

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría Gestión del Talento Humano



**“Rediseño de la cultura organizacional en el área administrativa de una  
empresa agrícola, como factor influyente en la motivación  
de los colaboradores”**

(Tesis de Maestría)

Rocio del Milagro Mejía Godoy

Guatemala, mayo de 2018

**Rediseño de la cultura organizacional en el área administrativa de una  
empresa agrícola, como factor influyente en la motivación  
de los colaboradores**  
(Tesis de Maestría)

Rocio del Milagro Mejía Godoy

Doctora Anabella Cerezo Alecio (**Asesora**)

Doctora Flor de María Bonilla (**Revisora**)

Guatemala, mayo de 2018

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrectora Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**MSc. Heber Chinchilla Guzmán**

Coordinador

**REF.:C.C.E.E.MGTH.A01-PS.004.2018.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
GUATEMALA, 02 DE MAYO DE 2018.**

**DICTAMEN**

**Tutor:** Dra. Anabella Cerezo Alecio  
**Revisor:** Dra. Flor de María Bonilla Arévalo

**Tesis titulada: "Rediseño de la cultura organizacional en el área administrativa de una empresa agrícola, como factor influyente en la motivación de los colaboradores."**

**Presentada por: Rocio del Milagro Mejía Godoy**

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Magíster en Gestión del Talento Humano.

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
**Decano**

**Facultad de Ciencias Económicas**



Guatemala, 17 de noviembre 2017

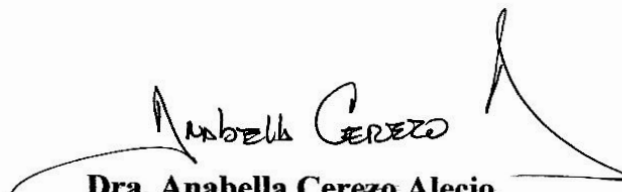
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Asesoría de la Tesis titulada: **“Rediseño de la cultura organizacional en el área administrativa de una empresa agrícola como factor influyente en la motivación de los colaboradores”**, realizada por **Rocio del Milagro Mejía Godoy**, carné 201606055, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
**Dra. Anabella Cerezo Alecio**  
Colegiado 13,423

Guatemala, 7 de marzo de 2018.

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente.

Estimados Señores:

En relación con el trabajo de Tesis titulado **“Rediseño de la cultura organizacional en el área administrativa de una empresa agrícola, como factor influyente en la motivación de los colaboradores”**, realizado por Rocio del Milagro Mejía Godoy, carné 201606055, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, he procedido a la Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Dra. Flor de María Bonilla Arévalo

Colegiado Activo no. 4228

## **Dedicatoria a Dios**

*Gracias por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

## **A mis padres Rogelio e Iris**

*Gracias por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.*

## **A mi hija Mia**

*Gracias princesa por estar conmigo en esta etapa de mi vida y ser mi inspiración para poder llegar a cumplir esta meta; que nuestro sacrificio de todos los fines de semana haciendo tareas sean un ejemplo para ti; que todo lo que te propones puedes lograrlo en la vida; solo debes luchar y esforzarte... Eres mi regalo de Dios.*

## **A mi amor Jorge**

*Gracias amor por tu apoyo para luchar y alcanzar este nuevo reto profesional Te amo!*

## **A mí querida Heidy**

*Gracias por su apoyo incondicional y palabras cuandosa3 muchas veces quise dejarlo todo.*

## **A mis hermanos (as), cuñados (as) y sobrinos (as)**

*Por el apoyo mutuo que he recibido de cada uno, su amor, consejos y por ser parte de este logro.*

## **A mis compañeros y mentores universitarios de UPANA**

*Por compartir sus conocimientos, orientación, asesoría y contribuir en mí desarrollo.*

## Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Contextual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Pregunta de investigación	4
1.4 Justificación del estudio	5
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6 Alcances y límites	6
Capítulo 2	8
Marco Teórico	8
2.1. Definiciones de cultura	8
2.1.1 Importancia de la cultura organizacional	10
2.1.2. Tipos de cultura organizacional	10
a) Cultura del poder – mercado	10
c) La cultura de la tarea– clan	11
d) La cultura de la persona- adhocracia	12
2.1.3 Características de la cultura organizacional	13
2.2 Elementos que conforman la imagen corporativa	13
2.4 Factores que influyen en la cultura organizacional	22
2.5 Elementos de la cultura deseada	23
2.6 Factores que influyen en la cultura organizacional y el impacto en la motivación de los colaboradores	23
Capítulo 3	25
Marco Metodológico	25
3.1 Método	25
3.2 Tipo de investigación	25
3.3 Nivel de investigación	25



3.4 Pregunta de investigación	25
3.5 Variables de la investigación	26
3.6 Hipótesis	26
3.7 Análisis de factibilidad y viabilidad	27
3.8 Técnicas de la investigación	28
3.9 Sujetos de la investigación	28
3.10 Instrumentos de investigación	29
3.11 Procedimiento	30
Capítulo 4	31
Ejecución y resultados de la investigación	31
4.1 Muestreo	31
4.2 Presentación de resultados	32
4.2.1 Instrumento 1: encuesta Nordic & Yo	36
Capítulo 5	66
Discusión de resultados	66
5.1 Discusión de resultados	66
5.2 Conclusiones	71
5.3 Recomendaciones	72
Referencias	73

### **Lista de Anexos**

Anexo No. 1 Tabla de variables	77
Anexo No. 2 Encuesta Nordic & Yo	78
Anexo No. 3 Guía de Observación	88

### **Lista de tablas**

Tabla No. 1 Cronograma de actividades	76
---------------------------------------	----

### **Lista de Ilustraciones**

Ilustración No. 1 Ciclo cultura Corporativa	15
Ilustración No. 2 Identidad Corporativa	18

## **Lista de gráficas-Demográficos**

Gráfico No. 1	¿Cuánto tiempo tienes de laborar en Nordic?	36
Gráfico No. 2	¿Cuál es tu área de trabajo?	37
Gráfico No. 3	¿Cuál es tu escolaridad?	38
Gráfico No. 4	¿Cuál es tu edad?	39
Gráfico No. 5	¿Cuál es tu género?	40
Gráfico No. 6	¿Tienes personal bajo tu cargo?	41

## **Lista de gráficas-Comunicación Interna**

Gráfico No. 7	¿Conozco los productos que elabora la empresa?	42
Gráfico No. 8	¿Los cambios que se realizan en la empresa son informados con tiempo y claridad?	43
Gráfico No. 9	¿Me han dado a conocer los valores de la empresa?	44
Gráfico No. 10	¿Conozco cuál es el propósito por el que existe la empresa?	45

## **Lista de gráficas-Relación con mi jefe inmediato**

Gráfico No. 11	¿Cómo calificaría el trato de su jefe inmediato?	46
Gráfico No. 12	¿Cómo calificaría el proceso de inducción que recibí de mi jefe inmediato?	47
Gráfico No. 13	¿Cómo calificaría el proceso de retroalimentación que recibo de mi jefe inmediato para mejorar mi desempeño?	48
Gráfico No. 14	¿Cómo calificaría el liderazgo de mi jefe inmediato?	49

## **Lista de gráficas-Condicionde de Trabajo**

Gráfico No. 15 ¿La empresa me proporciona todas las herramientas de trabajo necesarias para realizar mis funciones adecuadamente?	50
Gráfico No. 16 ¿Mi área de trabajo esta adecuadamente ventilada e iluminada?	51
Gráfico No. 17 ¿Las personas en mi área están protegidas contra accidentes y riesgos en el trabajo?	52

## **Lista de gráficas-Ambiente de Trabajo**

Gráfico No. 18 ¿Valoramos a cada persona brindándole un trato amable y cortés?	53
Gráfico No. 19 ¿Puedo reportar prácticas poco éticas a mi jefe sin miedo a represalias?	54
Gráfico No. 20 ¿Me gusta mi trabajo y el área en la que me desempeño y quisiera estar aquí por mucho tiempo?	55
Gráfico No. 21 ¿Mis compañeros de trabajo colaboran con los compañeros nuevos para que aprendan?	56

