

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Análisis descriptivo de la cultura organizacional en tres empresas ecuatorianas  
dedicadas a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas

**AUTORAS:**

Mainato Figueroa Mayeli Adamaris

Villacres Castro Nathaly Lissette

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**5 de septiembre del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Mainato Figueroa, Mayeli Adamaris y Villacres Castro Nathaly Lissette**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciadas en Administración de empresas**.

**TUTORA**

f. 

**Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Lucía Pico Versoza Lucía, Mgs.**

**Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2025.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Mainato Figueroa, Mayeli Adamaris

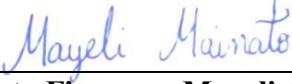
**DECLARO QUE:**

El trabajo de Titulación, **Análisis descriptivo de la cultura organizacional en tres empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, 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 nuestra total autoría.

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

Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2025

**LA AUTORA**

f.   
**Mainato Figueroa, Mayeli Adamaris**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Villacres Castro, Nathaly Lissette

**DECLARO QUE:**

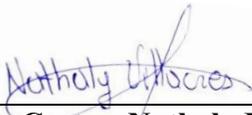
El trabajo de Titulación, **Análisis descriptivo de la cultura organizacional en tres empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos 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 nuestra total autoría.

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

Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2025

**LA AUTORA**

f.

  
\_\_\_\_\_  
**Villacres Castro, Nathaly Lissette**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Mainato Figueroa, Mayeli Adamaris**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis descriptivo de la cultura organizacional en tres empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2025

**LA AUTORA:**

f.   
**Mainato Figueroa Mayeli Adamaris**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Villacres Castro, Nathaly Lissette**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis descriptivo de la cultura organizacional en tres empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2025

**LA AUTORA:**

f.

**Villacres Castro, Nathaly Lissette**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa  
Carrera de Administración de Empresas  
**REPORTE COMPILATIO**



INFORME DE ANÁLISIS  
magister

Mainato.Mayeli\_Villacres.Nathaly -  
AVANCES FINALES

3%  
Textos  
sospechosos



< 1% Similitudes  
< 1% similitudes entre  
comillas  
0% entre las fuentes  
mencionadas  
2% Idiomas no reconocidos  
22% Textos potencialmente  
generados por la IA  
(ignorado)

Nombre del documento: Mainato.Mayeli\_Villacres.Nathaly - AVANCES  
FINALES.docx  
ID del documento: 0f5e17c4ce7fabbd5fc8b91d4acfa8d5987b67a8  
Tamaño del documento original: 4,18 MB

Depositante: Paola Alexandra Traverso Holguín  
Fecha de depósito: 20/8/2025  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 20/8/2025

Número de palabras: 26.884  
Número de caracteres: 186.830

TUTORA

f.

Ing. Traverso Holguín Paola, Mgs.

ESTUDIANTES

f.

Mainato Figueroa Mayeli Adamaris

f.

Villacres Castro Nathaly Lissette

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, la perseverancia y la sabiduría necesarias para ser fuerte en cada uno de los desafíos que se presentaron en este proyecto de grado.

A mi familia, y especialmente a mi madre, Pabla Mirella, le debo mi gratitud por su amor, su apoyo y sus palabras motivadoras en los momentos más difíciles. También a mis hermanas que siempre me han apoyado de diferentes formas a lo largo de este proyecto.

A mi tutora de tesis, Paola Traverso, por su orientación, su comprensión y su experiencia fue de suma importancia durante nuestro proyecto.

A mi amiga Nathaly Villacres, le agradezco por toda su ayuda brindada durante la realización del proyecto y carrera.

Por último, quisiera agradecer a las empresas que aceptaron que realicemos este proyecto, sin ellas no hubiese sido posible presentar esta investigación.

Con gratitud,

**Mainato Figueroa, Mayeli Adamaris**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar a este punto tan importante de mi vida, por darme la fuerza, sabiduría y salud para continuar en este gran proceso de aprendizaje. A mi mamá por apoyarme, guiarme y ser un ejemplo de lucha y perseverancia. A mi padre y hermanas, por alentarme siempre y tener la paciencia de comprenderme en los días de mayor estrés durante mis estudios.

A mi tutora, quien fue nuestra guía durante todo el proyecto de tesis, por sus consejos y por la dedicación en todo el proceso.

A mi amiga desde el día uno, Mayeli Mainato, gracias infinitas por tenerme paciencia y por ser un gran apoyo.

Deseo agradecer a las empresas que hicieron posible que este proyecto se lleve a cabo, al dpto. de talento humano, a los señores guardias y a todos los colaboradores por su valiosa participación.

Además, quiero agradecer a Maybe Vera, su ayuda fue fundamental en este proyecto, gracias por sus enseñanzas, por su paciencia y cariño. Estoy muy feliz de haber coincidido con una mente tan brillante como la suya.

Finalmente, a mí misma, porque logré lo que tanto anhelaba de pequeña, estudiar esta carrera. Por no rendirme ante los obstáculos y seguir adelante con perseverancia. Esto no termina aquí, pequeña Nathaly, nos espera un largo camino de aprendizaje y sueños por cumplir.

**Villacres Castro, Nathaly Lissette**

## **DEDICATORIA**

Dedicó este logro a mi mamá, hermanas y sobrinas, por su apoyo en todas las etapas de este proyecto, por enseñarme que el esfuerzo tiene grandes recompensas y que la perseverancia nos ayuda a ser más fuertes en el camino, sin ustedes esta investigación no habría sido posible de culminar. También le dedico este éxito a mis perros Max y Milo que me apoyaron en los momentos más vulnerables, este logro también es para ustedes.

Gracias por estar siempre a mi lado apoyándome.

**Mainato Figueroa, Mayeli Adamaris**

## **DEDICATORIA**

Dedico este logro a mis más grandes amores, mis padres. Quienes han luchado tanto por verme llegar hasta aquí, por brindarme su amor, su apoyo y por ser mi refugio en días grises. Gracias por sacrificar sus propios sueños para que yo pueda alcanzar los míos, por ser mi motor y mi fuente de inspiración.

Gracias por enseñarme el valor de la perseverancia, por inculcarme valores y por guiarme en este arduo camino. Este logro también es de ustedes.

**Villacres Castro, Nathaly Lissette**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**Facultad de Economía y Empresa**

**Carrera de Administración de Empresas**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Coello Cazar, David, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Bajaña Villagómes, Yanina Shegía, Ph.D**

OPONENTE

## **TABLA DE CONTENIDO**

Introducción .....	2
Antecedentes .....	2
Misión. ....	7
Visión. ....	7
Contextualización del Problema .....	9
Formulación del Problema .....	10
Árbol del Problema. ....	11
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación .....	13
Preguntas de investigación.....	14
Alcance .....	14
Limitaciones.....	15
Delimitaciones .....	17
Capítulo 1: Marco Teórico, Conceptual, Referencia y Legal.....	20
Marco Teórico.....	20
Teoría de la cultura organizacional de Edgar Schein.....	20

Teoría de los Tipos de Cultura Organizacional .....	22
Modelo de Denison Organizacional Culture Survey .....	23
Dimensiones del Modelo de Daniel Denison.....	27
Marco Referencial.....	28
Internacionales .....	28
Regionales.....	29
Locales .....	30
Marco Conceptual.....	31
La Organización .....	31
Cultura Organizacional .....	34
Tipos de Cultura Organizacional .....	36
Factores que Influyen en la Cultura Organizacional.....	38
Elementos de la Cultura Organizacional.....	43
Relaciones Interpersonales dentro de la Cultura Organizacional .....	45
Comunicación Organizacional.....	45
Estilos de Liderazgo.....	46
Desempeño Laboral .....	48
Satisfacción Laboral.....	48
Marco Legal .....	49
Constitución de la República del Ecuador .....	49

Código del Trabajo.....	50
Capítulo 2: Metodología .....	54
Diseño de Investigación .....	54
Tipo de Investigación.....	54
Alcance .....	55
Población y Muestra .....	55
Población.....	55
Muestra .....	56
Técnicas de Recogida de Datos .....	57
Instrumento de recolección de Datos.....	57
Análisis de Datos .....	58
Capítulo 3: Resultados .....	60
Líderes de área .....	91
Entrevista .....	106
Discusión.....	108
Capítulo 5: Estrategias para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional.....	110
Objetivo.....	111
Código ético.....	115
Código de Ética empresarial .....	115
Conclusiones.....	120

Recomendaciones .....	121
Referencias.....	122
ANEXOS .....	133
Cuestionario .....	133
Entrevista .....	136

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Limitaciones de la investigación</i> .....	16
<b>Tabla 2</b>	Delimitaciones de la investigación.....	18
Tabla 3	<i>Cuadro comparativo de teorías</i> .....	26
Tabla 4	<i>Elementos de las funciones de la empresa</i> .....	34
Tabla 5	<i>Factores internos - Incidencias</i> .....	39
Tabla 6	<i>Factores externos - Incidencias</i> .....	42
<b>Tabla 7</b>	Tipos de liderazgo .....	47
Tabla 8	Distribución de la población .....	56
<b>Tabla 9</b>	Distribución de los líderes de área .....	91
<b>Tabla 10</b>	Priorización estratégica .....	110
Tabla 11	<i>Estrategia 1. Sociabilización del Asentamiento de la Misión empresarial</i> .....	112
Tabla 12	<i>Estrategia 2. Implementación de encuesta de desempeño laboral</i> .....	113
Tabla 13	<i>Estrategia 3. Implementación del código ético</i> .....	114
Tabla 14	<i>Estrategia 4. Implementación de Buzón de Sugerencias.</i> .....	117
Tabla 15	<i>Estrategia 5. Manual de funciones</i> .....	118
Tabla 16	Estrategia 6. Implementación de Programa Integral de Desarrollo de Cultura Organizacional. ....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Organigrama Empresarial.....	8
<b>Figura 2</b> Árbol del Problema .....	11
<b>Figura 3</b> Modelo de Cultura Organizacional de Denison .....	28
Figura 4 <i>Gráfico pregunta 1</i> .....	61
Figura 5 <i>Gráficos pregunta 2</i> .....	62
<b>Figura 6</b> Gráficos pregunta 3 .....	63
<b>Figura 7</b> Gráficos preguntas 4.....	64
<b>Figura 8</b> Gráficos preguntas 5.....	65
<b>Figura 9</b> Gráficos pregunta 6 .....	66
<b>Figura 10</b> Gráficos pregunta 7 .....	67
<b>Figura 11</b> Gráficos preguntas 8.....	68
<b>Figura 12</b> Gráficos preguntas 9.....	69
<b>Figura 13</b> Gráfico pregunta 10.....	70
<b>Figura 14</b> Gráficos preguntas 11 .....	71
<b>Figura 15</b> Gráficos preguntas 12.....	72
<b>Figura 16</b> Gráficos preguntas 13.....	73
Figura 17 <i>Gráficos preguntas 14</i> .....	74
Figura 18 <i>Gráfico pregunta 15</i> .....	75
<b>Figura 19</b> Gráficos preguntas 16.....	76
<b>Figura 20</b> Gráficos preguntas 17.....	77
<b>Figura 21</b> Gráficos preguntas 18.....	78

Figura 22 <i>Gráfico pregunta 19</i> .....	79
Figura 23 <i>Gráficos pregunta 20</i> .....	80
Figura 24 <i>Gráficos pregunta 21</i> .....	81
<b>Figura 25</b> <i>Gráficos pregunta 22</i> .....	82
Figura 26 <i>Gráficos preguntas 23</i> .....	83
<b>Figura 27</b> <i>Gráficos preguntas 24</i> .....	84
Figura 28 <i>Gráficos pregunta 25</i> .....	85
<b>Figura 29</b> <i>Gráficos preguntas 26</i> .....	86
Figura 30 <i>Gráficos preguntas 27</i> .....	87
Figura 31 <i>Gráficos preguntas 28</i> .....	88
<b>Figura 32</b> <i>Gráficos preguntas 29</i> .....	89
Figura 33 <i>Gráficos pregunta 30</i> .....	90
Figura 34 <i>Gráficos pregunta 31</i> .....	92
<b>Figura 35</b> <i>Gráficos pregunta 32</i> .....	92
<b>Figura 36</b> <i>Gráficos preguntas 33</i> .....	93
<b>Figura 37</b> <i>Gráficos preguntas 34</i> .....	94
Figura 38 <i>Gráfico pregunta 35</i> .....	95
Figura 39 <i>Gráficos preguntas 36</i> .....	96
<b>Figura 40</b> <i>Gráficos preguntas 37</i> .....	97
Figura 41 <i>Gráficos preguntas 38</i> .....	98
<b>Figura 42</b> <i>Gráficos preguntas 39</i> .....	99
Figura 43 <i>Gráfico pregunta 40</i> .....	100
<b>Figura 44</b> <i>Gráficos pregunta 41</i> .....	101

<b>Figura 45</b> Gráficos pregunta 42 .....	102
<b>Figura 46</b> Gráficos pregunta 43 .....	103
<b>Figura 47</b> Gráficos pregunta 44 .....	104
<b>Figura 48</b> Gráfico pregunta 45.....	105
<b>Figura 49</b> Gráficos preguntas 46.....	106

## RESUMEN

La problemática identificada fue que la cultura organizacional actual no se encuentra alineada con las necesidades, intereses y expectativas de los empleados, lo cual genera una baja identificación y un compromiso limitado en la organización. La ausencia de estrategias efectivas que fortalezcan el sentido de pertenencia, el reconocimiento oportuno de logros individuales y colectivos, así como el equilibrio entre la vida laboral y personal, contribuyen a que los empleados perciban un ambiente de trabajo poco favorable, generando implicaciones directas en su motivación, productividad y desempeño laboral. Frente a ello se planteó como objetivo general “Identificar el tipo de cultura organizacional de las empresas de fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas analizando sus valores, creencias, prácticas, estilo de liderazgo y comportamientos predominantes”. La muestra fue de 103 personas, así como los métodos de compilación de datos fueron el cuestionario la entrevista y la guía de observación.

***Palabras clave:*** Cultura Organizacional, Desempeño laboral, Liderazgo, Productividad  
Valores y creencias

## ABSTRACT

The problem identified was that the current organizational culture is not aligned with the needs, interests, and expectations of employees, which generates low identification and limited commitment to the organization. The absence of effective strategies that strengthen a sense of belonging, timely recognition of individual and collective achievements, as well as work-life balance, contribute to employees' perception of an unfavorable work environment, generating direct implications for their motivation, productivity, and job performance. Given this, the general objective was "To identify the type of organizational culture of companies that manufacture and sell alcoholic beverages by analyzing their values, beliefs, practices, leadership style, and predominant behaviors." To achieve this objective, a mixed-method research approach was applied, with a descriptive level and a non-experimental design, which allowed for a comprehensive understanding of the participants' perceptions and experiences. The sample consisted of 103 people, and the data collection methods were questionnaires, interviews, and observation guides.

**Keywords:** Organizational Culture, Work Performance, Leadership, Productivity Values and beliefs.

## **Introducción**

### **Antecedentes**

La industria de bebidas alcohólicas ha venido existiendo desde hace varios años, desde este aspecto se ha seleccionado tres empresas dedicadas a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, la selección de estas empresas se ha destacado de manera anónima dentro de la ciudad de guayaquil, enfocados en datos reales de las empresas.

Es importante que dentro de las empresas se haga un manejo adecuado de las diferentes actividades dentro de cada área, las cuales necesitan una constante comunicación y fluctuación de actividades tanto de producción, distribución y posterior comercialización, es importante que no existan conflictos internos que puedan afectar directamente la cultura organizacional y llegue a causar dificultades que influyan en el rendimiento laboral, la comunicación deficiente o una mala organización en cuanto al desarrollo de actividades laborales, que pueden traer consecuencias a las empresas, como la disminución de calidad en la producción, ralentización de las actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos de las empresas.

La empresa A surgió en los años 50 inspirada en la fuerte tradición de los ecuatorianos hacia el brindis y la celebración. Se dedica a la elaboración de vinos, espumosos, entre otros.

En la actualidad, la cultura organizacional representa uno de los principales recursos intangibles dentro de las empresas. Esta cultura se manifiesta a través de un conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los colaboradores y orientan el funcionamiento interno de la organización. En un entorno cada vez más influenciado por el avance tecnológico y la constante interacción digital, se ha generado un proceso de interconexión global que, si no se gestiona adecuadamente, puede provocar fisuras en los canales de comunicación interna. Estas disrupciones pueden afectar negativamente la cohesión del equipo

y la satisfacción laboral a lo largo del tiempo. Por ello, fortalecer la cultura organizacional es clave para mantener un entorno de trabajo saludable, alineado y resiliente frente a los cambios tecnológicos y sociales.

Las empresas implicadas dentro del presente estudio hasta la fecha no han implementado instrumentos de medición como encuestas para evaluar la cultura organizacional, el clima laboral o la satisfacción de los colaboradores. Esta información es proveniente por parte de fuentes internas de las compañías, en tanto a dicha información se asume que no se lleva a cabo ningún modelo de cultura organizacional, implicando un largo proceso de cambios internos, para adaptar los nuevos cambios a las empresas, es importante destacar que las tres empresas se relacionan en dos aspectos diferentes.

El primer aspecto de mayor relevancia implica el manejo de las empresas, dado que las tres empresas son dirigidas por la misma persona, de la misma forma los trabajadores desempeñan diferentes funciones para las tres empresas. El mercado que atienden es la industria de las bebidas alcohólicas, en este sentido la cultura organizacional se transforma en un pilar elemental porque es la encargada de regular el comportamiento interno de los empleados de las empresas, alineándoles con los objetivos institucionales, reglamentos internos, procesos que se deben documentar correctamente y alinearse determinadamente con la dirección de la empresa, la cual juega un factor fundamental debido a que si la empresa, en el transcurso de su formación, no sigue un direccionamiento en algún punto en el futuro va a presentar falencias y errores que pueden conducirla al fracaso.

En el segundo aspecto se destaca la importancia dentro del mercado y esto se debe a que las 3 empresas se desarrollan dentro de la misma industria de bebidas alcohólicas. Es importante destacar el aspecto de la competitividad empresarial dado que el entorno es un mercado cambiante

en el cual un manejo adecuado de la información y planificación para desenvolverse dentro del mercado juega un aspecto crucial en el fortalecimiento y crecimiento dentro del mercado de la industria ecuatoriana dedicada a la elaboración de bebidas alcohólicas.

Desde la perspectiva organizacional, la cultura se forma a partir de las diferentes experiencias compartidas dentro de una empresa; su formación es de manera inconsciente. Para ello, los valores, las creencias y las actitudes entre el personal son las bases fundamentales para mantener una estructura laboral y un proceso de funcionamiento. Para que funcione correctamente y las personas desarrollen su máximo potencial, es necesario que tengan en claro qué normativas rigen dentro de la empresa, los valores organizacionales y cuál es su filosofía laboral. De otro modo, la cultura organizacional se encontrará ausente y la empresa presentará diferentes falencias en varias áreas, dado que no hay una línea clara de comunicación entre el personal.

Para Chiavenato (2022) la cultura organizacional es la parte fundamental del funcionamiento de cualquier empresa y es bajo este principio como se muestran y actúan cada uno de sus empleados, lo cual puede ser utilizado a favor de las empresas para generar ventajas.

Según Chiavenato, la cultura organizacional representa el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que distingue a una empresa de otra. Esta cultura influye directamente en el comportamiento de los empleados, en la toma de decisiones y en la forma en que se enfrentan los cambios. Además, Chiavenato distingue entre culturas organizacionales conservadoras —*centradas en la tradición, la estabilidad y el control*— y culturas adaptables, que promueven la innovación, la flexibilidad y la apertura al cambio.

Por tanto, una cultura organizacional sólida no solo alinea los objetivos individuales con los organizacionales, sino que también actúa como un mecanismo de integración que facilita la cooperación, la motivación y el sentido de pertenencia. En este sentido, cultivar una cultura

organizacional coherente y bien definida es esencial para el éxito sostenible de cualquier empresa. (Méndez, 2019).

La empresa B comenzó en el año 2001, se dedicada a la distribución de bebidas alcohólicas tales como ron, whisky, entre otras. Esta ubica en la ciudad de Guayaquil y cuenta con una cantidad estable de colaboradores que permiten su correcto funcionamiento.

Las grandes organizaciones empresariales, han presentado cambios relevantes en innovaciones gracias a la evolución, la ciencia y la tecnología, un punto clave dentro de ello la facilidad de las personas para adaptarse a los cambios, en este aspecto el personal de las distintas empresas se ven orientados a asumir diferentes roles laborales, de acuerdo a las necesidades empresariales presentadas, asumiendo constantes cambios para lograr priorizar el éxito (Quinde, 2023).

Es indispensable que todos los procesos internos de las empresas se desarrollen en un entorno optimo, con el objetivo de garantizar su éxito y sostenibilidad. Es por ello que la cultura organizaciones desempeña un papel clave y debe ser suficientemente flexible para acoplarse a los cambios del entorno.

Arias y Olano (2022) sostienen que la forma en que los diferentes departamentos de una empresa se relacionan y trabajan juntas tiene un efecto directo en su rendimiento laboral. Los autores detallan que una cultura basada en una comunicación abierta y el respeto fortalece la cohesión del equipo.

Además, la alineación de los procesos internos con los valores y creencias de la organización es esencial. Cuando todos los miembros de la empresa comparten una visión común y están comprometidos con los mismos principios, se crea un sentido de pertenencia y propósito.

Esto no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también impulsa a la empresa hacia el cumplimiento de su estrategia de negocio (Mena, 2019).

La empresa C se integra dentro de los objetos de investigación, comenzó con sus actividades comerciales a partir del año 2016, siendo una distribuidora y comercializadora de bebidas alcohólicas hasta la actualidad, con una de sus sedes principales en Guayaquil, a la fecha es una de las mayores productoras y comercializadoras de cerveza, vino entre otros, al igual que en las otras empresas no existen datos documentados sobre algún manejo de cultura organizacional, planificación o uso de la misma.

Se identifico que las tres empresas analizadas carecen de un modelo formal que oriente la cultura organizacional, el clima laboral y la gestión de desempeño. Esta situación podría estar relacionada con problemas como desalineación estratégica, debilidades en la comunicación interna y bajo compromiso del personal. En este contexto, el modelo de Denison se presenta como una posible herramienta de análisis, al considerar dimensiones como la misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia. (Denison D. , 1990)

La dimensión de misión examinará si la organización cuenta con una visión compartida y un propósito expreso que oriente cada decisión y acción, elemento indispensable para trazar una estrategia coherente en el largo plazo. En segundo lugar, la adaptabilidad valorará la capacidad de la empresa para innovar, aprender y responder a tiempo a las nuevas exigencias del mercado y a los cambios normativos, rasgos imprescindibles en sectores que evolucionan con rapidez. La dimensión de involucramiento medirá el grado de compromiso, empoderamiento y conexión que los colaboradores sienten hacia la firma, factor que incide de modo directo en la productividad

y en la retención del talento clave. Por último, la consistencia permitirá determinar si los valores compartidos, los sistemas de gestión y los comportamientos observados se alinean de manera que fortalezcan la toma de decisiones y la cohesión interna.

Mediante encuestas estructuradas y análisis cuantitativos, se identificará la cultura organizacional actual de las empresas, identificará áreas prioritarias de mejora, relacionará esos hallazgos con indicadores clave del negocio —eficiencia operativa, innovación y retención del talento— y propondrá estrategias de transformación cultural que refuercen las funciones internas. Al ser la primera iniciativa de este tipo en el sector, el estudio no solo beneficiará a las compañías analizadas, sino que también servirá de referencia para otras organizaciones del rubro, alentando una gestión más consciente, integrada y orientada al alto desempeño de las diferentes áreas.

Las empresas A, B y C, a pesar de tener trayectorias y productos distintos dentro del sector de bebidas alcohólicas, comparten una misma dirección, representada en su misión y visión corporativa:

**Misión.**

Ofrecer una experiencia única en el mundo del vino y bebidas espumosas, con el compromiso de comercializar y producir bebidas alcohólicas con el estándar de calidad más alto, brindando autenticidad y variedad en cada uno de nuestros productos a nivel nacional.

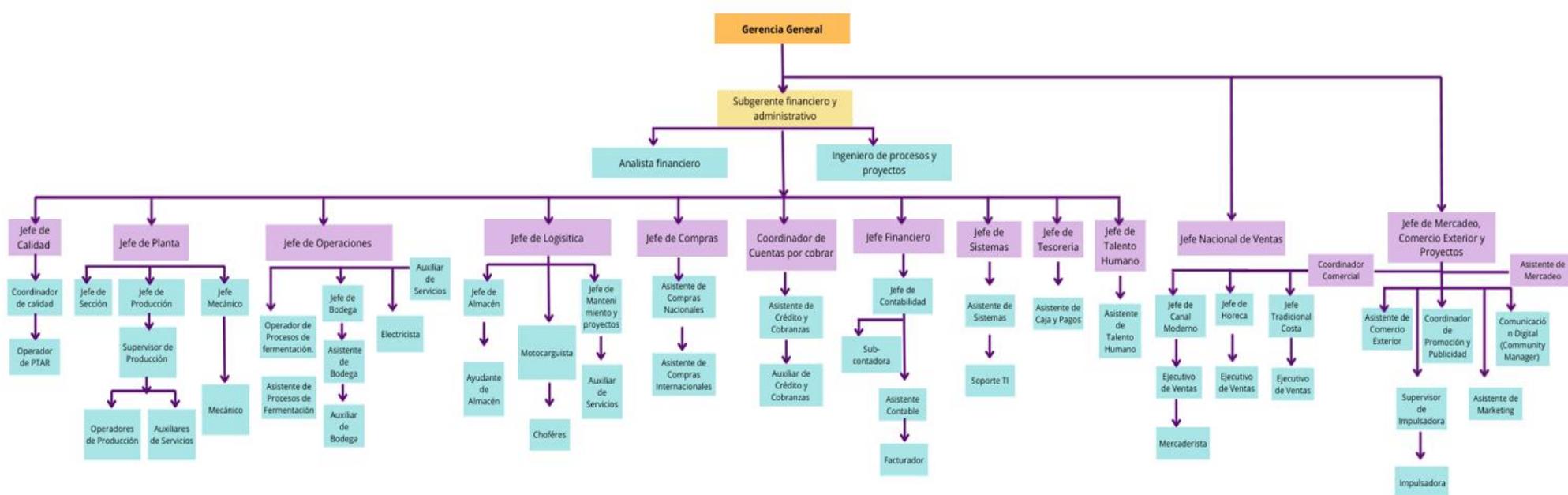
**Visión.**

Mantener una posición de liderazgo en las líneas tradicionales de negocio y ampliar sus actividades comerciales de acuerdo con las tendencias, necesidades y hábitos de los consumidores.

