

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PARA UNA EMPRESA FABRICANTE DE ENVASES DE
ALUMINIO PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”**

TAÍNA MELISSA XOYÓN PEÑA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, MAYO DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PARA UNA EMPRESA FABRICANTE DE ENVASES DE
ALUMINIO PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

TAÍNA MELISSA XOYÓN PEÑA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística:	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramirez
Área Administración-Finanzas:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Área Mercadotecnia-Operaciones:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
Examinadora:	Licda. María Belén León Carranza

Guatemala, 02 de noviembre de 2019

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

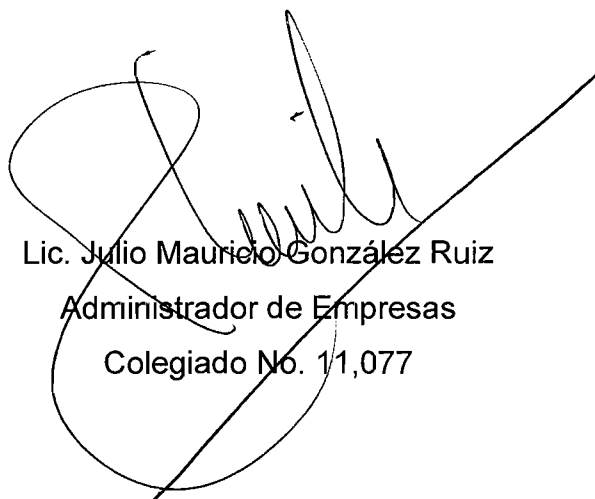
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese decanato, de fecha treinta y uno de octubre de dos mil diecinueve, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA FABRICANTE DE ENVASES DE ALUMINIO PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”**, elaborado por Taína Melissa Xoyón Peña.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos, necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base a lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administración de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00212-2020
Guatemala, 25 de febrero del 2020

Estudiante
TAÍNA MELISSA XOYÓN PEÑA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 03-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 13 de febrero de 2020, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

TESIS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

TAÍNA MELISSA XOYÓN PEÑA	199914025	"FORTALECIMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA FABRICANTE DE ENVASES DE ALUMINIO PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO"
-----------------------------	-----------	--

3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch



DEDICATORIA

A DIOS: Padre Celestial, fuente divina de fortaleza y sabiduría que ilumina y bendice mi camino en todo momento.

A MIS PADRES: Julio Adolfo Xoyón Morales y Rosaura Peña de Xoyón, por su apoyo incondicional, su inmenso amor, ejemplo y sabios consejos.

A MI ESPOSO: Juan Carlos Ramírez De Leon, por estar a mi lado y alegrar mis días, por brindarme su apoyo, amor y motivación en todo momento.

A MIS HIJOS: Carlos Javier Ramírez Xoyón y Emilio Antonio Ramírez Xoyón, por ser mi gran alegría, bendición y motivación de todos los días.

A MIS HERMANAS: Haida Julissa, Marisa Alejandrina y Sara Ayelet, por su amor y apoyo incondicional.

A MIS SOBRINOS: Alanise, Keneth, Julio, Sebastian, Natalia, Fabian y Martin, por llenar de amor y alegría mi vida.

A MIS ASESORES

Y AMIGOS: Licda. Elizabeth Berganza, Lic. Mauricio Gonzalez y Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez por su constante motivación, apoyo y valioso aporte en la elaboración de este documento.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa industrial	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	5
I. Elementos de planeación	5
a. Misión	5
b. Objetivos y metas	6
c. Estrategias	7
d. Políticas	7
e. Procedimientos	7
f. Programas	8
g. Presupuestos	8
h. Reglas	9
I. Normas	9
j. Tácticas	9
k. Instrumentos administrativos de planeación	10
II. Plan de acción	10
1.2.1.2 Organización	11
I. Elementos de organización	11
a. Funciones	11
b. Jerarquías	11
c. Puestos	11
II. Estructura organizacional	12

Contenido	Página
1.2.1.3 Integración	12
I. Procesos de la gestión del talento humano	12
a. Admisión de personas	12
b. Aplicación de personas	13
c. Compensación de las personas	14
e. Desarrollo de personas	14
f. Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas	15
g. Monitoreo de las personas	15
1.2.1.4 Dirección	15
I. Elementos de la dirección	16
a. Liderazgo	16
b. Motivación	16
c. Comunicación	17
d. Supervisión	18
II. Principios de la dirección	18
a. De la coordinación de intereses	18
b. De la impersonalidad del mando	18
c. De la vía jerárquica	19
d. Del aprovechamiento del conflicto	19
III. Comportamiento organizacional	19
a. Disciplinas que intervienen en el campo del comportamiento organizacional	20
IV. Cultura organizacional	22
a. Diferencia entre cultura organizacional y satisfacción en el trabajo	24
b. Cultura dominante y subculturas	24
c. Funciones de la cultura organizacional	25
d. Capas o niveles de la cultura organizacional	27
e. Cómo aprenden la cultura los empleados	29
f. Importancia de la cultura organizacional	30

Contenido	Página
g. Dimensiones de la cultura organizacional	31
h. Creación de una cultura organizacional positiva	34
i. Tipos de cultura organizacional	38
1.2.1.5 Control	40
l. Etapas de control	40
a. Establecimiento de estándares	40
b. Medición de resultados	40
c. Corrección	40
d. Retroalimentación	40
1.3 Mercadeo interno (endomarketing)	41
1.3.1 Importancia de trabajar el endomarketing	41
1.3.2 Endomarketing con liderazgo	42
1.3.3 Estrategia amantes de marca (lovemarks)	43

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE ENVASES DE ALUMINIO PARA PRODUCTO DE CONSUMO MASIVO

2.1 Metodología de la investigación	45
2.1.1 Métodos de investigación	45
2.1.1.1 Método científico	45
2.1.1.2 Método deductivo-inductivo	46
2.1.2 Técnicas	46
2.1.2.1 Muestreo	46
2.1.2.2 Encuestas	47
2.1.2.3 Observación	47
2.1.2.4 Investigación bibliográfica	47
2.1.3 Instrumentos	48

Contenido	Página
2.1.3.1 Boleta de encuesta	48
2.1.3.2 Guía de observación	48
2.1.3.3 Cuadros estadísticos y gráficas	48
2.1.3.4 Fichas bibliográficas	48
2.2 Unidad de análisis	48
2.2.1 Antecedentes y generalidades	49
a. Filosofía empresarial	50
a.1 Misión	51
a.2 Política integral	56
b. Mejora continua de la empresa	57
c. Producto y proceso de manufactura de envase de aluminio	58
d. Envase de aluminio y la tendencia de sostenibilidad ambiental	60
2.3 Situación actual de la cultura organizacional	61
2.3.1 Identificación de los colaboradores con su empresa y su producto	61
2.3.2 Compromiso de los colaboradores	64
2.3.3 Nivel de conocimiento del producto	65
2.3.4 Capas o niveles de la cultura organizacional: artefactos observables, valores compartidos y presunciones básicas	67
2.3.5 Tipo de cultura organizacional	69
2.3.6 Análisis generacional	69
2.3.7 Estructura organizacional	70
2.4 Análisis de resultados	72

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA FABRICANTE DE ENVASES DE ALUMINIO PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

3.1. Generalidades de la propuesta	74
------------------------------------	----

Contenido	Página
3.2 Objetivo general	74
3.2.1 Objetivos específicos	74
3.3 Alcance	75
3.4 Programa de fortalecimiento de cultura organización propuesto	75
3.4.1 Meta	75
3.4.2 Proceso de implementación	75
3.4.3 Metodología	75
3.4.3.1 Actividades	76
3.4.3.2 Instrumentos	76
3.4.3.3 Implementación	76
3.4.3.4 Presupuesto	77
3.4.3.5 Evaluación	77
3.4.4 Fase I: Actividades de socialización	77
3.4.5 Fase II: Campaña de identificación corporativa	82
3.4.5.1 Programa embajadores	83
3.4.5.2 Estrategias amantes de marca (lovemarks)	86
3.4.6 Fase III: Monitoreo y verificación de la efectividad del	95
3.4.7 Impacto esperado en indicador clima organizacional	98
3.4.8 Plan de acción	100
3.4.9 Presupuesto	101
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Actividades de socialización para el fortalecimiento de cultura organizacional para una empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo	80
2	Cronograma de actividades de socialización para el fortalecimiento de cultura organizacional para una empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo	81
3	Establecimiento del comité promotor del fortalecimiento de la cultura organizacional	84
4	Políticas y beneficios del programa embajadores	85
5	Estrategia amantes de marca (lovemarks)	87
6	Monitoreo y verificación de la efectividad del programa	95
7	plan de acción para el fortalecimiento de cultura organizacional para una empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo	100
8	Alternativa A: presupuesto para las actividades de socialización de la cultura organizacional para una	

No.	Título	Página
	empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo	102
9	Alternativa B: Presupuesto para las actividades de socialización de la cultura organizacional para una empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo	104

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Disciplina del comportamiento organizacional	21
3	Funciones de la cultura organizacional	26
4	Capas de la cultura organizacional	29
5	Modo en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados	31
6	Modelo de endomarketing con liderazgo	43
7	Organigrama general de la empresa	71

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Conocimiento de la visión por parte de los colaboradores	53
2	Valores conocidos por los colaboradores de la empresa	55
3	Correcta identificación de política integral por parte de los colaboradores	57
4	Preferencia del consumo de bebidas en envase de aluminio	63
5	Tiempo de laborar en la empresa	64
6	Mencione los beneficios y cualidades del envase de aluminio	66
7	elementos de la cultura comúnmente practicados en la empresa	68
8	Generaciones existentes en la empresa	70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Título	Página
1	Efectos de la estrategia lovemark	44
2	Imagen para promover las cualidades del envase de aluminio	89
3	Imagen para promover el envase de aluminio	90
4	Imagen para la sensibilización ambiental	91
5	Imagen para promover el envase de aluminio como empaque sostenible	92
6	Cápsula informativa: la primera lata de bebida comercial	93
7	Cápsula informativa: el objeto más reciclable del planeta	94
8	Cápsula informativa: ciclo de vida de una lata	94

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Algunas diferencias entre las culturas organizacionales, tradicionales y las posmodernas	32
2	Tipos de cultura organizacional	39
3	Impacto en indicador clima organizacional	99

INTRODUCCIÓN

La planta de fabricación de envases de aluminio para bebidas más grande de Centro América se encuentra situada en Guatemala, la confianza de los inversionistas y directores en la gente de Guatemala superó sus expectativas y la historia ha confirmado el liderazgo a nivel mundial de los guatemaltecos en la fabricación de envases de aluminio.

La empresa objeto de estudio, considera que sus empleados constituyen un eslabón muy importante para lograr sus objetivos empresariales, y por ende se han convertido en una pieza clave y fundamental en la promoción y difusión de su producto.

La necesidad de este estudio nace a raíz que la organización busca empoderar y facultar a sus colaboradores, viendo en ellos una fuente potencial de promoción de venta. Para ello, es necesario determinar si el personal se encuentra completamente identificado y comprometido con su empresa y con el producto que ahí se fabrica.

El presente trabajo de tesis titulado “Fortalecimiento de Cultura Organizacional para una Empresa Fabricante de Envases de Aluminio para Productos de Consumo Masivo” fue elaborado para conocer cuál es la cultura corporativa existente, determinar cómo se encuentra el sentido de pertenencia, identidad, lealtad y compromiso de los colaboradores hacia la organización y, de acuerdo a los resultados, brindar una propuesta de actividades de socialización de la cultura organizacional de acuerdo a las necesidades identificadas en el estudio.

En el capítulo I de este documento se presenta una serie de conceptos y teoría que viene a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que

se ha realizado. Así mismo, permitirá al lector adentrarse en el conocimiento general del tema de estudio, facilitando su comprensión y entendimiento.

El capítulo II contiene un análisis de la situación actual de la empresa en estudio, para la cual fue necesario conocer lo cotidiano del comportamiento, es decir, cómo interactúan los colaboradores, sus valores, ética, sus sentimientos, la manera cómo interactúan entre sí y con los elementos externos; determinar el grado lealtad y compromiso organizacional, así como el sentido de identidad y pertenencia de los miembros de la organización.

Con base en esta información se logró determinar la situación de la empresa objeto de estudio y se resalta la necesidad de implementar actividades de socialización de cultura organizacional, siendo este el contenido del capítulo III de este documento, el cual consta de tres fases importantes para su implementación y ejecución.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, relacionadas con este proyecto de investigación, los cuales complementan y sintetizan el resultado de este, así como la bibliografía y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

Es una entidad conformada esencialmente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo ello le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades existentes en la sociedad, con el propósito de obtener una utilidad o beneficio.

Empresa es “una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”. (4:3)

1.1.1 Empresa Industrial

“Una empresa industrial se puede definir como un lugar o espacio, destinado para la fabricación, transformación o producción de un producto a gran escala el cual puede ser distribuido a nivel regional o mundial”. (11:sp)

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de materia o extracción de materias primas.

Sus principales características son:

- Requieren de una gran infraestructura y maquinaria
- Producen en pequeña o gran escala
- Sus productos se pueden comercializar en cualquier parte del mundo
- Generan fuentes de empleo

- Sus procesos de producción son estandarizados
- Utilizan una o varias materias primas para la elaboración de sus productos
- Su producción es en línea o en serie, por ejemplo: calzado, medicamentos, electrodomésticos, hierro, aluminio, juguetes, construcción

Aunque en la actualidad, las empresas industriales, están siendo dominadas por la robótica, se requiere de un equipo multidisciplinario conformado por hombres y mujeres, quienes dan vida a la industria.

1.2 Administración

La administración es esencial en toda actividad que se realice y en todos los niveles de organización de una empresa. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, en combinación con el conocimiento y talento de seres humanos y otros recursos. Derivado de esto, se puede definir la administración como la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otras personas.

Administración también se puede definir como “ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado”. (3:3)

1.2.1 Proceso administrativo

Se puede describir como una serie o secuencia de actividades administradas por un conjunto de normas establecidas por una organización, con el propósito de incrementar la eficiencia y aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo.

“Es un método sistemático para llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas, con el propósito de alcanzar las metas establecidas de una organización”. (6:sp)

“La importancia del proceso administrativo radica en la previsión de los fenómenos futuros y el aprovechamiento de los recursos en forma sistemática y ordenada. Está formado por dos etapas: Mecánica y Dinámica”. (6:sp)

Mecánica: es la estructuración de la concepción administrativa. Comprende las etapas de planeación y organización.

Dinámica: es desarrollar la concepción administrativa. Comprende las etapas de integración, dirección y control.

La *planificación* es un proceso para establecer un curso alternativo de acción enfocada a los objetivos organizacionales a través de los medios establecidos para alcanzar dichos objetivos. La *organización* es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los recursos mediante la determinación de jerarquías, con el fin de simplificar las funciones.

La *integración* comprende la función a través de la cual se eligen los recursos materiales y humanos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. La *dirección* es el elemento de la administración en el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a partir de decisiones, ya sea tomadas directamente o relegando dicha autoridad.

Y por último, la función administrativa del *control* es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y los planes de la empresa se estén llevando a cabo.

A continuación, en la figura 1 se muestra el aporte e influencia de cuatro de las etapas en el proceso administrativo y aunque no se menciona la etapa de integración, juega un papel importante, puesto que a través de esta se eligen y obtienen los recursos necesarios tales como: recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Figura 1
Proceso administrativo



Fuente: Proceso Administrativo. Disponible en: <https://aulaneo.wordpress.com/administracion-educativa/proceso-administrativo>. Septiembre de 2017

1.2.1.1 Planeación

La planeación es un proceso o resultado de fijar el curso concreto de una acción que ha de seguirse para lograr un objetivo, estableciendo principios, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempo y recursos para su realización.

También es importante mencionar la planeación estratégica, que consiste en un análisis de contexto a través de la formulación de planes a nivel estratégico, aplicable en función de las circunstancias que se vayan detectando, así como los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

I. Elementos de planeación

La planeación se compone de elementos que son fundamentales para la previsión de las actividades y los recursos para el logro de los objetivos que se desean alcanzar. Entre los elementos de la planeación están los siguientes:

a. Misión

Toda organización es creada con un propósito, una razón de existencia, una finalidad o un motivo, es por ello que la misión de una empresa es creada con base en los objetivos esenciales del negocio, la misión es su visión a largo plazo.

La filosofía de la organización es traducida en la misión, la cual es formulada generalmente por los fundadores y dirigentes a través de sus acciones y comportamientos, incluyendo los valores y creencias centrales que representan los principios primordiales, estos enfocados a los empleados, proveedores, clientes, sociedad, y a todos los socios implicados directa e indirectamente en el negocio; puesto que orientan su conducta, la responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente.

En organizaciones exitosas, la intervención del nivel institucional y participación de los niveles intermedios y operacionales en la formulación de la misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar.

- **Visión**

Se refiere a la imagen que la empresa tiene de sí misma y de su futuro. Está orientada hacia lo que la organización pretende ser o lograr en determinado plazo estableciendo una identidad común frente a los propósitos de la misma, alineando el comportamiento de los miembros frente al destino que desea construir y realizar.

- **Valores**

Los valores son un conjunto de creencias y principios que permiten al individuo a orientar su conducta o comportamiento. Desde el punto de vista organizacional, los valores son un elemento clave por los que se rigen los colaboradores y miembros de la empresa, puesto que deben trabajar juntos para alcanzar un mismo objetivo.

b. Objetivos y metas

Estos son utilizados en las diferentes etapas de la planificación. Se definen como el conjunto de logros o fines que se desean alcanzar y hacia los cuales son orientadas y enfocadas las actividades de la empresa, puesto que ayudan a definir la dirección que esta desea tomar.

Las metas deben estar alineadas con la misión y la visión, dado que son manifestaciones más generales y abstractas de los valores, aspiraciones y propósitos de la organización.

Los objetivos son pasos puntuales y específicos que la empresa debe ejecutar para alcanzar sus metas, siendo estos medibles, cuantificables, realistas y

alcanzables asociados a una línea de tiempo. Su importancia radica en medir el éxito y progreso hacia las metas establecidas, de lo contrario, estas parecerían estar fuera de su alcance.

c. Estrategias

Son actividades planificadas y enfocadas en el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos personales o empresariales.

La estrategia corporativa se define como “un conjunto de maniobras desarrolladas en un ambiente competitivo para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas ambientales, al mismo tiempo que se aplican con más intensidad las fortalezas internas y se corrigen las debilidades internas”. (2:60)

En otras palabras, una estrategia representa un conjunto de acciones elegidas para enfrentar alguna posible adversidad y aprovechar los recursos disponibles de la mejor manera posible.

d. Políticas

De forma general, las políticas son un conjunto de declaraciones orientadas en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar sus objetivos. Las políticas son criterios documentados que establecen normas que varían ampliamente dependiendo del área a donde serán aplicadas.