## **Lista de gráficas-Compromiso con la empresa**

Gráfico No. 22 ¿Tengo la libertad de aportar ideas, mejorar la forma de realizar mi trabajo y hacerlo más efectivo?	57
Gráfico No. 23 ¿Me gusta trabajar en Fertilizantes Nordic?	58
Gráfico No. 24 ¿Recomendaría a Fertilizantes Nordic como un excelente lugar para trabajar	59
Gráfico No. 25 ¿Me siento realmente feliz desempeñando mi puesto de trabajo?	60
Gráfico No. 26 ¿La calidad de nuestras marcas es una parte importante del por qué trabajo aquí?	61

## **Resumen**

La presente investigación aborda el desarrollo del tema cultura organizacional, una de las dimensiones de análisis más importante de los últimos años, en el ámbito de Recursos Humanos, ya que ha captado la atención de altos mandos empresariales, generando una gran importancia. Definitivamente, constituye uno de los factores que intervienen en el éxito organizacional, ya que aporta a la empresa instrumentos necesarios para enfrentar las amenazas, así como tomar medidas para enfrentar problemas internos y externos.

El enfoque de esta investigación, fue determinar el tipo de cultura organizacional existente en la empresa Fertilizantes Nordic. Este objetivo fue planteado debido a que el concepto de cultura organizacional, es generalmente ignorado por la gerencia general, la cual no han identificado la importancia de diseñar planteamientos estratégicos como la misión, visión, valores y políticas de acción que fundamenten y guíen las decisiones.

Evaluar la cultura organizacional en la empresa Fertilizantes Nordic, permite a la empresa intervenir en aquellos aspectos de la cultura, que le ayuden a fortalecerse y que les permita contar con una identidad tanto como para la organización, como para los colaboradores.

Sin duda, la cultura organizacional tiene un impacto en los resultados del negocio, así como en la motivación de los colaboradores; ya que la cultura organizacional es considerada en el mundo moderno como un integrado de los factores determinantes en la eficacia en el universo de los Recursos Humanos.

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación es un estudio descriptivo de la cultura organizacional de la empresa Fertilizantes Nordic. El problema planteado consistió en conocer cuáles eran los elementos que integran la cultura organizacional de la empresa Fertilizantes Nordic; así como determinar las características de la cultura organizacional dominante de la empresa y cómo impacta en la motivación de los colaboradores.

La cultura organizacional es un término que reúne una serie de hábitos, normas, principios y habilidades que definen a una organización y/o institución en concreto, tal es el caso de este estudio que corresponde a una empresa del sector agroindustrial. La presente investigación, se realizó en diferentes fases, las cuales se desglosan a continuación:

El capítulo 1, denominado Marco Conceptual se describe la reseña histórica, la estructura organizacional, los antecedentes y planteamiento de la problemática a resolver, así mismo, se establecen los objetivos que marcan la investigación. Por su parte, el capítulo 2 designado al Marco Teórico destaca los aspectos generales sobre la cultura organizacional, dando a conocer características y conceptos importantes relacionados al objeto de investigación.

El capítulo 3, describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, los sujetos de estudio, las técnicas, el método, el tipo de investigación. Dichos insumos fueron importantes para recabar, documentar y respaldar la investigación. La sección donde se presenta el análisis de resultados, así como la discusión que sustentan la investigación, se encuentran en el capítulo 4.

Las conclusiones se derivaron como resultado del análisis realizado, en cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados, cuya comparación se efectuó con los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo; con el objetivo de realizar una propuesta de mejora que impacte en los resultados del negocio de la empresa.