Así mismo, las compañías cuentan con una estructura organizacional, representada en el siguiente organigrama.

**Figura 1**

*Organigrama Empresarial*



*Nota.* El Organigrama muestra la estructura jerárquica y funcional de tres empresas, indicando que los colaboradores realizan funciones compartidas entre ellas. Fuente. Elaboración propia 2025.

## **Contextualización del Problema**

En Ecuador, la industria de bebidas alcohólicas constituye un segmento relevante para la economía nacional. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), este sector genera miles de empleos directos e indirectos, y tiene una participación importante en la recaudación tributaria.

Desde la percepción social, más de 900.000 ecuatorianos reportan consumir alcohol, destacándose la cerveza como la bebida más popular 79,2%, un sorprendente 41% de ellos consumen semanalmente. (El comercio , 2013)

Sin embargo, enfrenta un entorno altamente competitivo, marcado por la presión de marcas internacionales, la necesidad de cumplir estrictas normativas y la exigencia de adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector tienen un rol fundamental, pero también enfrentan mayores limitaciones en recursos, infraestructura y acceso a tecnologías.

Montes Pardo (2018) menciona que las desventajas en la cultura organizacional, como la falta de flexibilidad y la mala comunicación, pueden obstaculizar el crecimiento y la competitividad de las PYMES.

La ausencia de una cultura organizacional claramente articulada puede repercutir de manera notable en el funcionamiento global de una compañía, particularmente en mercados intensamente competitivos como el de las bebidas alcohólicas en Ecuador. Entre los impactos más evidentes se observa una merma en la satisfacción laboral, fenómeno que suele materializarse en mayor ausentismo, elevada rotación de personal y rendimiento productivo menguado. Estas variables no sólo comprometen la eficiencia cotidiana, sino que, a la larga, influyen de forma tangible en los indicadores financieros de la firma.

Por otra parte, una comunicación interna deficiente propicia malentendidos, genera duplicación de esfuerzos y alimenta roces entre áreas, obstaculizando así la cooperación y el cumplimiento de metas compartidas. En ese marco, la cultura organizacional trasciende el ambiente de trabajo y se convierte en un componente clave de la imagen pública de la empresa.

Una cultura corporativa negativa puede dar una mala impresión al exterior, lo que implica la atracción y retención de talentos, así como la fidelización de clientes y futuros socios

En cambio, una cultura organizacional sólida, alineada y saludable se convierte en un recurso estratégico valioso. Fortalece el sentido de pertenencia, alienta la innovación, eleva la calidad del trabajo y hace que la empresa sea un destino laboral atractivo. Por ello, las firmas ecuatorianas del ámbito de las bebidas alcohólicas deben reconocer que diagnosticar su cultura actual, detectar los puntos críticos y trazar acciones concretas es un paso indispensable para proteger el bienestar de sus equipos y mejorar el rendimiento general.

“Una cultura fuerte y positiva puede aumentar el compromiso de los empleados, mejorar la productividad y fomentar un entorno de trabajo solidario y motivador” (Amaguaña et al., 2023).

La adopción del modelo de Denison ofrece un enfoque ordenado, medible y centrado en resultados que contribuye a este proceso. Al proporcionar métricas claras y un marco compartido, el instrumento facilita una transformación cultural capaz de dotar a las organizaciones de la cohesión, adaptabilidad y visión estratégica requeridas para afrontar los desafíos del mercado contemporáneo. (Denison D. , 1990)

## **Formulación del Problema**

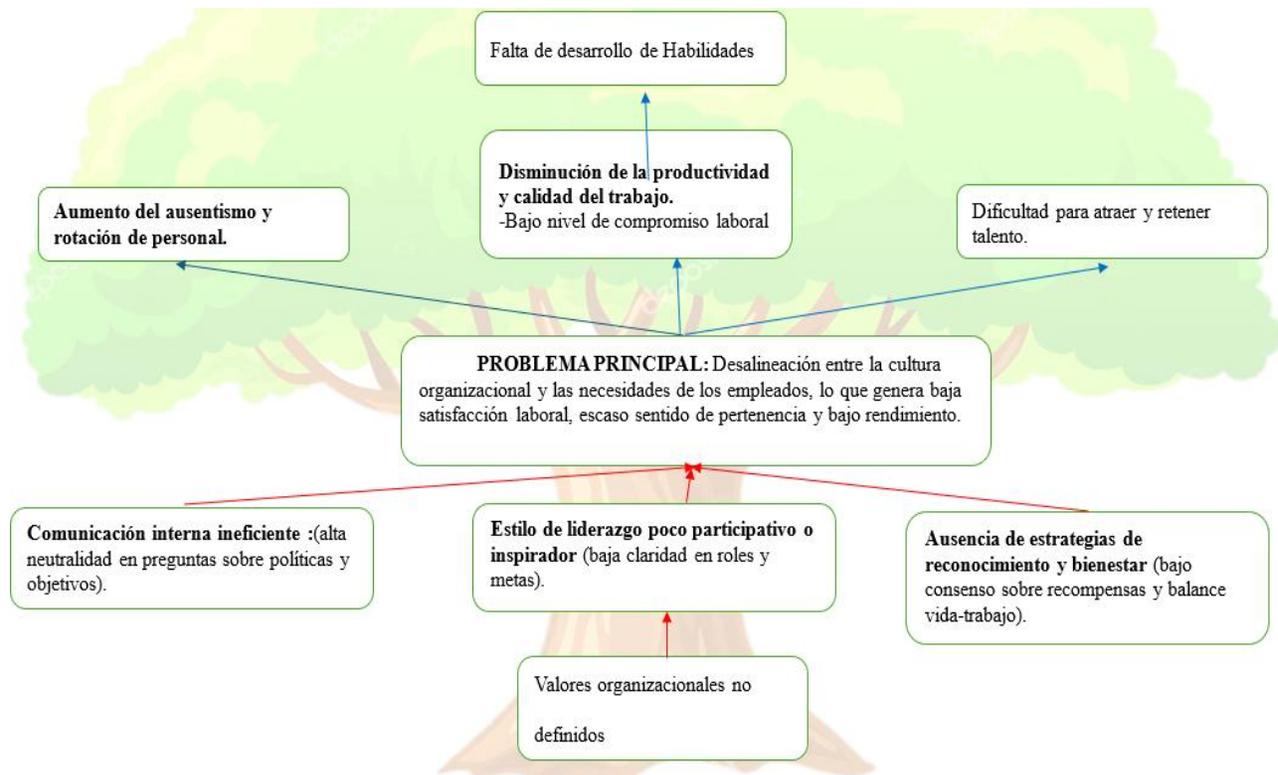
¿Cómo se caracteriza la cultura organizacional en tres empresas dedicadas a la comercialización de bebidas alcohólicas y cuáles son las áreas de mejora para fortalecer el sentido

de pertenencia, el reconocimiento de logros y el balance entre trabajo y vida personal, alineándola con los objetivos estratégicos y valores empresariales?

### Árbol del Problema.

Figura 2

Árbol del Problema



*Nota.* El modelo del árbol de problemas utilizado es una adaptación de la propuesta metodológica de (Ortegón et al., 2005), quienes lo describen como una herramienta central dentro del enfoque del Marco Lógico.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar las características de la cultura organizacional en tres empresas ecuatorianas dedicadas a la comercialización de bebidas alcohólicas, a través de la aplicación del modelo de Denison, con el propósito de identificar los factores culturales que inciden en su desempeño y funcionamiento.

### ***Objetivos Específicos***

- Desarrollar un marco teórico que ayude a comprender los diferentes factores que influyen dentro de una cultura organizacional.

- Aplicar la Encuesta de Denison como metodología para la identificación fortalezas y oportunidades de mejora en áreas clave como misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia.

- Describir y caracterizar la cultura organizacional de las empresas, mediante un análisis a su entorno de tipo descriptivo que arroje información para las áreas a mejorar en cuanto a cultura organizacional.

- Diseñar estrategias para que permitan mejorar los procesos internos de las tres empresas de fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas, para potenciar sus funciones y gestiones internas para para causar un mejor impacto en cuanto al manejo de procesos y gestiones resolviendo las problemáticas encontradas durante todo el proceso de investigación.

## **Justificación**

El desarrollo del presente estudio permite a las empresas identificar las problemáticas relacionadas con su cultura organizacional y comprender como esta puede fortalecerse para mejorar su funcionamiento. De tal manera que, facilita la búsqueda de soluciones frente a las discrepancias que puedan presentarse, aportando insumos valiosos para orientar adecuadamente el direccionamiento de las compañías.

Además, permitirá a la dirección a comprender mejor los factores culturales que influyen en la dinámica interna de la organización, facilitando la toma de decisiones para mejorar el bienestar de los empleados y eficiencia operativa, optimizar todos los procesos internos de la empresa y agilizar las actividades laborales sacando el mejor rendimiento laboral de los empleados y para mejorar las relaciones laborales entre los miembros de la empresa y de este modo evitar que las dificultades internas de la empresa afecten su desarrollo laboral de manera significativa.

Los autores Guzmán et., al (2023) mencionan que a mayor satisfacción de los colaboradores mayor el rendimiento laboral y compromiso con la empresa. La cultura organizacional radica como un punto estratégico para generar compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa, porque tiene la capacidad de influir directamente en el rendimiento laboral.

La recopilación de información en tiempo real es un factor clave para la terminación de la situación de la empresa, por otro lado, el diseño y aplicación de un enfoque cuantitativo, ayuda a obtener información importante sobre los factores laborales, sociales y físicos que actualmente se encuentran dentro de las empresas para su posterior análisis y la respectiva evaluación de los procesos internos que se manejan dentro de la organización.

La importancia del trabajo radica en conocer todos los factores que afectan la cultura organizacional interna, partiendo desde el punto de la investigación, hasta el desarrollo de los resultados, de manera que las condiciones en la práctica emitan resultados favorables al momento de ejecutarlos en la práctica real.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la formación y desarrollo de la cultura organizacional dentro de una empresa?
- ¿Qué fortalezas y oportunidades de mejora en misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia revela la aplicación de la Encuesta de Denison en las empresas analizadas?
- ¿Cómo se caracteriza la cultura organizacional actual en las empresas de fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas, y que aspectos requieren mejora?

### **Alcance**

La investigación por desarrollar contiene estrategias específicas enfocadas en los aspectos que presentan mayores inconformidades y para detectarlas es necesario una encuesta anónima a todos los miembros de la empresa para conocer de manera más clara la influencia de los factores tanto positivos o negativos de las empresas.

En este orden de ideas, los resultados de la aplicación de la encuesta, nos permitirá detectar cuales con los principales desafíos que las empresas deben asumir y buscar soluciones concretas que enfrenten los problemas dentro de las mismas. El análisis de estos aspectos y sus resultados son cruciales para determinar los puntos débiles de las compañías, de tal manera que se generen

estrategias para fortalecer la gestión interna, la comunicación efectiva y principalmente los canales de comunicación entre áreas.

Este proyecto beneficiara principalmente a los empleados, ya que busca generar un entorno laboral más comprensivo, colaborativo y eficiente. Es importante destacar que la presente investigación no parte de un estudio previo ni contempla un seguimiento externo a las organizaciones. Su finalidad es interna, enfocada exclusivamente en brindar estrategias que promuevan la mejora continua dentro de las empresas.

### **Limitaciones**

Por motivos de confidencialidad, el presente estudio omite la identificación de las entidades que han colaborado en la investigación. El diseño metodológico se ve condicionado por la dificultad de acceder a información exhaustiva sobre las dinámicas de cooperación interempresarial y a ciertos datos de naturaleza financiera, la investigación se apoyará en la instrumentación de encuestas dirigidas a captar dinámicas operativas en tiempo real de tres firmas del sector.

Una de las limitaciones del estudio radica en la ausencia de estudios preliminares que demuestren el clima y su relación con la satisfacción laboral. Así mismo, se identifican que las organizaciones no cuentan con evaluaciones de sistemáticas de desempeño.

Entre los obstáculos que se anticipan, la reticencia de las firmas a colaborar o a proporcionar información delicada resalta como la limitación más significativa, dado que la restricción en este tipo de datos clave podría diezmar el potencial explicativo del estudio.

El estudio de la cultura organizacional enfrenta obstáculos inherentes a su naturaleza difusa y subjetiva. Tal complejidad lleva a que distintos investigadores formulen interpretaciones variadas

y a que los propios empleados, al ser consultados, a veces adopten respuestas estratégicas o se inhiban por temor a sanciones.

**Tabla 1**

*Limitaciones de la investigación*

<b>Limitaciones</b>	
Accesibilidad de información	Fuentes de información internas anónimas
Periodo de investigación	2024 / 2025
Estado de la información	Vigente
Aspectos por investigar	Partes internas de las empresas, para la identificación de la cultura interna actual de 3 empresas fabricantes y comerciantes de bebidas alcohólicas dentro del territorio ecuatoriano

*Nota.* La tabla muestra las delimitaciones de la investigación de las empresas estudiadas.

**Acceso a la información:** La información que se obtiene en cuanto a la cultura organizacional de la empresa, proviene exclusivamente de fuentes internas de la empresa, dado que no existen documentos dentro de las redes digitales que daten la existencia de encuestas, manuales o estudios que detallen acerca de la cultura organizacional de la empresa.

**Periodo de investigación:** El estudio se desarrolló desde noviembre 2024 y continua hasta el presente año 2025.

**Estado de la información:** La recopilación de información es proveniente de fuentes de internet confiables, la información exclusiva de la empresa es proporcionada directamente por un departamento interno de la empresa, el cual, con previa aprobación, comparte y detalla de

información interna para conocer acerca de su funcionamiento actual y pasado de la empresa en cuanto a su organización interna y el funcionamiento de esta.

**Aspectos por investigar:** Es importante comprender su estructura y funcionamiento actual, puesto que incluir un sistema de cultura organizacional de la empresa. Para ello es necesario un análisis cualitativo para determinar todos los aspectos de la investigación, su desarrollo y el éxito de la aplicación de esta, dentro de la empresa. Es importante considerar las necesidades de los empleados, las circunstancias actuales dentro de la empresa y los recursos disponibles para su aplicación.

### **Delimitaciones**

Su enfoque está centrado en el comportamiento interno de la empresa en relación con sus empleados y los medios de comunicación entre los diferentes departamentos, partiendo desde la gerencia hasta la parte de industrial, con la finalidad de detectar efectivamente los errores actuales dentro de la empresa y, las diferentes brechas de comunicación existentes para mejorar la productividad laboral.

**Tabla 2**

*Delimitaciones de la investigación*

Delimitaciones	
Sector para analizar	Empresas distribuidoras de bebidas alcohólicas ubicadas en la ciudad de Guayaquil
Año de investigación	2024/2025
Aspectos de investigación	Cultura organizacional actual e influencia en los trabajadores
Población para analizarse	(103) Personal de 3 empresas fabricantes y comercializadoras de bebidas alcohólicas
Lugar de Análisis	Guayaquil
Región	Costa
País	Ecuador
Aspectos sujetos a análisis	Trabajadores de las empresas

*Nota.* La tabla muestra las delimitaciones de la investigación de las empresas estudiadas.

**Sector para Analizarse:** Se enfoca en el sector de fabricación y distribución de bebidas alcohólicas, dentro de la ciudad de Guayaquil.

**Año de investigación:** La investigación en cuanto a la temática representativa del funcionamiento actual dentro de la empresa, es de periodo evolutivo, es decir, la información se solicita en cuanto al avance y el progreso de la investigación y los aspectos requeridos para la misma. Este proceso inicio en noviembre de 2024 y se mantiene hasta la actualidad.

**Aspectos de investigación:** Las fuentes más utilizadas son de páginas de internet confiables, de tesis de grado, investigaciones de diferentes autores, artículos científicos y libros relacionados al tema. Otro punto importante es la información relacionada directamente con las empresas, esta es proveniente exclusivamente de las empresas a través de diferentes fuentes que

laboran dentro de la misma, el tema principal se enfoca en brindar la mayor cantidad de información.

**Población para analizarse:** Se toma en consideración a todo el personal de las distintas empresas, realizando al final una sumatoria global de las empresas seleccionadas.

**Lugar de análisis:** La ciudad Guayaquil, se encuentra ubicada en la región costa, es una de las ciudades más pobladas del Ecuador.

**Región:** La región litoral o costa, se sitúa al oeste del territorio ecuatoriano, su estructura fisonómica es caracterizada por llanuras fértiles, cuencas sedimentarias, ubicándose dentro de ella la provincia del Guayas, poseyendo uno de los golfos más importantes para la economía ecuatoriana.

**País:** La república del Ecuador es un país conocido por su gran diversidad geográfica, conformado por 4 regiones principales: Litoral o Costa, Andina, Amazonia y las Islas galápagos, ofreciendo una gran biodiversidad incomparable, limitado al norte con Colombia, al sur con Perú y el oeste con el Océano Pacífico (Oficina de información diplomática, 2024).

**Aspectos sujetos a análisis:** Las personas que se encuentran sujetas al análisis de la investigación son los trabajadores de 3 diferentes empresas dedicadas a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas dentro del territorio ecuatoriano. Las personas que se incluyen dentro de la investigación son trabajadores de distintas áreas de las empresas.

**Población:** La población estimada, es la sumatoria de la cantidad de trabajadores de las empresas previamente mencionadas. (103) personas (Empleados niveles jerárquicos, directivos, representantes de los empleados, proveedores, clientes).

## Capítulo 1: Marco Teórico, Conceptual, Referencia y Legal

### Marco Teórico

#### *Teoría de la cultura organizacional de Edgar Schein*

Desarrollada en 1985, representa uno de los modelos más influyentes y completos para entender la cultura dentro de las organizaciones. Schein define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos que un grupo ha desarrollado al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 1988).

En su teoría, Schein propone que la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles distintos, cada uno con diferente grado de visibilidad y profundidad. El primer nivel corresponde a los artefactos, que son los aspectos más visibles y tangibles de la cultura. Estos incluyen el ambiente físico de la organización, la arquitectura, la tecnología, el estilo de vestimenta, los patrones de comportamiento visibles, los documentos públicos, las ceremonias y los rituales organizacionales. Aunque los artefactos son fáciles de observar, pueden ser difíciles de descifrar sin comprender los niveles más profundos de la cultura (Solorzano, 2021).

Dentro de una empresa, la cultura organizacional se puede percibir el nivel de éxito o fracaso de las empresas puesto que radica principalmente en la creación de comportamiento favorables o desfavorables para la empresa, esto es lo que permite que cada empresa sea diferente, dado que sus principios y creencias constituyen las raíces del sistema gerencias dentro de una o de varias empresas, la cultura organizacional es la encargada de fundamentar los diferentes valores y principios que conforman la estructuración de la empresa. (Yopán, Palmero, & Santos, 2020)

El segundo nivel está constituido por los valores declarados, que son las estrategias, metas y filosofías manifestadas por la organización. Estos valores representan las creencias expresadas

conscientemente que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Sin embargo, Schein advierte que puede existir una discrepancia entre los valores declarados y el comportamiento observable, lo que hace necesario buscar los supuestos subyacentes que determinan el comportamiento real (Díaz O. , 2022).

El tercer y más profundo nivel comprende los supuestos básicos, que son las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes que se dan por sentados. Estos supuestos fundamentales son la fuente última de los valores y las acciones de la organización. Se han convertido en algo tan asumido que encontramos poca variación dentro de una unidad cultural. Schein argumenta que estos supuestos básicos son extremadamente difíciles de cambiar porque representan las verdades incuestionables de la organización (Rincón & Aldana, 2021).

La teoría de Schein enfatiza que estos tres niveles están interrelacionados y que, para comprender verdaderamente la cultura de una organización, es necesario examinar todos los niveles, no solo los aspectos visibles. El cambio cultural significativo requiere alterar los supuestos básicos, lo cual es un proceso difícil y que requiere tiempo, ya que implica desestabilizar el sistema cognitivo y psicológico de los miembros de la organización.

Además, Schein destaca el papel crucial del liderazgo en la formación y evolución de la cultura organizacional. Los líderes son los principales arquitectos de la cultura, ya que sus valores, creencias y supuestos se transmiten a los miembros de la organización a través de diversos mecanismos, como lo que miden y controlan, cómo reaccionan ante crisis, cómo asignan recursos y qué comportamientos modelan y premian (Díaz, Valderrama, Merino, Nuñez, & Cuba, 2021).

### ***Teoría de los Tipos de Cultura Organizacional***

El Modelo de Valores en Competencia, desarrollado por Cameron y Quinn (2006) identifica cuatro tipos principales de cultura organizacional basados en dos dimensiones fundamentales: la orientación interna-externa y la flexibilidad-control. Este marco teórico ha demostrado ser particularmente útil para comprender las diferentes manifestaciones de la cultura en las organizaciones. Entre los tipos de cultura organizacional.

**Cultura Clan (Colaborativa).** En este tipo de cultura, el ambiente de trabajo es muy amigable. Los colaboradores desarrollan mucho en común e imitan el desarrollo de una familia. Los líderes en la cultura clan son considerados mentores o “coaches”. La organización se mantiene unida por la lealtad y un sin fin de tradiciones. Se hace mucho énfasis en el desarrollo de talento de la gente a largo plazo pensando en retenerlos por una buena cantidad de años. Su éxito se define en términos de cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y de cuidar a las personas. Generalmente, la organización con un tipo de cultura clan impulsa el trabajo en equipo, la participación y la cordialidad entre sus colaboradores.

**Cultura Adhocrática (Creativa).** En numerosas organizaciones, se valora especialmente un entorno donde los colaboradores se sienten motivados a asumir riesgos. Los líderes en estas empresas son reconocidos por su carácter innovador y su inquietud constante, siempre en la búsqueda de nuevas metodologías para llevar a cabo sus tareas. Este tipo de cultura organizacional es especialmente adecuada para el entorno dinámico en el que nos encontramos hoy en día. En una adhocracia, el enfoque a largo plazo se orienta hacia el crecimiento y la creación de nuevos recursos. La introducción de productos o servicios innovadores se considera un indicador de éxito. La organización fomenta la iniciativa tanto a nivel individual como en equipo, así como la libertad para ajustar la visión según las necesidades que surjan.

**Cultura de Mercado (Competitiva).** En este tipo de cultura, el entorno se basa en resultados que priorizan el establecimiento y seguimiento de metas, el cumplimiento de plazos y la implementación de acciones orientadas al mercado. Los colaboradores en una cultura de mercado tienden a ser más competitivos y se enfocan en los objetivos previamente definidos. Los líderes actúan como guías estrictas, con jefes exigentes que generalmente establecen expectativas elevadas, lo que genera rivalidad entre los miembros del equipo. El objetivo principal es la victoria, y el enfoque de una cultura de mercado a largo plazo se centra en actividades que fomentan la competencia para alcanzar las metas establecidas. La influencia del mercado, el logro de objetivos y los indicadores clave de rendimiento son fundamentales. Ofrecer precios competitivos y mantener un liderazgo en el mercado son elementos críticos en esta cultura.

**Cultura Jerárquica (Control).** En este tipo de cultura, el entorno se caracteriza por su formalidad y estructura, donde los roles y funciones están claramente definidos. Las acciones de los colaboradores son guiadas por procedimientos establecidos. Los líderes de una cultura jerárquica reflejan una gran aceptación por lo que implica estandarizar procesos, establecer ordenes administrativos y de operación. Según Cameron y Quinn (2006) el éxito en esta cultura jerárquica se mide por la puntualidad en las entregas, el seguimiento de los procesos de planificación y la reducción de costos, los cuales se logran a través de cumplimiento de los procesos y reducción de costos.

### ***Modelo de Denison Organizacional Culture Survey***

En el presente apartado, se presenta una síntesis del modelo de cultura organizacional estudiada por el Dr. Daniel Denison, quien es un referente en el estudio de la relación de cultura y desempeño organizacionales.

El Dr. Daniel Denison, fundador y actual presidente del Denison Consulting Group, tiene más de veinticinco años de experiencia en la investigación de la cultura organizacional. El enfoque de este modelo se centra en como las características culturales influyen con el rendimiento y la eficacia de las organizaciones

Para el autor (1991) la cultura organizacional comprende supuestos y creencias que los miembros de una organización adoptan como suyas, son transmitidos a través del tiempo y determinan su accionar frente a los usuarios internos y externos de la organización, por lo tanto, al traducirse en comportamiento visible estos pueden ser medidos, cuantificados y relacionados con los factores críticos que influyen en la efectividad de la compañía.

De acuerdo con Denison (Denison D. , 1991) las organizaciones exitosas se diferencian de las no exitosas por lo valores, creencias y costumbres que sustentan su gestión interna, es decir, su cultura organizacional pues esta perdura en el tiempo y es transmitida a los miembros de la organización.

Aplicar la teoría de Denison no solo ayuda a las organizaciones a evaluar su cultura actual de manera objetiva, sino que también nos proporciona una guía para implementar estrategias que impacten positivamente en su desempeño, alineando sus valores y prácticas.

En este orden de ideas, en la búsqueda de mucha información sobre Cultura Organización y los modelos de análisis para poder identificar, medir, etc. El modelo de Denison facilita un examen del perfil organizacional que abarca tanto los aspectos internos como externos, los cuales son fundamentales para la eficacia sostenida de una organización. La estabilidad juega un papel importante en la creación de sistemas que sean eficientes y productivos, mientras que la flexibilidad otorga a la organización la capacidad de adaptarse y evolucionar en respuesta a las exigencias del mercado (Denison et al., 2014).