En las organizaciones, es necesario crear y adoptar políticas contemplando en ellas las normas, lineamientos y responsabilidades de cada área o departamento, las cuales funcionan como directrices que deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los colaboradores miembros de la organización.

e. Procedimientos

Estos representan una serie de pasos, operaciones o acciones a seguir de forma ordenada y sistemática que permiten y facilitan la realización de una tarea y alcanzar objetivos previamente establecidos. Estas acciones o pasos conforman planes que permiten establecer un método necesario para el manejo de actividades futuras, los cuales deben mantenerse dentro de los límites señalados por las políticas.

f. Programas

Se refiere a la agrupación de actividades sincronizadas y ordenadas que son ejecutadas por un equipo de individuos con la finalidad de cumplir un objetivo. También debe entenderse como fijaciones de tiempo para cada acción, especificando las más importantes, su orden y congruencia, actuando como una herramienta de organización de elementos sincronizados que permitirá a las personas que las ejecutan a tener una visión ordenada de las tareas que deben cumplir de una manera sistemática, garantizando así un óptimo desempeño en el cometido.

g. Presupuestos

Refiriéndose al presupuesto como herramienta de la Administración, se le puede conceptualizar como: “La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener un organismo, en un período determinado”. (5:I-5)

Es importante preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo cualquier tipo de necesidades, elaborando un plan esencialmente numérico que se anticipe a las operaciones que se pretendan llevar a cabo en una organización, proyectando los posibles resultados a futuro, con el fin evitar situaciones de desequilibrio en términos financieros y lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Entre los principales objetivos del presupuesto están:

- a) Determinar en qué momento, los ingresos y gastos son iguales, no existiendo utilidad ni pérdida.
- b) Por medio del presupuesto se puede medir la eficiencia de la operación, e igualmente controlar la consumación de cifras predeterminadas, mediante la comparación con las reales, para normar correctamente las ejecuciones y la política de administración de la Empresa.
- c) El presupuesto es de gran importancia en el análisis, planeación, y el control de los estados del negocio u organización.

h. Reglas

Se refiere al conjunto de indicaciones o preceptos dirigidos a la ordenación, creados para ser seguidos y respetados. En el sentido empresarial, una regla de negocio es una política, restricción u operación necesaria que puede ser aplicada a un conjunto específico de circunstancias o condiciones propias de la empresa o negocio.

i. Normas

Son una serie de creencias compartidas encaminadas a la ordenación del comportamiento de las personas, a las que deben ajustar las conductas, tareas y actividades para una mejor convivencia.

j. Tácticas

Las tácticas son acciones centradas en el corto plazo, mediante las cuales debe activarse o realizarse una estrategia. Ayudan a poner en orden los recursos en función de un fin dentro de una estrategia general.

k. Instrumentos administrativos de planeación

Hoy en día, la planeación es indispensable en toda organización y esta debe ser formal, teniendo un nivel de exigencia mayor y para ello, es necesario apoyarse de herramientas e instrumentos que permitan facilitar una buena planeación.

II. Plan de acción

El plan de acción se constituye como una especie de guía, de actividades y acciones específicas para cada unidad organizacional de una empresa, que brinda un marco u ordenación útil de las mismas para llevar a cabo un proyecto. Generalmente, incluye un mecanismo o método de seguimiento y control, se elaboran para programar eventos que requieren acción inmediata y establece quiénes serán los responsables que encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma.

Contenido del plan de acción:

- Introducción
- Justificación
- Objetivos y metas del plan
- Actividades a realizar
- Responsable(s) de realizar las actividades
- Calendarización (inicio y fin)
- Costos y Presupuestos

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final, puesto que el responsable tiene la oportunidad de corregir los puntos que no estén saliendo de acuerdo a lo esperado. Respecto al control tras su finalización, es también importante para establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido logrados.

1.2.1.2 Organización

La organización es la segunda fase del proceso administrativo, se define como el proceso para ordenar y distribuir las actividades a desarrollar estableciendo la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

Con sus principios y herramientas se establecen sus funciones, estructura, niveles de autoridad, los deberes y dependencias de los miembros de una organización.

I. Elementos de organización

La organización como fase del proceso administrativo, funciona a través de elementos que se deben combinar y relacionar dinámicamente en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados. Estos elementos son: funciones, jerarquías y puestos.

a. Funciones

Las funciones son actividades particulares que realiza un individuo o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas o procesos, etc., con un propósito determinado.

b. Jerarquías

Es una organización de personas o cosas en una estructura ordenada que se establece en función a un criterio de subordinación de mayor o menor importancia o relevancia dentro de la misma.

c. Puestos

Se le llama a la actividad laboral que uno individuo desarrolla, para la cual es contratado por una organización, y a partir de la cual recibirá un sueldo acordado por ambas partes, trabajador y empleador, y que puede ser devengado de acuerdo al esfuerzo, conocimiento, cantidad de horas trabajadas, etc.

II. Estructura organizacional

La estructura organizacional es fundamental en toda empresa dado que a través de ella se establece una correcta estructura, que le permite determinar sus funciones, la autoridad, jerarquía, organigramas, cadena de mando, departamentalizaciones entre otras, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar metas y objetivos empresariales.

1.2.1.3 Integración

“Se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, compensación y capacitación del personal necesario”. (6:63)

I. Procesos de la gestión del talento humano

Sobre la gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, la resume en seis procesos básicos, denominados “admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas”, los cuales son específicos para cada organización y que deben ser estudiados de acuerdo con la situación, cultura y características de contexto ambiental, la tecnología utilizada, procesos internos y otra infinidad de variantes importantes que deben ser tomadas en cuenta para cada proceso.

a. Admisión de personas

La admisión de personas se refiere al proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Se encuentra relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal.

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la

organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar”. (2:95)

El reclutamiento puede ser externo, cuando se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, y también interno, cuando este se lleva a cabo a través de la oferta de ascensos o transferencias del personal dentro de la misma organización.

La selección de personas es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”. (2:111)

b. Aplicación de personas

La aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, se define como procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.

El diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada uno, las calificaciones del ocupante y las recompensas para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado.

Respecto a la evaluación del desempeño, Chiavenato señala “es un proceso que mide el desempeño del empleado”. (2:197) Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos

procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados.

c. Compensación de las personas

La compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

Está conformada por tres componentes, “el primero es la remuneración básica o pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora, el segundo son los incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, y el tercero son los beneficios, casi siempre denominados remuneración indirecta. Estos se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.)”. (2:231)

e. Desarrollo de personas

“El capital humano es la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas. Para tener éxito, las organizaciones invierten mucho en entrenamiento para obtener un retorno garantizado. Para éstas, el entrenamiento no es un simple gasto, sino una inversión valiosa en la organización o en sus empleados, que redunda en beneficio directo de los clientes”. (2:305)

“En la actualidad el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio.” (2:306)

f. Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas

Este es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades y relaciones con los empleados. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

“Las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales”. (2:364)

g. Monitoreo de las personas

Este es el último proceso de la gestión del talento humano que significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de los límites de variación.

“Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada”. (2:417)

1.2.1.4 Dirección

Dirección se puede definir como la acción o influencia interpersonal de los directores y líderes para obtener que sus subordinados alcancen los objetivos establecidos, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos.

“Dirigir es una función que incluye motivar a los empleados, guiar a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos”. (9:6)

I. Elementos de la dirección

Toda organización está conformada por personal, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlo y coordinarlo. Para ello, es necesario tomar en cuenta elementos que servirán de apoyo al momento de llevar a cabo esta acción.

a. Liderazgo

Es el arte de dirigir y persuadir a las personas para que con disposición, complacencia y entusiasmo, conquisten metas de grupo.

Para que esto sea posible, se necesita de líderes que posean aptitudes técnicas, humanas y conceptuales.

Las *aptitudes técnicas* se refieren a la capacidad de aplicar conocimiento a especializado adquirido de un aprendizaje formal. Así también, *las aptitudes humanas* son elementales en el liderazgo, pues consisten en la habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, escuchándolas, comprendiéndolas y motivándolas a alcanzar sus objetivos.

Finalmente, *las aptitudes conceptuales* radican en tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas, como por ejemplo la toma de decisiones requiere que el individuo sea capaz de identificar los problemas, evaluar y desarrollar alternativas de solución, luego evaluarlas para seleccionar la mejor.

b. Motivación

El término motivación proviene del latín “moveré” que significa “mover”. Por tanto, “la motivación consiste en los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”. (7:142)

Desde el punto de vista de administración, la motivación es la disposición de grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales.

De acuerdo con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, propone que la motivación depende de cinco necesidades: básicas-fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal; también afirmó que esas cinco categorías de necesidades están dispuestas de una jerarquía preestablecida, es decir, surgen de forma escalonada.

“En conclusión, es más probable que los administradores alimenten la motivación de los empleados si les brindan prestaciones y retribuciones que satisfagan sus necesidades individuales”. (7:145)

c. Comunicación

Proceso en que el elemento humano intercambia información a través de mensajes visuales y auditivos. La comunicación se manifiesta en dos niveles, cada vez que dos o más personas se comunican, intercambian dos tipos de mensajes.

Los mensajes con contenido se refieren a la información del tema sujeto a discusión y los mensajes de relaciones, son las señales que indican lo que una parte siente hacia la otra.

Desde el punto de vista organizacional, existen dos formas de comunicación:

- **“Comunicación descendente.** Esta se presenta siempre que los directivos o superiores envían mensajes a sus subordinados, estos pueden ser instrucciones de trabajo, explicación de lógicas del trabajo, transmisión de procedimientos y prácticas, retroalimentación, adoctrinamiento, etc”. (10:sp)

- **“Comunicación ascendente.** Son las comunicaciones que fluyen de los subordinados a sus superiores. La mayoría de las organizaciones pretenden que esta comunicación fluya hacia arriba, sin embargo, la realidad es que en muchos casos no están anuentes a escuchar las opiniones y sugerencias de los colaboradores”. (10:sp)

d. Supervisión

La supervisión como elemento de la dirección es la acción o efecto de inspeccionar o controlar un trabajo realizado por otra persona. Esta puede ejercerse mediante el registro y control diario de información elemental que permitirá inspeccionar y observar el progreso de las actividades de un proyecto determinado, asegurándose de que todo camine en orden de acuerdo a lo planificado.

II. Principios de la dirección

Son un conjunto de corrientes encaminadas al logro de los objetivos generales de una organización, mediante la influencia de los superiores en la realización de los planes para obtener una respuesta positiva de sus subordinados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

a. De la coordinación de intereses

La dirección será eficiente en tanto sea posible encaminar la voluntad y el esfuerzo de los colaboradores hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Funciona como un acuerdo entre el empresario y el colaborador, ambos tienen intereses en beneficio de la empresa. Pueden estar enfocados en el rendimiento financiero, asegurando mayor producción y utilidades.

b. De la impersonalidad del mando

Este principio se refiere a que la autoridad y mando surgen como una necesidad de la organización para obtener determinados resultados. Consiste en dar órdenes

de manera impersonal, como una exigencia de la organización, transmitiendo que debe realizarse por el bien de la empresa y no como un beneficio personal.

c. De la vía jerárquica

Al transmitirse una instrucción, deben seguirse los lineamientos previamente instituidos y nunca saltarlos sin razón, si en forma constante, a menos que de forma excepcional o extraordinaria, o que la instrucción sea tan importante que amerite romper los canales establecidos.

d. Del aprovechamiento del conflicto

Este principio indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante una gestión administrativa, desde el momento en que aparezcan y posteriormente aprovechar ese conflicto mediante un análisis y un tratamiento de ese conflicto que conllevará a la obtención de beneficios.

III. Comportamiento organizacional

“Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”. (9:11)

Dicho en otras palabras, se ocupa del estudio de lo que hacen, sienten, comportan y desenvuelven las personas en la empresa donde prestan sus servicios laborales, y de cómo afecta su comportamiento en el desempeño de sus actividades, estando estrictamente relacionado con el ausentismo, rotación de los empleados, administración, desempeño humano, puestos, etc.

a. Disciplinas que intervienen en el campo del comportamiento organizacional

Se debe entender como una ciencia aplicada que se forma de la contribución de varias disciplinas. Las áreas predominantes son psicología, sociología, psicología social y antropología que ayudan a la comprensión individual y a la de conceptos más amplios, tales como los procesos de grupo.

La psicología es una de las áreas predominantes en la conducta organizacional, ya que a través de esta ciencia es posible medir, explicar y, en algunas ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos de forma individual.

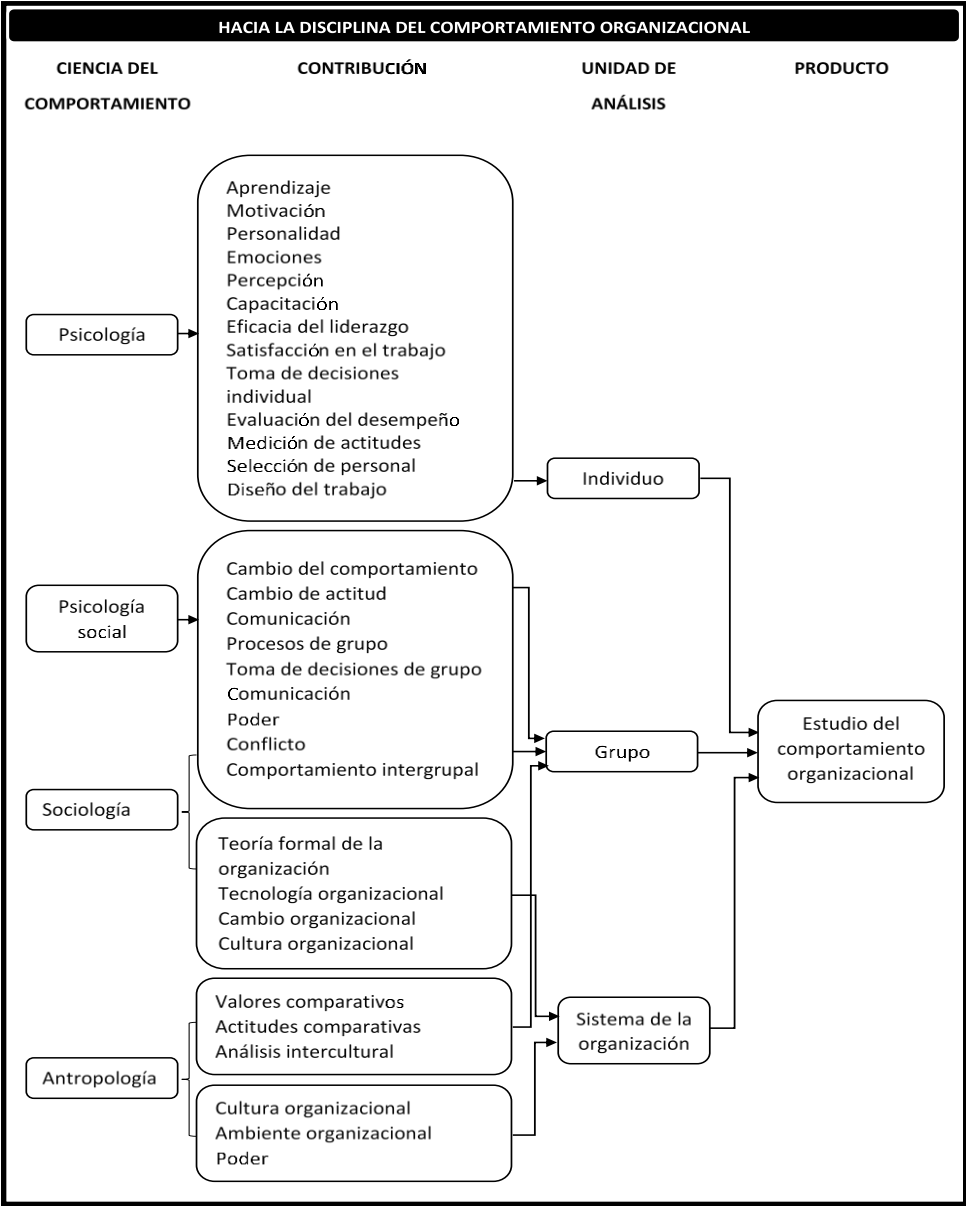
También la psicología social interviene tomando conceptos, tanto de la psicología como de la sociología, se concentra en la influencia de los seres humanos entre sí, centrando sus investigaciones en el cambio, cómo implementarlo y facilitar su aceptación. Esta rama de la psicología contribuye al estudio de la conducta grupal, el poder y el conflicto.

La sociología estudia al individuo en relación con su ambiente social o cultural, contribuyendo al comportamiento organizacional mediante el estudio de la conducta colectivo o grupal e investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, comunicaciones, poder y conflicto.

Así mismo, la antropología también juega un papel importante en el estudio de las sociedades, y su fin es aprender sobre los seres humanos y sus actividades, ayudando a entender y comprender en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de distintas organizaciones, culturas, países, etc. Es por ello que gran parte de la comprensión actual de la cultura y ambientes organizacionales, así como las diferencias entre culturas nacionales, son resultado de la labor de antropólogos.

A continuación, en la figura 2 se puede observar la contribución de cada una de las disciplinas en relación con la unidad de análisis obteniendo como producto el estudio del comportamiento organizacional.

Figura 2
Disciplina del comportamiento organizacional



Fuente: Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición, México, Pearson Educación, 2009. Página 14. Septiembre de 2017

IV. Cultura organizacional

“Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora”. (9:551)

La cultura organizacional también se entiende como un conjunto de emociones, sentimientos, percepciones, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción entre los grupos existentes de una organización.

“La cultura representa la manera como la organización ve el ambiente y se ve a sí misma. Los elementos principales de la cultura organizacional son:

- Lo cotidiano del comportamiento observable: cómo interactúan las personas, el lenguaje y los gestos utilizados, los rituales, las rutinas y procedimientos corrientes.
- Las normas o reglas que influyen en los grupos y sus comportamientos; por ejemplo, en los momentos libres, en los comedores y en las actividades informales.
- Los valores dominantes defendidos por una organización, como la ética, el respeto por las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.
- La filosofía administrativa que guía y orienta las políticas de la organización respecto de empleados clientes y accionistas.
- Las reglas de juego: cómo funcionan las cosas, qué debe aprender un nuevo empleado para tener éxito y ser aceptado como miembro de grupo.
- El clima organizacional: los sentimientos de las personas y la manera cómo interactúan entre sí, con los clientes y con los elementos externos.” (2:146)

“Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

- **Innovación y aceptación del riesgo.** Cómo se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Atención al detalle.** Manera en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- **Orientación a los resultados.** Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- **Orientación a la gente.** Nivel en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- **Orientación a los equipos.** La forma en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- **Agresividad.** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- **Estabilidad.** Muestra cómo las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros.” (9:552)

a. Diferencia entre cultura organizacional y satisfacción en el trabajo

Se dice que la cultura es un término descriptivo, debido a que las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo en que los colaboradores ven a su organización, por ejemplo ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Conoce los beneficios del producto que la empresa produce? ¿Premia la innovación?

A diferencia de la satisfacción en el trabajo, la cual busca medir las respuestas eficaces en relación con el ambiente laboral y la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc.

Aunque ambos términos tienen características muy similares, se debe tener en mente que la cultura organizacional es un término descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es estrictamente evaluativo.

La cultura organizacional es la forma de pensar y cumplir con las labores compartidas por todos los colaboradores de la empresa, misma que debe ser transmitida a los nuevos miembros y estar en común acuerdo con ella para ser admitidos en el servicio de la organización.

b. Cultura dominante y subculturas

Las más grandes y exitosas organizaciones poseen una cultura dominante y numerosos grupos de subculturas, lo que aumenta el valor de su cultura organizacional como variable independiente porque permite una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de “significado compartido” lo que permite que sea un elemento eficaz para guiar y conformar el comportamiento.

“La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de una organización”. (9:553) Esta es la que proporciona a la empresa su personalidad particular y distintiva.

Esta cultura fuerte tiene mayor impacto en el comportamiento de los colaboradores, puesto que los valores nucleares se comparten con intensidad y de forma extensa, siendo estos aceptados por toda la organización. Se relaciona directamente con la menor rotación como resultado específico de la misma. También construye unanimidad de propósito, edificando la cohesión, lealtad y compromiso organizacional.

“Las subculturas son mini culturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica”. (9:553) Estas tienden a desarrollarse en las empresas grandes para manifestar los problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los colaboradores.