# **Capítulo 1**

## **Marco Contextual**

### **1.1 Antecedentes**

En Guatemala la comercialización de agroquímicos es una actividad económica, importante que sirve para apoyar la producción agrícola a nivel nacional, tanto para los pequeños como para los grandes productores. La mayor parte de los agroquímicos son importados. Según cifras preliminares publicadas por el Banco de Guatemala, BANGUAT, en el año 2015 se importaron USD 299.5 millones de abonos y fertilizantes. Las empresas distribuidoras de agroquímicos se dedican no sólo a la venta de productos, sino también a dar servicios de asistencia técnica, análisis, recomendaciones y diagnóstico al sector agrícola, con el fin de satisfacer integralmente las necesidades de los clientes.

Una de las principales empresas, fundada en Guatemala desde 2003, es Fertilizantes Nordic, la cual cuenta con 110 empleados, siendo el 30% mujeres y 70% hombres, con edades entre los 20 a 45 años; ubicando las oficinas centrales en zona 10 de ciudad capital y 1 planta industrial ubicada en Puerto San José, Escuintla.

La orientación Fertilizantes Nordic es de carácter comercial: “cada saco cuesta y cuenta”. La Estructura se divide en tres grandes áreas: Comercial, Operaciones y Administración.

La visión de Nordic es vender 4 millones de toneladas métricas anuales de productos; esto a través de los análisis y estudios de suelo; así como la tecnología y asesoramiento a los consumidores (agricultores). Así mismo, reforzar los valores que sustentan: beneficiar al agricultor, actitud ética siempre, responsabilidad, mantener principios técnicos y actitud de aprendizaje continuo.

La estructura está constituida por los siguientes departamentos:

- a) Administración y Finanzas que incluye contabilidad, tesorería, informática, impuestos, registros y compras.
- b) Gestión del Talento Humano integrada por recepción, conserje y mensajería.
- c) Gerencia Comercial que cuenta con coordinadoras comerciales, atención al cliente, representantes y promotores de ventas.
- d) Jefatura de Proyectos que incluye el área de investigación y asesorías.
- e) Jefatura de Auditoría de carácter interno
- f) Operaciones que incluye la planta de producción ubicada en Km. 98.5 carretera a Puerto Quetzal en Escuintla.

Las empresas y en particular las organizaciones multinacionales, se encuentran en un entorno turbulento en el que la única constante es el cambio, y esto las obliga a adaptarse a las exigencias competitivas del entorno.

Desde el año 2003, el gerente general ha focalizado como objeto de estudio y/o análisis, los efectos tanto de la acción social como de la actitud que el ser humano presenta, cuando trata de alcanzar logros en una sociedad que busca vincularse en diferentes agrupaciones; tales como las de estructura familiar, comunidad, grupos religiosos, entre otros, con las que comparte creencias, dogmas, conocimientos, valores y expectativas, es decir, poco a poco, van instaurando una forma de “cultura” inherente al grupo o colectivo social.

Ahora bien, las organizaciones son consideradas un sistema abierto, en donde se evidencia el modelo sociocultural característico de cada uno de ellos, diferenciándose entre sí; de ahí que se establece una interrelación entre organizaciones, como grupos sociales de acción colectiva, y ejercen influencias recíprocamente y con el entorno que las rodea.

Fertilizantes Nordic es una organización guatemalteca que posee normas, principios y una identidad particular, forjados a lo largo de su historia, que configuran su cultura organizativa y

que conectan con el tipo de administración, llevado a cabo por sus líderes; con la respuesta de ésta ante las exigencias del entorno y la integración y cohesión interna de los componentes; y aspectos organizativos, especialmente el factor humano, lo cual manifiesta el imperativo funcional de la cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno.

Cada organización es diferente, cada una tiene sus propios conceptos, estructura, construcción, estrategias, metas, etc. y lo mismo ocurre con la cultura que la incluye, ésta es concebida con una idea propia y particular que se argumenta a través de los valores y principios. En definitiva, la cultura organizacional de Fertilizantes Nordic constituye un complejo intercambio entre formación e identidad que genera dudas y rigidez dentro de los miembros de la misma, siendo los líderes de la organización los llamados a determinar las conductas, el vínculo y la solución a las controversias.