El Denison Organizational Culture Survey (DOCS) es una herramienta diseñada para la medición de la cultura Organizacional, el cual fue diseñada después de realizar una minuciosa evaluación sobre el impacto de la Cultura, en la eficacia organizacional (Denison, 1990). Este instrumento nos permite medir de manera independiente doce indicadores de forma rápida, sencilla y comprensible, lo que la convierte en un recurso distintivo y valioso. Además, el modelo incorpora tensiones inherentes, como las demandas competitivas entre un enfoque externo e interno, así como la necesidad de estabilidad frente a flexibilidad. Estos aspectos evaluados por DOCS "ofrecen un marco para entender cómo (y en qué medida) las culturas organizacionales logran equilibrar estas demandas que parecen contradictorias" (Denison et al., 2014, p. 23)

**Tabla 3***Cuadro comparativo de teorías*

<b>Modelo</b>	<b>Enfoque Principal</b>	<b>Elementos claves</b>	<b>Aporte a la investigación</b>	<b>Pertinencia para el estudio</b>
Edgar Shein Teoría de la Cultura Organizacional	Concibe la cultura como un conjunto de supuestos básicos compartido que guían percepciones, pensamientos y comportamientos en la organización.	Tres niveles <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Artefactos:</b> aspectos visibles, símbolos, rutinas, lenguaje.</li> <li>2. <b>Valores:</b> creencia y principios que orientan la conducta.</li> <li>3. <b>Supuestos básicos:</b> creencias inconscientes y arraigadas.</li> </ol>	Permite analizar la profundidad cultural, diferenciando lo visible de lo implícito en la dinámica organizacional.	Es un modelo conceptual y útil para interpretar la cultura, pero carece de un instrumento cuantitativo estandarizado para medirla.
Cameron y Quinn – Tipos de Cultura Organizacional	Clasifica la cultura organizacional, según la orientación dominante dentro de un marco de valores en competencia.	Cuatro tipologías <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Clan:</b> colaboración y compromiso.</li> <li>2. <b>Adhocracia:</b> innovación y flexibilidad.</li> <li>3. <b>Mercado:</b> competitividad y metas.</li> <li>4. <b>Jerarquía:</b> control y estabilidad.</li> </ol>	Facilita la clasificación de la cultura predominante y orienta estrategias de cambio cultural	Es práctico para tipificar culturas, pero es limitado al encasillar la organización en un único tipo predominante, sin profundizar en como la cultura impacta al desempeño.
Denison – Modelo de Cultura Organizacional	Relaciona la cultura organizacional con la efectividad y el desempeño empresarial mediante un modelo de diagnóstico.	Cuatro dimensiones <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Involucramiento:</b> participación y empoderamiento.</li> <li>2. <b>Consistencia:</b> valores compartidos, coordinación.</li> <li>3. <b>Adaptabilidad:</b> respuesta al entorno e innovación.</li> <li>4. <b>Misión:</b> dirección estratégica, visión y metas.</li> </ol>	Ofrece un instrumento de medición cuantitativa, que vincula la cultura con los resultados organizacionales que permite identificar áreas críticas de mejora.	Es el más adecuado para nuestra investigación, porque integra un enfoque práctico y medible, vincula directamente la cultura con el rendimiento empresarial y permite generar un diagnóstico aplicable a la realidad de las empresas estudiadas.

*Nota.* La tabla muestra el comparativo de teorías de cultura organizacional. Dimensiones del Modelo de Daniel Denison, niveles de cultura de Edgar Shein y las cuatro tipologías de Cameron y Quinn.

## **Dimensiones del Modelo de Daniel Denison**

**Misión** Esta dimensión define el propósito de la organización y establece la dirección estratégica a largo plazo. Sus indicadores son dirección estratégica e intención, metas y objetivo, y visión. De acuerdo con Denison (1991) una misión definida contribuye a la estabilidad y al enfoque en la consecución de resultados.

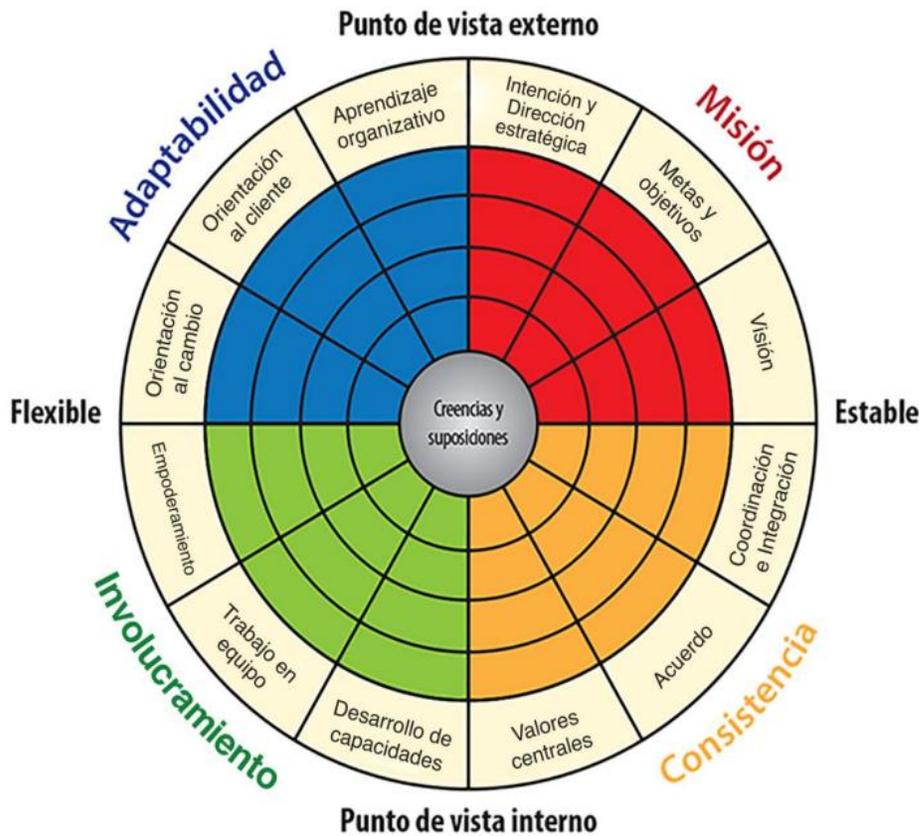
**Adaptabilidad.** Evalúa la capacidad de la Organización para interpretar al entorno y responder a los cambios del mercado de manera eficaz. Sus indicadores son orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo. Estas subdimensiones reflejan como una empresa logra ajustarse a las demandas del mercado, anticipar tendencias y el desarrollo interno.

**Involucramiento.** Esta dimensión se vincula con el nivel de compromiso y participación de los colaboradores en la toma de decisiones y al desarrollo de competencias. Dentro de esta dimensión, en el subdimensión empoderamiento las personas tienen la libertad, las capacidades y la motivación para gestionar su labor, lo que genera el sentido de compromiso; trabajo en equipo, fomenta la colaboración entre los miembros; y el desarrollo de habilidades impulsa a la mejora continua de competencias individuales y colectivas.

**Consistencia.** La última dimensión refleja el grado en que las organizaciones mantiene sentido entre sus prácticas, políticas y comportamiento. El subdimensión valores centrales se enfoca en las creencias que guían la conducta de todos los colaboradores; el acuerdo, fomenta la alineación entorno a los objetivos y decisiones; por último, la coordinación e integración, indica la capacidad de trabajar de manera conjunta y armoniosa, generando efectividad organizacional.

**Figura 3**

*Modelo de Cultura Organizacional de Denison*



*Nota.* Representa las cuatro dimensiones de la cultura organizacional: Misión, Adaptabilidad, involucramiento y Consistencia. Datos tomados de (Denison Consulting, 2021)

## **Marco Referencial**

### ***Internacionales***

Hofstede (1980) describe dimensiones culturales en las organizaciones. El estudio pionero estableció un marco para analizar la influencia de la cultura organizacional a través de dimensiones como la orientación al poder, la aversión al riesgo, el individualismo-colectivismo, entre otras. Aplicado en contextos globales, su modelo permite entender cómo las empresas de diferentes países estructuran sus valores y prácticas organizacionales (Farías, 2007).

En cuanto a los niveles de la cultura organizacional Schein (2007) definió la cultura organizacional como un conjunto de artefactos, valores compartidos y supuestos básicos que influyen la forma en que las empresas operan y se adaptan a su entorno. Su modelo es ampliamente utilizado para analizar las dinámicas culturales en grandes corporaciones, incluidas aquellas del sector de bebidas alcohólicas.

Cameron y Quinn (2006) con el modelo Marco de Valores Competitivos (CVF). Este modelo clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. Es especialmente relevante en estudios comparativos, ya que permite evaluar cómo las empresas multinacionales equilibran la estabilidad y la flexibilidad en contextos de alta competitividad. (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016)

### **Regionales**

Caraballo-Trujillo & Meleán-Romero (2022) en su estudio: Cultura organizacional en empresas del sector alimenticio. Este estudio analizó cómo las empresas de alimentos y bebidas en América Latina adaptan su cultura organizacional frente a las dinámicas del mercado. Destacaron que una cultura orientada a la innovación y la sostenibilidad mejora la competitividad en mercados emergentes. El estudio concluyó que la implementación de estrategias basadas en la colaboración, el respeto por las tradiciones locales y la adopción de nuevas tecnologías son factores esenciales para el éxito en un entorno cambiante.

Villareal & Sánchez (2018) en su estudio “Propuesta de un modelo estratégico de Responsabilidad Social Corporativa como factor de competitividad para la Industria Tequilera”. En este análisis enfocado en el sector del tequila, uno de los productos emblemáticos de México, se investigó cómo la cultura organizacional puede influir en las estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE). Se encontró que las empresas tequileras con una cultura alineada con

valores éticos y sostenibles lograron construir una percepción positiva en los consumidores, lo que aumentó su lealtad y preferencia por las marcas. Además, el estudio destacó cómo estas prácticas culturales fortalecieron las relaciones con comunidades productoras de agave, promoviendo un enfoque de sostenibilidad tanto ambiental como social. Este caso demuestra la importancia de integrar la RSE en la identidad cultural de las organizaciones para responder a las demandas de los mercados globales.

Lozano et al. (2024) en su estudio “Sistema de Gestión de Responsabilidad Social en una Organización Empresarial. Caso de estudio: Cervecería artesanal Bogotá Beer Company BBC”. Este trabajo investigó la influencia de la cultura organizacional en la implementación de prácticas sostenibles dentro de la industria cervecera brasileña, un sector que combina tradición e innovación. Los autores observaron que las empresas que promueven una cultura basada en la responsabilidad social y ambiental son más propensas a adoptar procesos de producción menos contaminantes, como la reutilización del agua y la gestión adecuada de desechos. También se identificó que estas prácticas no solo mejoran la reputación de las marcas, sino que también fortalecen la motivación y el compromiso de los empleados al alinearse con valores corporativos claros. Este enfoque cultural ha permitido que algunas empresas brasileñas se posicionen como líderes en sostenibilidad en el mercado latinoamericano.

### ***Locales***

Martínez (2015) en su investigación titulado “Análisis prospectivo al 2020 de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador como generadora de crecimiento económico”. El estudio analizó cómo la cultura organizacional impacta en la capacidad de innovación de las pequeñas y medianas empresas cerveceras artesanales en Ecuador, un sector en crecimiento. Los autores identificaron que una cultura organizacional abierta a nuevas ideas y con énfasis en la colaboración

interna promueve la creación de productos diferenciados que responden a las demandas de los consumidores locales e internacionales. Además, destacaron la influencia de valores como el compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el respeto por las tradiciones locales en el éxito de estas empresas.

Encalada & Correa (2024) en su estudio “Matices de Economía Circular mediante prácticas de Responsabilidad Social Corporativa: Empresas ecuatorianas del sector comercial de alimentos y bebidas”. El estudio investigó la relación entre la cultura organizacional y las prácticas de responsabilidad social empresarial en las empresas ecuatorianas dedicadas a la producción y distribución de bebidas alcohólicas. Los resultados mostraron que aquellas organizaciones con una cultura orientada a la sostenibilidad y al impacto social generan mayor confianza entre sus consumidores y comunidades. También se observó que las empresas que promueven una cultura inclusiva y participativa lograron implementar iniciativas ambientales efectivas, como la reducción del uso de agua en la producción y el reciclaje de envases.

## **Marco Conceptual**

### ***La Organización***

La organización se comprende de muchos conceptos, pero de acuerdo con la definición más acertada correspondiente a Agustín Ponce (2007) “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

La organización se debe asumir desde una perspectiva general, dentro de ella se engloban aspectos como la práctica de valores, costumbres, hábitos, el clima laboral, presunciones e incluso la filosofía empresarial, todo esto se percibe como una forma de adaptación y un esquema de transición para las organizaciones, puesto que esto es indispensable para el funcionamiento de la

organización, pero no deben confundirse con el clima laboral, dado que todos los conceptos que diferencias a la organización se perderían, la organización es una estructura simbólica que hace cada una sea única y diferente (Méndez, 2019).

Se conoce como organización a un grupo de personas designadas al acatamiento de actividades a desarrollar de manera conjunta y coordinada, con la finalidad de dar cumplimiento a metas y objetivos propuestos de manera objetiva, dentro de esta se abarcan aspectos como la coordinación, recursos y distribución de tareas, además de ello también incluyen niveles de autoridad para la toma de decisiones, el flujo de la comunicación de acuerdo a su estructuración, el cual juega un papel crucial en la influencia del comportamiento dentro de una organización, valorando la innovación y la toma de riesgos con la finalidad de proponer ideas innovadoras que aporten a la mejora del desempeño interno de los trabajadores siempre y cuando estos estén de acuerdo con las normas y los lineamientos previamente establecidos (Porto, 2023).

En medida del avance del tiempo, dentro de la sociedad actual la organización cumple roles fundamentales que impulsan hacia el cumplimiento y el logro de los objetivos propuestos, con la finalidad de aportarse crecimiento e integrar propuestas de desarrollo que permita el alcance de las metas propuestas.

De acuerdo con Contreras (2022) “La estructura organizativa de una empresa deberá ser vista a partir de un prisma dialéctico, estará en dependencia de la evolución que tenga la empresa en el tiempo” (págs. 4-5). La organización y su importancia radica en las variadas asignaciones que se establezcan dentro de un cargo, el incumplimiento de estas acarrea problemas a la empresa que pueden dificultar el cumplimiento de tareas o la presencia de errores en el desarrollo de la actividad laboral, perjudicando a la organización o el cumplimiento de sus actividades establecidas dentro de un determinado periodo de tiempo.

Otro aspecto importante de la organización es la fomentación del trabajo en equipo, dado que se da una colaboración conjunta entre los miembros de la empresa, fomentando un ambiente saludable y sano, puesto que la distribución de actividades permite que las personas se desarrollen dentro de su entorno laboral más cómodos impulsando la productividad facilitando el cumplimiento de los objetivos propuestos, sin embargo para el éxito del funcionamiento de la organización se va a tomar en consideración el rol que ejerce el líder dentro de la empresa, dado que es quien se encarga de la comunicación principalmente, en medida de esto y los mensajes impartidos hacia el equipo de trabajo pueden tener una importante influencia en cuanto a los resultados obtenidos (García, 2023).

La planeación, organización, integración, dirección y control, son componentes interconectados que colaboran para formar un sistema coherente y eficiente. Estos elementos permiten a las empresas anticipar cambios, optimizar recursos y supervisar el desempeño para asegurar el cumplimiento de los objetivos específicos. (Sanz-Dominguez et al., 2025)

## *Estructura y elementos de las funciones dentro de la empresa*

**Tabla 4**

### *Elementos de las funciones de la empresa*

<b>Función</b>	<b>Descripción</b>
Planificación	Se enfoca en el establecimiento claro de metas, la definición de funciones y el diseño de cronogramas para delegar tareas que contribuyan al logro del objetivo empresarial.
Organización	Asegura el cumplimiento de las tareas designadas, sea de manera personal o con un equipo de trabajo detallando la importancia de cada miembro del equipo.
Dirección	Priorizar el camino a seguir, dando instrucciones claras y retroalimentaciones que permita la garantía de un entorno laboral funcional, legal y seguro.
Control	Se basa en la supervisión del flujo del trabajo para buscar diferentes alternativas que permitan mayor eficiencia al ejecutar los cambios necesarios dentro de la organización
Motivación	Un ambiente sano permite un mejor desarrollo de actividades y desarrollo personal, beneficiando tanto el equipo de trabajo como a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

Nota. La tabla muestra los factores externos y las incidencias en las organizaciones.

### ***Cultura Organizacional***

La cultura organizacional es considerada un conjunto de valores, comportamientos, actitudes, compartidos por los miembros de una organización (Ariza, 2018); entre sus características se menciona que condiciona el comportamiento de los miembros de la organización, que se trasmite en el tiempo y se adapta conforme a las influencias externas y presiones internas (Gutiérrez, 2016); se enfatiza además que “la organización y los actores organizacionales tienen

encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesario” (Loyo de Falcón, 2015).

La cultura organizacional ha hecho su transición al pasar de un elemento secundario no relevante, hasta proponer nuevas conceptualizaciones y matices, enmarcándola en un papel primordial para los estudios sobre organización; esto se confirma a través de la explosión de investigaciones en torno a ella, mediante revisiones de literatura donde se corrobora la evolución en el concepto, su desarrollo e importancia para la comprensión de las organizaciones (González-Limas et al., 2018).

La Cultura Organizacional ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, enriqueciéndose con diversas perspectivas teóricas. Schein, citado por Méndez (2019), define la cultura organizacional como "el patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna" (p. 142).

Por su parte, Hofstede, referenciado por Yopán, Palmero y Santos (2020), conceptualiza la cultura organizacional como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra" (p. 89). Esta definición enfatiza el carácter distintivo y diferenciador de la cultura organizacional.

Desde una perspectiva más contemporánea, Del Real Villarreal y Álvarez-Monsiváis (2024) definen la cultura organizacional como un sistema dinámico de significados compartidos que incluye valores, normas, prácticas y comportamientos que caracterizan y distinguen a una organización, influenciando directamente en su desempeño y adaptabilidad al cambio.

## ***Tipos de Cultura Organizacional***

**Cultura Fuerte vs Cultura Débil.** La distinción entre culturas organizacionales fuertes y débiles resulta fundamental para comprender su impacto en el desempeño empresarial. Según Cantos et al. (2020), una cultura fuerte se caracteriza por valores claramente definidos, alto nivel de compromiso y consistencia en las prácticas organizacionales.

Méndez (2019) señala que las culturas fuertes tienden a generar mayor cohesión entre los miembros de la organización, facilitando la alineación con los objetivos estratégicos y reduciendo la necesidad de controles formales. En contraste, las culturas débiles se caracterizan por la falta de claridad en los valores, inconsistencia en las prácticas y menor compromiso organizacional.

Las investigaciones realizadas por Bordalejo y Ferrari (2017) demuestran que las organizaciones con culturas fuertes tienden a mostrar mejor desempeño en términos de productividad, satisfacción laboral y rentabilidad. Sin embargo, también advierten que las culturas excesivamente fuertes pueden generar resistencia al cambio y dificultar la adaptación a nuevas condiciones del mercado.

**Cultura Dentro del Poder.** La dimensión del poder en la cultura organizacional representa un aspecto crucial en la dinámica empresarial. Yopán, et al. (2020) analizan cómo las estructuras de poder influyen en la formación y mantenimiento de patrones culturales específicos dentro de las organizaciones.

El poder en la cultura organizacional se manifiesta a través de diferentes mecanismos, incluyendo la toma de decisiones, la distribución de recursos y las relaciones jerárquicas. Méndez (2019) identifica que la forma en que se ejerce el poder puede fortalecer o debilitar la cultura organizacional, afectando directamente el compromiso y la motivación de los empleados.

Las investigaciones recientes de Del Real Villarreal y Álvarez (2024) revelan que las organizaciones exitosas son aquellas que logran un equilibrio entre el ejercicio del poder y la participación de los empleados en la toma de decisiones, creando culturas que promueven tanto la autoridad como el empowerment.

**Cultura Burocrática.** La cultura burocrática representa un modelo organizacional caracterizado por la formalización y estandarización de procesos. Según Méndez (2019), este tipo de cultura se distingue por su énfasis en las reglas, procedimientos y estructura jerárquica claramente definida, donde la estabilidad y previsibilidad son altamente valoradas.

Las investigaciones de Bordalejo y Ferrari (2017) revelan que las organizaciones con cultura burocrática tienden a priorizar la eficiencia operativa y el control interno. Esta orientación se manifiesta a través de políticas detalladas, descripciones de puestos específicas y líneas claras de autoridad que guían el comportamiento organizacional.

Sin embargo, las limitaciones potenciales de este modelo cultural, particularmente en entornos empresariales dinámicos. Su investigación indica que la rigidez característica de la cultura burocrática puede obstaculizar la innovación y la adaptabilidad organizacional, aspectos cruciales en el contexto empresarial contemporáneo (Amador, 2016).

**Cultura Flexible e Innovadora.** En contraste con la cultura burocrática, la cultura flexible e innovadora se caracteriza por su adaptabilidad y apertura al cambio. Del Real y Álvarez-Monsiváis (2024) destacan que este tipo de cultura promueve la creatividad, el emprendimiento interno y la experimentación como valores fundamentales. Las organizaciones con culturas flexibles e innovadoras, según Cantos et al. (2020), se distinguen por:

- Estructuras organizacionales planas y ágiles
- Comunicación abierta y multidireccional

- Tolerancia al riesgo y aprendizaje de los errores
- Fomento de la iniciativa individual y el trabajo en equipo

Méndez (2019) enfatiza que la cultura flexible e innovadora resulta particularmente efectiva en industrias caracterizadas por rápidos cambios tecnológicos y alta competitividad, donde la capacidad de adaptación y renovación continua resulta crucial para la supervivencia organizacional.

### ***Factores que Influyen en la Cultura Organizacional***

La configuración de la cultura organizacional está determinada por múltiples factores interrelacionados. Yopán et al. (2020) identifican elementos tanto internos como externos que moldean y transforman la cultura de una organización a lo largo del tiempo.

Entre los factores internos más significativos, Bordalejo y Ferrari (2017) destacan: El estilo de liderazgo y la filosofía gerencial, la historia y tradiciones organizacionales, los sistemas de recompensa y reconocimiento y finalmente las políticas y prácticas de recursos humanos.

Los factores internos que establecen la cultura organizacional en una empresa resaltan que la competitividad de la organización depende que esta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por sus competidores, los diferentes factores internos que inciden en la cultura organizacional de una empresa, resaltando que la mayoría de ellos son determinados por los altos mandos y/o líderes de las diferentes áreas de la empresa, lo que implica que la cultura organizacional fluye de los niveles jerárquicos más altos hacia la base de la estructura organizacional, haciendo notar que la cultura de la empresa es un reflejo de lo que son sus líderes y jefes.

**Tabla 5***Factores internos - Incidencias*

<b>Factores Internos</b>	<b>Incidencias</b>
Estrategia	Requiere de conocimiento del contexto en el que se ubica la empresa para alcanzar sus propósitos materializando la visión de la realidad organizacional.
Estructura	Hace referencia al patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales.
Trabajo en Equipo	Orienta el esfuerzo en la empresa mediante la participación de los colaboradores que promueve la cultura de trabajo colectivo multinivel.
Estilo de Liderazgo	La forma de liderar por parte de los jefes debe ser un ejemplo que influya favorablemente en el desempeño del grupo.
Características Organizacionales	Característica como el tamaño, la formalización, el grado de descentralización y autonomía puede facilitar la implementación de la cultura organizacional.
Fundadores y Propietarios	Los fundadores crean la filosofía de la empresa y determinan sus valores básicos, mientras de que los propietarios influyan en la toma directa en la cultura de la organización ya que ambos desean que la empresa sea un reflejo de ellos.
Ambiente	Los colaboradores de la organización que interactúan en la empresa dinamizan el ambiente jurídico económico, tecnológico y variable de la empresa.

Nota. La tabla muestra los factores externos y las incidencias en las organizaciones.

**Factores Internos.** Los factores internos de la organización constituyen elementos fundamentales que configuran y moldean la dinámica empresarial desde su núcleo. Según Méndez (2019), estos factores representan las variables controlables que influyen directamente en el funcionamiento y desarrollo de la organización, determinando en gran medida su capacidad para alcanzar los objetivos establecidos y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

La estructura organizacional emerge como uno de los factores internos más significativos, estableciendo el marco dentro del cual se desarrollan las actividades empresariales. La configuración estructural de una organización no solo define las relaciones jerárquicas y los canales de comunicación, sino que también influye significativamente en la forma en que se toman decisiones y se distribuyen los recursos (Daza, Beltrán, & Silva, 2021). Esta estructura, lejos de ser un simple organigrama, representa un sistema complejo de interacciones que determina la eficiencia y efectividad organizacional.

El capital humano y sus características representan otro factor interno crucial. Bordalejo y Ferrari (2017) enfatizan que las competencias, habilidades y conocimientos de los empleados, junto con su nivel de compromiso y motivación, constituyen recursos intangibles fundamentales que influyen directamente en el desempeño organizacional. La gestión efectiva del talento humano, incluyendo procesos de selección, capacitación y desarrollo, se convierte así en un elemento estratégico para el éxito empresarial.

Los sistemas y procesos internos también juegan un papel determinante en la configuración organizacional. La eficiencia operativa depende en gran medida de la calidad y coherencia de los procesos administrativos, productivos y de control. Estos sistemas no solo facilitan la coordinación de actividades, sino que también contribuyen a la creación de valor y la optimización de recursos (Amaguaña, Ramón, Matamoros, & Borja, 2023).

La tecnología disponible y su nivel de integración representan un factor interno cada vez más relevante en el contexto empresarial actual. Cantos et al. (2020) destacan cómo la infraestructura tecnológica y la capacidad de innovación tecnológica influyen significativamente en la competitividad organizacional. La adopción y adaptación de nuevas tecnologías no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite el desarrollo de nuevas capacidades y oportunidades de negocio.

Los recursos financieros y su gestión constituyen otro factor interno fundamental. Méndez (2019) subraya la importancia de una adecuada planificación y control financiero para garantizar la sostenibilidad organizacional. La disponibilidad de recursos financieros y su asignación eficiente determinan la capacidad de la organización para invertir en mejoras, expansión y desarrollo de nuevas iniciativas.