En algunas empresas es posible que las subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica, esto quiere decir que las personas que conforman determinada unidad administrativa poseen valores nucleares de la cultura dominante más los valores propios del área a la que pertenece, por tanto, adopta una personalidad diferente a la de los demás.

c. Funciones de la cultura organizacional

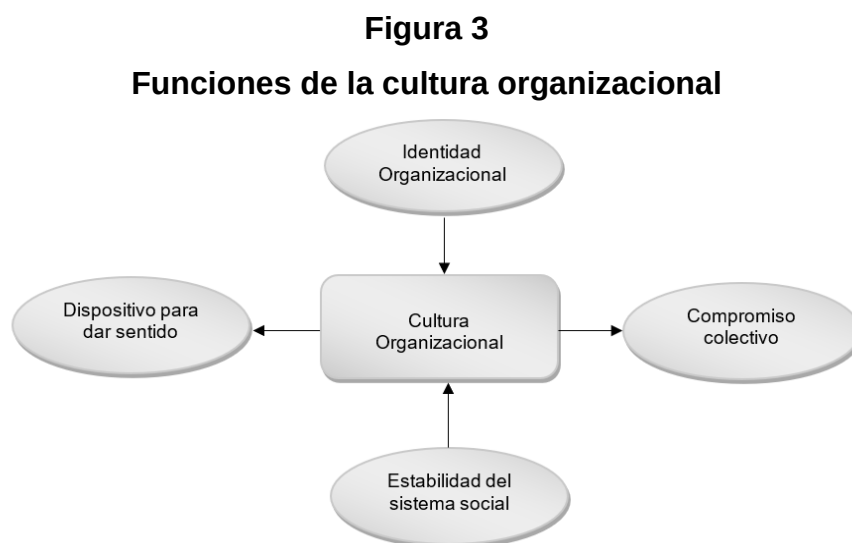
La cultura organizacional posee cierto número de funciones dentro de una empresa, entre ellas se mencionan:

- Define fronteras, crea diferencias entre una organización de las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

- Facilita la generación de compromiso en relación con algo mayor que el interés individual.
- Mejora la estabilidad del sistema social, siendo esta el aglutinante social que permite mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
- La cultura sirve como mecanismo que proporciona sentido y control para guiar y formar las actitudes y comportamiento de los miembros de la organización.

Esta última función despierta un interés particular para definir las reglas del juego. Por tanto, “la cultura organizacional es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado. Pero cada organización desarrolla un conjunto nuclear de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo”. (9:556)

Como se ilustra en la figura 3, la cultura de una organización cumple con cuatro funciones que se observan a continuación:



Fuente: Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición, México, Mc Graw Hill, 2003. Página 32. Septiembre de 2017

d. Capas o niveles de la cultura organizacional

Toda cultura se muestra en tres diferentes niveles o capas: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

- **Artefactos observables**

Estos forman el primer nivel de la cultura, son los más perceptibles y visibles. “Artefactos son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización”. (2:144)

“Los artefactos observables son las manifestaciones físicas de la cultura organizacional”. (7:30) En este nivel, se observa la forma de vestir de las personas, cómo se expresan, sus intereses, listas publicadas de los valores, decoración, y todos los elementos o sucesos que indican visual y auditivamente, cómo es la cultura de la organización.

Las estructuras y procesos organizacionales visibles son más fáciles de descifrar y de cambiar que los aspectos menos visibles.

- **Valores compartidos o expresados**

Los valores compartidos representan el segundo nivel de la cultura, estos valores son los que definen y justifican las razones por las cuales las personas toman determinada decisión en la empresa. En muchas culturas organizacionales, los valores compartidos son creados inicialmente por los fundadores de la organización.

Las filosofías, estrategias y objetivos son justificaciones compartidas. “Los valores incluyen cinco componentes clave: 1) son conceptos o creencias; 2) corresponden a estados finales o comportamientos deseables; 3) trascienden las situaciones; 4)

guían la selección o evaluación de comportamientos y acontecimientos, y 5) están ordenados por importancia relativa”. (7:31)

Es importante distinguir entre los valores expresados y manifestados. Los primeros son normas y valores *declarados* explícitamente y que se prefieren en una organización, mientras que los manifestados son los valores y normas que *muestran* los empleados o se convierten en su comportamiento. Por ello, es importante reducir la brecha entre los valores expresados y manifestados, dado a que pueden influir en gran magnitud en la actitud de los empleados y el rendimiento organizacional.

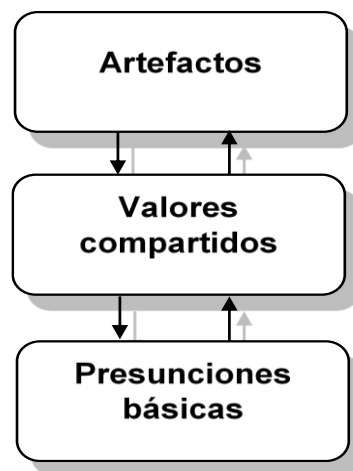
- **Supuestos básicos**

Estos constituyen el nivel más íntimo, menos visible y profundo de la cultura organizacional. “Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos y ni siquiera hablados”. (2:145)

Los supuestos básicos subyacen a la cultura organizacional, son valores de la organización que se adoptan con el paso del tiempo, no son observables, conforman el centro de la cultura y son muy resistentes al cambio.

Las capas de la cultura organizacional se representan en la figura 4. “Cada nivel varía en cuanto a su visibilidad externa y resistencia al cambio, además de influir en los otros dos”. (2:30)

Figura 4
Capas de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia, MC Graw Hill, 2006.
Página 30. Septiembre de 2017

e. Cómo aprenden la cultura los empleados

La cultura puede ser transmitida a los empleados a través de varias formas, las más eficaces son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Las historias contemplan la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, violación o cumplimiento de las reglas, éxitos y fracasos sonados, contrataciones y reducciones de la fuerza laboral, reacción ante distintas situaciones del pasado, etc. Estas anclan el presente en el pasado, proporcionando explicaciones y legitimidad de las prácticas actuales.

“Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto”. (9:564)

Como ejemplo, se puede mencionar las canciones motivacionales de alguna compañía, utilizadas por los colaboradores de la empresa cada cierto tiempo durante el día, con el objetivo de motivar a los colaboradores y unir su fuerza de trabajo, orientándolos al éxito de su organización.

Los símbolos materiales son todos aquellos bienes físicos proporcionados a los colaboradores de la organización, desde el mobiliario y distribución de oficinas, hasta vehículos, apartamentos o cualquier privilegio otorgado a los colaboradores de la empresa. Estos símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante y el grado de igualdad que se desea atribuir a ciertos miembros de la organización.

El lenguaje es utilizado por algunas organizaciones como una forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Una vez aprendido este lenguaje, los colaboradores manifiestan su aceptación de la cultura y al mismo tiempo apoyan en la preservación de esta.

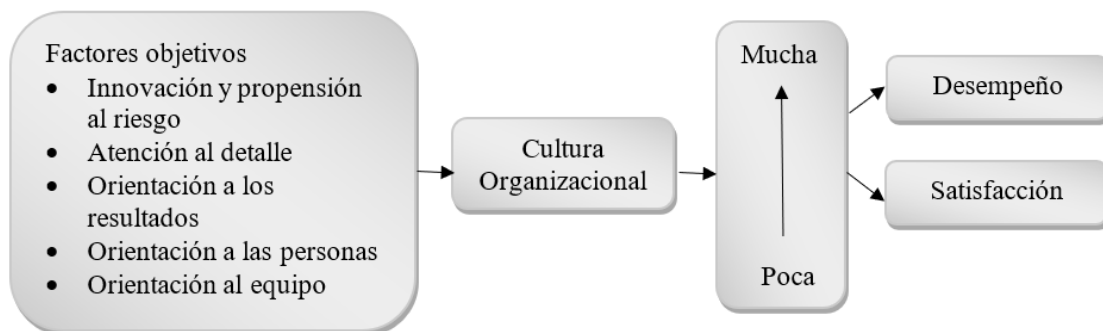
f. Importancia de la cultura organizacional

Para una organización puede resultar perjudicial, tener una población de colaboradores que no comprende, no respeta las reglas y que no acepta la cultura de la organización, con ello, los resultados estarían encaminados a menor productividad, tiempos muertos, desperdicio del potencial humano, así como posibles pérdidas de clientes y oportunidades, que incluso pueden llevarla al fracaso, de ahí la importancia de la cultura organizacional es irrefutable.

“La cultura organizacional puede afectar de distintas maneras, importantes y poco significativas. Entre otras cosas, puede determinar cuándo y cuánto tiempo trabajará, así como el tiempo flexible y la telecomunicación. Puede dar forma al entorno emocional y hasta el grado de cooperación o competencia, así como las ideas de cuanta diversión es adecuada y de qué tipo”. (1:64)

La figura 5 ilustra la cultura organizacional como una variable de intervención y el modo en que esta influye en el desempeño y satisfacción de los colaboradores.

Figura 5
Modo en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados



Fuente: Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición, México, Pearson, 2009. Página 574. Septiembre de 2017

g. Dimensiones de la cultura organizacional

“Varias dimensiones diferencian a las organizaciones, incluso las que hacen el mismo tipo de trabajo”. (1:65) La tabla 1, enumera cualidades que algunos teóricos han identificado como diferencias entre las organizaciones tradicionales y las posmodernas.

Tabla 1
Algunas diferencias entre las culturas organizacionales, tradicionales y las posmodernas

Organizaciones tradicionales	Organizaciones posmodernas
Especialización de tareas	Difusión de tareas
Estructuras rígidas	Estructuras flexibles
Flujo de información de arriba hacia abajo	Información muy valiosa de todas las fuentes
Los empleados se identifican con sus trabajos	Los empleados se identifican con la compañía
Los trabajos individuales son limitados o sin capacitación	Traslape de equipos y capacitación constante
Administración de arriba hacia abajo	Equipos autoadministrables

Fuente: Adler B, Ronald. Comunicación Organizacional. Octava Edición, México, Mc Graw Hill, 2005. Página 65. Septiembre de 2017

A continuación, se presentan algunos elementos que diferencian a una cultura de otra:

- **Sociabilidad**

La sociabilidad en una organización viene a ser un proceso por el cual su cultura condiciona el comportamiento de sus colaboradores para que adquieran progresivamente aspectos de comportamiento, actitud, valores de la empresa, etc.

En este punto es importante preguntarse ¿Están los trabajadores involucrados entre sí de forma personal o restringen su interacción a sus actividades? Las corrientes con relación al grado de sociabilidad que son consideradas como correctas forman parte fundamental para la satisfacción de trabajo.

- **Distribución del poder y autonomía en el trabajo**

“Algunos colaboradores se sienten mejor cuando tienen autoridad y responsabilidad limitada, sin embargo, otros prefieren más libertad”. (1:65)

Es importante saber cuál es el grado de distancia de poder entre personas de distintos niveles dentro de la empresa, qué tanto se exige informar de las acciones de la gerencia y justificarlas, qué tanta libertad tiene el colaborador para tomar decisiones por sí solo. Todas estas preguntas son clave para conocer la dimensión de la cultura a través del poder delegado y la autoridad dada en la organización.

- **Grado de estructura**

El grado de estructura se enfoca básicamente en la definición de los desempeños laborales dentro del área de responsabilidad, que tanto aceptan las personas que se involucren otros en sus espacios de trabajo. También, cómo son manejadas las políticas y procedimientos, en gran cantidad o simplemente se manejan con menos formalismo.

- **Premios por logros**

Dimensiona si los reconocimientos están basados en la verdadera capacidad o en otras razones menos justas y en qué momento se reconoce y premia a los empleados. Los premios por logros influyen grandemente en el nivel de satisfacción del colaborador y por esta razón, se deben tomar en cuenta al momento analizar la cultura de la empresa.

- **Oportunidad de crecimiento**

La oportunidad de crecimiento es otro factor que influye en el personal de la empresa. Qué tanto la compañía alienta a sus colaboradores para que desarrollen nuevas habilidades y acepten nuevas tareas. Fomentar la educación y la

capacitación son prácticas de la empresa que influyen en la oportunidad de crecimiento dentro de la misma.

- **Tolerancia del riesgo y cambio**

En este aspecto se puede dimensionar la cultura de los colaboradores respecto a los posibles cambios que puedan ocurrir dentro de la organización. Si el cambio es esperado y bienvenido, o si tienen un valor muy elevado de la tradición, previsión y estabilidad.

- **Tolerancia del conflicto**

Algunas organizaciones cuentan con normas para manejar los conflictos que en algunos casos son compatibles con su estilo personal. Los miembros necesitan reconocer que existen situaciones en conflicto ante las cuales es siempre preferible optar por la tolerancia, antes que agudizar el conflicto.

- **Apoyo emocional**

Algo tan sencillo como dar y recibir ánimo durante los momentos de estrés, exhibir un verdadero interés por el bienestar de los colaboradores, conocer y responder a sus preocupaciones, podría hacer la diferencia en la cultura de una organización.

h. Creación de una cultura organizacional positiva

“Se define una cultura organizacional positiva como aquella que hace énfasis en el desarrollo de fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales”. (9:567)

Para crear una cultura organizacional positiva, es importante considerar cada una de las áreas siguientes:

- **Desarrollo de las fortalezas del empleado**

“Gran parte de la cultura organizacional y de la práctica administrativa tiene que ver con la corrección de los problemas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas”. (9:567)

En lugar de centrarse en lo que está equivocado, aprovechar lo que está correcto, para esto es necesario que cada persona aprenda a conocerse a sí misma, saber en lo que realmente es buena y en lo que no, de esta forma será posible tener un equipo de colaboradores disponiendo de sus talentos naturales en beneficio de la organización.

- **Premiar más que castigar**

Es de gran importancia saber que existe un momento y un lugar para castigar, pero también lo hay para premiar.

La mayoría de las organizaciones se centran en conceder ascensos, aumentos y bonos salariales para premiar a sus colaboradores estrella, sin embargo, se olvidan de que también tienen importancia los pequeños premios como lo es un simple elogio, palabras de reconocimiento ante los demás colaboradores, que influirán positivamente en la mente del individuo, permitiéndole sentirse una pieza importante y fundamental para su empresa, no importando su nivel jerárquico dentro de la misma.

“Crear una cultura organizacional positiva significa que los gerentes atrapen a los empleados haciendo algo bueno. Parte de crear una cultura organizacional positiva es la articulación de los elogios”. (9:568)

En muchos casos no se dan elogios a los colaboradores porque se teme que confíen y no se esfuercen más o porque simplemente no les den valor a los elogios. Sin embargo, no dar elogios se convierte en un “enemigo silencioso”, y aunque los empleados no piden elogios es común que los jefes no se den cuenta de lo costoso que podría ser el no darlos.

- **Énfasis en la vitalidad y crecimiento**

En muchos casos los colaboradores sienten que no aprenden ni crecen en su trabajo. Esto ocurre a gran escala en ciertas industrias, como la banca, la manufactura, comunicaciones, etc.

“Una cultura organizacional positiva hace énfasis no solo en la eficacia de la empresa, sino también en el crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía”. (9:568)

En una cultura organizacional positiva se trata de reconocer la diferencia entre un trabajo y una carrera, mostrando interés no solo en lo que el colaborador hace para favorecer a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa realiza.

- **Límites de una cultura positiva**

Muchos se preguntan si la cultura positiva es la panacea, el remedio o la solución que sirve para cualquier tipo de problema. Sin embargo, aunque muchas compañías exitosas, han adoptado aspectos de una cultura organizacional positiva, es un área nueva en la que existe algo de incertidumbre en relación de cómo y cuándo funciona mejor.

Es importante que el ente implementador de la cultura organizacional positiva se asegure de que está siendo objetivo sobre los beneficios o posibles riesgos que

hay en cultivar este tipo de cultura en su organización y no perseguirla más allá de la eficacia.

- **Espiritualidad y la cultura organizacional**

Espiritualidad en el lugar de trabajo no tiene nada que ver con prácticas religiosas organizadas, sino más bien en reconocer que las personas tienen una vida interior que alimenta y es alimentada por medio de un trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de la corporación.

“Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan un significado y propósito en su trabajo, y desean conectarse con otros seres humanos, así como ser parte de una comunidad”. (9:570)

A lo largo del tiempo, no ha habido lugar para la espiritualidad en los modelos de administración y comportamiento, en el supuesto que una organización bien administrada elimina los sentimientos. Sin embargo, las corporaciones espirituales se preocupan por ayudar a sus miembros a desarrollar y lograr todo su potencial. Así mismo, es muy probable que al momento de estar involucradas con lo espiritual se avecinen directamente a enfrentar problemas creados por el conflicto entre el trabajo y la vida personal.

Pero ¿qué diferencia a las empresas espirituales de sus contrapartes no espirituales? Se han identificado cuatro características culturales que tienden a ser evidentes en las instituciones espirituales:

- a) Un sentido intenso de propósito
- b) Confianza y respeto
- c) Prácticas humanísticas
- d) Tolerancia a la expresión de los empleados

Un *sentido intenso de propósito* porque las personas quieren estar inspiradas por un propósito que es importante y benéfico. La *confianza* mutua, honestidad, apertura y respeto es fomentada en este tipo de organizaciones espirituales. En este contexto, los altos mandos no tienen miedo de admitir sus errores, siendo honestos acerca de la calidad del producto o servicio que ofrezcan.

En las *prácticas humanísticas de trabajo* se incluyen horarios de trabajo flexibles, premios basados en el grupo y organización (teniendo el cuidado de que no sean siempre los mismos grupos los premiados y gozadores de los beneficios), se experimenta disminución de las diferencias salariales y de estatus, empoderamiento de los colaboradores y seguridad en el trabajo.

Finalmente, con respecto a la *tolerancia a la expresión de los empleados*, se convierte en una característica final que marca la diferencia entre organizaciones espirituales y no espirituales, puesto que no inhibe las emociones de los empleados, permitiendo a las personas que sean ellas mismas y puedan expresar sus humores y sentimientos sin culpa o temor de una reprimenda y son invitados a expresar su sentido del humor en el trabajo, actuar espontáneamente y a tomar su labor en forma divertida.

i. Tipos de cultura organizacional

Existen diferentes tipos de cultura organizacional, sin embargo, las investigaciones no han podido revelar un tipo universal de estilo cultural de aceptación general. No obstante, se ha considerado importante identificar y ejemplificar para brindar una mayor comprensión de las diferentes culturas, puesto que algunas resultan más efectivas que otras dependiendo del tipo de organización a la que se aplique, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2
Tipos de cultura organizacional

Tipos generales de cultura	Creencias normativas	Características organizacionales
1. Constructiva	Logros	Son organizaciones que hacen bien las cosas y valoran a los miembros que establecen y logran sus propios objetivos. Se espera que los miembros definan objetivos desafiantes a la vez que realistas, establezcan planes para alcanzarlos y los busquen con entusiasmo. (Búsqueda de una norma de excelencia.)
2. Constructiva	Realización personal	Son organizaciones que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad, y el logro de tareas y crecimiento individual, se estimula a los miembros para que disfruten su trabajo, se desarrollen, y emprendan nuevas e interesantes actividades. (Piensen de manera singular e independiente.)
3. Constructiva	Humanismo	Son organizaciones administradas de manera participativa y centrada en las personas. Se espera que los miembros tengan una actitud de apoyo, constructiva y abierta a la influencia de sus interacciones. (Ayudar a que otros crezcan y se desarrollen.)
4. Constructiva	Afiliación	Son organizaciones que conceden alta prioridad a las relaciones interpersonales constructivas. Se espera que los miembros sean abiertos, amistosos y sensibles a la satisfacción de su grupo de trabajo. (Trato amistoso con otros.)
5. Pasiva-defensiva	Aprobación	Son organizaciones en que se evitan los conflictos y las relaciones interpersonales son placenteras, al menos superficialmente. Los miembros sienten que deben concordar con otros, obtener su aprobación y ser de su agrado. ("Llevarla bien" con los demás.)
6. Pasiva-defensiva	Convencionalismo	Son organizaciones conservadoras, tradicionales y controladas por una burocracia. Se espera que los miembros manifiesten conformidad, acaten reglas y den una buena impresión. (Acatar invariablemente políticas y prácticas.)
7. Pasiva-defensiva	Dependencia	Son organizaciones controladas por una jerarquía y no participativas. La toma de decisiones centralizada en estas organizaciones lleva a que los miembros sólo hagan lo que se les dice y aclaren todas las decisiones con sus superiores. (Complacer a quienes tienen puestos de autoridad.)
8. Pasiva-defensiva	Evitación	Son organizaciones que tienden a no recompensar el éxito, mientras que castigan los errores. Este sistema de retribución negativa hace que los miembros desplacen la responsabilidad a otros y eviten toda posibilidad de ser culpados por un error. (Esperar a que los otros actúen primero.)
9. Agresiva-defensiva	Oposición	Son organizaciones en que se recompensan la confrontación y negativismo. Los miembros obtienen estatus e influencia al criticar y, de tal suerte, se refuerza oponerse a las ideas de otros. (Señalar errores.)