## 1.2 Planteamiento del problema

Fertilizantes Nordic es una empresa que ha tenido un crecimiento sostenido, llegando a convertirse en Guatemala en el centro logístico para Centro América, sin embargo dentro del crecimiento acelerado ha incluido la contratación de talento humano para área administrativa, invirtiendo en procesos efectivos de selección una metodología de contratación de personal tipo “A” basada en el modelo del Dr. Brad Smart, en la cual se involucran varias fases de entrevistas a participantes capacitados en la metodología DISC en el proceso; rompiendo paradigmas que la contratación depende solo de Recursos Humanos.

Sin embargo al momento de la inducción, cada nuevo colaborador, trae una cultura de su trabajo anterior; y es en donde surge barrera que hacen preguntar ¿qué pasa con la cultura propia de Nordic?, ¿cuál es la cultura de Nordic?, siendo la respuesta... ¡No sé!



Con el paso de tiempo los líderes se han enfocado en resultados del negocio, pero surge la necesidad de rediseñar la cultura; es decir los valores, los principios, redefinir misión y visión que llegará a alcanzar los resultados de la empresa y conocer cuáles son las fortalezas y debilidades en la cultura actual, para poder hacer una propuesta de rediseño que lleve a la empresa a obtener mayor productividad mediante en cambio de aspectos que estén influenciándola negativamente, con el propósito final de ser competitivos en el mercado.

En acuerdo establecido por la gerencia general, se considera que los empleados no cuentan con un compromiso institucional, asegurando que muchos de ellos no cuentan con la capacidad de responder las siguientes preguntas relacionadas a la institución: ¿qué es Fertilizantes Nordic?, ¿qué somos?, ¿qué queremos? y ¿cuáles son nuestras metas? La gerencia general expresa que los empleados desconocen dicha información, lo que no permite generar el sentido de pertenencia institucional, es decir, la manera en cómo los empleados se ven como colectivo, identificarse con sus propósitos para articularse como un grupo organizacional.

Dicha situación genera incertidumbre, rumores de todo tipo y distracción recurrente en el cumplimiento de actividades de los colaboradores e impacto en el clima laboral de Nordic; el cual hoy se ve afectado debido a esta problemática, impactando en la segmentación de grupos, falta de compromiso, mala actitud ante cambio, rotación de personal, falta de confianza y compromiso de todos los colaboradores.

### 1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que existe hoy en Fertilizantes Nordic y cómo influye en la motivación de los colaboradores del área administrativa?

## 1.4 Justificación del estudio

Ante la información recibida por la gerencia general donde se presentan pérdidas anuales relevantes, así como, llegar a tener que cerrar una operación de la región, las quejas y pérdidas de compradores y la falta de compromiso de los colaboradores, se considera importante identificar el tipo de cultura de la empresa y el impacto que tiene en la motivación de los colaboradores para optimizar los resultados y logros de objetivos.

Para justificar este trabajo, se analizaron los siguientes puntos de vista: en lo teórico, resolver esta problemática que permita conocer los diferentes enfoques teóricos referentes a la conceptualización y definición de cultura organizacional, ya que para el gestor de Recursos Humanos considera que la cultura organizacional es una forma particular de vida, dentro de la organización. Regida por hábitos, pensamientos y actividades ejecutadas por los miembros de la organización y que debe ser aprendida por los nuevos miembros, para lograr ser aceptados e incorporados dentro de la empresa.

Desde el punto de vista metodológico, se revisaron los resultados obtenidos, producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, el cuestionario llamado Yo soy Nordic, dio a conocer cuál es actualmente la cultura dominante y sobre eso, tomar acciones que permitan mejorar aquellas oportunidades de mejora que puedan incidir negativamente el desarrollo de la empresa y al mismo tiempo apoyar las fortalezas, y cómo impacta en la motivación de los colaboradores.