La cultura y el clima organizacional, aunque menos tangibles, representan factores internos de crucial importancia. Estos elementos influyen significativamente en el comportamiento organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Un ambiente laboral positivo y una cultura organizacional sólida pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles.

**Factores Externos.** Por otro lado, los factores externos incluyen elementos del entorno que influyen en la formación y evolución de la cultura organizacional. Méndez (2019) señala la importancia de: El contexto sociocultural, las condiciones económicas y de mercado, los avances tecnológicos y finalmente el marco regulatorio y legal.

La interacción entre estos factores, según Del Real Villarreal y Álvarez-Monsiváis (2024), determina la naturaleza única de cada cultura organizacional y su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

**Tabla 6***Factores externos - Incidencias*

<b>Factores Externos</b>	<b>Incidencias</b>
Económico	Los cambios económicos generan oportunidades o amenazas como tasas de desempleo inflación, tipo de interés, recesión o auge económico, entre otros.
Político y Legal	Las normas legales sobre impuestos, regulaciones contractuales, imposición de impuestos y aranceles.
Tecnológicos	Avances tecnológicos en equipos más eficientes y productivos, así como en nuevos productos, obliga a las empresas actualizarse.
Demográficos	Edad, nivel de ingresos y distribución de sexo son rasgos que determinan el desarrollo de un bien o servicio.
Socioculturales	Las costumbres y cultura del mercado influyen en la forma que se debe desempeñar la empresa para ser competitiva y aceptada por el mercado.
Ambientales	. la responsabilidad social con el medio ambiente obliga a las empresas a adaptar sus operaciones para minimizar el impacto ambiental.
Clientes, competidores, reguladores y Proveedores	Las empresas deben identificar los gustos y preferencias de sus clientes para fidelizarlos y atraer nuevos clientes, al incursionar con sus marcas los reguladores controlan la correcta implementación y aplicación de las políticas de las empresas y los proveedores que ofrecen insumos necesarios.

*Nota.* La tabla muestra los factores externos y las incidencias en las organizaciones.

El contexto económico constituye uno de los factores externos más influyentes en la dinámica organizacional. La capacidad de anticipar y responder a estos cambios económicos se ha convertido en una competencia esencial para la supervivencia empresarial (Cutti, 2022). Las condiciones macroeconómicas, incluyendo tasas de interés, inflación, tipos de cambio y ciclos económicos, afectan directamente las decisiones estratégicas y operativas de las organizaciones.

El entorno político-legal representa otro factor externo crucial que moldea el comportamiento organizacional. Bordalejo y Ferrari (2017) señalan que las regulaciones gubernamentales, políticas fiscales y marco jurídico establecen los límites y oportunidades dentro

de los cuales las empresas deben operar. La comprensión y adaptación a estos requisitos legales resulta fundamental para mantener la legitimidad organizacional y evitar riesgos regulatorios.

Los avances tecnológicos y la transformación digital emergen como factores externos particularmente significativos en la era actual. Del Real Villarreal y Álvarez-Monsiváis (2024) enfatizan cómo la evolución tecnológica continua obliga a las organizaciones a reinventar sus modelos de negocio y procesos operativos. La capacidad de adoptar y adaptarse a nuevas tecnologías se ha convertido en un determinante crítico del éxito empresarial.

Los factores socioculturales también ejercen una influencia significativa en las organizaciones. Cantos et al. (2020) destacan cómo los cambios en valores sociales, tendencias demográficas y patrones de consumo afectan las expectativas de los stakeholders y las estrategias organizacionales. La capacidad de comprender y responder a estas dinámicas sociales resulta crucial para mantener la relevancia y legitimidad empresarial.

La competencia y las condiciones de mercado representan factores externos que demandan atención constante. Según Méndez (2019), la intensidad competitiva, las barreras de entrada, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de productos sustitutos configuran el entorno competitivo en el que las organizaciones deben operar y prosperar.

La globalización y la interconectividad mundial añaden otra capa de complejidad a los factores externos. La integración de mercados globales expone a las organizaciones a nuevas oportunidades y amenazas, requiriendo una perspectiva internacional en la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas (Camio, Díaz, Izquierdo, & Álvarez, 2020).

### ***Elementos de la Cultura Organizacional***

Los elementos que constituyen la cultura organizacional forman un entramado complejo que define la identidad y el comportamiento de las organizaciones. Según Méndez (2019), estos

elementos se manifiestan en diferentes niveles, desde los más visibles hasta los más profundos y abstractos, configurando un sistema integral que influye en todos los aspectos de la vida organizacional.

Los valores organizacionales representan uno de los elementos fundamentales de la cultura empresarial. Estos valores funcionan como pautas fundamentales que dirigen las conductas y decisiones en la organización. Su relevancia se encuentra no solo en su habilidad para guiar las actividades diarias, sino también en su función como factores que unen y promueven la identidad y el compromiso de la organización (Barboza, Rivera, & Rafael, 2021).

Los rituales y ceremonias organizacionales emergen como elementos visibles y tangibles de la cultura. Las celebraciones, ceremonias de reconocimiento, reuniones periódicas y otros rituales corporativos sirven como mecanismos para fortalecer la cohesión social y mantener viva la memoria organizacional (Brito, Pitre, & Cardona, 2020).

El lenguaje y la comunicación organizacional constituyen elementos cruciales en la configuración cultural. Cantos et al. (2020) enfatizan cómo el vocabulario específico, las jergas profesionales y los patrones de comunicación reflejan y refuerzan la cultura organizacional. La forma en que se comunican las personas dentro de la organización no solo transmite información, sino que también construye y mantiene significados compartidos.

Los símbolos y artefactos físicos representan manifestaciones tangibles de la cultura organizacional. Según Méndez (2019), elementos como el diseño de las instalaciones, la vestimenta, los logotipos y otros símbolos visuales comunican mensajes importantes sobre la identidad y los valores organizacionales. Estos elementos tangibles actúan como recordatorios constantes de la cultura organizacional y ayudan a reforzar comportamientos deseados.

Estas reglas, tanto formales como informales, establecen expectativas claras sobre el comportamiento aceptable dentro de la organización (Eraso, 2021). Además, influyen significativamente en la toma de decisiones y las interacciones cotidianas entre los miembros de la organización.

### ***Relaciones Interpersonales dentro de la Cultura Organizacional***

Las relaciones interpersonales constituyen un elemento fundamental en la configuración y dinámica de la cultura organizacional. Según Bordalejo y Ferrari (2017), la calidad de estas relaciones influye directamente en el clima laboral, la productividad y la satisfacción de los empleados, conformando un tejido social que sostiene y fortalece la estructura organizacional.

La construcción de relaciones interpersonales efectivas dentro del ámbito laboral requiere de múltiples factores. De acuerdo con Méndez (2019), elementos como la confianza, el respeto mutuo y la empatía resultan cruciales para establecer vínculos profesionales sólidos que contribuyan positivamente al desarrollo organizacional. Estas interacciones no solo facilitan la colaboración y el trabajo en equipo, sino que también crean un ambiente propicio para la innovación y el aprendizaje colectivo.

Las dinámicas grupales y el trabajo en equipo enfatizan que la capacidad de los individuos para trabajar colaborativamente, resolver conflictos y mantener relaciones profesionales productivas influye significativamente en el desempeño organizacional y la consecución de objetivos comunes.

### ***Comunicación Organizacional***

La comunicación organizacional es un elemento esencial para establecer y preservar una cultura empresarial robusta. Según Troya (2024) una comunicación efectiva permite la difusión de

valores, metas y expectativas de la organización, lo que ayuda a lograr una alineación estratégica y fomenta el compromiso de los empleados.

Los canales de comunicación formal e informal juegan roles complementarios en el funcionamiento organizacional. Cantos et al. (2020) destacan la importancia de mantener un equilibrio entre ambos tipos de comunicación, reconociendo que mientras los canales formales aseguran la transmisión oficial de información, los canales informales contribuyen a la construcción de relaciones y la difusión rápida de información relevante.

La comunicación efectiva demanda habilidades particulares y un soporte estructural apropiado. Se subraya la importancia de cultivar competencias comunicativas en todos los niveles de la organización, lo que incluye la habilidad de escuchar activamente, ofrecer retroalimentación constructiva y ajustar el mensaje de acuerdo con el contexto y la audiencia (De Castro, 2014).

### ***Estilos de Liderazgo***

Los estilos de liderazgo ejercen una influencia determinante en la configuración y mantenimiento de la cultura organizacional. Según Bordalejo y Ferrari (2017), el comportamiento y las decisiones de los líderes establecen patrones que moldean el comportamiento colectivo y definen las normas culturales dentro de la organización.

Los líderes efectivos deben demostrar capacidad para adaptar su estilo según el contexto y las necesidades organizacionales. Méndez (2019) señala la importancia de la flexibilidad en el liderazgo, reconociendo que diferentes situaciones y equipos pueden requerir aproximaciones distintas para maximizar el desempeño y el compromiso del personal.

La autenticidad y la coherencia en el liderazgo son cruciales para establecer credibilidad y confianza. Díaz (2021) destaca que los líderes efectivos ejemplifican los valores y

comportamientos que quieren fomentar en la organización, estableciendo una relación directa entre el liderazgo y la cultura organizacional que se aspira a crear.

El liderazgo organizacional constituye un elemento fundamental en la configuración y dirección del comportamiento colectivo dentro de las empresas. Según Méndez (2019), el liderazgo efectivo no solo guía la organización hacia sus objetivos estratégicos, sino que también influye significativamente en la formación y mantenimiento de la cultura organizacional deseada.

La evolución del concepto de liderazgo organizacional refleja la complejidad del entorno empresarial actual. Para Gómez & Velasco (2024) las organizaciones contemporáneas demandan un enfoque de liderazgo más avanzado que integre habilidades técnicas, competencias emocionales y una visión estratégica. Este nuevo paradigma de liderazgo resalta la necesidad de crear entornos que promuevan la innovación, el aprendizaje continuo y el desarrollo del talento.

### **Tabla 7**

#### *Tipos de liderazgo*

Liderazgo	Descripción
Autocrático	El líder toma decisiones de manera unilateral, dirige estrictamente al equipo.
Participativo	Se involucra en el equipo a la toma de decisiones, fomentando así la colaboración y el compromiso.

Liberal	Otorga libertad al equipo para ejecutar tareas y desarrollar su potencial.
Estratégico	Se centra en la planificación a largo plazo y se alinea con el objetivo empresarial.
Burocrático	Es aquel que dirige a su equipo a que sigan al pie de la letra las reglas planteadas.

---

Nota. Elaboración propia, basada en fuentes sobre el liderazgo organizacional (Yaulilahua & Almenaba, 2022)

### ***Desempeño Laboral***

La evaluación del desempeño laboral requiere un enfoque integral que considere múltiples dimensiones. Bordalejo y Ferrari (2017) enfatizan la importancia de establecer criterios claros y objetivos para medir el desempeño, considerando tanto resultados cuantitativos como aspectos cualitativos del trabajo realizado.

Los factores que influyen en el desempeño laboral son diversos y están interrelacionados. Méndez (2019) identifica elementos como la motivación, las competencias individuales, el apoyo organizacional y las condiciones del ambiente de trabajo como determinantes clave del desempeño. La gestión efectiva de estos factores resulta crucial para mantener y mejorar los niveles de desempeño organizacional.

### ***Satisfacción Laboral***

La satisfacción laboral representa un componente crucial en la dinámica organizacional contemporánea. Según Méndez (2019), este elemento psicosocial influye significativamente en el compromiso de los empleados, la productividad y la sostenibilidad organizacional a largo plazo. La comprensión y gestión efectiva de la satisfacción laboral se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones que buscan mantener una ventaja competitiva sostenible.

La relación entre satisfacción laboral y desempeño organizacional ha sido ampliamente documentada. Bordalejo y Ferrari (2017) señalan que los empleados satisfechos tienden a mostrar mayores niveles de compromiso, creatividad y disposición para contribuir más allá de sus responsabilidades formales. Esta conexión positiva se refleja en indicadores clave como la productividad, la calidad del servicio y la innovación organizacional.

La cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral. Una cultura que promueve la transparencia, el respeto mutuo y el crecimiento personal tiende a generar mayores niveles de satisfacción entre los empleados. La congruencia entre los valores individuales y los de la organización es un factor fundamental para lograr experiencias laborales positivas y satisfactorias (Pineda Henao, 2020)

### **Marco Legal**

En Ecuador, no existe una ley específica que obligue a las empresas a tener una cultura organizacional definida. Sin embargo, hay varias leyes y regulaciones que se relacionan con aspectos de la cultura organizacional y que las empresas deben cumplir.

#### ***Constitución de la República del Ecuador***

De acuerdo con la Constitución de la república del Ecuador (2008):

- **Art. 66.-** Dentro del artículo se da garantía al derecho al trabajo en condiciones dignas, justas, dando paso directo a una cultura organizacional saludable. En el inciso n°2 indica “2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad y otros servicios sociales necesarios.
- **Art. 326.-** Se establecen principios englobados dentro del derecho laboral en donde de integran la igualdad de oportunidades y no discriminación, incitando directamente a una

cultura organizacional inclusiva y saludable, como lo indica el inciso 7 y 8 de la constitución de la república. (7). Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores. (8). El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

-

### ***Código del Trabajo***

De acuerdo con el Código del Trabajo, (2005) , los artículos son:

- **Art. 41.-** Responsabilidad solidaria de empleadores. - Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa, como condueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador.
- **Art. 42. –** Las obligaciones del empleador de acuerdo con el inciso 6 del Código del trabajo, (2005) Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio juntamente con otras empresas o con terceros.

- **Art.172-** Este artículo se refiere al derecho de los trabajadores a un ambiente de trabajo seguro y saludable. Esto se relaciona con la cultura organizacional en cuanto a la importancia de crear un ambiente de trabajo positivo y libre de riesgos para la salud física y mental de los empleados.
- **Art.325-** Este artículo habla sobre la obligación del empleador de capacitar a los trabajadores en temas relacionados con su trabajo. Esto se relaciona con la cultura organizacional en cuanto a la importancia de invertir en el desarrollo de los empleados y promover un ambiente de aprendizaje continuo.

### **Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Esta ley establece la obligación de los empleadores de implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Esto se relaciona con la cultura organizacional en cuanto a la importancia de promover una cultura de prevención de riesgos laborales y seguridad en el trabajo.

### **Ley Orgánica de Protección de Datos Personales**

Esta ley regula el tratamiento de datos personales y establece principios como la confidencialidad y el consentimiento. Esto se relaciona con la cultura organizacional en cuanto a la importancia de proteger la privacidad de los empleados y manejar la información de manera ética y responsable.

### **Normativa del IESS**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) tiene regulaciones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, así como con la protección de los derechos de los trabajadores. Estas regulaciones se relacionan con la cultura organizacional en cuanto a la importancia de cumplir con las obligaciones legales y promover un ambiente de trabajo justo y equitativo.

## **Ley de Compañías**

Esta ley establece el marco legal para la creación y funcionamiento de las empresas en Ecuador. Si bien no se refiere directamente a la cultura organizacional, sí establece principios generales de buena gestión y responsabilidad social que se relacionan con la cultura organizacional.

Es importante tener en cuenta que estas leyes y regulaciones establecen un marco legal mínimo que las empresas deben cumplir. Sin embargo, la cultura organizacional va más allá del cumplimiento legal y se refiere a los valores, creencias y prácticas que comparten los miembros de una organización.

En la legislación ecuatoriana no se establece de forma explícita la obligación de que las empresas cuenten con una cultura organizacional definida. Sin embargo, diversas normativas, como la Constitución de la República del Ecuador (2008), el Código del Trabajo (2005), la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y otras disposiciones relacionadas, regulan aspectos que inciden directamente en la conformación y mantenimiento de una cultura organizacional, tales como el derecho a un trabajo digno, la no discriminación y la protección de datos. Estas disposiciones configuran un marco normativo que, si bien no exige la existencia de una cultura organizacional declarada, establece condiciones mínimas para un desarrollo integral de las organizaciones.

## Operacionalización de Variables

En la tabla 5, se mostrarán la operacionalización de las variables dependientes e independientes.

**Tabla 5**

### *Operacionalización de las variables*

Variabes	Dimensiones	Definición	Preguntas	Escala
<b>Independiente</b>	Misión	La misión se refiere a la claridad de propósito, dirección y metas que guían a la organización. “La misión de sentido y dirección a la organización”. (Denison D. , 1990)	1,7,9,12,13,14,2 0,38,39,40,41,4 2,43,44	Escala Likert 1 - 5
Cultura Organizacional	Consistencia	La consistencia refleja la integración interna mediante valores compartidos que generan cohesión y estabilidad. (Denison D. , 1990)	2,3,4,6,26,27,28 ,32,33,36	Escala Likert 1 - 5
	Adaptabilidad	La adaptabilidad se refiere a la capacidad de una organización para interpretar y responder efectivamente a los cambios del entorno. (Denison D. , 1990)	8,10,11,15,22,2 3,25,29,34,35	Escala Likert 1 - 5
	Participación	Refleja la dedicación y desempeño de los empleados para cumplir con las metas organizacionales. (Denison D. , 1990)	5,16,17,18,19,2 1,24,30,31,37	Escala Likert 1 - 5
<b>Dependiente</b>			6,13,17,18,19,20	Escala Likert 1 - 5
Disminución de la productividad y calidad del trabajo	Desempeño laboral	Se entiende como el grado en que los empleados cumplen sus actividades de manera eficiente y efectiva. (Chiavenato I. , 2019)	23,27,29	Escala Likert 1 - 5
	Eficiencia Organizacional	Grado en que las organizaciones aprovecha sus recursos para alcanzar resultados. (Koontz, 2018)		Escala Likert 1 - 5

*Nota.* Las preguntas corresponden a la encuesta de Cultura Organizacional de Denison (Denison D. , 1990), adaptada para el presente estudio con fines descriptivos.

## **Capítulo 2: Metodología**

### **Diseño de Investigación**

El diseño del presente estudio es no experimental y transversal, ya que permite observar y describir la cultura organizacional de las compañías tal como se presenta en la actualidad, sin intervenir en el entorno natural (Baena, 2017).

La recolección de datos se realiza en un único momento temporal, dado que facilita la identificación de los valores, creencias y practicas predominantes en la organización. (Arias & Covinos, 2021).

Este enfoque proporciona información confiable para analizar la cultura organizacional y fundamentar recomendaciones basadas en evidencia.

### **Tipo de Investigación**

El presente estudio adopta un enfoque de investigación mixta, combinando métodos cuantitativos y cualitativos (Bernal, 2010). La dimensión cuantitativa se aborda mediante la aplicación del cuestionario Denison, que permite medir de forma estructurada las percepciones de los empleados en relación con las dimensiones clave de la cultura organizacional. Por otro lado, la dimensión cualitativa incluye entrevista semiestructuradas al subgerente financiero y administrativos, así como la observación directa en las empresas, lo que proporciona una comprensión más profunda de las dinámicas internas, prácticas culturales y desafíos específicos.

Integrar el enfoque mixto permitió lograr una visión integral y riqueza interpretativa de los datos cualitativos y el análisis numérico que permitieron fortalecer el alineamiento de la cultura organizaciones con todos los trabajadores.

## **Alcance**

El presente proyecto tiene un alcance descriptivo y se utilizará el método cuantitativo que servirá para cuantificar los datos recopilados a través de una encuesta (Bernal, 2010). Los resultados obtenidos nos permitirán describir y cuantificar, con el fin de obtener una visión detallada de la situación actual de las compañías.

El análisis se realizará sin establecer relaciones causales ni explicativas, limitándose a ofrecer un panorama detallado de cómo se percibe la cultura organizacional por parte de los empleados. Asimismo, se identificarán las áreas de mejora relacionadas con el sentido de pertenencia, el reconocimiento de logros y el balance entre la vida laboral y personal.

Este alcance descriptivo será clave para proporcionar información valiosa sobre el estado actual de la cultura organizacional en las empresas estudiadas, sirviendo como base para futuros análisis o propuestas de mejora que fortalezcan el ambiente laboral y el compromiso de los empleados.

## **Población y Muestra**

### ***Población.***

La población, según Malhotra (2007), es: “El conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características, y forman el universo para el propósito del problema de investigación” (p. 358). También para Balestrini (2006), se entiende por población a “Un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p.137).

Autores como Reyes (2008), al referirse a la población, puede entenderse como un conjunto de elementos, objetos, empresas o personas que tienen características comunes dentro de un área específica y ser sujeto de identificación para la aplicación y selección de una muestra. Para utilizar

esta técnica es necesario dividir la población en dos: Las unidades de estudio y las unidades de muestreo. Las unidades de estudio son aquellos objetos o sujetos a quienes se va a investigar. La unidad de muestreo es aquel sujeto de donde se va a obtener la información para el estudio.

En el trabajo de grado propuesto para la empresa, la población seleccionada estaría compuesto por los trabajadores entre hombres y mujeres de las empresas A, B y C. las unidades de análisis u observación, está constituido por los trabajadores de la empresa, relacionados con el área de estudio en relación con la cultura organizacional de la empresa, constituidos por los diferentes departamentos,

### *Distribución de la población*

**Tabla 8** Distribución de la población

<b>Personal</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Total</b>
Accionistas/Gerentes	1	0	0	
Administración	8	6	10	
Comercialización y ventas	10	18	7	
Directa	8	8	0	
Indirecta	11	9	4	
Marketing-Promoción y publicidad	1	0	2	
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>23</b>	
<b>Muestra</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>23</b>	<b>103</b>

*Fuente: Elaborado por las autoras (2025), con datos de las empresas.*

### ***Muestra***

La muestra de acuerdo con Ventura (2017), es una parte representativa de la población de la cual se puede generalizar resultados. La muestra del presente estudio corresponde a un muestreo censal estratificado, ya que se incluyó a toda la población de las tres empresas. Dentro de este censo, se definieron estratos según la función y pertinencia de las preguntas del cuestionario, los

colaboradores respondieron 35 preguntas dirigidas al todo personal, mientras que los líderes de área respondieron los demás ítems relacionados con su supervisión y gestión del equipo.

Esta división permite aplicar cada pregunta a los colaboradores que puedan responderla de manera válida, garantizando que los datos reflejen con precisión las características de la cultura organizacional en toda la población y evitando sesgos por respuestas inapropiadas.

### **Técnicas de Recogida de Datos**

De acuerdo con López, Roldán y Fachelli (2015) “La encuesta como técnica, permite la recogida de los datos por medio de la interrogación que se realiza al encuestado con el propósito de que brinden la Sinformación requerida para la investigación” (p.8).

El referido autor, también indica:

La encuesta como método deja de ser una simple herramienta de recogida de datos para transformarse en un proceso de investigación social, donde se integran un cúmulo de técnicas que se orientan y tienen como finalidad crear un objeto de investigación p. (8)

### **Instrumento de recolección de Datos**

Un instrumento es un formato, equipo, material o soporte que permite vaciar los datos o información que se recaba de un área de estudio, según Arias (2006), “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (p. 69).

El cuestionario Denison es un instrumento estandarizado que evalúa la cultura organizacional en dimensión como: La toma de decisión, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores, acuerdos, coordinación e integración, orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo, dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, visión.

Aplicamos una adaptación del cuestionario de Denison, cuyo objetivo principal fue simplificar las preguntas para facilitar su comprensión por parte del personal.

Constó de 44 ítems en formato de escala Likert de cinco puntos, donde los participantes evalúan su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación

Se distribuyó el cuestionario a los 103 empleados de las tres empresas mediante formularios digitales e invitaciones físicas. Antes de la aplicación, se explicó el propósito del estudio y se garantizó la confidencialidad de las respuestas.

La entrevista fue diseñada en formato semiestructurado, permitiendo obtener información detallada y flexible sobre la perspectiva gerencial respecto a la cultura organizacional. Se entrevistó al subgerente general de las compañías. La entrevista fue realizada de manera presencial y tuvo una duración aproximada de 45 minutos.

La observación directa se enfocó en registrar comportamientos, interacciones y aspectos físicos del entorno laboral que reflejaran elementos de la cultura organizacional (Alegre, 2022). Se utilizó una guía de observación estructurada con los siguientes indicadores:

- Ambiente físico: Diseño de los espacios de trabajo, limpieza y disposición de áreas comunes.
- Interacciones laborales: Relaciones entre empleados y líderes, comunicación y colaboración.
- Rituales y dinámicas: Eventos, reuniones y otras prácticas que promuevan valores culturales.

### **Análisis de Datos**

Se realizó un análisis estadístico descriptivo para interpretar las respuestas obtenidas en el cuestionario. Para los resultados de la encuesta se agruparon los datos bajo cada categoría,

identificando patrones, similitudes y discrepancias. Finalmente, para la guía de observación se realizó un análisis descriptivo basado en las notas de campo recopiladas durante la aplicación de la encuesta y vista de campo.

### **Capítulo 3: Resultados**

El proceso de presentación y análisis se inicia después de recopilar los datos y revisarlos, donde se llevan a cabo varios procedimientos interrelacionados para resumir y reordenar los datos, como recopilación, revisión, codificación, tabulación e interpretación. Los datos en bruto que se recopilan en el campo deben transformarse en la información que responda las preguntas. Con base en Kinnear y Taylor (2003), en este proceso, se realiza la conversión de los datos en bruto en información, requiriendo que éste se edite y codifique a fin de poder transferirlos a una computadora u otro medio de almacenamiento de datos.

Tal como lo refieren Selltiz, Jahoda y otros (2000). “El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación” (p. 62).

En referencia al autor Weiers (2007). El análisis de datos y el término análisis descriptivo se refiere a la transformación de los datos en bruto en una forma de facilitar su comprensión e interpretación.