Fuente: Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición, México, Mc Graw Hil, 2003. Página 35. Septiembre de 2017

1.2.1.5 Control

“Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.” (6:90)

a. Establecimiento de estándares

“Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectuará el control”. (6:91)

b. Medición de resultados

“Una vez efectuada a medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares pre-establecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.” (6:91)

c. Corrección

“El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa”. (6:91)

d. Retroalimentación

Como retroalimentación se designa el método de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

“De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con se retroalimente el sistema”. (6:91)

1.3 Mercadeo interno (endomarketing)

“Endomarketing es una estrategia de marketing institucional direccionada a acciones internas. También es conocido como Marketing Interno y busca mejorar la imagen de la empresa entre sus colaboradores, culminando en un equipo motivado y reduciendo la rotación de personal.

Algunas personas denominan esta estrategia de “Marketing Interno”, porque trabaja la percepción de los colaboradores sobre la empresa, considerando sus reivindicaciones y presentando nuevas formas de transformarlos en evangelizadores de la marca.

Esto hace que todas esas personas pasen a tener una percepción diferente de aquel negocio: comienzan a ver a la empresa de una forma más humana y carismática, desarrollando un sentimiento de “adoración” por el negocio.

Para eso, el RRHH y el equipo de marketing necesitan trabajar juntos, desarrollando actividades del día a día para motivar al equipo: acciones que estimulan la participación de la familia junto a la empresa, entrenamientos para capacitar a los empleados, intercambio de experiencias entre colaboradores, valorización del desempeño individual y del equipo.

Las empresas que comprenden la importancia del endomarketing, acaban destacándose considerablemente en el mercado.” (12:sp)

1.3.1 Importancia de trabajar el endomarketing

Antes de invertir en un programa de marketing interno, es fundamental tener un panorama del comportamiento y percepción de los trabajadores respecto a la empresa. Cuando ellos están más felices con el lugar donde trabajan, su rendimiento es mejor y se encuentran más dispuestos.

Estos serían algunos de los resultados positivos con la aplicación del endomarketing:

- Colaboradores más motivados
- Optimización de la productividad
- Menor rotación de personal
- Colaboradores más leales y comprometidos
- Clima organizacional más saludable y agradable
- Calidad de trabajo y bienestar

“Cuando la empresa se preocupa con la calidad de trabajo y bienestar de sus colaboradores, el flujo de actividades mejora y los procesos pasan a ser seguidos de forma más precisa. Esto influye en el desempeño del equipo y aumentan los resultados positivos”. (12:sp)

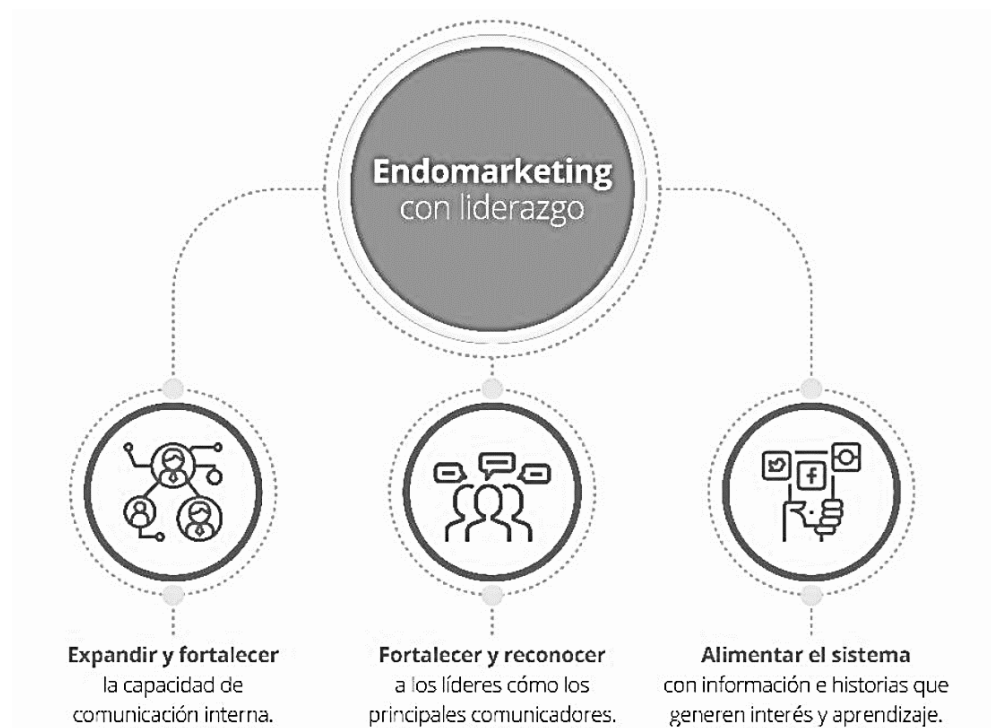
1.3.2 Endomarketing con liderazgo

Con el involucramiento de los líderes, la comunicación interna es más efectiva, convirtiéndose en una estrategia de marca para fidelizar, inspirar y retener a los mejores talentos, personas felices que serán los principales embajadores de la marca, incrementando una cultura de alto compromiso y poniendo en acción los planes y estrategias. (14:sp)

La figura 6 ilustra tres estrategias que conlleva el endomarketing con liderazgo la capacitación interna para expandir y fortalecer el proceso, liderazgo para fortalecer a los líderes como principales comunicadores y alimentación del sistema con información e historias que generen aprendizaje.

Figura 6

Modelo de endomarketing con liderazgo



Fuente: <https://www.martinalba.com/wp-content/uploads/2016/01/Martin-alba-claves-Estrategia-de-marketing-relacional-b2b-endomarketing-con-liderazgo-1.jpg>, octubre de 2019

1.3.3 Estrategia amantes de marca (lovemarks)

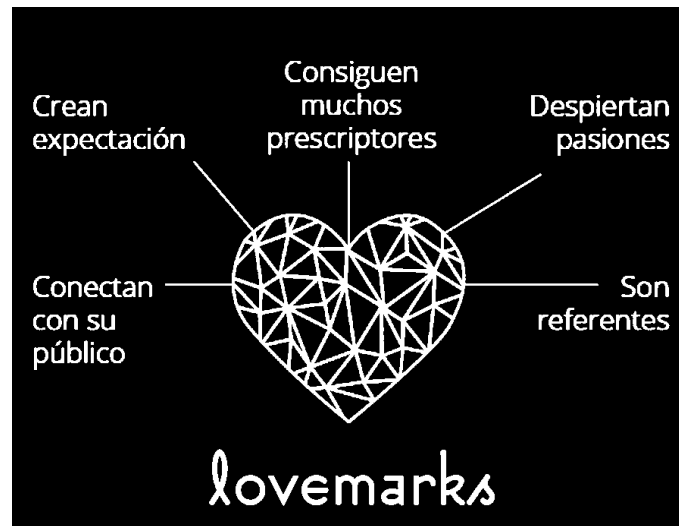
Una de las estrategias más utilizadas del mercadeo interno es hacer amantes de la marca, conocido en inglés como lovemarks. En este caso no serían amantes de una marca en específico sino del envase de aluminio.

Un lovemark se refiere a esas marcas que enamoran y cautivan, también provocan lo siguiente:

- ❖ **Despiertan pasiones:** son marcas que tienen un algo que hace que resulten irresistibles y que, independientemente al precio sea mayor al de otras marcas y la calidad muy similar, estas sean preferidas.
- ❖ **Crean expectación:** No solo esperan ansiosos de los próximos lanzamientos, sino que casi nadie queda indiferente.
- ❖ **Consiguen legiones de prescriptores:** convierte a las personas en evangelistas porque recomiendan y defienden a capa y espada.

Ilustración 1

Efecto de la estrategia lovemark



Fuente: <http://www.montaweb.es/files/biblioteca/137/lovemarks.jpg>, octubre 2019

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE ENVASES DE ALUMINIO PARA PRODUCTO DE CONSUMO MASIVO

En el presente capítulo se pretende realizar un estudio que permita diagnosticar la situación actual de la empresa en relación a la cultura organizacional existente; cuáles son las prácticas comunes de los miembros de la organización, cómo interactúan entre sí, con los clientes, con los elementos externos, sus costumbres, tradiciones, las normas o reglas que influyen en su comportamiento, y principalmente medir el modo en que los colaboradores ven a su organización, su unanimidad de propósito, lealtad y compromiso organizacional. En ese sentido, lo cotidiano del comportamiento observable, los valores dominantes defendidos por la organización, el conjunto de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo.

2.1 Metodología de la investigación

Para la realización de este proyecto fue indispensable realizar un diagnóstico que permitiera conocer la cultura, costumbres y hábitos existentes en la empresa.

2.1.1 Métodos de Investigación

La serie de pasos que guiaron la búsqueda de conocimientos mediante la aplicación de métodos y técnicas, como se describe a continuación:

2.1.1.1 Método científico

Este fue aplicado durante la investigación en sus tres fases: indagadora, utilizada para recolectar la información primaria, es decir, la que se reciba directamente en la empresa objeto de estudio. En su fase demostrativa, para comprobar la validez de las hipótesis al compararse con la realidad y, por último, en su fase expositiva en la presentación del informe final.

2.1.1.2 Método deductivo-inductivo

A través este método se obtuvieron propiedades generales, desde de las propiedades particulares del problema y mediante la deducción se partió del problema general hacia sus características singulares. Así mismo, con el método inductivo se ordenaron la observación y registro de hechos, para la extracción de conclusiones de carácter general, desde la acumulación de datos particulares.

2.1.2 Técnicas

En lo referente a las técnicas utilizadas fueron la realización de encuestas, muestreo y la observación directa.

2.1.2.1 Muestreo

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula siguiente para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1)+Z^2PQ}$$

Donde:

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

P = Proporción de la población

Q = Complemento de la proporción de la población

E = Error del muestreo

Se aplicó a P y Q un valor de 0.50 cada uno debido a que no existen investigaciones previas, y así mismo se aceptó un margen de error del 5%. Entonces:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ} = \frac{(1.96^2) (0.50) (0.50) (183)}{0.05^2 (183-1) + (1.96^2) (0.50) (0.50)} = 124.17$$

Con base en los cálculos anteriores, donde el total de empleados es de 183, tomando en cuenta un nivel de confianza del 95%, una variabilidad del 50%, se determinó que el tamaño adecuado de la muestra corresponde a 124 colaboradores.

2.1.2.2 Encuestas

El 81% de los colaboradores de la empresa pertenecen al área operativa, al aplicar el mismo porcentaje al tamaño de la muestra, se obtuvo un resultado de 100 encuestas para el personal operativo, y de 24 para los altos mandos y administrativos.

2.1.2.3 Observación

La observación directa fue esencial mientras durante la investigación de campo, específicamente para analizar el comportamiento de los colaboradores dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.

Esta se llevó a cabo durante dos semanas, tres días por semana, en los puntos de venta y consumo de alimentos ubicados cerca de la empresa en los recesos, refacción, almuerzo y en los horarios de salida.

2.1.2.4 Investigación bibliográfica

Esta fue necesaria en el proceso de recolección de información para garantizar la calidad de los fundamentos teóricos de la investigación.

2.1.3 Instrumentos

Se utilizaron para obtener, tabular y representar gráficamente la información recolectada de las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa. Estos fueron el cuestionario o boleta de encuesta, guía de observación, cuadros estadísticos y gráficas.

2.1.3.1 Boleta de encuesta

A través de este instrumento se recolectaron datos importantes pues contenía preguntas directamente relacionadas con las hipótesis, lo que permitió enfocarlas hacia los puntos clave.

2.1.3.2 Guía de observación

Para mantener un orden consecutivo y no olvidar ningún punto importante durante la observación, fue necesario elaborar un listado de puntos clave a ser observados.

2.1.3.3 Cuadros estadísticos y gráficas

Se elaboraron cuadros para tabular y analizar la información obtenida y gráficas que permitieron visualizar de manera más objetiva los resultados obtenidos durante la investigación, además de facilitar la comparación y comprensión entre unos y otros datos.

2.1.3.4 Fichas bibliográficas

Estas fueron utilizadas durante el proceso de la investigación para registrar y resumir los datos extraídos de fuentes bibliográficas como revistas, folletos y libros de apoyo utilizados.

2.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis de este proyecto se concentra en una empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo, ubicada en el municipio de Amatitlán, ciudad de Guatemala, actualmente conformada por 183

colaboradores, de los cuales el 70% están involucrados en el proceso de fabricación y manufactura, y el 30% en operaciones de finanzas, logística y ventas.

2.2.1 Antecedentes y generalidades

En el mes de noviembre de 2005, da inicio la historia de esta empresa, cuando en Centro América, es detectado un alto potencial de mercado para el envase de aluminio de 12 onzas y se decide emprender con la construcción de una planta de fabricación de latas para bebidas.

Como resultado de una alianza estratégica establecida por dos líderes del mercado en la fabricación, distribución y venta de envases de aluminio, se decide instalar una planta de fabricación de este producto en Guatemala; país seleccionado debido a su ubicación geográfica estratégica, servicios de telecomunicaciones desarrolladas, mano de obra calificada y otros recursos que le permitirían satisfacer una alta demanda.

La construcción de la planta inicia a finales del año 2005, el montaje e instalación de maquinaria se lleva a cabo durante los primeros seis meses del año 2006 y es en el mes de diciembre del mismo año cuando se inician operaciones, producen con mucha alegría y entusiasmo, el primer lote de latas de aluminio de 12 onzas de alta calidad, vendibles en el mercado guatemalteco, desde entonces ha expandido su capacidad para abastecer toda la demanda del mercado regional.

La confianza de los inversionistas y directores en la gente de Guatemala superó sus expectativas y la historia ha confirmado el liderazgo a nivel mundial de los guatemaltecos en la fabricación de envases de aluminio. Actualmente atiende la demanda del mercado de toda Centro América y parte del Caribe, y es por ello que hoy por hoy, se puede decir con mucho orgullo, que la planta de fabricación de envases de aluminio para bebidas más grande de Centro América se encuentra situada en Guatemala.

a. Filosofía empresarial

La empresa se mantiene en constante crecimiento e innovación, que, con el impulso de sus socios, clientes y colaboradores, construyen día a día un nuevo capítulo en la industria de la fabricación de envases de aluminio.

Su filosofía consiste en enfocar todas las ideas y estrategias que permitan la identificación de la empresa con lo que actualmente es y lo que quiere lograr, esto les permite desarrollar un núcleo de trabajo para el alcance de sus objetivos estratégicos: seguridad, reducción de costos, su gente y servicio al cliente, entre otros.

Un aspecto muy notorio es el concepto de trabajo para lograr las metas, que como equipo se han trazado, y es que cuentan con indicadores de desempeño, definidos en las diferentes áreas de trabajo, a través de los cuales presentan y visualizan los resultados mensualmente; mismos que si son satisfactorios son premiados con atractivos bonos, que varían dependiendo de la magnitud del impacto que estos causen.

Otro punto importante en cuanto a la filosofía de la empresa es el interés y cuidado de su gente, pues ofrece oportunidades a sus empleados la oportunidad de formarse y actualizarse a través de las diferentes capacitaciones sin costo, que son impartidas de acuerdo con las necesidades detectadas en cada área.

También fomenta los hábitos deportivos y saludables entre sus colaboradores. Para ello, cuentan con una nutricionista profesional, quien brinda atención individual, y tiene como misión guiar y aconsejar a sus pacientes, creando dietas personalizadas y adaptadas a las diferentes características y necesidades fisiológicas de las personas. Así mismo, organiza actividades deportivas y retos para mantenerlos motivados e interesados en mantener y alcanzar una mejor condición física.

Se cuenta con un médico profesional cuya labor se centra en el seguimiento, registro y evaluación de casos (accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, ausentismo), evaluación de exámenes de salud de los empleados, prevención de enfermedades, medidas de higiene y seguridad entre otras. Este servicio está a disposición de todo el personal por igual y en cualquier momento en que sea necesario.

Con una visión socialmente responsable, se cuentan con políticas y estrategias que favorecen no solo en el desarrollo humano, sino también al medio ambiente, dado a que el producto que fabrica es 100% aluminio siendo este “infinitamente reciclable”, teniendo así una contribución activa y voluntaria para mejorar el entorno social, económico y ambiental.

a.1 Misión

La empresa tiene una misión definida, misma que ha sido dada a conocer a sus colaboradores nuevos durante el período de inducción, y recordada constantemente a los demás, a través de folletos y colocándola en lugares visibles como paredes en sitios clave, dentro y fuera de la planta, al igual que la visión, política integral y valores.

La misión es la siguiente: “En (nombre de la empresa) producimos y comercializamos envases de aluminio asegurando la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y socios de negocio, para generar un crecimiento continuo en nuestro volumen de ventas, utilidades y valor de la empresa.

Se mencionan aspectos importantes como satisfacción al cliente, del capital humano y socios del negocio, y el aumento de las utilidades, colocándolos en un plano de prioridad ante que otros aspectos.

- **Visión**

La visión de la empresa está definida para un periodo de 5 años, del 2018 al 2023, y la misma dice:

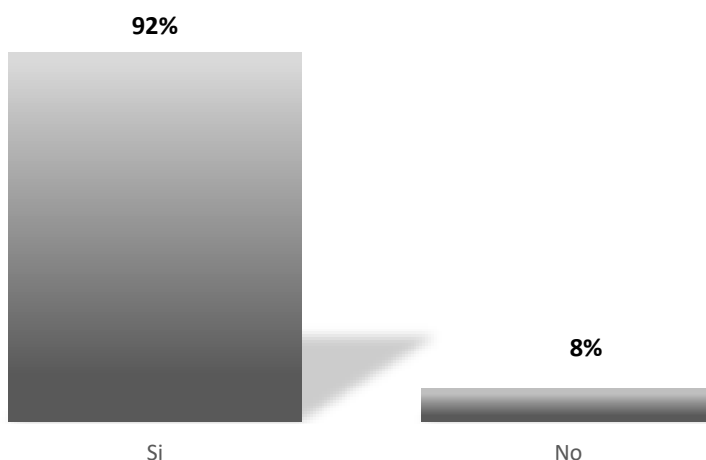
- a) Lograremos la satisfacción total de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, relacionadas con envases de aluminio, y de nuestros otros socios comerciales, en una relación continua de beneficio mutuo, mediante la mejora permanente de nuestros sistemas de gestión y sus procesos, siendo reconocidos como un excelente aliado estratégico clave para todos ellos.
- b) Encontraremos nuevas soluciones cada vez más eficientes y atractivas para nuestros clientes actuales y potenciales, como medio para nuestro crecimiento y expansión a nuevos mercados.
- c) Seremos un excelente lugar para trabajar, una empresa aspiracional y un centro de desarrollo del mejor talento profesional de la industria en Latinoamérica, que se distinga por la satisfacción de nuestros colaboradores por su gran calidad de vida en el trabajo.
- d) Cumpliremos con nuestra responsabilidad social empresarial garantizando la seguridad y salud de nuestros colaboradores y de las demás personas relacionadas con nuestras operaciones, el cuidado del medio ambiente, y el cumplimiento total de los requisitos legales, contractuales y de otros tipos que nos sean aplicables, siendo un elemento de mejora de nuestra comunidad y de desarrollo económico de las regiones donde influimos.
- e) Generaremos un continuo y significativo aumento en nuestras utilidades y en el valor de la empresa para beneficio de todos nuestros colaboradores, clientes, accionistas, proveedores y la comunidad mediante la adopción e implementación de una cultura enfocada en la excelencia de nuestros

productos y servicios, el crecimiento comercial, la seguridad y salud de nuestros colaboradores y el cuidado del medio ambiente.

