempeño y productividad.

La organización ha permitido durante todos estos años convertir que los colaboradores se sientan cómodos y seguros en su lugar de trabajo; aceptan que el compromiso, desarrollo y fidelidad son factores culturales muy importantes para seguir creciendo, mantener la estructura y el apoyo por parte de todos es lo que permite que se genere una identidad cultural, pese a que se sigue analizando que la rotación podría mejorar si se planea estrategia de desarrollo y liderazgo que sean aplicadas a las jefaturas para seguir generando esa fidelidad.

ESTRATEGIA / SOLUCIONES

Luego de analizar la cultura organizacional y su influencia en la rotación se sugiere seguir las siguientes estrategias para alcanzar cada uno de los tres objetivos propuestos:

- Reestructuración del organigrama posterior a la definición del problema y la identificación de las fortalezas y debilidades de la estructura actual. El próximo paso es evaluar opciones y diseñar una nueva estructura, comunicar la reestructuración y finalmente iniciar la misma haciendo los ajustes necesarios. Esta reorganización es necesaria para romper las jerarquías tradicionales y fomentar la mentalidad de crecimiento por esta razón se implementará una estructura organizativa basada en equipo con el objeto de que los colaboradores se muevan lateralmente.
- Definir las funciones y puestos necesarios para el cambio organizacional contando con el apoyo y voluntad de cambio, compromiso de los miembros de la organización en relación con su visión y principios, del mismo modo se deberá proporcionar asistencia administrativa adicional cuando se produzcan los cambios mencionados.
- Realizar un proceso de evaluaciones por competencias de manera que se analice las habilidades, competencias y conocimientos del colaborador y compararlos con las competencias requeridas para el cargo.
- Implementar políticas de selección de personal que aseguren la igualdad, priorizando a las personas con más experiencia siempre que reúnan las características exigidas, definiendo y actualizando las competencias, y asegurando la retribución acorde a las necesidades y vacantes a realizar.

- Establecer políticas para el programa de capacitación enfocado en el desarrollo por competencias que permita optimizar el factor humano de acuerdo con sus competencias laborales y profesionales en relación a las necesidades de la organización. Según Zapata, (2011, p. 36)
El rol de la capacitación, con énfasis en el desarrollo de competencias, debe:
 - Ayudar a la organización a gestionar sus competencias clave.
 - Ayudar a las personas a desarrollar las habilidades que contribuyan a las competencias de la organización.
 - Ayudar a relacionar e integrar las capacidades individuales.

- Dar y recibir retroalimentación dado que es un ejercicio que estimula el desarrollo profesional y personal de los colaboradores en la organización.

- Fortalecimiento de liderazgo y comunicación eficiente mejorando los canales de comunicación interna, escuchando activamente e implementando una cultura de feedback.

- Activar un programa de reconocimiento laboral, por ejemplo, reconocimiento en redes sociales, entrega de premios, comunicados internos, pins de reconocimiento para distinción de los colaboradores

- Implementar un programa de células de innovación el cual consistente en fomentar la colaboración abierta entre empresas o empleados para proponer, validar y desarrollar soluciones innovadoras a problemáticas reales en su área de trabajo.

- Implementar un modelo de presupuesto basado en la educación continua. El primer punto es identificar los objetivos por área, detallar los cursos planificados para cada trimestre, indicar el presupuesto anual de

capacitación que se utilizara en el año con un detalle de cantidad de persona, tiempo, costo unitario y costo total.

- Aproximadamente, esta intervención se estima en un total de \$5.000 y se destinará al pago de salarios, realización de actividades, compra de papelería, capacitación del personal a intervenir. La implementación de estas estrategias fluctúa entre 4 a 6 meses. Durante estos meses se dispone de un valor de \$5,000 para modificar la estructura del organigrama, definir funciones, establecer políticas y programas de capacitación.

CONCLUSIONES

El presente trabajo se realizó con la finalidad de analizar la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal operativo en una empresa logística de la ciudad de Guayaquil; se implementaron diferentes técnicas para la identificación de características, condiciones y factores culturales que derivan en las siguientes conclusiones:

- Se identifica que los colaboradores tienen el conocimiento de la cultura actual pero no se sienten del todo identificados; así pues, las características de la cultura actual son formales y estructuradas donde la organización se mantiene bajo las reglas y políticas esperando que la cultura cambie en algún momento y se vuelva una organización más empática. El personal expresa que tiene las condiciones adecuadas y necesarias para cumplir con todas sus labores diarias, de manera que la empresa los dota de lo necesario, y a su vez es muy visible para todos, tomando en consideración los diferentes puntos como: características dominantes, liderazgo organizacional, administración de los recursos humanos, pegamento organizacional y énfasis en la estrategia y definición del éxito. De las características culturales que presenta esta organización el liderazgo es un punto fundamental que incide en la rotación, esto identificado a través de las técnicas empleadas como OCAI, entrevista y grupo focal.
- Las condiciones de trabajo que influyen en la rotación del personal son: el poco desarrollo que la empresa les ofrece, esto sumándole las horas excesivas de trabajo y el sueldo que no siempre es bien remunerado, no todos tienen la visibilidad de cómo debería darse su crecimiento. Se refleja una división de personas que se retirarían de la organización por mejores propuestas, así como hay un grupo que no se iría porque siente fidelidad hacia el lugar de trabajo, pero no porque se sienta identificado por la cultura.