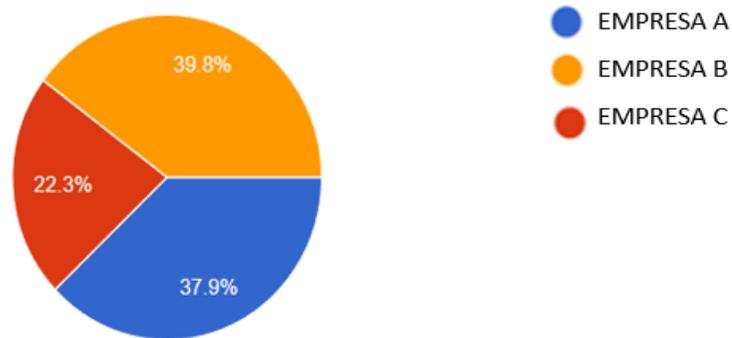
## Empresa a la que pertenece

**Figura 4**

*Gráfico pregunta 1*

¿ A qué empresa pertenece?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

**Pregunta 1:** el 39.8% de las personas encuestadas equivalente a 41 personas pertenecen a la empresa B, el 37.9% equivalente a 39 personas pertenecen a la empresa A y 23 personas equivalente al 22.3% pertenecen a la empresa de C, dando una población total de 103 personas total de las 3 empresas.

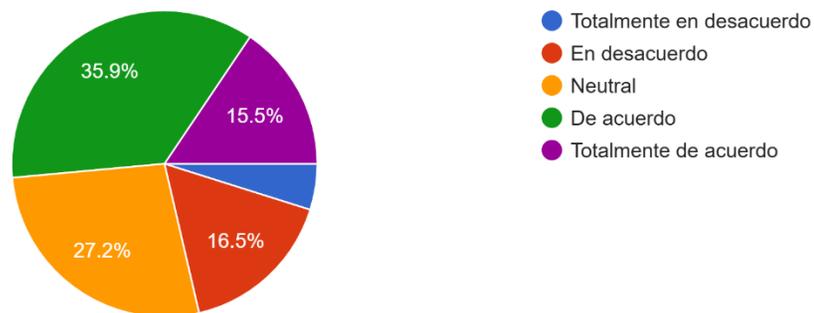
## A. Enfoque general de la Organización

**Figura 5**

*Gráficos pregunta 2*

¿Considera usted que la compañía práctica de forma continua la misión a todos los miembros de la organización?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### **Pregunta 2:**

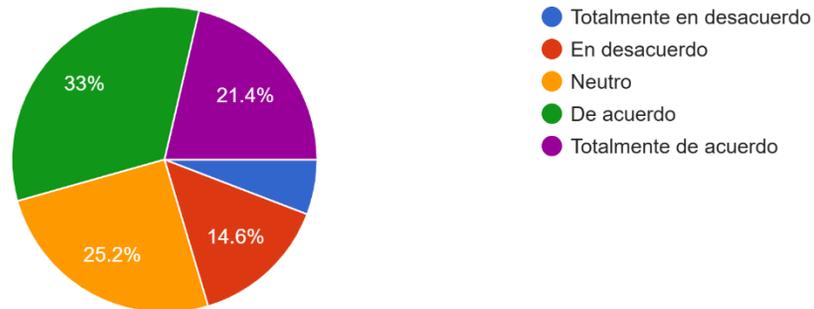
Esta pregunta corresponde a la dimensión de misión, en la cual se evidencia que la mayoría de las personas se inclinan por una visión positiva. Sin embargo, también hay una parte considerable del 16,5% que no comparte esta idea, mostrando desacuerdo. También es relevante destacar que existe un grupo de personas que respondió neutral, lo que evidencia que no todos tienen una percepción clara o definida.

## Figura 6

### Gráficos pregunta 3

¿Usted considera que existe un código ético que guía nuestros comportamientos y nos ayuda a distinguir lo correcto?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 3:

Correspondiente a la dimensión consistencia, los resultados indican que la mayoría de los encuestados reconocen la presencia del código ético. Por otro lado, existe un grupo se manifiesta en desacuerdo, lo cual refleja que no todos los miembros perciben con claridad las normativas éticas. Así mismo, se observa un porcentaje considerable de respuestas neutrales, lo que señala una posición de duda o precaución, prefiriendo no tomar una postura clara por miedo, o simplemente porque no confían del todo en la confiabilidad del proceso.

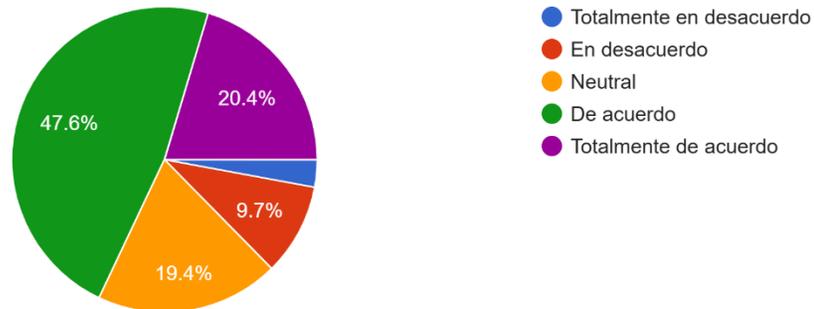
Esto evidencia que, aunque las organizaciones transmiten la importancia del código ético, aún existen oportunidades de mejora en la comunicación y socialización de sus alineamientos.

## Figura 7

### Gráficos preguntas 4

¿Usted cree que existe un conjunto claro y coherente de valores que guía los objetivos de la organización?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

#### Pregunta 4:

Esta pregunta está relacionada con la dimensión de consistencia, en la cual se evidencia que existe una percepción mayoritariamente positiva, todavía se muestra posiciones neutrales y en desacuerdo.

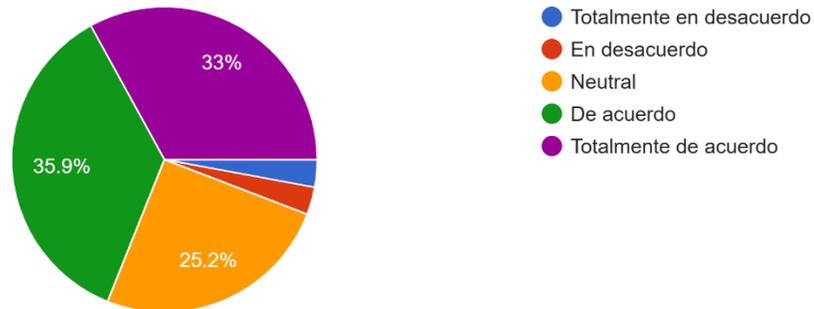
Esto señala que, si bien las compañías han logrado de transmitir en gran medida sus principios y lineamientos, aún tienen el reto de fortalecer la confianza interna, socializar con mayor eficacia sus valores y demostrar su aplicación coherente en la práctica diaria.

## Figura 8

### Gráficos preguntas 5

¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación de que la empresa tiene una cultura de valores, creencias y costumbres que son fuertemente duraderas?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 5:

El mayor porcentaje de las respuestas se concentran en que los colaboradores perciben positivamente que las empresas cuentan con una cultura sólida de valores, creencias y costumbres,

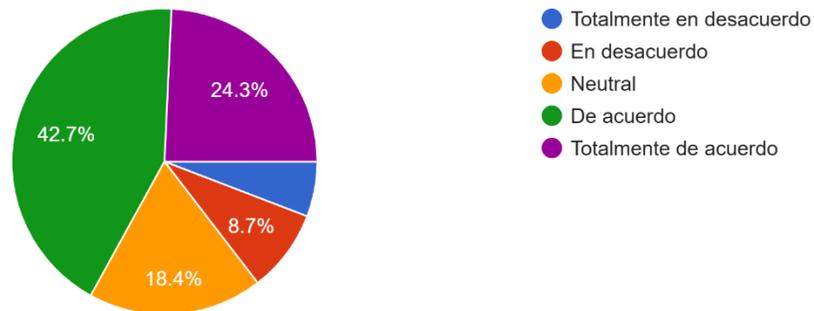
Lo cual puede relacionarse con el hecho de que muchos de los trabajadores tienen varios años laborando en las compañías. Este tiempo de permanencia les ha permitido interiorizar y vivir más de cerca dichos valores, generando un fuerte sentido de identificación y pertinencia. Esta pregunta está enfocada en la dimensión consistencia.

## Figura 9

### Gráficos pregunta 6

¿La empresa fomenta la cultura de mejorar conflictos internos para brindar soluciones donde todos ganen?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 6:

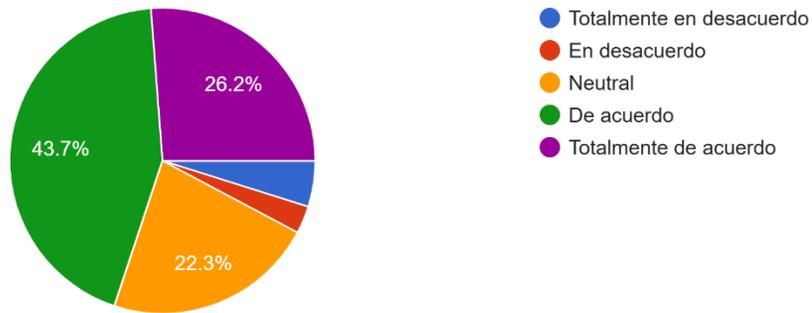
Esta pregunta corresponde a la dimensión participación. La mayoría de los encuestados resaltan la valoración favorable de los colaboradores hacia la gestión de conflictos internos, aunque se refleja áreas de mejora para lograr una percepción general.

## Figura 10

### Gráficos pregunta 7

¿Existen políticas claras en la organización sobre la forma correcta de ejecutar las actividades?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 7:

Esta pregunta está relacionada con la dimensión de consistencia, en el cual se evidencia que la mayoría de los colaboradores consideran que en las organizaciones existen políticas claras para la correcta ejecución de actividades.

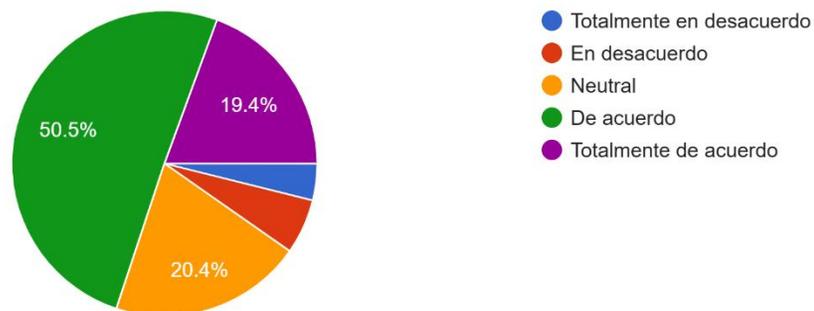
Es importantes resaltar que la antigüedad de los colabores influyen en estas percepciones, quienes tienen más años laborando suelen identificar con mayor claridad y adaptarse a ellas, mientras que los más nuevos pueden mantener una postura más neutral debido a que no están familiarizados con los lineamientos establecidos.

## Figura 11

### Gráficos preguntas 8

¿Los miembros de la organización tienen una perspectiva común?

103 respuestas



*Fuente:* Elaborado por las autoras (2025), con datos de las empresas.

### Pregunta 8:

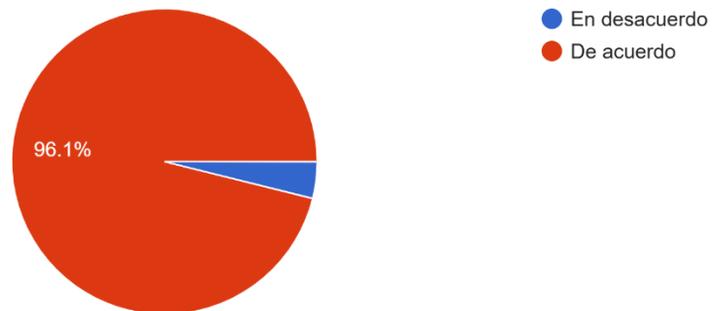
En base a los resultados, se puede analizar que 69,9 % está conforme de que existe un nivel importante de cohesión y alineación entre los trabajadores respecto a la visión empresarial. Esta pregunta se encuentra direccionada a la dimensión misión.

## Figura 12

### Gráficos preguntas 9

¿Usted se considera una persona que se adapta continuamente a los cambios y a nuevos líderes en la organización?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 9:

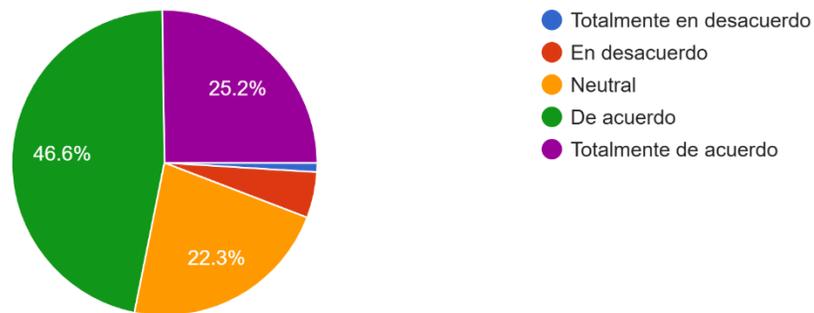
Se analiza que el 96.1% de los encuestados correspondiente a 99 personas se consideran aptos para enfocarse y trabajar dentro de cualquier entorno mientras que solo 4 personas, no se sienten capaces de movilizarse en diferentes entornos de la empresa. Esta pregunta está relacionada a la dimensión de adaptabilidad.

### Figura 13

#### Gráfico pregunta 10

¿Existe una buena alineación de los objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

#### Pregunta 10:

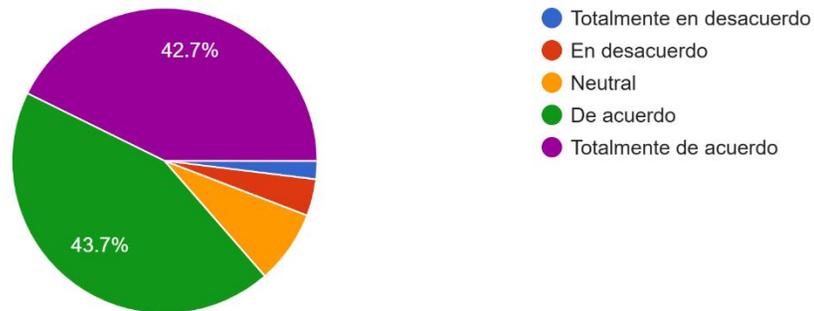
A partir de los resultados se observa que la mayoría de los colaboradores percibe alineación de los objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos. Sin embargo, un 22.3% equivalente a 23 personas se mantienen neutrales, lo que puede interpretarse como falta de claridad o certeza sobre cómo se transmiten y cumplen con los objetivos. Esta pregunta está enfocada en la dimensión misión.

## Figura 14

### Gráficos preguntas 11

¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

#### Pregunta 11:

De acuerdo con los resultados, se evidencia un resultado favorecedor de 86,4% que señalan que ven el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

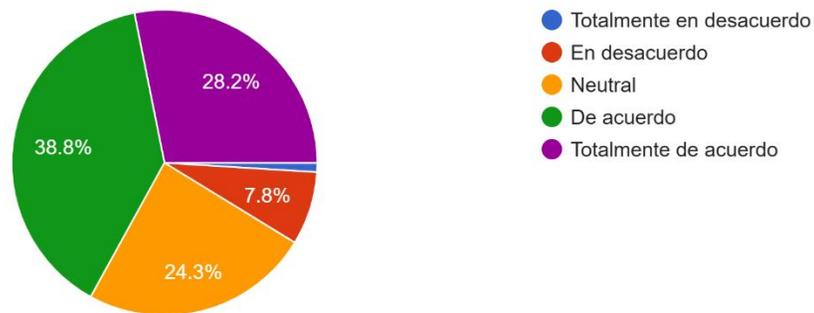
Una actitud de este tipo contribuye a la resiliencia de las organizaciones, ya que los errores no se perciben como fracasos definitivos, sino como experiencia de crecimiento que fortalecen los procesos internos. Esta pregunta responde a la dimensión adaptabilidad.

## Figura 15

### Gráficos preguntas 12

¿La innovación es algo que fomenta la empresa?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 12:

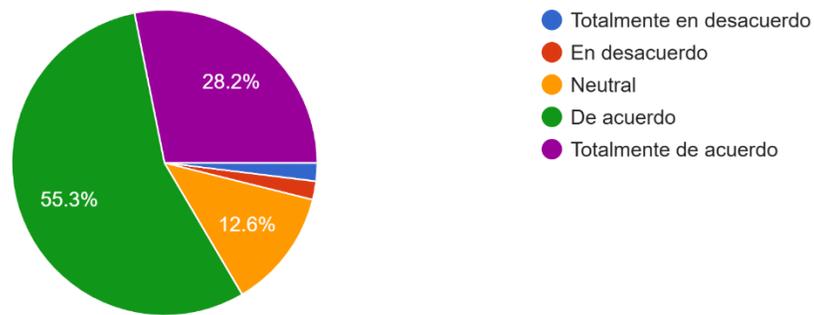
Los resultados indican que la mayoría de los colaboradores perciben que la empresa promueve la innovación. Sin embargo, el 24.3% equivalente a 25 personas se mantienen de manera neutral y 8 personas manifiesta estar en desacuerdo. Esto señala un área de oportunidad para fortalecer una cultura innovadora. Los hallazgos se enfocan en la dimensión adaptabilidad.

## Figura 16

### Gráficos preguntas 13

¿La organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

#### Pregunta 13:

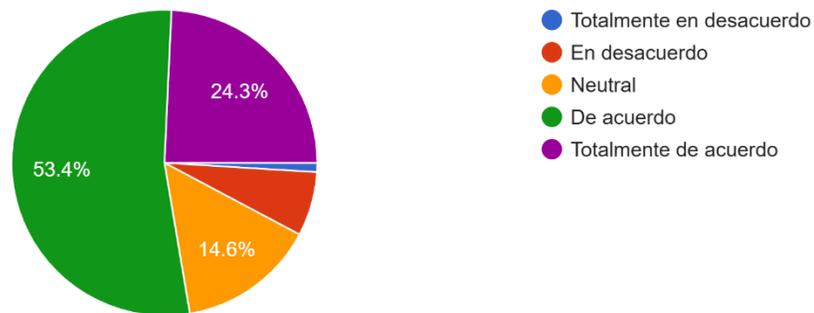
Estos resultados muestran que la mayoría de los colaboradores perciben que las empresas tienen una visión enfocada con los objetivos a largo plazo, aunque existe un grupo de 13 personas mantienen una postura neutral que podría reflejar dudas o falta de claridad sobre la estrategia organizacional. Esta pregunta está enfocada en la dimensión misión.

## Figura 17

### Gráficos preguntas 14

¿La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 14

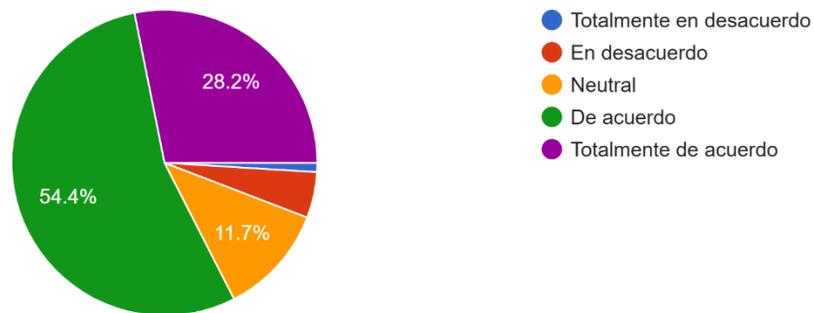
De acuerdo con las personas encuestas sugieren que la mayoría de los colaboradores perciben que la empresa sigue un rumbo adecuado. Sin embargo, existe un grupo de 15 personas que se mantiene neutral y otro grupo de 8 personas no están de acuerdo, lo que podría requerir mayor claridad o comunicación sobre los objetivos. Esta pregunta esta direccionada en la dimensión misión.

## Figura 18

### Gráfico pregunta 15

¿La organización tiene una estrategia clara para el futuro?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 15

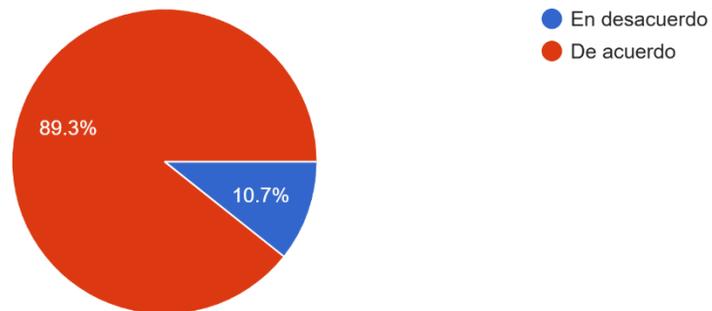
Las respuestas indican que la mayoría de los colaboradores perciben que la empresa planifica y actúa con una visión hacia el futuro, aunque existe un grupo minoritario de 12 personas que mantienen reservas o dudas sobre esta orientación. Esta pregunta responde a la dimensión de misión.

## Figura 19

### Gráficos preguntas 16

¿Usted piensa que la organización está en constante monitoreo a los cambios que se efectúan en el mercado para la adaptación y toma de decisiones?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 16

De acuerdo con la encuesta realizada el 89.3% equivalente a 92 personas comparten la idea que la empresa monitorea el mercado constantemente mientras que apenas 11 personas no comparten esa ideología. Esto evidencia un alto grado de adaptabilidad organizacional. Esta pregunta está enfocada en la dimensión adaptabilidad.

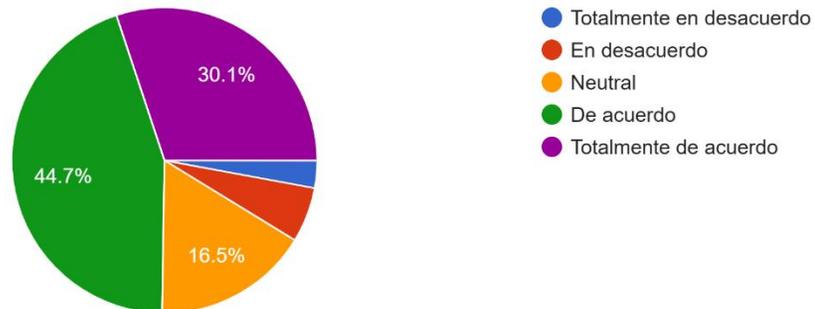
## B. Equipos de trabajo

**Figura 20**

*Gráficos preguntas 17*

¿Usted cree que la compañía fomenta el trabajo en equipo?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### **Pregunta 17**

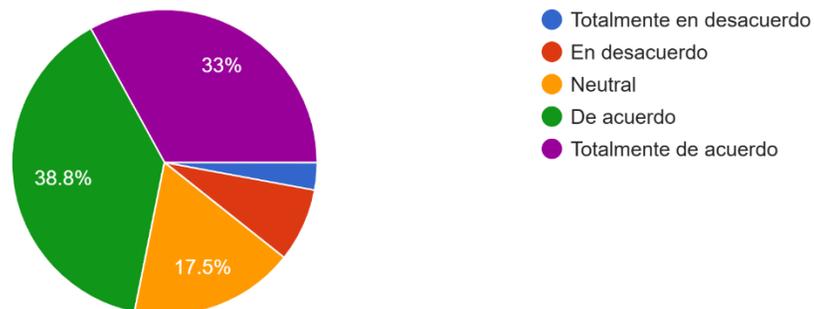
En relación con la pregunta, los resultados arrojan que la mayoría de los colaboradores percibe que la empresa fomenta el trabajo en equipo. Aunque existe un grupo de 18 personas que se mantienen en neutral y otro grupo de 9 personas que no están de acuerdo. Es necesario fortalecer la participación y el compromiso de todos los miembros para consolidar plenamente esta dimensión denominada participación.

## Figura 21

### Gráficos preguntas 18

¿Se promueve activamente la cooperación entre las diferentes áreas de la compañía?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 18

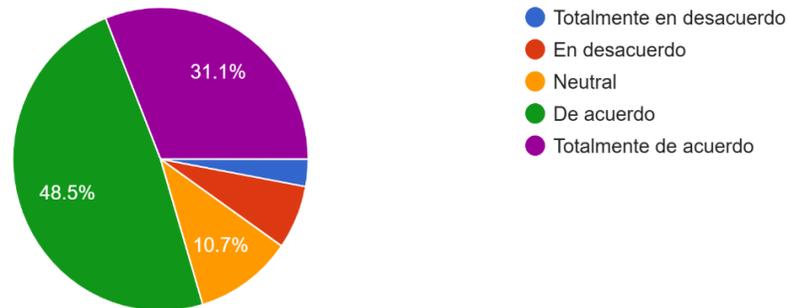
De acuerdo con los resultados se evidencia un resultado favorable donde indica que existe cooperación entre las diferentes áreas, aunque existe un grupo de 18 personas que se mantienen en la posición neutral y otro grupo de 11 personas que no lo percibe plenamente, lo que indica una oportunidad para reforzar la cooperación dentro de las organizaciones. Esta pregunta responde a la dimensión participación.

## Figura 22

### Gráfico pregunta 19

¿Se acostumbra a distribuir las actividades a todos los miembros del equipo, en vez de direccionar la carga a un solo miembro?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 19

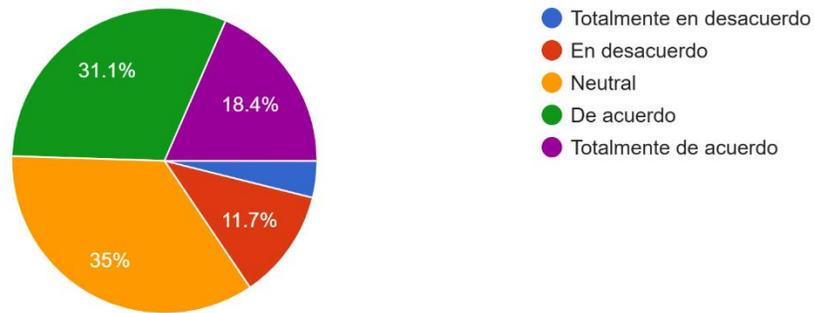
La mayoría de los colaboradores un 79,6% consideran que la distribución de actividades dentro del equipo es adecuada, lo que señala que las organizaciones facilitan la coordinación y el trabajo colaborativo. Esta pregunta está enfocada en la dimensión participación.