Con respecto al conocimiento de la visión, se obtuvo un resultado positivo según la encuesta realizada, la visión es conocida y comprendida por el 92% de los encuestados, pues la misma fue descrita por cada empleado con sus propias palabras. Mientras que el 8% de ellos no la recordaban, y algunos la confundieron con la política integral.

A continuación, en la gráfica 1 se observan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, siendo estos resultados muy satisfactorios para la empresa pues denota una correcta socialización y divulgación de la visión a todos sus colaboradores.

Gráfica 1
Conocimiento de la visión por parte de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, Amatitlán, Guatemala, noviembre de 2018

- **Valores**

La empresa tiene establecidos cinco valores centrales integrados: trabajo en equipo, mejora continua, lealtad, compromiso y seguridad industrial.

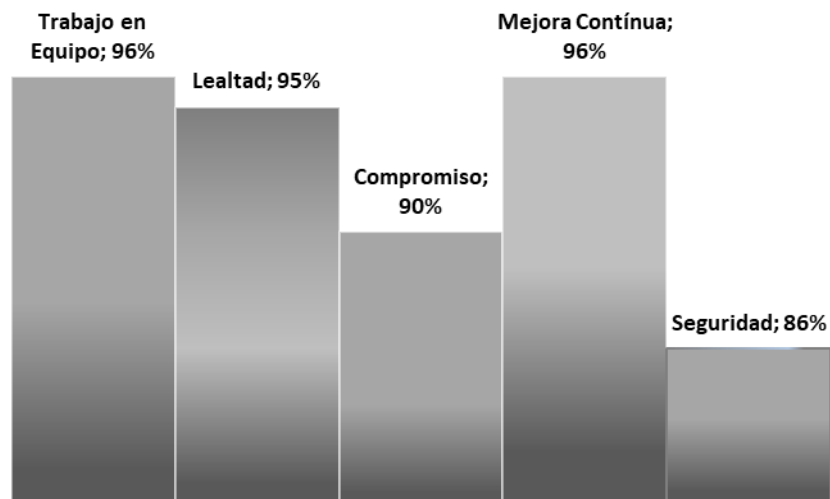
Trabajo en equipo para obtener el mejor resultado, la mejora continua que siempre busca la perfección, la lealtad entre cada uno de sus miembros, de una manera respetuosa, el compromiso con sus clientes, comunidad y el medio ambiente, y seguridad para garantizar la integridad física de todos.

En la encuesta realizada, se les solicitó a los colaboradores que mencionaran los valores de la empresa y ha sido interesante conocer que, aunque no todos tienen recuerdan los cinco valores definidos, si lograron identificar mas de uno.

En sus respuestas, como se observa en la gráfica 1, los dos valores posicionados en la mente de los colaboradores son trabajo en equipo y mejora continua con un 96% de la población encuestada.

Así mismo, se determinó que estos son una práctica común en la empresa, dado a que los trabajadores no solo lo declaran, sino que también se encuentran unidos y organizados para lograr un objetivo común, a través de una cooperación mutua, enfocándose en la mejora continua de sus procesos.

Gráfica 2
Valores conocidos por los colaboradores de la empresa



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, Amatitlán, Guatemala, noviembre de 2018

El valor de lealtad es conocido por un 95% de la población y el compromiso por un 90%, por tanto, se puede indicar que la mayoría de los colaboradores se encuentran enterados y conscientes de estos dos valores. Este es un dato curioso y contradictorio, y aunque conocen muy bien los dos valores, es posible que no se tenga la comprensión en esencia de su significado. Esto permite comprender el comportamiento observado durante la investigación de campo donde los colaboradores mostraron su preferencia en la compra de bebidas con empaques diferentes al envase de aluminio.

Respecto al valor de seguridad, fue reconocido por un 86% de los encuestados que pertenecen al área de producción, mientras que el 14% restante que no mencionó el valor de seguridad, pertenece al área administrativa. Esto quiere decir que el tema de seguridad debe ser reforzado en las áreas que no tienen presente este valor.

a.2 Política Integral

Se tiene definida la política integral, la cual funciona como una declaración de los principios generales que la empresa está dispuesta a cumplir. Ha sido distribuida y conocida por los directivos y empleados, con el objeto de mejorar su percepción e involucramiento en cada uno de los aspectos que la conforma y dice la siguiente forma:

“En la empresa producimos y comercializamos envases de aluminio con las características adecuadas para satisfacer totalmente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, incluyendo las necesarias para asegurar la inocuidad de nuestros productos.

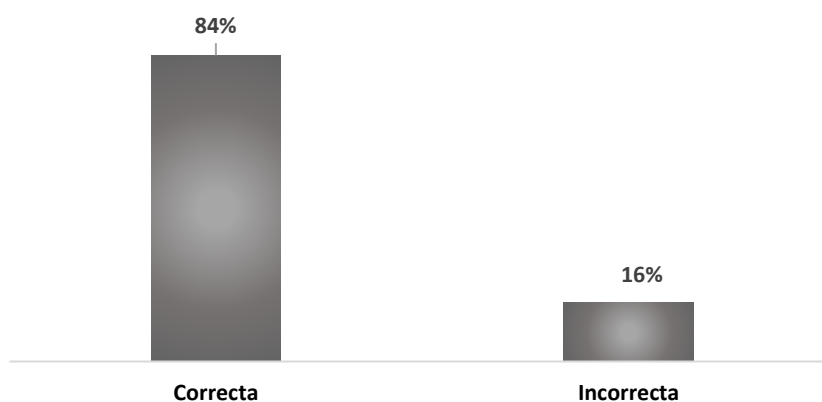
Es un compromiso y una responsabilidad de todo el personal de la empresa, prevenir las lesiones y enfermedades de trabajo, participar activamente en la identificación, comunicación y eliminación de peligros, así como en la reducción del nivel de riesgo de éstos.

Protegemos el medio ambiente haciendo un uso cada vez más eficiente de los recursos naturales y previniendo la contaminación.

Cumplimos con todos los requisitos legales y de otros tipos aplicables a nuestras operaciones y productos, y mejoramos continuamente la eficacia y eficiencia de nuestro sistema de gestión integral de la calidad, inocuidad, ambiental, y de la seguridad industrial y salud ocupacional (SISO)”.

En las encuestas realizadas se les solicitó a los colaboradores que identificaran la política integral de la empresa, los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 3
Correcta identificación de política integral por parte de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, Amatitlán, Guatemala, noviembre de 2018

El 84% de los encuestados identificaron correctamente la política integral y un 16% de forma incorrecta, varios de este último grupo no la tienen clara y se identificó que son los colaboradores que tienen de 2 a 3 años de laborar en la empresa.

b. Mejora continua en la empresa

“Es interesante mencionar que esta es una empresa enfocada en la mejora de los procesos de fabricación, con el fin de alcanzar la excelencia en prácticas y técnicas de manufactura de clase mundial, que son traducidas en excelentes resultados en cuanto a satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos. Prueba de ello, es haber obtenido el premio Shingo Prize en el mes de noviembre del año

2015, siendo la primera compañía en Centro América en haber obtenido este reconocimiento.

En el 2007 al llevar a cabo una alianza estratégica con otra empresa norte americana, y una vez puesta en marcha, una de las principales contribuciones del nuevo socio fue Lean Enterprise Culture, al operar un sistema global de Lean Enterprise desde 2003, estructurado en torno a la capacidad de construcción en conjuntos específicos de herramientas de Cultura, VSM, 5S, TPM, SMED y Six Sigma". (14:sp)

Las mejores plantas de este nuevo socio fueron invitadas a participar en una evaluación más sofisticada conocida como "Beyond Gold", donde se evaluó la implementación de sistemas lean, al utilizar un sistema de mérito para reconocer los logros que inician en Emerald, luego en Sapphire y finalmente en Diamond.

En reconocimiento a esta empresa por sus esfuerzos Lean, la primera Auditoría Lean Enterprise de Rexam fue 2012. La planta de Guatemala se aplicó a la evaluación Beyond Gold y alcanzó el nivel Sapphire, y posteriormente se trasladó a Diamond en 2013.

c. Producto y proceso de manufactura del envase de aluminio

Con instalaciones de 163,300 pies cuadrados, es una línea de fabricación de latas de aluminio totalmente dedicada a clientes importantes en la industria de bebidas, con una producción total, en ese entonces, de 4.3 millones de latas al día, operando las 24 horas del día, los siete días de la semana.

En el año 2016 se implementa una nueva línea de producción de latas de aluminio para bebidas, pero esta vez con una opción de mayor capacidad, ampliando su gama de latas estándar, con una lata de 16 onzas equivalente a 473 mililitros, la cual se encuentra actualmente circulando en el mercado de bebidas, con una

producción de 2.5 millones de lata al día, para un total de 6.8 millones de latas diariamente de las dos líneas de producción.

La línea productiva tiene capacidad de producir latas de bebida de 350 y 470 mililitros para clientes situados en el territorio centroamericano y parte del caribe. Cuenta con más de 400 etiquetas activas y la habilidad de mejorar continuamente los tiempos de cambio para cumplir los requisitos de tamaño de lote más pequeños, así como realizar entregas más rápidas es fundamental para mantener una ventaja competitiva.

Para fabricar una lata de bebida, los pasos clave del proceso son los siguientes:

- Troquelado y trazado de copas de aluminio
- Formación de cuerpo a través del proceso de planchado y estirado
- Recortado de lata para proporcionar altura correcta
- Lavado para eliminar aceites, sales y fibras de aluminio originadas durante el proceso
- Secado de la lata
- Aplicación del color y diseño
- Formación de cuello, y reformación del domo de la lata
- Inspección de fuga, defectos o golpes fuertes.

La velocidad y la calidad son los factores clave del rendimiento del proceso, el sistema estadístico de calidad, gestión de operaciones de fabricación, y la inteligencia de fabricación empresarial, proporcionan datos de producción en tiempo real y capacidad de proporcionar datos de producción en tiempo real y capacidad de monitoreo de procesos.

d. Envase de aluminio y la tendencia de sostenibilidad ambiental

La utilización de envases de aluminio es fundamental en la industria alimentaria ya que permiten transportar los alimentos y las bebidas de forma segura, protegiéndolos para que lleguen a los consumidores con la misma calidad que presentan en las líneas de producción.

La Asociación de Fabricantes de Latas de Bebidas en Europa (BCME), que señala que las latas son los envases más reciclados del mundo. También recuerda que estas ofrecen comodidad, eficiencia en la cadena de suministro y una mejor conservación del producto a embotelladores, distribuidores y consumidores.

BCME señala que las latas de bebidas son "sostenibles" ya que están fabricadas a partir de materiales 100% reciclables con los que se pueden fabricar nuevas latas u otros productos; además de reducir la generación de residuos una vez son recuperados después de su utilización.

Los envases de aluminio contienen entre el 50% y 60% de material reciclado, los de acero un 25% y el vidrio un 15%. Cerca de un 75% del aluminio que alguna vez se produjo en el mundo continua en uso, convirtiéndolo en un empaque sostenible.

Con el paso del tiempo, las innovaciones en la fabricación de latas de aluminio han permitido que sean más ligeras, de modo que se emplea menos materias primas para producir cada una de ellas. Al mismo tiempo favorece su transportación, contribuyendo a la reducción de la huella de carbono.

En Guatemala, este 20 de septiembre fue publicado en el Diario de Centroamérica, el Acuerdo Gubernativo Número 189-2019, del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), que prohíbe el uso de artículos de plástico y poliestireno expandido, que sean desechables. Y aunque la medida entraría en vigor dentro de dos años, algunos sectores ya piensan en las opciones que existen en el

mercado, para sustituir estos productos, siendo una de esas opciones es el envase de aluminio.

2.3 Situación actual de la cultura organizacional

Esta empresa, como todas, también posee una cultura que se ha ido formando a través del tiempo, con sus costumbres, creencias, percepciones, sentimientos, diferentes estándares de comportamiento y valores creados inicialmente por sus fundadores; todos estos han sido transmitidos consciente, y en algún momento, inconscientemente a los colaboradores de varias formas e ideas, símbolos materiales, documentos escritos, etc.

Por ello, se considera importante evaluar si esta cultura adoptada es la que deben mantener o cambiar para alcanzar sus objetivos trazados.

En las siguientes líneas se presenta un análisis de aspectos importantes y que influyen negativa y positivamente en la cultura existente.

2.3.1 Identificación de los colaboradores con su empresa y su producto

Actualmente existe una forma de identificación física, a través de varios aspectos como el logotipo plasmado en papel membretado, tarjetas de presentación, carpetas corporativas, firmas en los correos electrónicos y en los uniformes de uso diario.

De forma interna, la empresa también cuenta con los valores y políticas, mencionados anteriormente; sus ideales, ética, filosofía de trabajo, cultura cotidiana, así como sus normas establecidas y que son del conocimiento de cada uno de los miembros de esta organización.

En este segmento se considera importante analizar dos valores puntuales, lealtad y compromiso, tomar en cuenta que estos deben desarrollarse en la conciencia del trabajador, y a pesar de que los resultados indican que son conocidos por la mayor

parte del personal de la empresa, en un 95% y 90% respectivamente, no significa que son llevados a la práctica en su totalidad, dado a que actualmente, no conllevan a una actitud de profundo compromiso de parte de cada colaborador, para renunciar o practicar ciertos actos de lealtad, por el bien de la empresa.

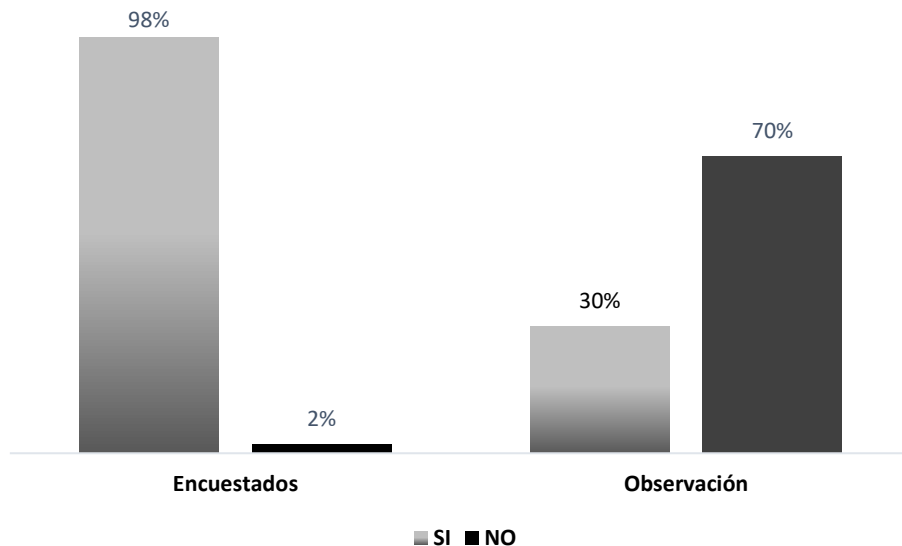
Tal es el caso, de la compra de bebidas en envase diferentes al de aluminio. Esto fue comprobado en un estudio llevado a cabo en los en los horarios de refacción y almuerzos, en donde los colaboradores consumen diariamente bebidas en envase plásticos, vidrio y tetra, las cuales fueron adquiridas en las tiendas y comedores situados a los alrededores de la empresa. Así mismo, durante las diferentes reuniones de trabajo, convivencia, etc., que se llevan a cabo en restaurantes aledaños, y que son pagadas por la empresa, prefieren consumir producto envasados en otros empaques.

Esto denota total incongruencia con lo que los colaboradores piensan o dicen, puesto que, al momento de ponerlo en práctica, hacen lo contrario.

Sin embargo, esta forma de actuar es totalmente justificable, dado a que la empresa no ha llevado a cabo actividades de socialización de la cultura organizacional, ni políticas que les permita conocer e identificarse con el producto que producen.

El resultado de las encuestas indicó que un 98% del total de encuestados prefieren consumir sus bebidas en envase de aluminio y solo un 2% que, por orden médica, no les es permitido el consumo de bebidas artificiales, mientras que el estudio llevado a cabo a través de la observación demuestra que tan solo 3 de cada 10 trabajadores prefieren y consumen sus bebidas en lata, y el resto está consciente de ello, pero no está totalmente convencido y probablemente no identificados con su empresa ni con el producto.

Gráfica 4
Preferencia del consumo de bebidas en envase de aluminio

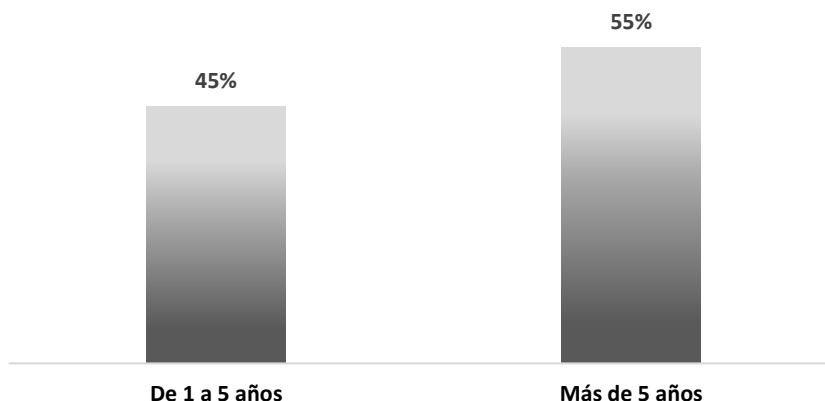


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, Amatitlán, Guatemala, noviembre de 2018

Este es el problema principal y por consiguiente urgente atender a través del fortalecimiento de la cultura que guíe y permita al colaborador sentirse identificado y comprometido para cultivar una cultura con un enfoque más profundo, y que cree en la conciencia de los colaboradores, un fuerte y sincero sentimiento de pertenencia de la empresa.

Cabe mencionar, que el 55% de la población posee una antigüedad laboral entre 5 y 12 años, y luego de confirmar que no han tenido actividades de socialización de la cultura organizacional enfocados al consumo y preferencia del envase de aluminio, ha ocasionado que el colaborador no se sienta completamente identificado con el envase de aluminio, ni convencido de consumirlo, para mostrar su lealtad a su empresa y su consideración al medio ambiente.

Gráfica 5
Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, Amatitlán, Guatemala, noviembre de 2018

2.3.2 Compromiso de los colaboradores

Si bien es cierto, el compromiso comprende la responsabilidad emocional que un colaborador tiene hacia la empresa, en esta, se encuentra un fuerte compromiso de cada uno en relación con las metas y valores establecidos a nivel empresarial. Esto ha sido demostrado cada año, en el cumplimiento de los indicadores establecidos por cada área, los cuales la han posicionado entre las mejores de esta industria, dentro del continente americano.

Este compromiso se ha ido construyendo a través de los años, con la utilización de diferentes estrategias, las cuales han sido efectivas y prueba de ellos son los logros alcanzados, cumplimiento de metas y lo más importante, la satisfacción de los clientes.

Así mismo, esto es notable en los comentarios de los mismos colaboradores al decir con orgullo la expresión “somos los mejores productores de lata en la región”, por los resultados y logros obtenidos hasta el día de hoy. Sin embargo, los altos

mandos no han caído en cuenta que no se trata solo de producir latas, sino que el compromiso con su empresa también conlleva conocer, promocionar y preferir el producto que producen, en todo momento y en todo lugar.

En la encuesta realizada a los colaboradores se les preguntó si consideraban haber alcanzado las metas propuestas en su departamento, a lo que el 97% manifestó haberlas alcanzado, a un 2% no le fue posible lograrlas y el 1% dijo no estar enterado. El mismo porcentaje del personal manifestó sentirse completamente comprometido.