- Las estrategias propuestas se dividieron en estrategias organizacionales, grupales e individuales, dirigidas a los distintos niveles de comportamiento organizacional. Como estrategia organizacional se planteó una reestructuración del organigrama, partiendo de la definición del problema, identificando las fortalezas y debilidades de la estructura actual, y como estrategia grupal el siguiente paso es implementar una política de selección que asegurara la igualdad y priorizar a las personas con característica de acuerdo a las necesidades de la vacante. Y por último a nivel individual se propone establecer un programa de educación continua para la promoción de acuerdo a los requerimientos de las vacantes con el objetivo de motivar o mejorar el desempeño laboral.

Finalmente, luego de analizar la cultura organizacional y su influencia en la rotación se puede concluir que no existe una fórmula específica para mejorar la cultura, pero en los resultados de las diferentes técnicas utilizadas, dieron como referencia que lo que influye en la rotación, son las condiciones de trabajo, sueldo, no tener líneas de desarrollo. La cultura actual no es la ideal, y se definió en grupo focales y entrevistas, que parte de la población buscaría cambiarse de trabajo.

REFERENCIAS

- Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life: An. Global Journal Of Management and Business Research.
- Bericat, A. (2012). Emociones. Emociones.
- Burki, S. (1998). Beyond the Washington Consensus: Institutions. Washington: World Bank
- Calculadora del tamaño de muestra. (s/f). SurveyMonkey. Recuperado enero de 2023, de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (edición revisada). Jossey-Bass.
- Cantillo, E., Alzate, A., Galindo, K., Hernández, A., Landinez, D. y Serje, N. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*. Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, 9. http://laccei.org/LACCEI2011-Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (9.a ed.). Editorial McGraw-Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Dupuis, A. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measurement instrument”, Social Indicators Research.
- Franklin, F. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México: Pearson.

Fundora Arencibia, O. (2007). Diagnóstico de valores personales y organizacionales en la Empresa Comercial SUME (Tesis de maestría). Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Glebbeek, A. (2004). Is high employee turnover really harmful?

Hauw, A. D. (2010). Millennials.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). McGRAW-HILL. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herzberg, F. (2000). Gestión Empresarial. (3° ed.). México: Mc Graw.

Holtom, B. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. Human Relations.

Konopaske, R. (2016). Organizational Behavior and Managemen. Estados Unidos.

Mena, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*. Scielo. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100011

Molina, A. V. E. (2018, 31 enero). Factores clave de un modelo de gestión del talento humano enfocado en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá. Repositorio Digital Institucional de la Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/a7811141-dad6-476f-9d39-a8681e4d936a>

Molina, A. V. E. (2018, 31 enero). Factores clave de un modelo de gestión del talento humano enfocado en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá. Repositorio

Digital Institucional de la Universidad Externado de Colombia.
<https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/a7811141-dad6-476f-9d39-a8681e4d936a>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Turner, F. T. (1997). *Riding the Waves of Culture*.

Zapata, L. (2011). *Aprendizaje organizacional* (2.a ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Anexos

Anexo 1



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer su opinión sobre la cultura organizacional de la empresa. Los resultados de esta investigación serán utilizados con fines académicos y garantiza la confidencialidad de estos.

Edad _____ Sexo _____ Cargo _____
Área _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa? ¿Durante este tiempo cuántos cargos ha desempeñado?

2. ¿Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas? ¿Si o no, por qué?

3. ¿Cuál cree usted que sea la principal causa de rotación de personal en la empresa?

4. ¿Qué otros factores consideran que influyen en la rotación?

5. ¿Considera que la empresa promueve un sentido de pertenencia y bienestar?

6. ¿Qué estrategias propondría para evitar la rotación?

Anexo 2



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

El siguiente grupo focal tiene como objetivo conocer su opinión sobre la cultura organizacional de la empresa. Los resultados de esta investigación serán utilizados con fines académicos y garantiza la confidencialidad de estos.

1. ¿Considera que la empresa se enfoca en el desarrollo profesional?
2. ¿Qué aspectos valora usted de la organización?
3. ¿Qué características valora más de la organización?
4. ¿Se siente identificado con la cultura actual de la organización?
5. ¿Qué aspectos mejoraría en la organización?

Anexo 3



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la cultura organizacional de la empresa. Los resultados de esta investigación serán utilizados con fines académicos y garantiza la confidencialidad de los mismos.