## Figura 23

### Gráficos pregunta 20

¿Usted considera que la compañía valora más el trabajo en equipo que los logros individuales?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 20

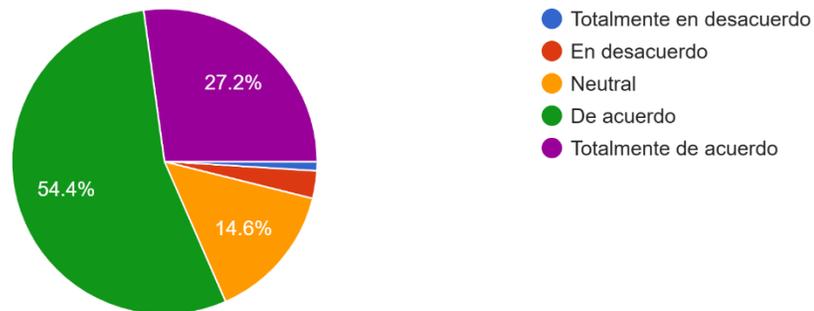
Los resultados muestran que un 35% de los encuestados se mantienen neutral, el 31,1% está de acuerdo, el 18,4% completamente de acuerdo. Mientras que un grupo de 16 personas están en desacuerdo, estos datos reflejan que las compañías priorizan el trabajo colectivo sobre los logros individuales. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y en desacuerdo indica que algunos colaboradores podrían sentirse poco reconocidos, lo que sugiere la necesidad de reforzar el equilibrio de los logros individuales y colectivos. Esta pregunta responde a la dimensión participación.

## Figura 24

### Gráficos pregunta 21

¿El trabajo está organizado de manera que los miembros del equipo comprenden la relación entre sus tareas y los objetivos de la compañía?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 21

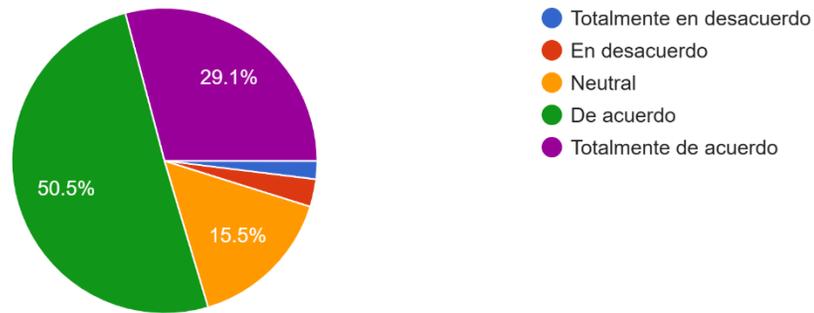
Las empresas parecen tener una base favorable en respecto a la gestión de conflictos, pero existen áreas de mejora. El hecho de que casi el 15% este en desacuerdo y que la mayoría solo este “de acuerdo” (sin llegar al nivel “totalmente de acuerdo”) apunta a que los procesos de resolución de desacuerdos funcionan, pero no siempre de manera efectiva o consistente. Esta pregunta corresponda a la dimensión participación.

## Figura 25

### Gráficos pregunta 22

¿Las responsabilidades se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 22

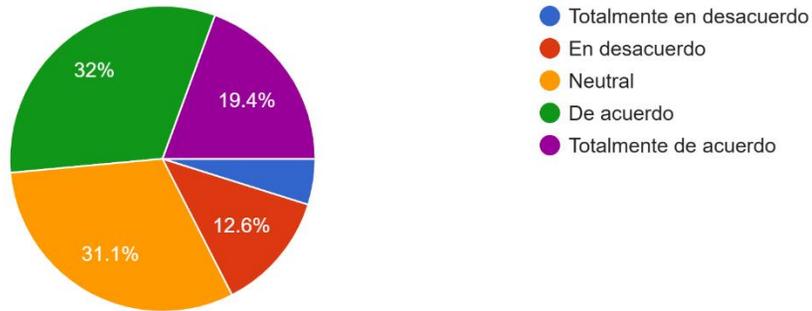
Las empresas muestran una fortaleza en la delegación de responsabilidades, pues la gran mayoría percibe que se hace de forma adecuada, otorgando autonomía y confianza en las capacidades de las personas. No obstante, la existencia de un grupo neutral sugiere que todavía hay espacio para reforzar la consistencia en cómo se delegan las tareas, asegurando que todas las áreas tengan el mismo nivel de claridad y empoderamiento. Esta pregunta corresponda a la dimensión adaptabilidad.

## Figura 26

### Gráficos preguntas 23

¿Se les proporciona capacitación continua?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 23

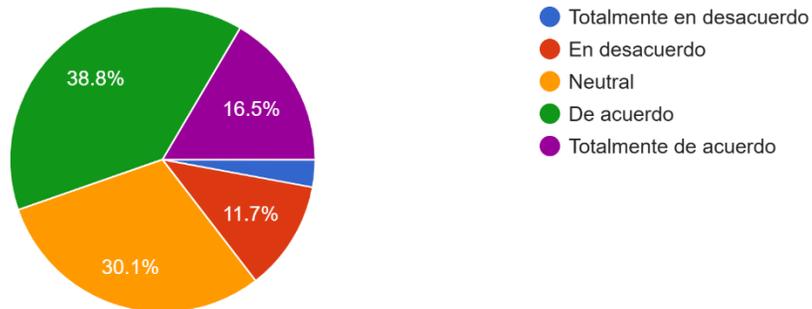
Las empresas muestran esfuerzos en ofrecer capacitación continua, pero no logra un consenso fuerte entre los colaboradores. Mientras que la mitad percibe positivamente este aspecto, la otra mitad se divide entre neutralidad y desacuerdo, lo que sugiere que la capacitación puede no estar llegando de manera uniforme a todo o que no es percibida como suficiente y constante. Esta pregunta corresponda a la dimensión adaptabilidad.

## Figura 27

### Gráficos preguntas 24

¿Usted considera que la empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades y habilidades?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 24

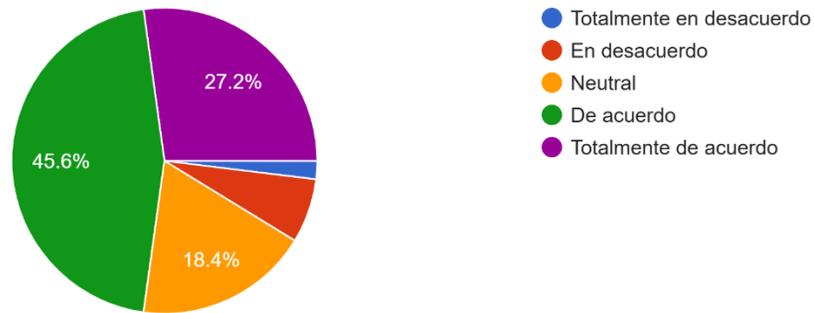
Las empresas demuestran un esfuerzo constante en la inversión en desarrollo de capacidades y habilidades, con una mayoría que lo reconoce positivamente. Sin embargo, la alta proporción neutral (30.1%) revela un área de oportunidad: fortalecer la comunicación y visibilizar más los programas de desarrollo para que los colaboradores los perciban de manera más clara y equitativa. Esta pregunta corresponda a la dimensión participación.

## Figura 28

### Gráficos pregunta 25

¿Usted piensa que las habilidades de una persona puede ser vista como una ventaja competitiva?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 25

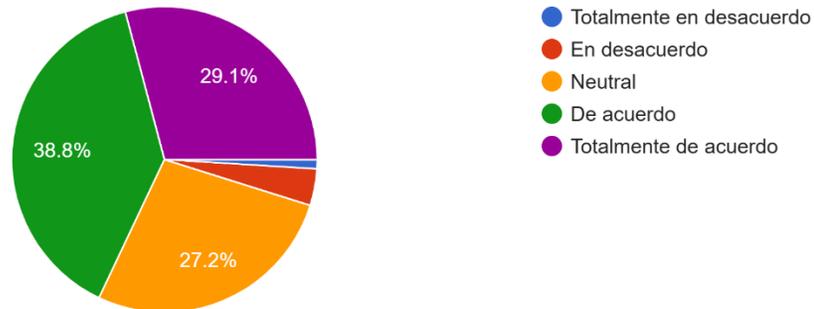
Las empresas proyectan una cultura organizacional que valora las habilidades de las personas como un recurso estratégico, lo cual se refleja en la alta aceptación de esta afirmación. Sin embargo, la presencia de casi un 20% en desacuerdo sugiere que aún hay oportunidades para mejorar el reconocimiento, aprovechamiento y visibilización del talento individual dentro de las estrategias competitivas de las empresas. Esta pregunta corresponda a la dimensión adaptabilidad.

## Figura 29

### Gráficos preguntas 26

¿Usted cree que los problemas surgen cuando no se disponen de las capacidades necesarias para ejecutar el trabajo?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 26

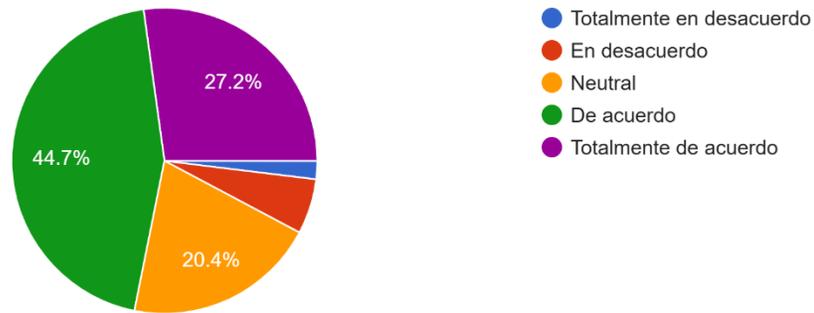
La mayoría de los colaboradores reconoce que la carencia de capacidades es un factor que ocasiona problemas en el trabajo, lo que pone en evidencia la necesidad de fortalecer la capacitación, el entrenamiento y la previsión de habilidades requeridas para cada puesto. La alta neutralidad 27.2 % muestra que todavía hay un sector que no percibe este tema con claridad, lo cual puede deberse a que en algunos equipos los problemas no se atribuyen a la falta de capacidades sino a otros factores (recursos, comunicación, organización). Esta pregunta corresponda a la dimensión consistencia.

### Figura 30

#### Gráficos preguntas 27

¿Considera que es fácil lograr un consenso entre sus compañeros, aún en temas difíciles?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 27

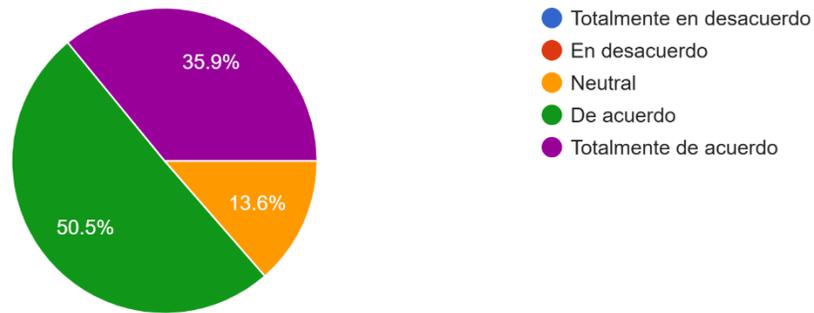
Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva diferente en cuanto a la solución de conflictos el 44.7% perteneciente a 46 personas están de acuerdo mientras que 27.20% de personas están completamente de acuerdo y el 20.40% se encuentran de manera neutral, lo que sugiere que los trabajadores buscan la manera de conseguir un arreglo justo entre ellos. Esta pregunta corresponde a la dimensión consistencia.

### Figura 31

#### Gráficos preguntas 28

¿Usted se considera una persona que optimiza los recursos asignados por la empresa?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

#### Pregunta 28

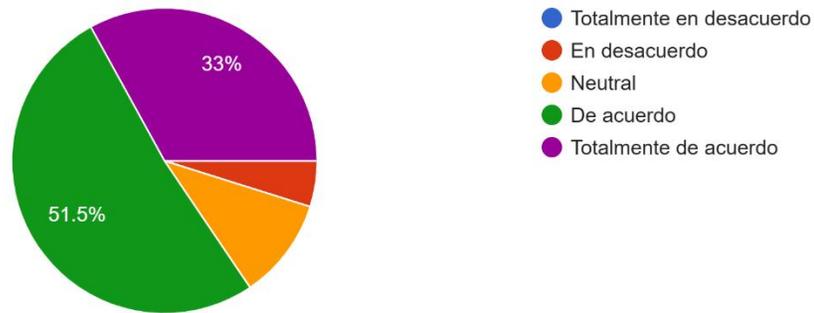
La mayoría de los trabajadores se consideran responsables y comprometidos con la optimización de los recursos asignados por las empresas. Este resultado refleja una cultura organizacional favorable al ahorro, eficiencia y uso responsable de los insumos. No obstante, se recomienda trabajar en estrategias de concientización y capacitación dirigidas al grupo neutral, con el fin de consolidar una postura más uniforme en toda la plantilla y así fortalecer aún más la gestión eficiente de los recursos dentro de la organización. Esta pregunta corresponde a la dimensión consistencia.

## Figura 32

### Gráficos preguntas 29

¿Las funciones asignadas se orientan al cargo que usted tiene?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 29

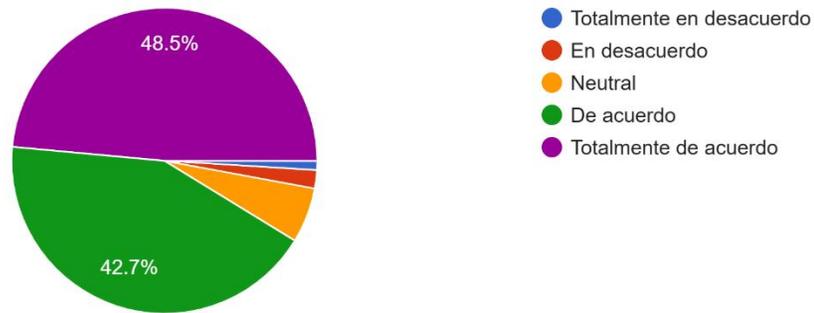
Aunque los resultados son en su mayoría positivos (más del 80% se inclina hacia la concordancia), el hecho de que existe un grupo que se mantiene neutral evidencia la necesidad de reforzar la comunicación, claridad en los perfiles de cargo y acompañamiento en las funciones asignadas. Esto ayudaría a que más colaboradores perciban una relación directa y clara entre lo que hacen y el cargo que desempeñan. Esta pregunta corresponda a la dimensión consistencia

### Figura 33

#### Gráficos pregunta 30

¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 30

En conjunto, más del 90% de los participantes valoran el aprendizaje como un objetivo importante en su trabajo cotidiano. Esto es muy positivo, pues evidencia disposición al crecimiento y adaptación. Sin embargo, el reto para la organización está en fortalecer los mecanismos de aprendizaje, asegurando que no solo se perciba como un ideal, sino como una práctica concreta y efectiva que impacte en el desempeño. Esta pregunta corresponda a la dimensión adaptabilidad.

## Líderes de área

Las siguientes preguntas fueron direccionadas a los líderes de área, con el fin de obtener su valoración respecto al desempeño, actitudes y nivel de colaboración de sus respectivos equipos de trabajo.

**Tabla 9**

*Distribución de los líderes de área*

<b>Empresa</b>	<b>Número de Líderes de área</b>	<b>Porcentaje Total</b>
Empresa A	6	30%
Empresa B	9	45%
Empresa C	5	23%
Total	20	100%

*Nota.* La tabla refleja la distribución de los líderes de área por empresa y justifica que las siguientes preguntas se enfocan en este grupo.

Esta segmentación nos permite focalizar las siguientes preguntas en quienes tienen la autoridad y responsabilidad directa sobre sus grupos de trabajo, con el objetivo de obtener una visualización más precisa sobre el desempeño, actitudes y nivel de colaboración

Esta información complementaria es necesaria para la toma de decisiones estratégicas internas dentro de la empresa de forma interna.

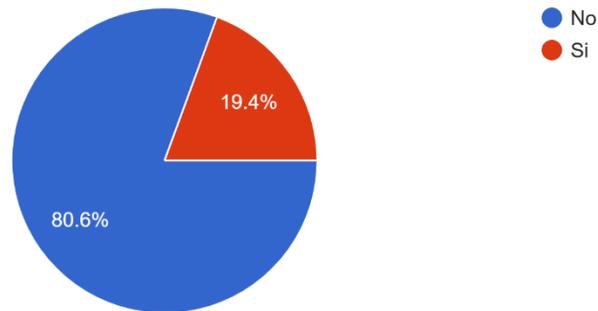
No obstante, para la obtención de resultados generales y representativos, también se considerará la totalidad de la muestra asegurando que las conclusiones reflejan la percepción de todas las organizaciones.

### Figura 34

#### Gráficos pregunta 31

¿Usted es líder de área?

103 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 31

De acuerdo con la pregunta sobre el líder de área el 80.6% pertenecientes a 83 personas indican que no son líderes de área y el 19.4% de las personas encuestas pertenecientes a 20 personas indican que sí. Esto evidencia una claridad en cuanto a roles.

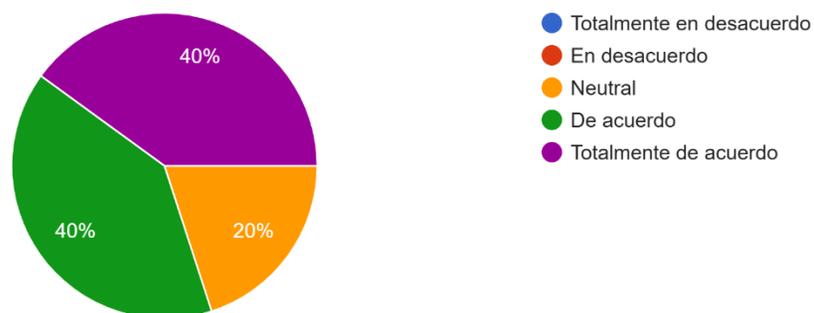
### Figura

35

#### Gráficos pregunta 32

¿La mayoría de los miembros de su equipo están comprometidos con su trabajo?

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 32

Aunque los resultados apuntan a que buena parte de los líderes valoran positivamente el compromiso de sus equipos, el porcentaje aun es bajo en comparación con lo esperado en una organización saludable. Esto plantea el desafío de fortalecer la motivación, la comunicación interna y los mecanismos de reconocimiento, con el fin de que más líderes perciban un alto nivel de compromiso en la mayoría de sus colaboradores. Esta pregunta corresponda a la dimensión consistencia. Esta pregunta corresponda a la dimensión participación.

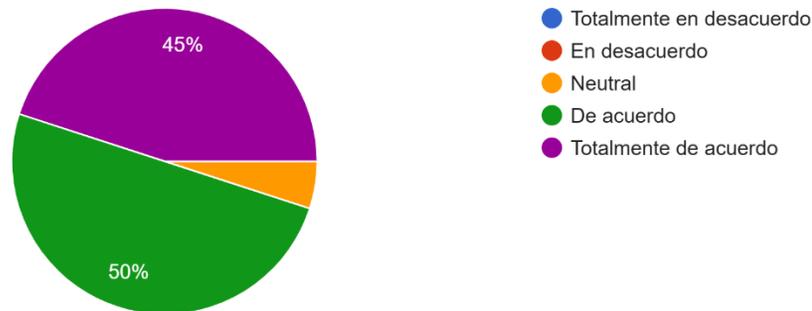
### Figura

36

Gráficos preguntas 33

¿Usted considera que los miembros de su equipo pueden tener un impacto positivo en la organización?

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 33

En conjunto, el 95% de los líderes confían en que sus equipos pueden aportar positivamente el desarrollo organizacional. Esta visión es muy favorable, ya que implica que existe una base sólida de confianza y reconocimiento hacia los colaboradores. El reto para la organización será canalizar ese potencial mediante espacios de innovación, participación en la toma de decisiones y

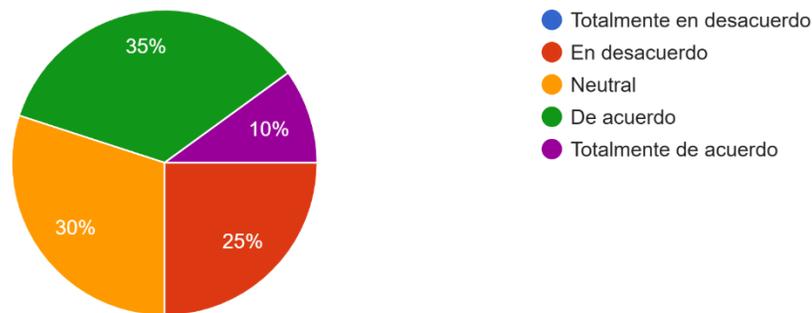
programas que fortalezcan la iniciativa individual y colectiva. Esta pregunta corresponda a la dimensión participación

### Figura 37

#### Gráficos preguntas 34

¿Usted piensa que tiene dificultad para alcanzar los objetivos con los integrantes de su equipo de trabajo?

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

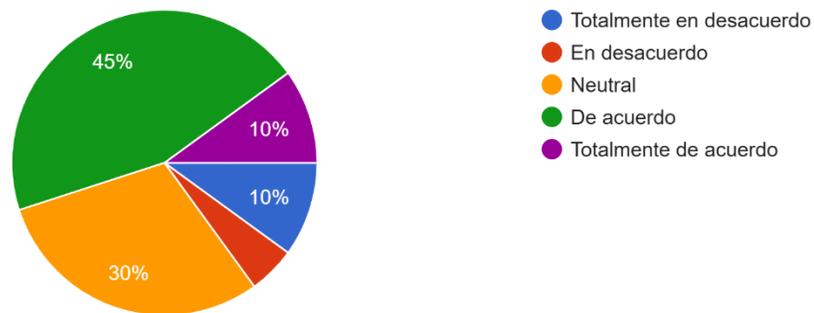
#### Pregunta 34

Aunque no hay una mayoría que afirme tener dificultades, el hecho de que un 35% si las identifique y un 30% permanezca neutral es una señal de alerta. Esto indica que casi dos tercios de los líderes no ven el trabajo en equipo como un aspecto plenamente sólido, lo que plantea la necesidad de reforzar estrategias de cohesión, liderazgo colaborativo y desarrollo de habilidades de comunicación para mejorar la dinámica de los equipos. Esta pregunta corresponda a la dimensión consistencia.

### Figura 38

#### Gráfico pregunta 35

¿Qué tan fácil le resulta coordinar proyectos entre los diferentes líderes de la organización?  
20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

#### Pregunta 35

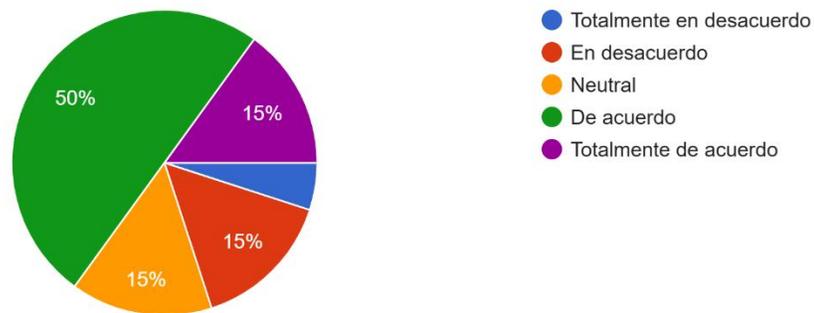
Un 45% de las personas encuestadas (9) dicen estar de acuerdo en la fácil coordinación de proyectos, mientras que un 30% equivalente a 6 personas indican una postura neutral, es decir que existen complicaciones, pero nada intratable para trabajar. Esta pregunta corresponde a la dimensión consistencia.

### Figura 39

#### Gráficos preguntas 36

¿Usted cree que su equipo de trabajo tiene resiliencia al cambio?

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

#### Pregunta 36

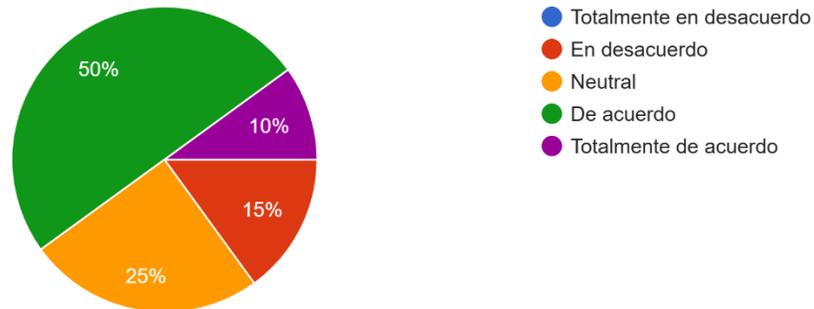
De acuerdo con el 50% de las personas encuestadas 10 poseen una dificultad para adaptarse a los cambios, mientras que, en el aspecto neutral, en desacuerdo y totalmente de acuerdo existe una concordancia del 15%, lo que sugiere que no todas las personas atraviesan por esta fase. . Esta pregunta corresponda a la dimensión adaptabilidad.

## Figura 40

### Gráficos preguntas 37

¿Usted considera que las diferentes áreas cooperan a menudo para introducir cambios en la organización?

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 37

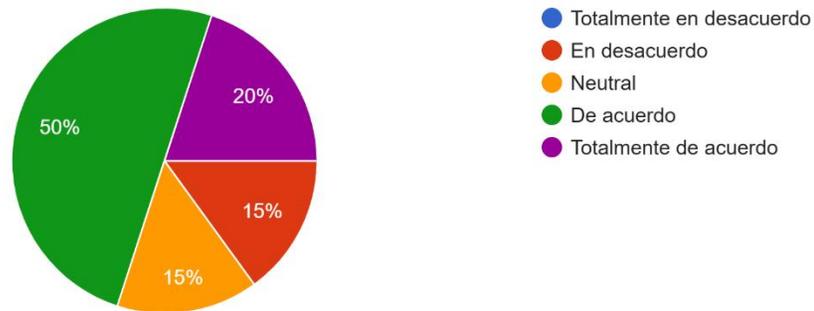
Aunque la mayoría de los líderes reconoce la cooperación interáreas como un factor presente, todavía no se percibe como un mecanismo sólido y uniforme en toda la organización. Para potenciar este aspecto, sería recomendable implementar estrategias de colaboración transversal, como mesas de trabajo interdepartamentales, proyectos piloto compartidos y espacios de retroalimentación conjunto, que refuercen la cultura de cooperación frente al cambio. Esta pregunta corresponda a la dimensión adaptabilidad.