Vale la pena mencionar que esta es una empresa que invierte y se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, lo que provoca un efecto positivo en cada uno de ellos. Por esta razón es importante lograr que el personal continúe sintiéndose comprometido, no solo con las metas y objetivos trazados sino convertirlos en auténticos embajadores del producto.

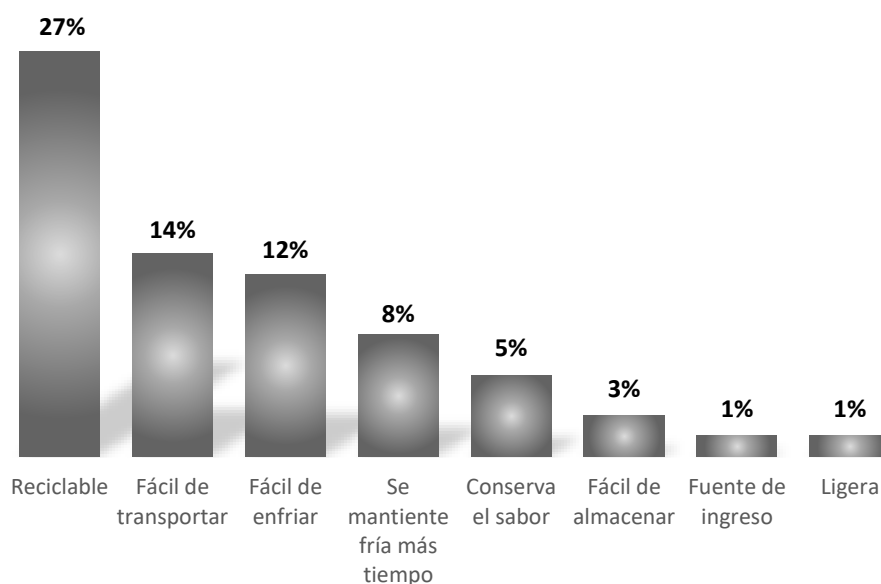
2.3.3 Nivel de conocimiento del producto

El conocimiento de los colaboradores del producto que se fabrica en la empresa es muy importante, puesto que contribuye a su identificación con el mismo, así como la lealtad y preferencia al momento de la compra, estando conscientes que, no se compra un producto por el empaque sino por su contenido.

Los resultados del estudio demuestran una falta de identificación del personal con el producto que producen, un desconocimiento parcial de sus beneficios y cualidades, lo cual no permite que el empleado sea, hoy por hoy, un embajador del producto que produce con su familia, amigos y conocidos.

En el trabajo de campo, se les solicitó a los colaboradores que mencionaran los beneficios y cualidades del envase de aluminio. En la gráfica 6 se presentan los resultados obtenidos.

Gráfica 6
Mencione los beneficios y cualidades del envase de aluminio



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, Amatitlán, Guatemala, noviembre de 2018

La cualidad más conocida por los colaboradores es relacionada al ambiente, en este caso, que el envase de aluminio es 100% reciclable, sin embargo, únicamente el 27% de los encuestados conoce este dato.

Las siguientes dos cualidades más conocidas son las de “fácil de transportar” y “fácil de enfriar”, con un 14% y 12% respectivamente. Algunas otras cualidades mencionadas por en menores porcentajes, fueron: se mantiene fría por más tiempo, conservan su sabor, fácil de almacenar, son ligeras, y que, una vez consumido el líquido, estas constituyen una fuente de ingreso, dado a que algunas personas recolectan latas vacías y son vendidas a puntos de reciclaje.

Estos datos denotan un pobre conocimiento del producto, mismo que no es suficiente para que una persona se sienta realmente identificada, convencida y comprometida para preferir el envase de aluminio y difícilmente transmitir ese sentimiento a otras personas.

También, existe otro factor importante respecto al conocimiento de sus principales clientes, que consiste en la identificación y falta de conocimiento de las marcas y distintos sabores que son envasados en el país y toda Centroamérica, con las latas producidas por la empresa.

2.3.4 Capas o niveles de la cultura organizacional: artefactos observables, valores compartidos y presunciones básicas

En relación con los niveles de cultura organizacional, los artefactos observables, o manifestaciones visibles de la cultura en la organización, y que ha causado mayor asombro, es que las personas saben muy bien que responder cuando se les pregunta, qué empaque prefieren; ellos afirman que el envase de aluminio es la mejor opción al momento de comprar una bebida. Sin embargo, las investigaciones confirman que esto no es aplicado en la realidad del día a día. Todos por igual, desde los altos mando hasta nivel operativo.

Como resultado de la investigación, se encontró cierta incongruencia entre los valores expresados y los manifestados, siendo los primeros normas y valores declarados explícitamente, como el hecho de decir que se tiene preferencia en el envase de aluminio, mientras que en los valores manifestados muestran un comportamiento totalmente contrario, en algunos casos, al mostrar su preferencia por las bebidas envasadas en empaques diferentes al aluminio.

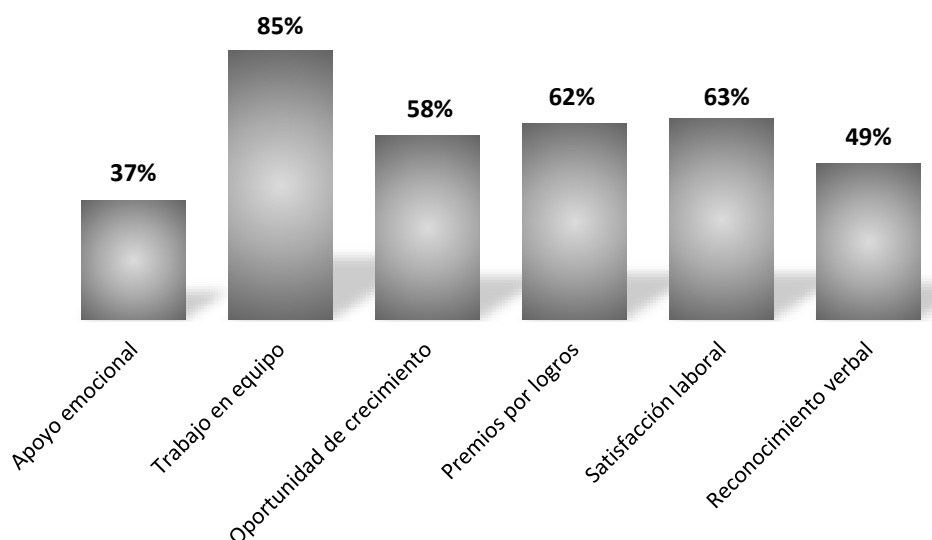
Este es el punto crucial del presente estudio, y por ello, es importante reducir la brecha entre los valores expresados y manifestados, dado a que pueden influir en

gran magnitud en la actitud de los empleados y prueba de ello es el comportamiento adoptado, al mostrar cierta incongruencia en lo que dicen y lo que hacen.

A través de las encuestas y observación, no fue posible conocer los supuestos básicos, dado a se requiere un estudio más profundo y estos no son observables.

En la siguiente tabla, se muestran los elementos comúnmente practicados, en donde se aprecia que el trabajo en equipo con un 85% de la población que se identifica y comparte dicho valor, seguido por la satisfacción laboral y los premios por logros con un 63% y 62% de la población, siendo estos, buenos resultados, pero que dejan una puerta abierta a ser mejorados y fortalecidos de manera que el personal se sienta realmente convencido y comprometido a devolver a la empresa justo lo que él está recibiendo de ella.

Gráfica 7
Elementos de la cultura comúnmente practicados en la empresa



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, Amatitlán, Guatemala, noviembre de 2018

Estos resultados permiten conocer las áreas de oportunidad, en las cuales es importante fortalecer la cultura de la organización. Tal es el caso de los elementos: apoyo emocional y reconocimiento verbal, con tan solo un 37% y 49%. Siendo estos elementos algo tan sencillo como dar y recibir ánimo durante los momentos de estrés, exhibir un verdadero interés por el bienestar de los colaboradores, conocer y responder a sus preocupaciones, pero que podrían hacer una gran diferencia y fortalecer considerablemente la cultura existente y causar un efecto positivo en cada uno de sus colaboradores.

2.3.5 Tipo de cultura organizacional

El tipo de cultura dominante en la empresa es Constructiva y con relación a sus creencias normativas es de Logros.

Constructiva, porque es una organización que hace bien las cosas y valora a sus empleados brindándoles múltiples beneficios económicos, sociales y otros.

De apoyo, determinado en base al cumplimiento efectivo de los indicadores por área o departamento, como de los objetivos generales de la empresa.

Cada departamento tiene establecidos sus propios indicadores, mismos que contribuirán al cumplimiento del objetivo general del negocio. Estos son revisados de forma mensual y replanteados de forma anual.

Con esta investigación, se pretende fortalecer la cultura organizacional ya existente, con un enfoque basado en la identificación del colaborador con el producto que produce, a fin de reafirmar la lealtad y compromiso de los colaboradores con su empresa.

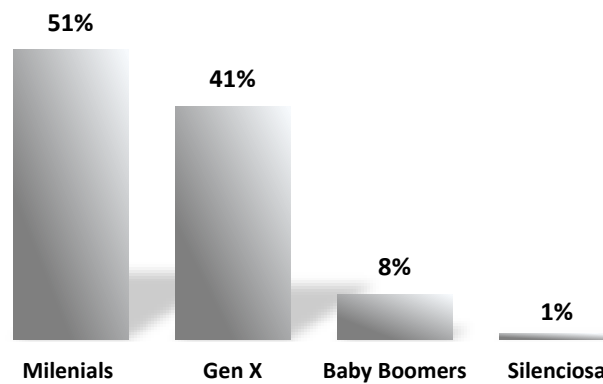
2.3.6 Análisis generacional

La distribución generacional está integrada de la siguiente forma:

- 51% Milenials, los que actualmente tienen entre 18 y 35 años

- 41% Generación X, tienen entre 36 y 49 años
- 8% Baby Boomers, tienen entre 50 y 64 años
- 1% Silenciosa, más de 64 años

Gráfica 8
Generaciones existentes en la empresa



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, Amatitlán, Guatemala, noviembre de 2018

Según el estudio realizado, la edad media es de 33 años, la mayor parte de la población se encuentra concentrada en las generaciones X y Milenials. Algunos no se sienten parte ni de una ni de otra, sino una mezcla, siendo estos muy adaptables al cambio, y aunque existen notables diferencias entre ambas generaciones, estas permiten un adecuado equilibrio entre la estabilidad profesional y el ritmo cambiante de las cosas.

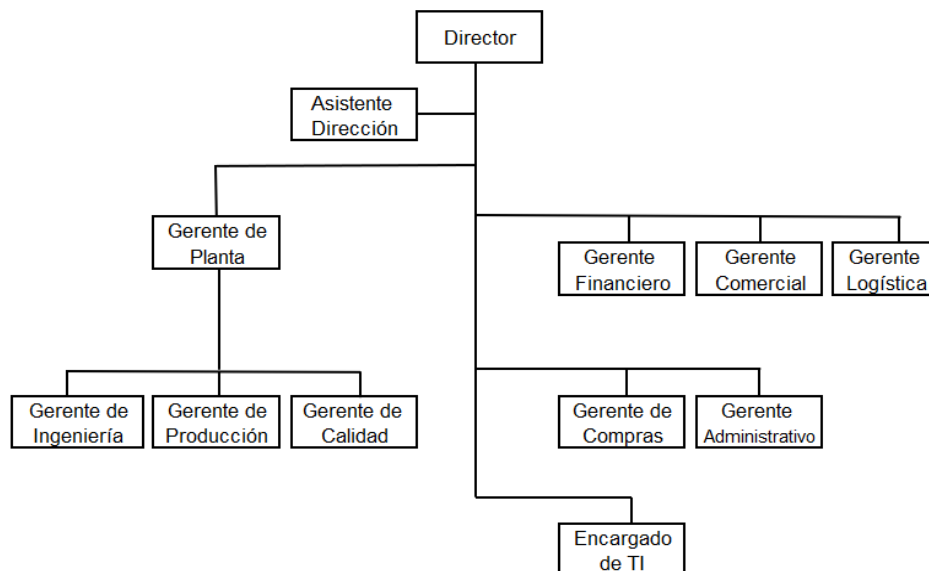
2.3.6 Estructura organizacional

La organización cuenta actualmente con una estructura que muestra las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas; con la finalidad de llevar a cabo el proceso de manufactura y comercialización de su producto, mediante un orden y un adecuado control que permite alcanzar los objetivos estratégicos del negocio.

A continuación, en la figura 7, se presenta el organigrama actual de la empresa, el cual por su ámbito se clasifica como general, contiene información representativa de la organización hasta cierto nivel jerárquico.

Por su contenido, también se clasifica como integral, contiene representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de la organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Figura 7
Organigrama nominal general de la empresa



Fuente: Registros del departamento de Recursos Humanos, octubre 2019

2.4 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos, de forma general, se muestran muy positivos. Los colaboradores han expresado que les gusta y se sienten felices de trabajar en la organización, consideran que está creciendo, por lo cual, tienen la intención de continuar trabajando por mucho más tiempo.

Perciben de forma muy positiva los beneficios que la empresa ofrece (cafetería, médico, nutrición, solidarismo), les hace sentirse motivados. La empresa les provee del equipo adecuado para realizar su trabajo.

Sobre el liderazgo, de forma general, se observa que los líderes se dirigen con respeto a los demás y confían que la mayoría de ellos tienen la capacidad para tomar decisiones, además, perciben que la empresa muestra interés en el cuidado y bienestar del personal, consideran que actividades como: jornadas médicas, reconocimientos por antigüedad, celebraciones, emparrillados, es una muestra de que se valora el trabajo. Sin embargo, el indicador de liderazgo se está viendo afectado cuando se trata de brindar apoyo emocional y reconocimiento verbal, ambos de forma individual y oportuna.

Se observa una aceptación en la mayoría de los factores evaluados en el estudio, con excepción del reconocimiento verbal, apoyo emocional de forma individual y oportuna.

No existe congruencia entre los valores expresados y manifestados, dado que, a pesar de expresar su preferencia por el envase de aluminio, en la práctica cotidiana consumen bebidas en empaques diferentes, por lo que es importante realizar actividades que refuercen la lealtad e identificación del personal con el envase de aluminio.

Se evidenció la falta de conocimiento del producto por parte del personal, así como de las diferentes marcas que se producen y países que los comercializan.

Si el empleado no está identificado con la empresa ni con el producto, no contribuye en la promoción de venta de este, por tanto, la organización podría perder un mercado interno comprendido por potenciales compradores, promotores e impulsores del producto ante sus amistades, familiares, colegas y redes sociales, así como la publicidad de boca en boca que también ha resultado ser muy efectiva en estos días.

La empresa no cuenta con actividades de socialización de la cultura organizacional, que permita fomentar la identificación de sus colaboradores con el producto que produce, por tanto, los valores de lealtad y compromiso se han visto afectados a través del tiempo.

El tipo de cultura organizacional existente en la empresa es la “Constructiva por Logros” misma que se ha cultivado y enriquecido a través del tiempo y que hasta el día de hoy ha brindado resultados positivos a la empresa. Por consiguiente, con la propuesta de actividades de socialización de la cultura organizacional se busca reforzarla y complementarla desde el punto de vista de la identificación de sus colaboradores con el producto que fabrican.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA FABRICANTE DE ENVASES DE ALUMINIO PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

3.1 Generalidades de la propuesta

Con base a los resultados adquiridos de la situación actual de la empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo, se estableció la necesidad de proponer actividades de socialización que contribuyan al fortalecimiento de la cultura organizacional, con el fin de proponer soluciones a la problemática a la que se enfrentan.

3.2 Objetivo General

Proponer actividades de socialización que contribuyan al fortalecimiento de la cultura organizacional existente, fomentar la identificación de los colaboradores con su producto y afirmar los valores de lealtad y compromiso.

3.2.1 Objetivos Específicos

- Capacitar a los colaboradores para facultarlos de un conocimiento pleno en todo lo relacionado al envase de aluminio.
- Reforzar sus lazos emocionales con la empresa para conseguir un mayor identificación y compromiso.
- Reducir la brecha entre los valores expresados y manifestados, de manera que los colaboradores sean congruentes en lo que dicen y con lo que practican en su diario vivir.

3.3 Alcance

Las actividades de socialización de la cultura organizacional son aplicables al 100% de los colaboradores de la empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo.

3.4 Programa de fortalecimiento de la cultura organizacional

Consiste en un sistema de asesoría, el cual facilita las herramientas y estrategias que contribuirán al fortalecimiento de la cultura organizacional existente.

3.4.1 Meta

Lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional en un 100%, a través de un impacto positivo en el clima organizacional, principalmente en los factores de identificación e imagen, comunicación, capacitación, liderazgo, trabajo en equipo y satisfacción de los colaboradores, en el segundo semestre del 2020.

3.4.2 Proceso de implementación

El proceso de implementación de las actividades de socialización de la cultura organizacional se llevará a cabo en tres fases:

- Fase I: Actividades de socialización
- Fase II: Campaña de identificación corporativa
- Fase III: Monitoreo y verificación de la efectividad de las actividades

3.4.3 Metodología

Permitirá llevar a cabo de manera ordenada y sistemática las actividades a realizar en cada fase, con los instrumentos empleados durante la implementación, el presupuesto y la evaluación y monitoreo oportuno al final de cada una.

3.4.3.1 Actividades

En la fase I se desarrollan actividades de socialización de tres temas claves que deben ser presentados y aprobados por el departamento de Recursos Humanos. Las actividades de la fase II utilizan una metodología basada en estrategias de mercadeo interno y la fase III, contiene actividades importantes dedicadas a la evaluación y monitoreo de los resultados obtenidos de la implementación de las actividades de socialización de la cultura organizacional propuestas.

3.4.3.2 Instrumentos

Cada fase utiliza sus propios instrumentos con base a las actividades a realizar. En la fase I se emplearán el material impreso y la presentación digital que utilice el asesor interno o externo para cada tema de capacitación.

Los instrumentos para la fase II es todo material que contenga información crucial para el conocimiento de envase de aluminio. También lo serán las imágenes que se colocarán como adhesivos publicitarios en los en los vehículos, las redes sociales, cápsulas informativas, etc.

La metodología para el monitoreo y verificación de la efectividad de las actividades continúa siendo a través de la aplicación de cuestionarios y la observación.

3.4.3.3 Implementación

La primera fase de actividades de capacitación tiene una duración de cuatro semanas, se imparte un día a la semana, con una duración máxima de ocho horas.

La campaña de identificación corporativa tiene un periodo de implementación de ocho semanas, la cual da inicio con la creación del Comité de Fortalecimiento Organizacional, que, a su vez, será el responsable de la aprobación de estrategias loemarks y del establecimiento de las políticas y beneficios que serán otorgados a los miembros activos del Programa Embajadores.

La implementación de la fase III, verificación de la efectividad del programa, se llevará a cabo inmediatamente al finalizar las actividades de la fase II. Esta es de forma trimestral y los responsables directos de su ejecución son el Comité de Fortalecimiento Organizacional en conjunto con Recursos Humanos.

3.4.3.4 Presupuesto

Se presentan dos opciones de presupuestos para que la empresa decida el que considere conveniente. La diferencia de ambos presupuestos es que uno contempla asesoría externa en las actividades de capacitación y el otro con asesoría interna, lo que permite una notable diferencia económica.

3.4.3.5 Evaluación

La evaluación de cada fase se lleva a cabo inmediatamente al ser ejecutadas las actividades de socialización de la cultura organizacional, el monitoreo debe ser de forma trimestral, los instrumentos a utilizar son la boleta de encuesta y lista de chequeo, para llevar un mejor control de los resultados, que deben ser presentados por el comité de clima organizacional a la alta dirección de la empresa.