Lea atentamente las instrucciones. El instrumento contiene seis preguntas, cada una de ellas tiene cuatro alternativas de respuesta y divide 100 puntos entre estas cuatro alternativas, según el grado en que cada alternativa es similar a su propia organización. Otorgue un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeje a su organización.

Género: _____ Edad: _____ Área: _____

Cargo: _____

Liderazgo Organizacional	Actual	Preferido
El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de mentoría, facilitación o apoyo.		
El liderazgo en la organización es considerado como un ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.		
El liderazgo en la organización es considerado como un ejemplo de coherencia, ímpetu o altamente enfocado.		
El liderazgo en la organización es considerado como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia.		
Total		



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

2. Características Dominantes		Actual	Preferido
A	La organización es un lugar muy personal y acogedor. Es como una familia extendida. Las personas comparten mucho de sí mismas unas con otras.		
B	La organización es un lugar emprendedor muy dinámico. Las personas están dispuestas arriesgarse por algo nuevo.		
C	La organización está muy orientada a los objetivos. Una de las mayores preocupaciones es terminar su trabajo. Las personas son muy competitivas. Las personas están muy animadas.		
D	La organización es un lugar muy controlado o estructurado. Los procedimientos generales son los que gobiernan o deciden lo que la gente hace.		
	Total		



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

3. Administración de los recursos humanos		Actual	Preferido
A	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. La organización es un lugar muy personal y acogedor. Es como una familia extendida. Las personas comparten mucho de sí mismas unas con otras.		
B	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por el riesgo individual, la innovación, la libertad y la singularidad. La organización es un lugar emprendedor muy dinámico. Las personas están dispuestas arriesgarse por algo nuevo.		
C	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por la alta competitividad, las metas desafiantes y el cumplimiento de los objetivos. La organización está muy orientada a los objetivos. Una de las mayores preocupaciones es terminar su trabajo. Las personas son muy competitivas. Las personas están muy animadas.		
D	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por la seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad de las relaciones.		
	Total		



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

4. "Pegamento" organizacional		Actual	Preferido
A	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. Existe un alto compromiso con la institución.		
B	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro de objetivos o el cumplimiento de las metas. El empuje, la motivación y el desafío son temas comunes en el trabajo.		
D	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de las políticas o las reglas establecidas. Mantener el orden en la organización es importante.		
Total			



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

5. Énfasis estratégico		Actual	Preferido
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Alta confiabilidad, apertura y participación constante.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crear nuevos retos. Es valorado el practicar con nuevos recursos y crear nuevos retos.		
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Obtener metas altas y ganarles a otros en la misma área es un deseo dominante.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Se consideran importantes la eficiencia, el control.		
	Total		



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

6. Definición de éxito		Actual	Preferido
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso con el empleado y la preocupación por las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener el producto más reciente o más "especial". La organización es el producto de buen liderazgo e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganarle a sus competidores. El liderazgo competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación suave y bajo costo de producción son fundamentales.		
	Total		

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Angulo García, Sayako Lineth** con C.C: # **0803357102** autor del trabajo de titulación: **Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 6 de febrero del 2023

LA AUTORA:



f. _____
Angulo García, Sayako Lineth

C.C: 0803357102

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

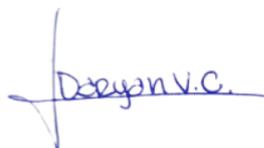
Yo, **Vargas Cabrera, Daryan Anais**, con C.C: # **0951723741** autora del trabajo de titulación: **Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 6 de febrero del 2023

LA AUTORA:



f. _____
Vargas Cabrera, Daryan Anais

C.C: 0951723741

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la rotación del personal.		
AUTOR(ES)	Angulo García, Sayako Lineth Vargas Cabrera, Daryan Anais		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	6 de febrero del 2023	No. DE PÁGINAS:	61
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional, rotación de personal, cambio organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, rotación de personal, fidelización, desarrollo organizacional, cambio organizacional, vida laboral		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Para hablar de rotación se debe entender los niveles de incidencia que tiene la cultura organizacional sobre la rotación del personal. De acuerdo a diversos autores la cultura es un factor importante para las organizaciones ya que afecta la productividad y la satisfacción de los colaboradores. Asimismo, es una de las principales causas de rotación de personal y crea un inconveniente perjudicial en la organización.</p> <p>El propósito de esta investigación es analizar la influencia de la cultura en la rotación de personal en el área operativa de una empresa de logística. El método de investigación utilizado fue un enfoque mixto mediante la aplicación de cuestionario de autoevaluación de cultura organizacional muy útil para diagnosticar e interpretar esta variable (OCAI); entrevistas semiestructuradas y grupo focales que conducen al análisis, revisión bibliográfica y artículos científicos. La investigación plantea el desarrollo de los conceptos y aplicación de dos variables, cultura organizacional y rotación, y su relación entre ellos.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-967942912 +593-969092999	E-mail: sayako.angulo98@gmail.com daryanvargas99@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			