Con los resultados de la investigación, se podrán realizar los ajustes necesarios relacionados con la cultura organizacional para orientar a Fertilizantes Nordic hacia el cumplimiento de objetivos y metas.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la cultura organizacional actual de la empresa y su impacto en la motivación del personal administrativo de Fertilizantes Nordic.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los elementos que integran la cultura de Fertilizantes Nordic.
- Diagnosticar cuál es el tipo dominante de cultura organizacional que existe en el área administrativo de Fertilizantes Nordic.
- Detectar cuáles son los factores que influyen en la cultura organizacional y el impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa.

## 1.6 Alcances y límites

Fertilizantes Nordic es una empresa de origen guatemalteca y no gubernamental, que gira alrededor de Centro América. Por su rol humanístico, la organización fue creciendo de manera que muchos colaboradores no tienen claridad de sus pilares, lo cual afecta a la organización y a los colaboradores.

Esta deficiencia administrativa, genera en los colaboradores incertidumbre sobre procesos, políticas y rumbo de la compañía; generando desmotivación en el desarrollo de sus actividades cotidianas, pues muchas de las actividades se llevan a cabo como parte de una rutina de trabajo, se transmite de forma verbal de un empleado a otro y las decisiones son tomadas en función de la

circunstancia y el criterio propio del actor, ya que no hay un lineamiento previamente establecido.

Por la situación actual que se ha expuesto, es necesario identificar la necesidad de un rediseño en la cultura de la empresa y con ello, minimizar impactos en clima laboral, rotación y retención de personal; lo cual permitirá atraer y retener capital humano.

El diseño e implementación del proyecto sobre la cultura organizacional en el área administrativa, se llevó a cabo en la empresa Fertilizantes Nordic, empresa agroindustrial guatemalteca, con 100 empleados, el 30% mujeres y 70% hombres, con edades entre los 20 a 45 años, ubicado en sus oficinas centrales en Zona 10 de ciudad capital y 1 planta industrial ubicada en Puerto San José.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

Para comprender lo que conlleva la cultura organizacional, es necesario conocer los conceptos de cultura, debido a que las organizaciones están insertas en macroculturas, y contienen dentro de sí mismas subculturas; es importante aclarar inicialmente las diferentes definiciones de cultura organizacional que a continuación se presentan.

#### **2.1. Definiciones de cultura**

Como se explicó previamente hay que entender qué es la cultura y algunos conceptos básicos relacionados con esta definición.

Por su parte Aguirre A. (2004), define la cultura como un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad, a través del cual se le da el sentido al comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros.

Robbins Stephen (2004) sostiene que la cultura organizacional, es un campo atractivo que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan. Las organizaciones conservan una cultura que es propia, un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que la conforma; la cultura organizacional es creada por calidad del medio ambiente interno, en consecuencia, condiciona el grado de cooperación, dedicación y seguridad dentro de la organización.

Idalberto Chiavenato (2002) argumenta que la cultura organizacional expresa un modelo de vida, un sistema de creencias, actitudes, expectativas y valores; es decir, una forma particular de interacción de determinada organización.

La cultura organizacional se refiere a la unión de los hábitos, normas creencias, valores que son compartidos por las personas o grupos que dan forma a la organización. Es decir, el comportamiento de una organización dependerá de la forma en la que apliquen sus normas u otras partes que la integran.

La cultura organizacional se manifiesta en:

- a) Las formas en que la organización lleva acabo sus operaciones y actividades, el trato hacia sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general.
- b) El grado en que se permite la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- c) Como se instruye el poder y como se influye la información a través de su jerarquía.
- d) La fuerza del compromiso de los empleados por el logro de los objetivos colectivos.

Los valores de la organización se basan en normas, reglas o expectativas que determinen cómo deberían comportarse los empleados en situaciones particulares, así como el control de la conducta de los colaboradores de la organización hacia el exterior.