3.4.4 Fase I: Actividades de socialización

El equipo humano es el único activo que gana valor en el tiempo gracias a los conocimientos y experiencia que adquiere a través del tiempo, por eso es crucial considerar a los colaboradores como una inversión y como el activo más importante de la empresa, motivarlos para los programas de cambio, y así, obtener mayores beneficios con la aplicación de estrategias de venta al interior de la empresa.

Por tal razón, realizar actividades de sensibilización a través de capacitación a los colaboradores en los temas clave que les permita aprender, comprender y conocer

todo lo relacionado al envase de aluminio, facultándolos de un conocimiento pleno y volverlos capaces de promoverlo en todo momento y en todo lugar.

Las actividades de capacitación están diseñadas para llevar a cabo su implementación en cuatro semanas, tomando en consideración que la empresa cuenta con cuatro grupos de colaboradores, organizados en equipo de administrativos/mixtos, que laboran en jornada diurna, y equipos A, B, C, de acuerdo con los turnos rotativos.

Cada actividad de capacitación tendrá una duración de ocho horas y debe llevarse a cabo en el día y hora asignado por el departamento de Recursos Humanos, que, por la naturaleza de los temas, será el responsable de definir si estos serán impartidos por asesores internos o externos.

El equipo humano es el único activo que gana valor en el tiempo gracias a los conocimientos y experiencia que adquiere a través del tiempo, por eso es crucial considerar a los trabajadores como una inversión y como el activo más importante de la empresa, motivarlos para los programas de cambio, y así, obtener mayores beneficios con la aplicación de estrategias de venta al interior de la empresa.

Se propone brindar capacitación a los colaboradores en los temas clave que les permita aprender, comprender y conocer todo lo relacionado al envase de aluminio. Facultándolos de un conocimiento pleno y capaces de promoverlo en su todo momento y en todo lugar.

En su primera fase se estarán impartiendo tres temas, mismos que deben ser revisados y aprobados por el Jefe de Recursos Humanos de la empresa.

- Conocimiento del envase de aluminio, historia, características, cualidades, clientes y marcas.

- Sensibilización ambiental enfocada al consumo de envase de aluminio
- Compromiso y lealtad enfocados a la preferencia en el consumo de envase de aluminio.

Una vez aprobados, queda a criterio de Recursos Humanos si estos deben ser impartidos por asesores internos o externos.

Al impartir estos temas se pretende ampliar el conocimiento de los colaboradores respecto a las principales características y beneficios del envase de aluminio, como un empaque sostenible y amigable con el medio ambiente.

Una vez se haya comprendido y aprendido todo lo relacionado al envase de aluminio, su historia, características, cualidades, su papel con el ambiente, etc. Entonces es el momento para realizar las capacitaciones y talleres la importancia de los valores de lealtad y compromiso, de esta forma ir logrando esa convicción en cada colaborador, de manera que empiece a formar parte de la cultura y se adquiera a través del tiempo.

Importante realizar evaluación de la comprensión de los asistentes en cada tema impartido para medir la eficacia de la capacitación y de acuerdo a los resultados determinar si es necesario trabajar en una capacitación o taller de refuerzo.

En el cuadro 2 se proponen actividades de capacitación para los colaboradores y el contenido mínimo que debe desarrollarse en cada tema.

Cuadro 1

Actividades de socialización para el fortalecimiento de cultura organizacional para una empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	EVALUACIÓN
Conocimiento del Envase de Aluminio	Actualizar y ampliar el conocimiento del personal con respecto a la historia, características, ventajas e innovaciones del envase de aluminio. Proporcionar orientación e información al personal respecto a los clientes de la empresa y sus principales marcas.	Historia de la lata de aluminio -La primera lata de aluminio -El comienzo de la era de aluminio Ventajas del uso de aluminio para la fabricación de latas -Características del envase de aluminio -Beneficios de la lata de aluminio -Diferentes tamaños -Innovaciones de a lata de aluminio Cientes y marcas -Clientes de la empresa -Principales marcas -Bebidas importadas y nacionales	-Aplicación del instrumento de evaluación al final de cada capacitación -Análisis de resultados
Sensibilización Ambiental	Desarrollar una conciencia ambiental en el personal, con el fin de modificar los hábitos de comportamiento y consumo, y alcanzar así la promoción del desarrollo sostenible.	Envase de aluminio como empaque sostenible -Tiempos de degradación de una lata -Degradación y contaminación -Reciclaje -¿Cómo puedo contribuir con el medio ambiente?	-Aplicación del instrumento de evaluación al final de cada capacitación -Análisis de resultados
Valores: Compromiso y Lealtad	Lograr un mayor compromiso de los trabajadores, e incrementar su sentido de identidad y lealtad con la empresa	Significado del valor compromiso Significado del valor de lealtad Talleres ¿Cómo practicar cada uno de estos valores?	-Aplicación del instrumento de evaluación al final de cada capacitación -Análisis de resultados

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

A continuación, se presenta un cronograma de actividades de capacitación para el fortalecimiento de la cultura organizacional, tomando en consideración que la empresa cuenta con cuatro equipos con diferentes horarios laborales, de modo que durante cuatro semanas continuas se brinde la capacitación y puedan asistir todos los colaboradores.

Cuadro 2

Cronograma de actividades de socialización para el fortalecimiento de cultura organizacional para una empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo

TEMA	EQUIPO	Marzo 2020			
		6	13	20	27
Conocimiento del Envase de Aluminio	Equipo A	X			
	Equipo B		X		
	Equipo C			X	
	Administrativos y Mixtos	X			
Sensibilización Ambiental	Equipo A	X			
	Equipo B		X		
	Equipo C			X	
	Administrativos y Mixtos	X			
Valores: Compromiso y Lealtad	Equipo A	X			
	Equipo B		X		
	Equipo C			X	
	Administrativos y Mixtos	X			

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

3.4.5 Fase II: Campaña de identificación corporativa

Lo interesante de esta fase es que incita al involucramiento de los colaboradores antes, durante y después de su implementación, pues se hacen miembros de un programa que les permitirá sentirse identificados y conectados con la empresa.

Como parte de la metodología se deben considerar los siguientes puntos:

- Preparación de estrategias de mercadeo interno
- Presentación de estrategias propuestas y aprobación por Recursos Humanos
- Creación del Comité de Fortalecimiento de Cultura Organizacional y sus bases
- Presentación del material informativo y publicitario propuesto
- Aprobación del material por Recursos Humanos y Comité de Fortalecimiento de Cultura Organizacional

Una vez los colaboradores hayan aprendido y cuenten con el conocimiento necesario sobre envase de aluminio, se propone implementar una campaña de identificación corporativa, haciéndolos partícipes en todo momento.

Se propone un plan de mercadeo interno, conformado por estrategias que permitirán promover iniciativas de empresa al mercado constituido específicamente por sus colaboradores, personal subcontratado y proveedores instalados en la empresa. En esta ocasión, con el objetivo comprometerlos, incrementar su lealtad, aumentar su motivación, identificación y pasión por el envase de aluminio.

Aplicar estrategias de endomarketing con liderazgo para fortalecer a los líderes como los principales comunicadores. La comunicación interna para expandir y fortalecer el proceso y la alimentación del sistema de conversaciones con

contenidos que generen interés y aprendizaje. Para ello se sugieren las siguientes estrategias:

3.4.5.1 Programa embajadores

El programa embajadores consiste en que los trabajadores realicen sugerencias y participen de nuevas iniciativas, convirtiéndose en este caso, en embajadores del producto que reflejen al mundo el sentido de pertenencia y el orgullo de formar parte de la empresa productora de latas de aluminio más grande de Centroamérica.

Este debe estar abierto para los colaboradores a todo nivel de la corporación, de modo que, todo aquel que tenga alguna idea o iniciativa, se sienta libre de presentarla para su respectiva evaluación y aprobación.

- Creación de un comité promotor del fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Establecimiento de políticas de beneficios por implementación de nuevas estrategias para promover el consumo de latas de aluminio, mismos que deben estar vinculados con los resultados de forma equilibrada. Ofrecer algunos incentivos internos para compartir contenido de promoción del envase de aluminio.

Con base en las estrategias mencionadas, para llevar a cabo la campaña de identificación corporativa, se presentan el siguiente cuadro, que contiene las bases para el establecimiento del comité promotor de la cultura organizacional.

Cuadro 3

Establecimiento del comité promotor del fortalecimiento de la cultura organizacional

Objetivo:

Promover, asesorar, monitorear y verificar el cumplimiento de las actividades de socialización de la cultura organizacional, para lograr una mayor identificación, lealtad y compromiso del personal con la empresa.

Lineamientos de comité de fortalecimiento organizacional:

- I. El comité de fortalecimiento organizacional (CFO) debe ser conformado por al menos un representante de cada departamento de la empresa, preferentemente el gerente o jefe de cada departamento.
- II. Para ser miembro del comité es necesario tener al menos seis meses de antigüedad en la empresa.
- III. Debe estar conformado como mínimo por un presidente, un vicepresidente y un secretario, elegidos el mismo comité, de entre sus miembros.
- IV. Los miembros pueden ser elegidos por la alta gerencia, de acuerdo con sus habilidades y capacidades, así como por libre decisión.
- V. Deben realizar reuniones periódicas para explicar, escuchar y planear acciones alineadas al objetivo, así como para el seguimiento y ejecución.

Principales funciones:

1. Encargado de promover el fortalecimiento de la cultura organizacional en todos los departamentos de la empresa.
2. Elaborar el programa de actividades encaminadas al fortalecimiento de la cultura organizacional.
3. Velar por la ejecución y cumplimiento del plan de actividades establecidas en el programa.
4. Aprobar y autorizar cualquier material escrito o electrónico presentado por el programa embajadores, previo a su publicación y divulgación.
5. Solicitar el presupuesto a la alta dirección para materiales y las diferentes actividades que se lleven a cabo, así como para premiar el involucramiento de los trabajadores.
6. Reportar a la alta dirección el avance y resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

Es conveniente establecer las políticas, requisitos y beneficios del programa embajadores, mismos que contribuirán a mantener un orden en el desarrollo y ejecución de las diferentes actividades del programa.

Cuadro 4
Políticas y beneficios del programa embajadores

ESTRATEGIA	POLÍTICAS, REQUISITOS Y BENEFICIOS
Programa Embajadores	Políticas: ▪ El programa embajadores debe ser liderado por el Comité de Fortalecimiento Organizacional. ▪ Todo colaborador ya sea directo o subcontratado puede hacerse miembro voluntario del programa Embajadores. ▪ Alguna otra política para definir por el Comité de Fortalecimiento Organizacional.
	Requisitos para pertenecer al programa: ▪ Haber recibido las capacitaciones del programa de fortalecimiento de cultura organizacional. ▪ Mantener una participación en todas las actividades relacionadas a la promoción del envase de aluminio. ▪ Evidenciar contante interés por promover el consumo de bebidas en envase de aluminio. ▪ Adquirir el compromiso de preferir e incitar a todos su conocidos, familiares y amigos, el consumo de bebidas en envase de aluminio, cada vez que se presente la oportunidad. ▪ Convertirse en embajadores del envase de aluminio, promoverlo en reuniones sociales, familiares, etc.
	Beneficios: ▪ El programa embajadores otorgará reconocimientos económicos, a todos aquellos colaboradores que evidencien una participación o que presenten alguna idea o iniciativa que contribuya a la promoción del envase de aluminio. ▪ El monto, dependerá de la estrategia lovemark que se lleve a cabo y el impacto en el resultado de las ventas, derivado de dicha actividad.

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

3.4.5.2 Estrategias amantes de marca (lovemarks)

Esta estrategia consiste en el desarrollo de actividades que conducen al trabajador a un enamoramiento e identificación con el envase de aluminio.

Son actividades simples que conforme se lleven a cabo de acuerdo con el plan establecido, permitirán que los colaboradores empiecen a sentirse identificados con el envase de aluminio y logren un posicionamiento en la mente de los participantes.

Estos participantes serán todos aquellos colaboradores que pertenezcan al programa de embajadores y que deseen ser promotores voluntarios del envase de aluminio.

Las actividades deben ser previamente planificadas por el comité de fortalecimiento organizacional, en conjunto con el departamento de recursos humanos, lo cual permitirá una ejecución ordenada de las actividades, de manera que no interfieran en actividades operacionales de la empresa.

En el siguiente cuadro, se proponen algunas actividades que se considera pueden contribuir al logro de los objetivos planteados en esta propuesta.

Cuadro 5
Estrategias amantes de marca (lovemarks)

Objetivo: Lograr la identificación de los colaboradores con el producto, y su involucramiento en las campañas de imagen corporativa y publicidad de la empresa.			
ESTRATEGIA	¿PARA QUE?	¿COMO?	MEDIOS
1. Distribución de material informativo	Para mantener actualizado al personal en temas relacionados al envase de aluminio	Distribución de material informativo escrito dentro de las instalaciones de la empresa	Folletos trifoliarios, correo electrónico
2. Publicidad en vehículos	Aprovechar cada recurso disponible para promocionar el envase de aluminio	Utilización de material publicitario en los vehículos de la empresa, de los colaboradores y transporte de producto terminado.	Adhesivos publicitarios, vehículos y camiones
3. Publicaciones en redes sociales	Aprovechamiento de las redes sociales no solo de la empresa sino de los colaboradores	Publicación de mensajes encaminados a promover el empaque de aluminio y sus beneficios con el medio ambiente.	Redes sociales: Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter, etc
4. Capsula Informativa	Fomentar la comunicación y mantener actualizado al personal en temas relacionados al envase de aluminio	Presentación de una capsula informativa, noticias o dato curioso relacionado al envase de aluminio, en las reuniones mensuales de resultados.	Computadora, proyector
5. Aprovechamiento de las visitas universitarias	Promover el uso del envase de aluminio como un empaque sostenible para el ambiente	Incluir en las charlas un segmento orientado a promover el uso de lo envase de aluminio como un empaque sostenible para el ambiente.	Computadora, proyector, folletos
6. Charlas en centros educativos	Promover el uso del envase de aluminio como un empaque sostenible para el ambiente	Impartir charlas en centros educativos para promover el uso del envase de aluminio como un empaque sostenible para el ambiente.	Computadora, proyector, folletos

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

A continuación, se presentan tres imágenes las cuales transmiten mensajes que promueven cualidades del envase de aluminio, su impacto con el ambiente y tendencia de los consumidores.

El uso de la tecnología y las redes sociales facilita la divulgación de la información tanto a nivel interno como externo. Por ejemplo, “el reto del día” que todos los colaboradores de la empresa que poseen celular publiquen en su estado, perfil y redes sociales, una de estas imágenes.

Esta estrategia puede ser realizada una o dos veces al mes, las imágenes podrían ser creaciones del mismo personal miembro del programa embajadores y aprobado por el comité de fortalecimiento de cultura organizacional.

Significado de colores y su relación con cada ilustración propuesta

- Verde: el color de la vegetación, ecología
- Amarillo: Energía, felicidad, brillantez, optimismo
- Rojo: significa pasión, poder, fuerza, pero también peligro
- Naranja: este asociado con diversión, sabor, extraversión
- Rosado: representa cariño, compasión, amor
- Azul: símbolo de fidelidad, se asocia con inteligencia, seguridad
- Negro: en el aspecto positivo se asocia con la elegancia y objetividad

En la ilustración 2, se presenta una imagen para promover las cualidades del envase de aluminio. Esta imagen fue diseñada con colores positivos y vivos para transmitir mensajes clave como lo son las cualidades del envase de aluminio. Tal es el caso de la utilización del color naranja y rosado utilizados para mencionar dos cualidades.

El verde, es el color predominante en la imagen, dado a que fue asociada con la ideología “piensa verde”, muestra la lata de aluminio como un envase sostenible para el medio ambiente.

En la imagen se ve el color amarillo como parte del liquido saliendo de la lata y además se asocia con la leyenda “rápidamente enfriables”. Se pretende transmitir la alegría de destapar una lata de bebida bien fría.

El rojo, este es representado en la cualidad “atractivo al consumidor”, con el propósito de despertar la pasión por el envase de aluminio.

Esta imagen puede ser aplicada en las siguientes estrategias:

- Distribución de material informativo
- Publicidad en vehículos
- Publicaciones de redes sociales

Ilustración 2

Imagen para promover las cualidades del envase de aluminio



Fuente: Elaboración propia, octubre de 2018

La siguiente imagen fue diseñada para promover el envase de aluminio. Se utiliza el negro como un color que transmite elegancia y objetividad, con una combinación de letras script con curvas detalles decorativos para llamar la atención de las personas.

El mensaje, está dirigido a todos aquellos que les gusta la moda y estar al día e informado de las últimas tendencias. Puede ser aplicada en las publicaciones de redes sociales

Ilustración 3

Imagen para promover el envase de aluminio



Fuente: Elaboración propia, octubre de 2018

En la ilustración 4 se propone una imagen para la sensibilización ambiental, predomina el color azul representando el infinito cielo y el océano.

La imagen muestra en el centro una lata de aluminio, con un mensaje clave que dice “puede ser posible”. Minimizar la contaminación de nuestros océanos, adquiriendo nuestras bebidas en envase de aluminio, pues aun después de sea desechada, sigue teniendo un valor monetario, por lo que son recolectadas de cualquier sitio donde se encuentren desechadas.

También se observa vida marina, lo que recuerda a quien vea la imagen que todos somos responsables de la conservación y protección de la planta y sus especies.

Esta puede ser aplicada en las siguientes estrategias:

- Distribución de material informativo
- Publicidad en vehículos
- Publicaciones de redes sociales

Ilustración 4
Imagen para la sensibilización ambiental



Fuente: Elaboración propia, junio de 2019

En la ilustración 5 se aprecia el color anaranjado como color dominante, asociado con una impresión agresiva. Posee fuerza radiante y expresiva, de carácter estimulante.

Se pretende promover el envase de aluminio como empaque sostenible para el ambiente, 100% reciclable y al mismo tiempo transmite el mensaje de los dos diferentes tamaños disponibles, ambos amigos del ambiente y del planeta.

Puede ser aplicada en las siguientes estrategias:

- Distribución de material informativo
- Publicidad en vehículos
- Publicaciones de redes sociales

Ilustración 5

Imagen para promover el envase de aluminio como empaque sostenible



Fuente: Elaboración propia, junio de 2019

Para la estrategia # 4, que consiste en la presentación de una capsula informativa, noticias o dato curioso relacionado al envase de aluminio, en las reuniones mensuales de resultados. A continuación, se presentan ejemplos de cápsulas informativas, que pueden ser tomadas de cualquier medio de comunicación como noticieros, revistas, periódicos, o de cualquier suceso que esté ocurriendo en determinado momento.

Ilustración 6

Capsula informativa: la primera lata de bebida comercial

En el año 1935 se conoce la primera lata de bebida comercial, diseñada por la cervecería Krueger de Nueva Jersey, la Fines Beer, era la primera cerveza comercial en venderse dentro de una lata cerrada a presión. El lanzamiento fue un éxito total. El envase era mas ligero que el vidrio, fácil de transportar, muy resistente a golpes y caídas, pero sobre todas las cosas poseía una gran superficie para decorar, lo que comercialmente lo hacía único en cada modelo y marca.



Fuente: <https://www.fayerwayer.com/2012/05/el-origen-de-la-lata-de-bebida/>, octubre 2019

Ilustración 7

Capsula informativa: el objeto más reciclable del planeta

Sabías que....

El 70% del material de las latas actuales es reciclado

Y que... un rollo de aluminio de 15 toneladas contiene 1,000,000 de latas recicladas

¡LAS LATAS DE ALUMINIO SON EL OBJETO MAS RECICLADO DEL PLANETA!



Fuente: <http://www.inforeciclaje.com/reciclaje-aluminio.php>, octubre 2019

Ilustración 8

Capsula informativa: ciclo de vida de una lata

Las latas y botellas de bebidas de aluminio son el modelo de empaque sostenible y, con un ciclo de vida promedio de "lata a lata" de solo un par de meses, una lata que se recicla hoy puede volver a las tiendas en solo sesenta días. La fabricación de láminas de lata a partir de material reciclado es mejor para nuestro medio ambiente, mejor para nuestros clientes y mejor para nuestro negocio.