## Figura 41

### Gráficos preguntas 38

¿Usted cree que muchas ideas se olvidan a lo largo del proceso?"

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

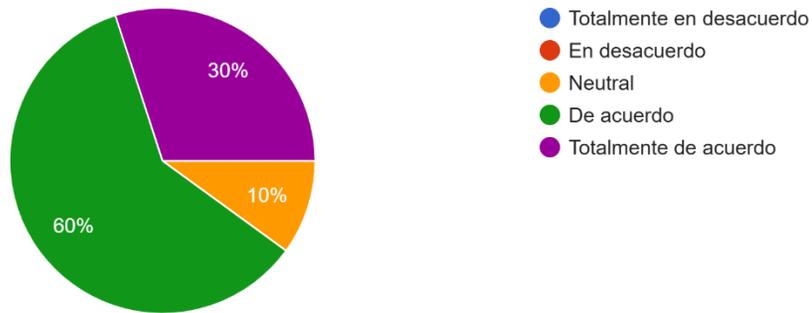
### Pregunta 38

Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno, por lo que el 50% de personas equivalente a 10 están de acuerdo en comentar que se dejan muchas ideas al aire, al igual que el 20% equivalente a 4 personas, por lo que es necesario tomar medidas para evitar que esto suceda en las empresas. Esta pregunta corresponda a la dimensión consistencia.

## Figura 42

### Gráficos preguntas 39

¿Considera que su equipo de trabajo y usted tienen una relación clara sobre las metas a conseguir?  
20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 39

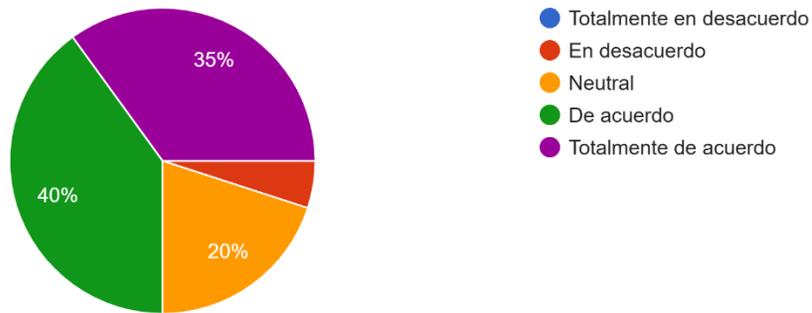
Si, las decisiones a seguir dentro de la empresa son clara, por eso el 60% equivalente a 12 personas concuerdan al igual que el 30% equivalente a 6 personas, yendo directamente por el camino a metas a seguir. Este nivel de alineación facilita el trabajo colaborativo, disminuye la duplicidad de esfuerzo y aumenta la probabilidad de cumplir con los objetivos estratégicos. Esta pregunta corresponda a la dimensión participación.

### Figura 43

#### Gráfico pregunta 40

¿Usted piensa que los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

#### Pregunta 40

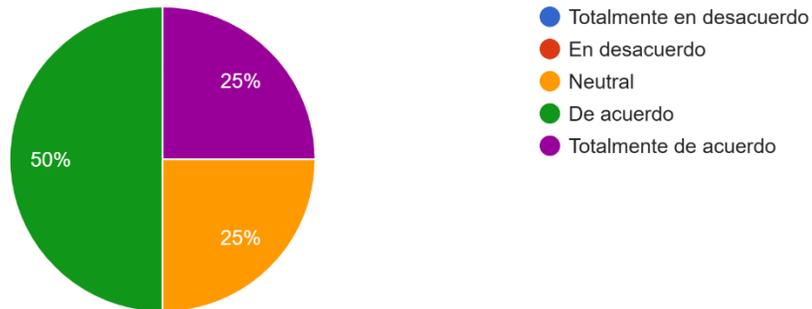
En conjunto, el 75% de los líderes creen que las metas establecidas son ambiciosas y realistas, lo que indica que existe un equilibrio entre desafío y factibilidad. Esta percepción es positiva, ya que las metas bien planeadas impulsan la productividad, el compromiso y la innovación, siempre y cuando estén acompañadas de los recursos y apoyo necesarios para su cumplimiento. Esta pregunta corresponde a la dimensión misión.

## Figura 44

### Gráficos pregunta 41

¿La alta dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar?

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 41

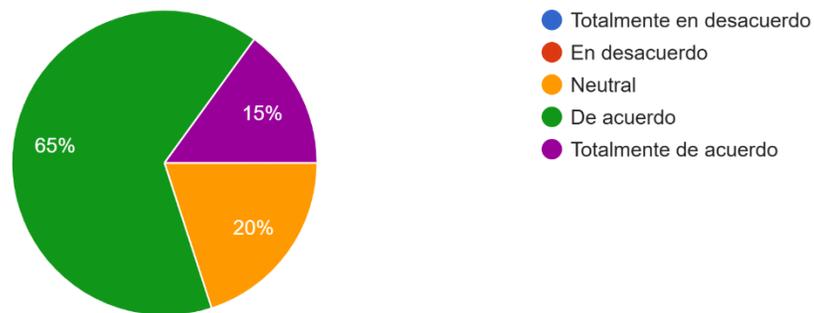
Un 75% de los líderes tienen una visión positiva respecto al liderazgo de la alta dirección, mientras que un 25% se mantiene neutral. Esto indica que, si bien la mayoría percibe una conducción efectiva hacia los objetivos, aún existe espacio para fortalecer la comunicación estratégica y la alineación de todos los equipos con la visión corporativa, asegurando que la totalidad de los líderes comprenda y respalde plenamente los objetivos organizacionales. Esta pregunta corresponda a la dimensión misión.

## Figura 45

### Gráficos pregunta 42

¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

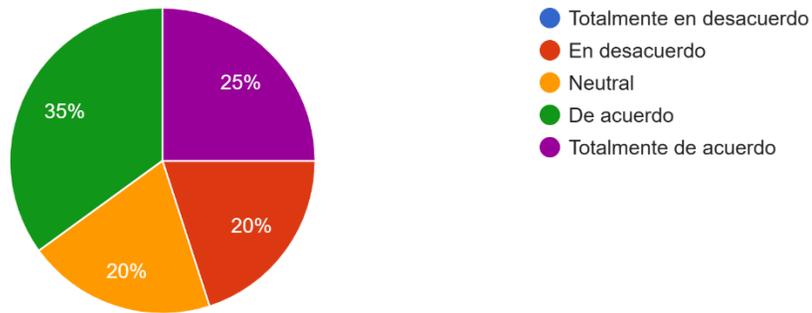
### Pregunta 42

En conjunto, el 80% de los líderes consideran que existen un control constante del progreso frente a las metas, lo que constituye una fortaleza importante. No obstante, todavía queda un 20% que no comparte del todo esta percepción, lo cual sugiere que los mecanismos de seguimiento podrían no estar igualmente interiorizados o aplicados en todas las áreas. Esta pregunta corresponde a la dimensión misión.

## Figura 46

### Gráficos pregunta 43

¿Los miembros de la organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?  
20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 43

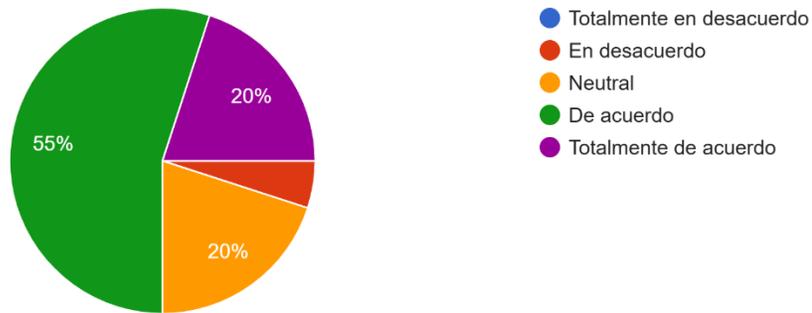
En conjunto, el 60% de los líderes consideran que los miembros de la organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo, lo cual es positivo. Sin embargo, el 40% restante entre neutrales y quienes no están de acuerdo evidencia que la visión estratégica aun no está completamente interiorizada en todos los niveles.

Esto resalta la necesidad de reforzar la comunicación de la estrategia a largo plazo, involucrar a los colaboradores en su construcción y garantizar que las metas diarias se conecten claramente con los objetivos de sostenibilidad y éxito futuro. Esta pregunta corresponda a la dimensión misión.

## Figura 47

### Gráficos pregunta 44

¿El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo?  
20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 44

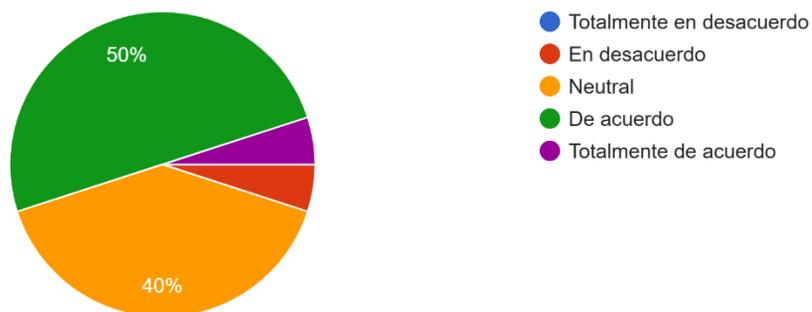
En conjunto, el 75 % de los líderes reconocen que el cumplimiento de metas a corto plazo puede influir en la visión a largo plazo, lo que evidencia la importancia de integrar objetivos inmediatos dentro de un marco estratégico coherente. Esto sugiere que la organización podría reforzar mecanismo de planificación que aseguren que los resultados a corto plazo contribuyan directamente al cumplimiento de la misión y la visión futura, evitando desalineaciones. Esta pregunta corresponde a la dimensión misión.

## Figura 48

### Gráfico pregunta 45

¿Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo?

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 45

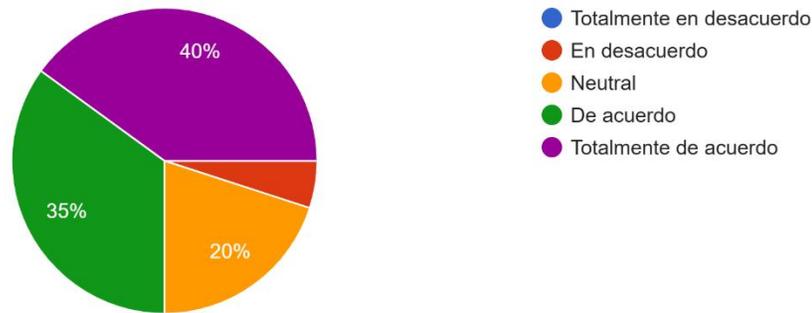
Las empresas tienen una base sólida para equilibrar demandas inmediatas con su visión estratégica, pero todavía existe un sector importante del 40% que percibe riesgos o no tiene claridad. Esto indica la necesidad de reforzar la comunicación sobre misión y cómo las decisiones a corto plazo se alinean con los objetivos a largo plazo. Esta pregunta corresponde a la dimensión misión

## Figura 49

### Gráficos preguntas 46

¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?

20 respuestas



*Nota:* Los datos de este gráfico fueron obtenidos a partir de la encuesta aplicada (2025).

### Pregunta 46

Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo, por ello el 40% equivalente a 8 personas se encuentran completamente de acuerdo, el 35% equivalente a 7 personas de acuerdo demostrando un aspecto positivo dentro de los empleados. Esta pregunta corresponda a la dimensión misión.

Entrevista

#### Entrevista con la Subgerente financiero y administrativo

##### 1. ¿Qué motivó la decisión de registrar las empresas bajo diferentes representantes legales?

Las diferentes líneas de negocios que se mantienen, es decir cada empresa está dedicada a diferentes líneas. La empresa A se dedica a la fabricación, la empresa B a la distribución y la empresa C a la importación.

**2. ¿Cuál es el rol de los representantes legales en cada empresa? ¿Tienen participación en las operaciones?**

Solamente con los documentos oficiales

**3. ¿Cómo se maneja la relación de confianza entre el gerente general y los representantes legales a medida que la empresa crece y enfrenta nuevos desafíos?**

Al 100%, es el tema de la confianza que cada uno de ellos poseen para poder dirigir cada una de las compañías.

**4. ¿Qué beneficios estratégicos o administrativos ofrece esta estructura empresarial?**

La orientación en el conjunto de cada uno de los representantes, en el desarrollo de las empresas y sobre todo el control y manejo de cada uno de ellos.

**5. ¿Las empresas comparten recursos, clientes o proveedores? Si es así, ¿cómo se gestiona esa colaboración?**

Si se comparte en algunos casos, pero está diferenciado dependiendo que es lo que nuestros clientes se acoplan al comprar. Si ellos quieren comprar un producto de lo que nosotros directamente fabricamos, pues se va por la empresa A. Es decir, que van a hacer facturado por media de cada una de las empresas que tienen su línea de negociación.

**6. ¿Hay planes de unificar las empresas bajo una sola estructura o mantenerlas independientes?**

A pesar de que los representantes legales sean diferentes si se tiene que hacer, si existe esa posibilidad.

**7. ¿Por qué el gerente general es el dueño de las compañías? ¿Por qué él decidió confiar en estas personas para representar las compañías?**

Eso de ahí ya viene, yo creo que por un tema de ya años de trabajo. Y ya es algo generacional que viene desde el Ing. Padre que tomó este tipo de decisión.

**8. ¿Hay prácticas o valores compartidos entre las tres empresas debido a la influencia del gerente general?**

Más bien entre los activos fijos y el tema de muebles y enseres. Pero de ahí cada valor segregado, es decir, cada valor segregado.

**9. ¿Qué visión tiene el gerente general sobre el crecimiento o expansión de estas empresas?**

Directamente manejar más líneas estratégicas, más líneas con productos, expandirnos como empresa y sobre todo impactar directamente en el mercado aprovechando el reconocimiento de la marca. También viendo cuáles son los medios de cómo actualmente se mueve el mercado, porque ya el mercado ya no se mueve tanto por las marcas, sino que ya se mueve por los precios. Estamos viviendo en un impacto donde la competencia te vende algo de 2 dólares, 3 dólares, tienen registro sanitario, pero no es de buen gusto, pero el mercado ha cambiado. Entonces esa es la visión, hacer este tipo de inversiones para estar pegados a lo que el mercado actualmente está buscando.

**10. ¿Cómo se asegura que esta estructura sea sostenible y competitiva a largo plazo?**

Con un buen equipo de trabajo, procesos claros, metas firmes y sobre todo teniendo en cuenta el tema de innovación.

**Discusión**

La discusión de los resultados pone en relieve que este diagnóstico puede llegar a ser una estrategia desde la cual se puede desarrollar acciones de mejora dando más fuerza a las áreas

débiles y potenciando aquellas que ya contribuyen de manera positiva al desempeño organizacional.

En el análisis, se han detectado varias preocupaciones significativas que reflejan la percepción real de los colaboradores.

Un porcentaje del 20,4% indican que los colaboradores no perciben un código ético que guie correctamente sus comportamientos, mientras que el otro grupo se mantiene neutral con 25,2%, esto sugiere establecer medidas urgentes con la finalidad de comunicarlo y proporcionar directrices claras para la conducta laboral.

La falta de inversión de capacitación y desarrollo fue señalada por el 14,6% de manera negativa, aproximadamente el 30,1% se mantiene neutral. Lo que incide que las compañías deben de evaluar programas de formación, desarrollo de habilidades y facilitar el crecimiento profesional.

Una cultura organizacional robusta y constructiva puede ser determinante para la atracción y retención de talento. Los profesionales con habilidades destacadas prefieren laborar en organizaciones que cuenten con una cultura favorable, donde se sientan apreciados y encuentren posibilidades de crecimiento. La cultura de una empresa puede afectar su percepción pública y su reputación. Aquellas organizaciones que poseen una cultura positiva y valores firmes tienen mayores probabilidades de ser percibidas de manera favorable por clientes, inversores y la sociedad en su conjunto.

En un contexto empresarial caracterizado por su dinamismo y constante evolución, es esencial que las organizaciones cuenten con una cultura organizacional que sea flexible y capaz de adaptarse.

## Capítulo 5: Estrategias para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional

### Matriz de Priorización Estratégica

Para determinar el orden de implementación de las estrategias, se desarrolló una matriz de priorización que considera tanto el impacto potencial como la urgencia de intervención. Esta herramienta permite optimizar la asignación de recursos y maximizar el retorno de la inversión en cultura organizacional.

**Tabla 10**

#### *Priorización estratégica*

<b>Problemática Identificada</b>	<b>% Negativo/Neutral</b>	<b>Nivel de urgencia</b>	<b>Priorización</b>
Falta de claridad en la visión empresarial	48,6%	Alto	Prioridad 1
Deficiencia de capacitación continua	48,6%	Alto	Prioridad 2
Ausencia de Código Ético	45,6%	Alto	Prioridad 3
Falta de canales efectivos donde todos ganen	32,9%	Medio	Prioridad 4
Incorrecta forma de ejecutar sus actividades	30,1%	Medido	Prioridad 5
Deficiencia en la inversión en programas integrales de cultura	31%	Medio	Prioridad 6

*Nota.* Los porcentajes reflejan el nivel de percepción de los colaboradores frente a cada problemática identificada.

Las presentes estrategias han sido diseñadas de manera integral, con el propósito de garantizar una cultura transparente y duradera. Es por ello que se promueve el proceso de socialización de la misión empresarial, la evaluación de desempeño, la orientación de conducta mediante el código ético, la implementación de buzón de quejas, la claridad de funciones, a través de un manual, y un programa integral de desarrollo que contribuya a consolidar una cultura fuerte y duradera.

### ***Objetivo***

- Establecer de manera clara y ordenada las responsabilidades, atribuciones y competencias de cada puesto de trabajo, con el fin de tener una guía tanto para los colaboradores nuevos como para aquellos con mayor experiencia, asegurando una comprensión uniforme y coordinación efectiva
- Promover y fortalecer una cultura organizacional basada en la integridad, la responsabilidad y el respeto, definiendo los principios y valores, con el fin de orientar en la toma de decisiones ética y garantizar transparencia.
- Diagnosticar factores que influyen en el desempeño laboral, con el fin de comprender su impacto en el rendimiento y en el desarrollo organizacional.
- Garantizar la misión organizacional, con el fin de sea comprendida, adaptada y aplicada a todos los colaboradores, promoviendo la coherencia entre las acciones individuales y los objetivos estratégicos de la organización
- Proporcionar un canal accesible y seguro para que los clientes puedan manifestar sus dudas o sugerencias.

**Tabla 11***Estrategia 1. Sociabilización del Asentamiento de la Misión empresarial*

<b>Fase/Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Metas/Indicadores</b>	<b>Plazo estimado</b>
1. Preparación y sensibilización	Diseño del plan de trabajo, convocatoria al personal y comunicación previa sobre la importancia del proceso.	Gerencia, área de RR. HH., consultor externo.	Comunicaciones internas (boletines, afiches, videos), presupuesto inicial.	100% del personal informado y convocado.	2 semanas previas al inicio.
2. Proceso de redefinición participativa	Aplicación de la metodología World Café en tres sesiones de 1 hora con 25% del personal en cada una, garantizando representatividad jerárquica y funcional.	Consultor externo, facilitadores internos.	Salas de trabajo, materiales de apoyo, herramientas digitales.	75% del personal participa; al menos 3 propuestas de misión elaboradas.	1 mes.
3. Validación directiva	Presentación de las propuestas misionales al gerente general y representantes de áreas para garantizar alineación estratégica.	Gerencia, comité directivo, consultor externo.	Informes de las sesiones, presentaciones.	Aprobación de una versión preliminar de misión.	2 semanas.
4. Consulta masiva con empleados	Presentación de la misión validada a todo el personal, mediante reuniones presenciales y plataformas virtuales.	Gerencia, RR. HH., consultor externo.	Plataforma virtual, material audiovisual, encuestas de percepción.	Al menos 80% de aprobación de la misión por parte del personal.	1 mes.
5. Sistema de refuerzo continuo	Inclusión de la misión en inducción, desempeño, reconocimientos y rituales organizacionales.	RR. HH., jefes de área, comité de cultura organizacional.	Manuales de inducción, boletines, cápsulas audiovisuales, presupuestos de incentivos.	Incorporar la misión en 100% de los procesos de inducción y evaluaciones.	Permanente (inicia al mes 2).
6. Monitoreo y retroalimentación	Aplicación de encuestas semestrales de percepción y grupos focales para evaluar apropiación.	RR. HH.	Encuestas, herramientas digitales de medición.	80% de los empleados manifiestan identificación con la misión al año.	Semestral.

*Nota.* Esta estrategia pretende difundir y reforzar la misión de las compañías entre todos los colaboradores.

**Tabla 12***Estrategia 2. Implementación de encuesta de desempeño laboral*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Metas</b>	<b>Plazo</b>
Diseño de instrumento	Implementar una encuesta de desempeño laboral con indicadores claros.	RR. HH	Cuestionario digital	Encuesta validada	2 semanas
Socialización del proceso	Dar una charla, en el cual se explique el objetivo de la evaluación.	RR. HH	Reunión breve, por medio de diapositivas y folletos.	100% del personal informado	1 semana
Aplicación de la encuesta	Aplicar la encuesta a todos los colaboradores	RR. HH	Se mandará el link de acceso por medio de correos.	100% del personal evaluado.	1 mes
Análisis de los resultados	Procesar la información y presentar un informe con debilidades y fortalezas.	RR. HH	Excel / gráficos obtenidos por Google forms.	Informe de resultados entregados	2 semanas
Retroalimentación	Reuniones de 30 minutos con cada colaborador, para comentar su desempeño y aplicar mejoras.	RR. HH	Informe individual	El 100% de la población recibe la retroalimentación	1 mes
Plan de mejora continua	Establecer metas individuales y colaborativas trimestrales	RR. HH, jefes de área	Informe de registro de compromisos	Cumplimiento del 80% de metas 6 meses	Trimestral

*Nota. Se presenta la estrategia para implementar una encuesta para medir el desempeño laboral.*

**Tabla 13***Estrategia 3. Implementación del código ético*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Metas</b>	<b>Plazo</b>
Redacción inicial	Se elaboró un borrador del código ético, el cual se evidencia en el presente proyecto y será revisado por las autoridades pertinentes.	Autoras RR. HH Subgerencia	Documento en Word	Código borrador	1 mes
Revisión	Presentar el borrador al personal para sugerencias	RRHH	Reuniones internas	El dpto. de talento humano aporta sugerencias	1 mes
Aprobación y difusión	Publicar el código en carteleras y digital a colaboradores	RR. HH	Correo electrónico	Código difundido al 100%	2 semanas
Aplicación	Recordar el código en capacitaciones, reuniones.	Jefes de área	Tiempo empleado en reuniones	El código se aplica en todos los procesos.	Permanente.

*Nota.* Se presenta una estrategia para implementar un código ético para los colaboradores de las empresas.

## **Código ético**

Según Schwartz (2001) define el código ético como un documento escrito, formal y distintivo que contiene normas morales para orientar el comportamiento de la organización o sus empleados.

El código establece los principios de valores y normas de conducta que guían el comportamiento de todos los miembros en de las organizaciones.

### ***Código de Ética empresarial***

*Versión: 1.0*

*Fecha de aprobación: \_\_\_\_\_*

*Responsables: Autoras*

## **Introducción**

El presente código de ética establece los principios y normas que guían la conducta de todos los colaboradores, promoviendo un ambiente integro de respeto y transparencia.

El cumplimiento es obligatorio y esencial para mantener la confianza de clientes, proveedores y colaboradores.

## **Valores y principios fundamentales**

**Integridad.:** honestidad y coherencia en todas las decisiones y actividades.

**Respeto:** Tratar a todos los miembros de las organizaciones con equidad y cortesía.

**Responsabilidad:** Cumplir con las obligaciones laborales.

**Transparencia:** Comunicar de manera clara y oportuna.

**Confiabilidad:** Proteger la información de las organizaciones por terceros.

## **Conductas esperadas**

- Evitar conflictos de interés.

- Mantener un ambiente seguro, saludable y libre de acoso.
- Promover practicas responsables hacia clientes, proveedores y equipo.

### **Sanciones**

- Se podrá reportar conductas contrarias al código mediante, correo o directamente acercándose al dpto. de Talento humano.
- Cada reporte será revisado confidencialmente y se aplicaran medidas correctivas, según la gerencia y RR. HH lo garanticen.
- Se destaca memos, suspensiones o despidos, según la gravedad a la que falta.

### **Difusión y aplicación**

Entregar una copia digital del código ético a todos los colaboradores.

**Aprobado por:**

---

**Tabla 14***Estrategia 4. Implementación de Buzón de Sugerencias.*

Fase/Actividad	Descripción	Responsables	Recursos requeridos	Metas/Indicadores	Plazo estimado
1. Preparación y sensibilización	Designar un comité interno para la recepción de sugerencias, definir que canal se utilizara para realizar esta implementación.	Gerencia, área de RR. HH., consultor externo.	Comunicaciones internas (boletines, afiches, videos), presupuesto inicial.	100% del personal informado sobre la implementación del buzón de sugerencias.	1-2 semanas previas al inicio.
2. Diseño	Creación de formularios físicos o digitales y definir el flujo de la gestión de sugerencias.	Comité de sugerencias, área de TI, proveedor de buzón.	Buzones físicos, espacio en línea, planillas, programa administrativo.	100% de la operatividad total del sistema se complementará previo a la prueba inicial.	1 – 2 semanas
3. Piloto	Realizar formulario digital con QR que se puedan visualizar en las facturas. Implementar una campaña para la comunicación externa (clientes)	Analista de procesos, Área comercial y Sistemas.	Código QR, material informativo, herramientas de control y registro.	Asegurar que se identifiquen y documenten como mínimo el 90% de las sugerencias recibidos a lo largo de la prueba piloto.	1 – 2 semanas
4. Funcionamiento y Control	Documentar y registrar cada reclamo ingresado. Contestar en un plazo de 7 días laborables como mucho. Informar cada semana al consejo y cada mes a la dirección.	Comité de sugerencias.	Buzones digitales, data, manual de procesos.	Resolver el total de las sugerencias ingresados y notificar la respuesta en un máximo de 7 días laborables.	1 – 2 semanas
5. Análisis y optimización	Estudiar a fondo los indicadores cruciales (cantidad de observaciones, duración de las contestaciones, reclamos recurrentes) Sugerir optimizaciones tanto en los productos como en los procesos internos.	Comité de sugerencias y Gerencia.	Reportes, dashboards, encuestas de satisfacción .	Disminuir las observaciones repetidas; Lograr $\geq 85\%$ de clientes satisfechos.	7 - 12 semanas

*Nota.* Esta estrategia pretende difundir y reforzar una cultura de comunicación abierta, donde los colaboradores y clientes puedan expresar sus ideas e inquietudes.