La alta jerarquía de la organización debe determinar la cultura organizacional. Es posible que quieran imponer los valores corporativos y normas de comportamiento que reflejan específicamente los objetivos de la organización. Pero también, habrá una cultura interna existente dentro de los empleados. Los departamentos, divisiones y equipos de trabajo dentro de la empresa, tienen sus propias características de comportamiento e interacciones que afectan a todo el sistema organizacional.

### 2.1.1 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es propia de cada empresa y siempre existe un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el transcurso del tiempo y se extinguen, pero la cultura como tal, nunca desaparece; sino que siempre sufre cambios continuos de evolución.

Por su definición la cultura organizacional es eludible, intangible, implícita y da sentido a su existencia. La alta jerarquía de la organización debe estar consiente ante el panorama de este proceso, el cual es de suma importancia. La comunicación juega un papel elemental en la sociabilización desarrollada dentro de las organizaciones.

### 2.1.2. Tipos de cultura organizacional

Entre los tipos de cultura organizacional se mencionan las más importantes:

#### a) Cultura del poder – mercado

Según lo que plantea G. Blutman (2001), la cultura de poder se fundamenta en los valores de la comunidad científica y está muy relacionada a la cultura del logro. Sus propósitos fundamentales son la productividad y la eficiencia, apoya a los individuos tomando como base sus habilidades y competencias; forman al personal proporcionando herramientas necesarias, para que así puedan responder a las altas exigencias del negocio. Esta cultura la poseen organizaciones en las que a sus colaboradores les hacen desarrollar la competencia de orientación al logro o al resultado, en ciertas ocasiones se olvidan del recurso humano por la consecución de objetivos; sin embargo, éste no es el caso de la cultura del poder.

#### b) Cultura de la función – jerárquica

La cultura de la función se sustenta en el cargo y función que desempeñan. El nivel jerárquico del cargo es lo importante, sin considerar si está o no dando los resultados esperados. El título dentro de la empresa es lo que le confiere poder y las decisiones se toman de forma descendente, para lo cual deberá existir una estructura bien definida y marcada en la que mientras más alto sea el cargo, más oportunidades de tomar decisiones y participación tendrá el colaborador.

La cultura de la función tiene como general característica, que dentro de la organización, las reuniones, los eventos sociales, festividades y otras actividades de integración, siempre se realizarán de acuerdo al rango del cargo que posee; es decir, que el personal operativo estará separado del personal con cargos administrativos o más altos.

#### c) La cultura de la tarea– clan

Es también conocida como cultura grupal, se centra en el crecimiento y desarrollo de individuo. Busca que el recurso humano no sólo genere resultados para la compañía, sino también se encuentre enfocada en garantizar planes de carrera y sucesión para todos sus miembros.

Está concebida para servir a sus integrantes, los objetivos planteados usualmente son definidos a nivel de equipo, de tal forma que al alcanzar las metas individualmente, a su vez estará trabajando en conjunto. Es una cultura de apoyo, en la cual el colaborador, independientemente del nivel jerárquico, busca caminar de la mano y al mismo ritmo que sus compañeros.

El nivel de competitividad entre los miembros es más sano, ya que todos sienten la oportunidad de desarrollar su carrera.



d) La cultura de la persona- adhocracia

Según lo que plantea Henry Mintzber (2012), la cultura adhocrática es de estructura organizacional conformada por profesionales muy calificados, por ende, la capacidad técnica es el origen del poder o empoderamiento.

Dada la capacidad de profesionalismo de sus miembros, está capacitada para resolver problemas, así como, enfrentar retos en el manejo de proyectos renovadores y muy complicados. La organización, con este tipo de cultura, se mantiene por políticas, procedimientos, con una estructura fuerte y bien definida, de tal forma que las personas conocen con claridad cuáles son sus funciones y lo que se espera de ellos como colaboradores.