Fuente: <https://novelis.com/aluminum-beverage-can/>, octubre 2019

3.4.6 Fase III: Monitoreo y verificación de la efectividad de las actividades de socialización de la cultura organizacional

La empresa deberá contar con un sistema de monitoreo continuo para medir el progreso y los resultados de la ejecución de las actividades de socialización. Se sugiere realizar las evaluaciones trimestralmente.

La evaluación y monitoreo se puede llevar a cabo a través de un cuestionario, que permita medir el nivel de conocimiento de los colaboradores en relación con el envase de aluminio, así como la lealtad y compromiso con la empresa.

Para asegurar la efectividad estas actividades, debe considerarse que por lo menos 80% esté en la capacidad de responder cada pregunta de forma correcta.

También, a través de la observación realizando rondas en los alrededores durante los recesos y comidas para observar si ha aumentado la preferencia de bebidas en lata, etc.

Cuadro 6
Monitoreo y verificación de la efectividad de las actividades de socialización

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Verificación de la efectividad de las actividades de socialización	Evaluación a través de cuestionarios.	Comité FCO Recursos Humanos	Trimestral
	Observación: Rondas en alrededores de la empresa durante recesos y horarios de comidas	Comité FCO Recursos Humanos	Trimestral

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

A continuación, se presenta un modelo de cuestionario que puede ser utilizado para medir y verificar la efectividad de las actividades de socialización de la cultura organizacional, y si el comité lo considera oportuno, puede acompañar la evaluación con alguna dinámica o juego para complementar la medición.

Modelo de cuestionario para evaluación y monitoreo del fortalecimiento de cultura organizacional.

CUESTIONARIO

Objetivo: Verificar la efectividad del programa de fortalecimiento de cultura organizacional.

Instrucciones: A continuación se le plantean cinco preguntas, a los cuales se le solicita responder con su opinión de forma concreta y muy objetiva.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Puesto que ocupa:

Género: Maculino ☐ Femenino ☐

II. CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

1. Mencione 3 marcas de bebidas en lata que "no" se producen en la empresa

2. Mencione 5 beneficios del envase de aluminio

3. ¿Indique por qué el envase de aluminio es considerado como un empaque sostenible?

III. LEALTAD Y COMPROMISO

4. Indique dos formas de demostrar su lealtad y compromiso hacia la empresa:

5. ¿Estaría dispuesto a mantener su preferencia por las bebidas **en lata**, aún cuando debe pagar una cantidad adicional?

☐ Si

☐ No

¿Por que?

5. ¿Pertenece al programa embajadores?

☐ Si

☐ No

¿Por que?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

Modelo de guía de observación para evaluación y monitoreo del fortalecimiento de cultura organizacional.

GUIA OBSERVACIÓN

Objetivo: Verificar y monitorear la efectividad del programa de fortalecimiento de cultura organizacional.

Instrucciones: Debe utilizar esta guía para llevar a cabo la observación del comportamiento de los colaboradores durante sus periodos de descanso.

1. Fecha y hora en que se lleva a cabo la observación

Día: Lunes ☐ Miércoles ☐ Viernes ☐
Hora: Refacción AM ☐ Almuerzo ☐ Refacción PM ☐

2. Observación individual o grupal

Individual ☐ Grupal ☐ Cantidad ☐

3. Indicar cantidad de personas consumiendo alguna bebida:

4. Indicar cantidad de personas consumiendo bebidas en lata de aluminio:

5. Indicar cantidad y tipo de bebida de consumo

Cerveza/Alcoholica ☐ Jugo/Refresco ☐ Energizante ☐

6. Verificar existencia de bebidas en lata de aluminio en el punto de venta

SI ☐ NO ☐

7. Existe variedad de marcas, sabor y tamaño disponible para la venta

SI ☐ NO ☐

8. Observaciones:

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

3.4.7 Impacto esperado en indicador clima organizacional

Con la ejecución de la presente propuesta se espera tener un impacto positivo en el clima organizacional de la empresa, esto a través del fortalecimiento de su cultura, conformada por los siguientes factores:

- **Comunicación:** esta es fortalecida dado a que en las estrategias se contempla Implementación de una red de comunicación interna, convirtiéndose en una estrategia para comprometer, fidelizar, inspirar a los colaboradores quienes se convertirán en los principales embajadores del envase de aluminio. Se espera un crecimiento del 2% respecto a la última evaluación.
- **Satisfacción de los colaboradores:** un colaborador informado, tomado en cuenta y premiado por su creatividad le hace sentirse valorado y motivado por su empresa. Por tanto, los colaboradores que sean miembros del programa de embajadores se sentirán motivados al ser reconocidos por su lealtad y compromiso con su empresa y el producto que fabrican. Se espera un crecimiento del 1% respecto a la última evaluación.
- **Liderazgo:** se fortalece con el involucramiento de los líderes obrando con el ejemplo al ser miembros del comité de fortalecimiento organizacional. La creación de este comité se convierte en una estrategia que servirá para inspirar al equipo e involucrar a los mejores talentos, serán los primeros embajadores, amantes y promotores del envase de aluminio. Se espera un crecimiento del 1% respecto a la última evaluación.
- **Trabajo en equipo:** los colaboradores de todo nivel estarán involucrados en las actividades, por tanto, la ejecución de las actividades de socialización de la cultura organizacional requiere en todo momento un trabajo en equipo de todas las áreas de la empresa, organizándose y trabajando juntos para

lograr una meta. Se espera un crecimiento del 2% respecto a la última evaluación.

- **Capacitación:** La fase I de las actividades de socialización de la cultura organizacional corresponde a capacitación del personal en temas que le permitirá conocer, aprender e identificarse con el envase de aluminio, temas de sostenibilidad ambiental e informarse sobre las principales marcas que producen, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura y por ende un mejor clima en la organización. Se espera un crecimiento del 1% respecto a la última evaluación.
- **Identificación e imagen:** con la ejecución de las actividades de socialización se espera impactar principalmente la identificación del personal con su empresa, convirtiendo el envase de aluminio en tu “top of mind” es decir, que sea este la primera referencia que les vendrá a la mente cuando piensen en una bebida. Se espera un crecimiento del 7% respecto a la última evaluación.

Tabla 3
Impacto en indicador clima organizacional

FACTOR	Junio 2019	Junio 2020	CRECIMIENTO
Comunicación	81%	83%	2%
Motivación	88%	89%	1%
Liderazgo	80%	81%	1%
Trabajo en equipo	85%	87%	2%
Capacitación	81%	82%	1%
Identificación e imagen	73%	80%	7%
PROMEDIO CLIMA ORGANIZACIONAL	81%	84%	2%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del clima organizacional de Estratek de junio 2019, octubre de 2019.

3.4.8 Plan de acción

A continuación, en el cuadro 1, se presenta el plan de acción que contempla las principales actividades para llevar a cabo la implementación de actividades de socialización de la cultura organizacional.

Cuadro 7

Plan de acción para el fortalecimiento de cultura organizacional para una empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo

Objetivo:		Determinar las actividades para implementar el programa de fortalecimiento de cultura organizacional, en un 100% al corto y mediano plazo						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Costo		Presupuesto
				Inicio	Fin			
1	Presentación de la propuesta a Recursos Humanos y Gerencia de Planta	Presentación y aprobación de propuesta al 100% en la primera sesión. Tiempo 2 horas	Investigador	3/02/2020	3/02/2020	Equipo audiovisual Papelería y útiles Transporte	Q 200.00 Q 150.00 Q 100.00	Q 450.00
2	Discusión y aprobación del programa de fortalecimiento de la cultura organizacional	Aprobación 100% del programa propuesto en una sesión.	Recursos Humanos Gerencia de Planta	4/02/2020	4/02/2020	Transporte	Q 100.00	Q 100.00
3	Discusión y aprobación de temas para Fase I	Aprobación 100% de los temas propuestos, en una sesión.	Recursos Humanos	5/02/2020	5/02/2020	Equipo audiovisual Papelería y útiles Transporte	Q 200.00 Q 150.00 Q 100.00	Q 450.00
4	Discusión y análisis de las bases del comité promotor del fortalecimiento de la cultura organizacional.	Aprobación 100% de las bases propuestas, en una sesión.	Recursos Humanos	10/02/2020	10/02/2020	Equipo audiovisual Papelería y útiles Transporte	Q 200.00 Q 100.00 Q 100.00	Q 400.00
4	Discusión y análisis del material informativo propuesto: afiche, banner, publicidad digital y en vehículos	Aprobación del 100% de material informativo propuesto, en una sola sesión.	Recursos Humanos Gerencia de Planta	17/02/2020	17/02/2020	Equipo audiovisual Papelería y útiles Transporte	Q 200.00 Q 150.00 Q 100.00	Q 450.00
5	Implementación de la propuesta	Implementar el programa al 100% en tres meses.	Investigador, Comité de Fortalecimiento de Cultura Organizacional, Recursos Humanos	24/02/2020	22/05/2020	De acuerdo al presupuesto autorizado		Q 35,040.00
6	Evaluación de lo implementado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo implementado de cada fase de forma mensual.	Investigador, Recursos Humanos	5/03/2020	24/05/2020	Equipo audiovisual Papelería y útiles Transporte	Q 200.00 Q 300.00 Q 100.00	Q 600.00
Total presupuesto del plan de acción							Q 37,490.00	

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

3.4.9 Presupuesto

Se presentan dos alternativas con la estimación del presupuesto para la implementación de las actividades de socialización de la cultura organizacional para empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo se divide en tres fases:

- **Alternativa A**

Fase I Actividades de capacitación Q16,500.00

Fase II Campaña de identificación corporativa Q18,040.00

Fase III Monitoreo y verificación: Q500.00

El monto total del presupuesto asciende a treinta y cinco mil cuarenta quetzales exactos Q35,040.00

Los detalles de inversión se presentan en el cuadro 8 que se muestra a continuación:

Cuadro 8

Alternativa A: Presupuesto para el fortalecimiento de cultura organizacional para una empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo

FASE I - CAPACITACIÓN			
TEMA	RECURSOS	COSTO POR ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Conocimiento del Envase de Aluminio	Sala de capacitaciones Equipo audiovisual Material de apoyo	Sala de Capacitaciones Q 0.00 Refacción Q1,000.00 Material Q 300.00	Q 1,300.00
Sensibilización Ambiental	Sala de capacitaciones Equipo audiovisual Material de apoyo Diplomas	Sala de Capacitaciones Q 0.00 Expositor externo Q10,000.00 Diplomas Q 600.00 Refacción Q 1,000.00 Material Q 300.00 Almuerzo Q 2000.00	Q 13,900.00
Valores: Compromiso y Lealtad	Sala de capacitaciones Equipo audiovisual Material de apoyo	Sala de Capacitaciones Q 0.00 Refacción Q1,000.00 Material Q 300.00	Q 1,300.00
FASE II - CAMPAÑA DE IDENTIFICACIÓN CORPORATIVA			
ESTRATEGIA	RECURSOS	COSTO POR ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Mercadeo Interno - Programa Embajadores	Sala de capacitaciones	Sala de Capacitaciones Q 0.00 Refacción Q200.00	Q 200.00
	Bonificaciones, Incentivos	10 Certificados de regalo Q 100.00	Q 1,000.00
Mercadeo Interno - Making Lovemarks	Folletos, material informativo	1,000 impresiones carta Q 540.00	Q 540.00
	Adquisición e instalación de adhesivos publicitarios	20 adhesivos Q 11,800.00 (instalación en la planta)	Q 11,800.00
	Material digital para promoción Tiempo del personal involucrado	1 diseño por mes Q 600.00 (Durante 6 meses)	Q 3,600.00
	Computadora y equipo audiovisual Viáticos Material	Computadora y equipo audiovisual Q 0.00 Viáticos Q 100.00 Material Q 200.00	Q 300.00
	Computadora, Proyector, Folletos	Computadora y equipo audiovisual Q 0.00 Viáticos Q 100.00 Material Q 200.00	Q 300.00
	Computadora, Proyector, Folletos	Computadora y equipo audiovisual Q 0.00 Viáticos Q 100.00 Material Q 200.00	Q 300.00
FASE III - MONITOREO Y VERIFICACIÓN			
ESTRATEGIA	RECURSOS	COSTO POR ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Verificación de la efectividad del programa	Materiales	Materiales Q 300.00	Q 300.00
	Sala de Capacitaciones Equipo audiovisual	Sala de capacitaciones Q 0.00 Materiales Q 200.00	Q 200.00
TOTAL ESTIMADO			Q 35,040.00

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

- **Alternativa B**

Fase I Actividades de Capacitación Q 6,500.00

Fase II Campaña de identificación corporativa Q18,040.00

Fase III Monitoreo y verificación: Q500.00

El monto total del presupuesto asciende a veinticinco mil cuarenta quetzales exactos.

En este caso, la capacitación del tema de sensibilización ambiental sería impartida por los colaboradores internos que posean experiencia en el tema o que su rol dentro de la empresa esté relacionado con el tema.

Los detalles de inversión se presentan en el cuadro 9 que se muestra a continuación:

Cuadro 9

Alternativa B: Presupuesto para el fortalecimiento de cultura organizacional para una empresa fabricante de envases de aluminio para productos de consumo masivo

FASE I - CAPACITACIÓN			
TEMA	RECURSOS	COSTO POR ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Conocimiento del Envase de Aluminio	Sala de capacitaciones Equipo audiovisual Material de apoyo	Sala de Capacitaciones Q 0.00 Refacción Q1,000.00 Material Q 300.00	Q 1,300.00
Sensibilización Ambiental	Sala de capacitaciones Equipo audiovisual Material de apoyo Diplomas	Sala de Capacitaciones Q 0.00 Expositor interno Q 0.00 Diplomas Q 600.00 Refacción Q 1,000.00 Material Q 300.00 Almuerzo Q 2000.00	Q 3,900.00
Valores: Compromiso y Lealtad	Sala de capacitaciones Equipo audiovisual Material de apoyo	Sala de Capacitaciones Q 0.00 Refacción Q1,000.00 Material Q 300.00	Q 1,300.00
FASE II - CAMPAÑA DE IDENTIFICACIÓN CORPORATIVA			
ESTRATEGIA	RECURSOS	COSTO POR ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Mercadeo Interno - Programa Embajadores	Sala de capacitaciones	Sala de Capacitaciones Q 0.00 Refacción Q200.00	Q 200.00
	Bonificaciones, Incentivos	10 Certificados de regalo Q 100.00	Q 1,000.00
Mercadeo Interno - Making Lovemarks	Folletos, material informativo	1,000 impresiones carta Q 540.00	Q 540.00
	Adquisición e instalación de adhesivos publicitarios	20 adhesivos Q 11,800.00 (instalación en la planta)	Q 11,800.00
	Material digital para promoción Tiempo del personal involucrado	1 diseño por mes Q 600.00 (Durante 6 meses)	Q 3,600.00
	Computadora y equipo audiovisual Viáticos Material	Computadora y equipo audiovisual Q 0.00 Viáticos Q 100.00 Material Q 200.00	Q 300.00
	Computadora, Proyector, Folletos	Computadora y equipo audiovisual Q 0.00 Viáticos Q 100.00 Material Q 200.00	Q 300.00
	Computadora, Proyector, Folletos	Computadora y equipo audiovisual Q 0.00 Viáticos Q 100.00 Material Q 200.00	Q 300.00
FASE III - MONITOREO Y VERIFICACIÓN			
ESTRATEGIA	RECURSOS	COSTO POR ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Verificación de la efectividad del programa	Materiales	Materiales Q 300.00	Q 300.00
	Sala de Capacitaciones Equipo audiovisual	Sala de capacitaciones Q 0.00 Materiales Q 200.00	Q 200.00
TOTAL ESTIMADO			Q 25,040.00

Fuente: Elaboración propia, octubre de 2019

CONCLUSIONES

1. La empresa cuenta con iniciativas que promueven la filosofía y cultura organizacional enfocada al cumplimiento de metas e indicadores estratégicos del negocio, sin embargo, carece de iniciativas le permitan construir una comunidad de trabajadores fieles, comprometidos, apasionados promotores e impulsores del envase de aluminio ante sus amistades, familiares, colegas y redes sociales.
2. Los trabajadores no se sienten identificados con la empresa, su compromiso esta enfocado al logro de los indicadores productivos, tienen un leve sentido de pertenencia y lealtad, por ende, esta es la imagen que transmiten a su comunidad, y principalmente a los clientes, proveedores y socios comerciales.
3. Sin la elaboración y ejecución de las actividades de socialización de la cultura organizacional, resultará difícil que la empresa forme un equipo de sus propios embajadores de marca, desaprovechará un equipo de vendedores que promuevan los ideales y objetivos de la organización. Difícilmente obtendrá la participación y la fidelidad de cada uno de los integrantes, el compromiso, sentido de pertenencia, identidad y lealtad por la empresa ni el producto que fabrican.
4. El monitoreo y verificación trimestral de la efectividad las actividades de socialización son necesarios para medir el progreso y los resultados de su ejecución. Sin este sistema resultará difícil determinar el avance o si debe ser revisado y actualizado, para adecuarlo a los cambios que a futuro se vayan generando, mantener y continuar fomentando el sentido de pertenencia, identidad y lealtad de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. La implementación de las actividades de socialización de la cultura organizacional tendrá alta o pocas posibilidades de demostrar su eficacia en la manera como este sea apropiado y respaldado, en gran medida por los directivos y mandos medios de la empresa, por lo que se recomienda su involucramiento, lo cual es esencial para el éxito, o fracaso del mismo.
2. A medida en que las actividades de socialización de la cultura organizacional vayan siendo implementado, se recomienda que todos los colaboradores sean comunicados y orientados, para formar parte de este, comunicarles cuáles son los objetivos pretendidos, de manera que todos sean involucrados y comprometidos para alcanzar los resultados.
3. La ocurrencia de breves reuniones mensuales con el equipo que conforme el comité encargado del fortalecimiento organizacional, con el fin de llevar a cabo la implementación de las actividades de socialización y posteriormente monitorear su correcto funcionamiento. Estas reuniones son fundamentales para mantener la determinación y motivación del grupo.
4. Posterior a la ejecución las actividades de socialización para el fortalecimiento de la cultura organizacional, se recomienda que Recursos Humanos que realice una evaluación semestral de clima organizacional para determinar el impacto en este indicador.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adler B, Ronald. Comunicación Organizacional. Octava Edición, México, Mc Graw Hill, 2005. 462 páginas
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill, 2006. 475 páginas
3. Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. México, Editorial Diana, 1991. 306 páginas
4. García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristobal. Prácticas de la Gestión Empresarial. Madrid, Mc Graw Hill, 2001. 336 páginas
5. González, Cristobal del Río. El Presupuesto. México, Editorial Thomson, 2003. 315 páginas
6. Hernández G., Carlos. Apuntes de Administración II, con fines didácticos
7. Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición, México, Mc Graw Hill, 2003. 463 páginas
8. Newton, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Decimotercera Edición, México, Mc Graw Hill, 2011. 573 páginas
9. Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición, México, Pearson Educación, 2009. 752 paginas

E-GRAFÍA

10. Comunicación organizacional. Consultado el 20 de agosto de 2019. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
11. Empresa industrial. Consultado el 22 de agosto de 2018. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/que-es-una-empresa-industrial/>
12. Endomarketing. Consultado el 16 de octubre de 2019. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/endomarketing/>
13. Endomarketing con liderazgo. Consultado el 27 de octubre de 2019. Disponible en: <https://www.martinalba.com/endomarketing/>

14. Presentación corporativa. Consultado el 27 de mayo de 2018. Disponible en: <https://usu.app.box.com/s/decg3ijbod70nde2t54todi8ssjp0d69>
15. Proceso administrativo. Consultado el 22 de agosto de 2017. Disponible en: <https://aulaneo.wordpress.com/administracion-educativa/proceso-administrativo>.