**Tabla 15***Estrategia 5. Manual de funciones*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Metas</b>	<b>Plazo estimado</b>
Diagnóstico inicial	Levantamiento de información sobre las funciones actuales de los colaboradores.	RR. HH, jefes de área, Analista de procesos.	Entrevistas, revisión de organigramas y documentos de procesos.	Informe de diagnóstico con al menos el 80% de los cargos analizados.	6 semanas
Diseño de perfiles y funciones	Redacción de descripciones de puestos en base a sus funciones, responsabilidades y competencias.	RR. HH, jefes de área, Subgerencia y Analista de procesos.	Manual de procesos	Elaboración del 100% de los perfiles de cargo definidos.	2 meses
Validación de ajustes	Presentación de funciones propuestas a gerencia y responsables del área, para asegurar el correcto manejo de estas.	Gerencia, RR. HH	Secciones de retroalimentación y actas de validación.	Aprobación del 95% de las funciones definidas.	2 semanas
Socialización	Comunicación de los manuales de funciones al personal	RR. HH, analista de procesos	Manual impreso/digital, talleres de capacitación	80% del personal capacitado	1 mes

*Nota.* Se presenta una estrategia para implementar un manual de funciones para los colaboradores de las empresas

**Tabla 16**

**Estrategia 6. Implementación de Programa Integral de Desarrollo de Cultura Organizacional.**

<b>Fase/Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Metas/Indicadores</b>	<b>Plazo estimado</b>
1. Mapa cultural	Imágenes de la cultura actual a través de la realización de encuestas, entrevistas y grupos focales en las tres empresas.	RR. HH., consultor externo.	Encuestas electrónicas, herramientas de análisis, diseño de salas de reuniones.	Informe del mapa cultural con detección de puntos de fuerza y mejora.	1 mes
2. Misión, visión y valores	Conducción de talleres de participación para la definición de la misión, visión y valores que represente e identifique la Cultura y la Estrategia de la Organización.	Gerencia, RR. HH., consultor externo.	Salas de trabajo, materiales gráficos, herramientas digitales	Misión, visión y valores consensuados y aprobados por alta dirección	1 mes.
3. Estrategia de comunicación y sensibilización.	Desarrollo de la Comunicación Interna de la misión, visión y valores, así como la sensibilización y el compromiso del personal.	Marketing, RR.HH.	Boletines, videos, carteles, reuniones presenciales/virtuales.	100 % del personal sensibilizado e informado.	2 semanas.
4. Formación y desarrollo	Conducción con el personal de la formación en valores, liderazgo, trabajo en equipo, competencias blandas conectadas a la cultura.	RR. HH., consultores, jefes de área.	Plataforma e-learning, talleres presenciales, manuales	80 % del personal con competencias culturales.	2 - 3 mes.
5. Desarrollo de la cultura	Integración de la cultura organizacional en procesos de inducción y desempeño, de reconocimientos y de rutinas organizacionales para detectar comportamientos afines con la cultura de la organización.	RR. HH., jefes de área, comité de cultura organizacional.	Manuales, indicadores de desempeño, herramientas de seguimiento.	100% de procesos relevantes con inclusión de cultura y valores.	Permanente (inicia al mes 2).
6. Monitoreo y feedback	Mantención, evaluación y seguimiento según encuestas de cultura, reuniones de seguimiento en áreas de la organización, seguimiento de KPIs culturales.	RR. HH., comité de cultura organizacional.	Encuestas, herramientas digitales de medición.	Cuestionarios con >=80% de empleados alineados con la cultura.	Semestral.
7. Mejora continua y reconocimiento	Mejoras al programa según resultados, campañas, incentivos a prácticas culturales y reconocimiento	Gerencia, RR. HH., comité de cultura organizacional.	Definición de incentivos, boletines, capacitaciones	Incremento sostenido del compromiso y de la participación cultural	Permanente

## Conclusiones

En relación con el objetivo general, se concluye que la cultura organizacional de las tres empresas analizadas presenta características propias de una cultura en transición, que aún requiere consolidarse. Se refleja la falta de un código ético sólido, debilidades en la comunicación interna y la desconexión de los colaboradores con los objetivos estratégicos. Estos aspectos limitan el sentido de pertinencia y alineación con los valores corporativos, incidiendo de manera directa en el desempeño y funcionamiento empresarial.

Respecto al primer objetivo específico, se logró establecer un marco teórico que permitió comprender los principales factores que influyen en la cultura organizacional, aportando fundamentos conceptuales que sirvieron de base para el análisis y la interpretación de resultados.

En cuanto al segundo objetivo, la aplicación de la adaptación del modelo de Denison posibilitó identificar fortalezas y oportunidades de mejora en dimensiones como misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia. Los resultados reflejan que la mayor debilidad se encuentra en la falta de cohesión interna y en la limitada claridad de la visión estratégica.

En relación con el tercer objetivo, se determinó que la cultura organizacional de las empresas presenta áreas inestables que requieren atención. Entre ellas se destaca la ausencia de funciones claras, orientación de conducta mediante el código ético y la socialización de la misión empresarial. Estas áreas reflejan la necesidad de fortalecer procesos y mejorar la alineación de los colaboradores.

Finalmente, se diseñaron estrategias orientadas a fortalecer los procesos internos y la gestión empresarial. Estas propuestas buscan consolidar una cultura organizacional estable, capaz de fomentar un reconocimiento de logros y una mayor integración de los valores empresariales, con el fin de garantizar sostenibilidad y competitividad en el mercado.

## Recomendaciones

- **Desarrollar un liderazgo efectivo:** Fomentar un enfoque de liderazgo participativo y transformador, en el cual los líderes tengan la capacidad de inspirar y motivar a sus equipos, promoviendo la colaboración y el crecimiento profesional de los empleados, así como comunicando una visión clara y persuasiva.
- **Fomentar un ambiente de trabajo positivo:** Establecer un entorno laboral en el que los colaboradores se sientan apreciados y respetados. Reconozca y premie los logros de los trabajadores, tanto a nivel individual como en equipo. Fomente la confianza entre los colaboradores y los líderes. Esto requiere una comunicación honesta y transparente, el cumplimiento de compromisos y la delegación de responsabilidades. - Impulse la colaboración y el trabajo en equipo.
- **Promover el desarrollo profesional:** Proporcionar oportunidades de formación y desarrollo para que los trabajadores adquieran nuevas competencias y saberes. Esto puede abarcar cursos, talleres, seminarios, programas de mentoría, entre otros. Asiste a los empleados en la elaboración de planes de carrera y en la consecución de sus objetivos profesionales. Esto puede incluir evaluaciones de rendimiento, retroalimentación, y planes de desarrollo individual, entre otros.
- **Alineación de la cultura con la estrategia:** Establecer de manera precisa los valores y metas de la organización. Asegúrese de que todos los colaboradores entiendan y se identifiquen con estos principios y objetivos.
- **Medición y evaluación de la cultura organizacional:** Establezca indicadores fundamentales para analizar la cultura organizacional. Esto puede abarcar encuestas sobre el ambiente laboral, entrevistas, y el análisis de datos de rendimiento.

## Referencias

- Alegre, M. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y Desarrollo*, 28(54), 93-100. Obtenido de [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2076-054X2022005400093](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2076-054X2022005400093)
- Amador, A. (2016). *Administracion de Recursos Humanos*. Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Amaguaña, J., Ramón, D., Matamoros, C., & Borja, D. (2023). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarias. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687-699.  
doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica*. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Arias, S., & Olano, O. (2022). *Alineamiento estratégico de la cultura organizacional una propuesta para la empresa Bayango S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Intitucional. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9099/1/T3989-MDTH-Arias-Alineamiento.pdf>

Asamblea Constituyente de Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.

Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Obtenido de

[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)

Barboza, S., Rivera, R., & Rafael, J. (2021). Clima organizacional: un diagnóstico en la empresa de motorepuestos Alarcón Perú. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 31-41.

doi:<https://doi.org/10.37787/PAKAMUROS-UNJ.V9I1.161>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3a ed.). Bogotá: Pearson. Obtenido de

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el

Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1),

141-148. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000100141&lang=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100141&lang=es)

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). En *DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL*

*CULTURE: BASED ON THE COMPETING VALUES FRAMEWORK*. Jossey Bass.

Camio, M., Díaz, C., Izquierdo, S., & Álvarez. (2020). Aprendizaje organizacional: una

demarcación conceptual para su medición. *Revista Facultad de Ciencias Económicas:*

*Investigación y Reflexión*, vol. XXVIII, núm. 2., XXVIII(2), 85-108. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/909/90966232006/html/>

- Caraballo-Trujillo, & Meleán-Romero, R. (2022). Cultura organizacional en empresas agropecuarias del Sur del Lago de Maracaibo. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 410-429. Obtenido de <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2853>
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. *Mc Graw Hill*.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en México*. México: Mc Graw-Hill.
- Código del trabajo del Ecuador. (22 de Junio de 2005). *Registro Oficial Suplemento 167*. Obtenido de [https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal\\_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf](https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf)
- Contreras, F. D. (2022). *Scribd*. Recuperado el Noviembre de 2024, de Importancia de las organizaciones: <https://es.scribd.com/doc/7449104/importancia-de-Las-Organizaciones>
- Cutti, M. (2022). *El clima organizacional y su relación con el estrés laboral en la Financiera Confianza S. A. A -Agencia Jauja-Junín 2021*. Tesis para optar el título profesional de licenciada en administración. Universidad Continental. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11068/2/IV\\_FCE\\_30](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11068/2/IV_FCE_30)
- Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76. doi:<https://doi.org/10.18359/RFCE.4233>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Baranquilla, Colombia: ECOE Ediciones. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&ots=eerzZOA8HU&sig=GxmKTVe\\_6ltlgR56aQoBQ1SGkjg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&ots=eerzZOA8HU&sig=GxmKTVe_6ltlgR56aQoBQ1SGkjg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)

Denison Consulting. (2021). *Cambia tu cultura para mejorar tu rendimiento*. Obtenido de

Denison consulting: <https://www.denisonconsulting.com/es/culture-surveys/>

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogota: Legis Editores S.A.

Díaz, A., Valderrama, O., Merino, A., Nuñez, L., & Cuba, J. (2021). Satisfacción laboral y cultura organizacional en docentes universitarios en una Facultad de Ciencias de la Salud.

*Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de La Educación*, 5(21), 1642-1648.

Obtenido de <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/347>

Díaz, O. (2022). *La cultura organizacional como factor en la gestión del cambio en el jardín de niños Benito Juárez de la CDMX*. [Tesis de Maestría, Universidad Pedagógica Nacional].

Obtenido de

<http://rixplora.upn.mx/jspui/bitstream/RIUPN/65611/1/UPN096MEBROIL2022.pdf>

Díaz, S. (26 de julio de 2021). *Los públicos y la comunicación organizacional*. Obtenido de

Universidad de Holguin: <https://www.uho.edu.cu/2021/07/26/los-publicos-y-la-comunicacion-organizacional/>

*El comercio* . (2013). Obtenido de Estudio sobre consumo de alcohol en Ecuador:

<https://www.elcomercio.com/tendencias/mas-900-000-ecuatorianos/>

- EMIS. (2023). *Hispana de Alimentos y bebidas. Hispanabe S.A. Ecuador*. Recuperado el 2024, de [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Hispana\\_de\\_Alimentos\\_y\\_Bebidas\\_Hispanabe\\_SA\\_es\\_3955500.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Hispana_de_Alimentos_y_Bebidas_Hispanabe_SA_es_3955500.html)
- EMIS. (Abril de 2024). *Distribuidora y comercializadora de bebidas Dicombeb S.A Ecuador*. Recuperado el 2024, de [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Distribuidora\\_y\\_Comercializadora\\_de\\_Bebidas\\_Dicombeb\\_SA\\_es\\_5471040.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Distribuidora_y_Comercializadora_de_Bebidas_Dicombeb_SA_es_5471040.html)
- Encalada, M., & Correa, A. (2024). *Matices de Economía Circular mediante prácticas de Responsabilidad Social Corporativa: Empresas ecuatorianas del sector comercial de alimentos y bebidas*. Obtenido de <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/109/200/1553-1>
- Eraso, L. (2021). La importancia del clima organizacional dentro del ambiente laboral de una empresa. *Lumen Genium*, 1-19. Obtenido de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2195/\\_IMPORTANCIA\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_DENTRO\\_AMBIENTE\\_LABORAL\\_EMPRESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2195/_IMPORTANCIA_CLIMA_ORGANIZACIONAL_DENTRO_AMBIENTE_LABORAL_EMPRESA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Farías, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23(52). Obtenido de [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872007000100007#:~:text=Hofstede%20\(1980\)%20identific%C3%B3%20inicialmente%20cuatro,%20y%20Masculinidad%20\(MAS\).](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007#:~:text=Hofstede%20(1980)%20identific%C3%B3%20inicialmente%20cuatro,%20y%20Masculinidad%20(MAS).)

- García, I. (4 de Abril de 2023). *Emprende PYME*. Recuperado el Noviembre de 2024, de Importancia de la organización de una empresa: <https://emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-una-empresa.html>
- Gómez, D., & Velasco, N. (2024). Diversidad en la comunicación organizacional. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 24, 237-254. Obtenido de <https://doi.org/10.37135/chk.002.24.12>
- Guía Turística Ecuador. (2024). *Región Costa o Litoral*. Obtenido de <https://www.proturec.com/costa/>
- Guzmán, C. M., Sarmiento, T., & Flores, M. B. (2023). Organizational commitment, job satisfaction, and their impact on employee performance. 8(1), 3-20.  
doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>
- Hernandez, s., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. México D.F. McGraw-Hill.
- Indeed. (28 de Julio de 2024). *Indeed - Orientación profesional*. Recuperado el Noviembre de 2024, de Importancia de la organización en la administración: <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/importancia-organizacion-administracion>
- INEC. (2023). Obtenido de Registro Estadístico de Empresas 2023: Resultados definitivos, primer semestre. Ecuador en cifras.: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Registro\\_Empresas\\_Establecimientos/2023/Semestre\\_I/Boletin\\_REEM\\_2023.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_I/Boletin_REEM_2023.pdf)
- Koontz, H. (2018). Administración una perspectiva global y empresarial. *Mc graw hill*.

- Lozano, C., Martínez, L., Urango, T., Alfonso, L., & Castaño, E. (2024). Sistema de Gestión de Responsabilidad Social en una Organización Empresarial. Caso de estudio: Cervecería artesanal Bogotá Beer Company BBC. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(5), 3399-3420. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/13822>
- Martínez, C. (2015). *Análisis prospectivo al 2020 de la industria de la cerveza artesanal en el Ecuador como generadora de crecimiento económico*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar ]. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5024/1/T1985-MBA-Martinez-Analisis.pdf>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*(46), 11-47. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/html/>
- Méndez, M. D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*(46). doi:<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Ministerio de cultura y patrimonio. (2024). *Ministerio de cultura y patrimonio - Guayaquil*. Obtenido de <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/guayaquil/>
- Montes Pardo, J. (30 de Mayo de 2018). *Grandes Pymes*. Obtenido de *CULTURA*. Obtenido de <https://grandespymes.ar/2018/05/30/cultura-organizacional-orientada-a-la-funcion-ventajas-y-desventajas/>
- Oficina de información diplomática. (23 de Noviembre de 2024). *República del Ecuador*. Obtenido de [https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/ecuador\\_ficha%20pais.pdf](https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/ecuador_ficha%20pais.pdf)

- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, 18(1), 17-38. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99344833003/html/>
- Ortegon, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL.
- Palafox-Soto, M., Ochoa-Jimenez, S., & Jacobo-Hernandez, C. (2021). Liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregon, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26). Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000100117&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052021000100117&script=sci_abstract)
- Perspectivas. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*(20), 47. Recuperado el 25 de Noviembre de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 9-25. Obtenido de <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Porto, C. M. (4 de Noviembre de 2023). *Universidad Tecnológica de Bolivar*. Recuperado el Noviembre de 2024, de Conociendo más sobre las organizaciones: <https://www.utb.edu.co/blog/blog-escuela-de-negocios/conociendo-mas-sobre-las-organizaciones/>
- Quinde, S. (2023). *Cultura organizacional en las empresas ecuatorianas: Un estudio mediante el instrumento OCAI*. [Tesis de Grado, Universidad Indoamérica]. Repositorio digital. Obtenido de Repositorio. uti.edu.ec:

<https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/6341/1/QUINDE%20CHUMA%20SUMAK%20PAYWA%20PAKCHA.pdf>

Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social. Cuba y América Latina. FLACSO*, 7(1). Obtenido de <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/311>

Rincón, O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos*, 13(2).

Sanz-Dominguez, J., Leal Astorga, M., & Duarte Gastélum, J. (2025). *Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control: pilares*. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Ensayo%20Proceso%20Administrativo.pdf>

Schein, H. E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janes Editores. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)

Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior. *Journal of Business Ethics*, 247- 262.

Solorzano, G. (2021). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Jiga Publicidad, cantón Quinindé*. [Tesis de Grado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3468/1/TESIS%20FINAL%20GERALDINE%20ANAH%C3%8D%20SOL%C3%93RZANO%20GALEANO%20%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESA.pdf>

- Suarez, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*(40), 145-156. Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072020000300145](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072020000300145)
- Tapia, T. I. (2022). La naturaleza de la empresa Su teleología desde los Ciencias de la Administración, el Derecho y la Economía. *Derecho Cienc. Polit. - Univ. Pontif. Bolivar.*, 52(136), 262 - 287. doi:doi.org/doi.org/10.18566/rfdcp.v52n136.a11
- Troya, D. (2024). Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo una entidad administradora de servicios de salud. *I(Especial 1)*. Obtenido de [https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial\\_1.2567](https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_1.2567)
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000400014#:~:text=Sin%20embargo%2C%20una%20muestra%20es,caracter%C3%ADsticas%20que%20se%20pretenden%20estudiar.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014#:~:text=Sin%20embargo%2C%20una%20muestra%20es,caracter%C3%ADsticas%20que%20se%20pretenden%20estudiar.)
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., . . . Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. doi:<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Villareal, V., & Sánchez, J. (2018). Propuesta de un modelo estratégico de Responsabilidad Social Corporativa como factor de competitividad para la Industria Tequilera. *Repositorio*

*De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*(12), 308-329. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1723>

Yaulilahua, R., & Almenaba, Y. (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador. *Zambos* .

Yopán, L., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

## ANEXOS

### Cuestionario

#### CUESTIONARIO ADAPTADO AL MODELO DE DENISSON

1. ¿Considera usted que la compañía práctica de forma continua la misión a todos los miembros de la organización?
2. ¿Usted considera que existe un código ético que guía nuestros comportamientos y nos ayuda a distinguir lo correcto?
3. ¿Usted cree que existe un conjunto claro y coherente de valores que guía los objetivos de la organización?
4. ¿En qué medida está de acuerdo con la afirmación de que la empresa tiene una cultura de valores, creencias y costumbres que son fuertemente duraderas?
5. ¿La empresa fomenta la cultura de mejorar conflictos internos para brindar soluciones donde todos ganen?
6. ¿Existen políticas claras en la organización sobre la forma correcta de ejecutar las actividades?
7. ¿Los miembros de la organización tienen una perspectiva común?
8. ¿Usted se considera una persona que se adapta continuamente a los cambios y a nuevos líderes en la organización?
9. ¿Existe una buena alineación de los objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?
10. ¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?
11. ¿La innovación es algo que fomenta la empresa?
12. ¿La organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?
13. ¿La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?

14. ¿La organización tiene una estrategia clara para el futuro?
15. ¿Usted piensa que la organización está en constante monitoreo a los cambios que se efectúan en el mercado para la adaptación y toma de decisiones?
16. ¿Usted cree que la compañía fomenta el trabajo en equipo?
17. ¿Se promueve activamente la cooperación entre las diferentes áreas de la compañía?
18. ¿Se acostumbra a distribuir las actividades a todos los miembros del equipo, en vez de direccionar la carga a un solo miembro?
19. ¿Usted considera que la compañía valora más el trabajo en equipo que los logros individuales?
20. ¿El trabajo está organizado de manera que los miembros del equipo comprenden la relación entre sus tareas y los objetivos de la compañía?
21. ¿Las responsabilidades se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?
22. ¿Se les proporciona capacitación continua?
23. ¿Usted considera que la empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades y habilidades?
24. ¿Usted piensa que las habilidades de una persona pueden ser vista como una ventaja competitiva?
25. ¿Usted cree que los problemas surgen cuando no se disponen de las capacidades necesarias para ejecutar el trabajo?
26. ¿Considera que es fácil lograr un consenso entre sus compañeros, aún en temas difíciles?
27. ¿Usted se considera una persona que optimiza los recursos asignados por la empresa?
28. ¿Las funciones asignadas se orientan al cargo que usted tiene?
29. ¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?

30. ¿La mayoría de los miembros de su equipo están comprometidos con su trabajo?
31. ¿Usted considera que los miembros de su equipo pueden tener un impacto positivo en la organización?
32. ¿Usted piensa que tiene dificultad para alcanzar los objetivos con los integrantes de su equipo de trabajo?
33. ¿Qué tan fácil le resulta coordinar proyectos entre los diferentes líderes de la organización?
34. ¿Usted cree que su equipo de trabajo tiene resiliencia al cambio?
35. ¿Usted considera que las diferentes áreas cooperan a menudo para introducir cambios en la organización?
36. ¿Usted cree que muchas ideas se olvidan a lo largo del proceso?"
37. ¿Considera que su equipo de trabajo y usted tienen una relación clara sobre las metas a conseguir?
38. ¿Usted piensa que los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?
39. ¿La alta dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar?
40. ¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?
41. ¿Los miembros de la organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?
42. ¿El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo?
43. ¿Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo?
44. ¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?

## Entrevista

- 1) ¿Qué motivó la decisión de registrar las empresas bajo diferentes representantes legales?
- 2) ¿Cuál es el rol de los representantes legales en cada empresa? ¿Tienen participación en las operaciones?
- 3) ¿Cómo se maneja la relación de confianza entre el gerente general y los representantes legales a medida que la empresa crece y enfrenta nuevos desafíos?
- 4) ¿Qué beneficios estratégicos o administrativos ofrece esta estructura empresarial?
- 5) ¿Las empresas comparten recursos, clientes o proveedores? Si es así, ¿cómo se gestiona esa colaboración?
- 6) ¿Hay planes de unificar las empresas bajo una sola estructura o mantenerlas independientes?
- 7) ¿Por qué el gerente general es el dueño de las compañías? ¿Por qué él decidió confiar en estas personas para representar las compañías?
- 8) ¿Hay prácticas o valores compartidos entre las tres empresas debido a la influencia del gerente general?
- 9) ¿Qué visión tiene el gerente general sobre el crecimiento o expansión de estas empresas?
- 10) ¿Cómo se asegura que esta estructura sea sostenible y competitiva a largo plazo?

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Mainato Figueroa, Mayeli Adamaris**, con C.C: # **0957916695** autora del trabajo de titulación: Análisis descriptivo de la cultura organizacional en tres empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** 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, **5 de septiembre de 2025**

f. 

**Mainato Figueroa, Mayeli Adamaris**

**C.C: 0957916695**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

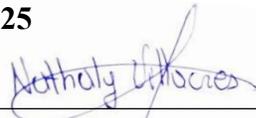
Yo, **Villacres Castro, Nathaly Lissette**, con C.C: # **0951813153** autora del trabajo de titulación: Análisis descriptivo de la cultura organizacional en tres empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** 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, **5 de septiembre de 2025**

f. \_\_\_\_\_



**Villacrés Castro, Nathaly Lissette**

**C.C: 0951813153**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Análisis descriptivo de la cultura organizacional en tres empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas		
<b>AUTOR(ES)</b>	Mainato Figueroa, Mayeli Adamaris Villacres Castro, Nathaly Lissette		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Economía y Empresa</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Administración de Empresas</b>		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	5 de septiembre del 2025	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>135 p.</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura, Valores, Adaptabilidad, desempeño laboral.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura Organizacional, Desempeño laboral, Liderazgo, Productividad, Valores y creencias		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>La problemática identificada fue que la cultura organizacional actual no se encuentra alineada con las necesidades, intereses y expectativas de los empleados, lo cual genera una baja identificación y un compromiso limitado en la organización. La ausencia de estrategias efectivas que fortalezcan el sentido de pertenencia, el reconocimiento oportuno de logros individuales y colectivos, así como el equilibrio entre la vida laboral y personal, contribuyen a que los empleados perciban un ambiente de trabajo poco favorable, generando implicaciones directas en su motivación, productividad y desempeño laboral. Frente a ello se planteó como objetivo general “Identificar el tipo de cultura organizacional de las empresas de fabricación y comercialización de bebidas alcohólicas analizando sus valores, creencias, prácticas, estilo de liderazgo y comportamientos predominantes”. Para alcanzar dicho propósito, se aplicó un enfoque de investigación mixto, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental, lo cual permitió comprender de manera integral las percepciones y experiencias de los participantes. La muestra fue de 103 personas, así como los métodos de compilación de datos fueron el cuestionario la entrevista y la guía de observación.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0991253015 - 0963191891	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:mayeli.mainato@cu.ucsg.edu.ec">mayeli.mainato@cu.ucsg.edu.ec</a> - <a href="mailto:nathaly.villacres01@cu.ucsg.edu.ec">nathaly.villacres01@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> David Coello Cazar		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			