Por otro lado, Robbins (2009) clasifica la cultura organizacional entre débil y fuerte:

a) Cultura fuerte: es aquella que tienen plenamente delineado sus preceptos integrados, valores y definidos los objetivos; trabajan en equipo y logran consenso para el logro de las metas de la organización. Entre los miembros de este tipo de cultura existe cohesión, fidelidad y compromiso.

b) Cultura débil: es aquella que no tiene definido claramente, ni integrado sus valores, los miembros de la organización se guían con base a sus propios preceptos o se sub-agrupan, no hay trabajo en equipo ni lo hacen con un solo fin; ya que es una cultura sin lineamientos fijos a seguir, por lo que no tienen la oportunidad de desarrollar ideas innovadoras. En este tipo de cultura el control es generalmente ejercido por controles absolutos. Son organizaciones con alta rotación de personal y usualmente la prioridad de la empresa es el nivel de producción, más no el bienestar del personal.

### 2.1.3 Características de la cultura organizacional

Robbins (2009) presenta siete características básicas de la esencia de la cultura organizacional:

- a) Innovación de correr el riesgo: se alienta a los integrantes de la empresa para que sean innovadores y corran otros riesgos.
- b) Minuciosidad: se espera que los colaboradores manifiesten exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- c) Orientación de resultados: la gerencia y los altos mandos se centra en los resultados más técnicos y manera a seguirlos.
- d) Orientación a las personas: las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la empresa.
- e) Orientación a los equipos: las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- f) Agresividad: se espera personas emprendidas y competitivas, antes que despreocupados.
- g) Estabilidad: grado en que las actividades de la empresa mantienen el estado de las cosas, en lugar de crear.

Todas estas características se presentan en un contenido de bajo a alto. Es por ello, que la organización en estas siete características, marca un panorama realista de su cultura.

### 2.2 Elementos que conforman la imagen corporativa

La imagen corporativa de una empresa está conformada por elementos tangibles e intangibles, los cuales se dividen en tres partes: la cultura organizacional, la identidad corporativa y la identidad visual de la organización. Los tres aspectos son importantes porque crearán una imagen real y sólida, también forman parte de la organización.

Estos elementos sirven para conocer a la empresa y para hacer una evaluación de esta. Esta valoración es importante porque indica el estado en el que se pueda encontrar tanto la organización como su imagen.

a) La cultura corporativa: está constituida por un conjunto de normas, valores, objetivos, estrategias y patrones de conducta que se comparten dentro de la organización.

Éste es un elemento intangible que le da forma a la identidad corporativa ya que es la expresión de personalidad de una organización, la cual es determinante en la formación de identidad corporativa. En ella están los elementos claves, las personas y sus ideas. Los altos mandos, como los directivos de la organización, son quienes crean la cultura organizacional juntando sus experiencias, comportamiento valores y creencias de la empresa, trasmitiéndola a los colaboradores y adaptándola a la empresa para que se forme una cultura propia.

Capriotti (2000), afirma que la cultura corporativa es el conjunto de normas, valores, formas de conducta compartidas y regidas por los integrantes de la organización y que se reflejan en sus comportamientos.

La cultura corporativa especifica cómo se quiere ser y se debe de actuar, con la cultura corporativa se comparten significados, valores, tradiciones; los colaboradores de la organización deben internalizarlas para sentirse parte ella y que todos actúen bajos los mismos principios, esto se verá reflejado primero, en la identidad corporativa y expresará cómo es la organización y después en la imagen corporativa.

## Ilustración No. 1

### Ciclo cultura corporativa



Fuente: Paul Capriotti (2000)

Los seis elementos que conforman la cultura organizacional son:

- Los valores son el factor importante de la cultura organizacional ya que rigen el comportamiento de las personas, quienes al final forman la misma. Esos son las convicciones de la organización, se sustentan a base de moral, constituyen un pilar fundamental para la cultura organizacional.

Es importante mencionar que las creencias básicas de la empresa enmarcan las pautas de comportamiento; cualidades que las organizaciones desean alcanzar y mantener permanentemente sus actos. Los valores forman el núcleo de la cultura organizacional; la cultura entonces debe trabajar sobre los valores comunes y desarrollar líderes a quienes se pueda imitar. Constantemente, los valores son el factor principal que determina el comportamiento y la opinión de los colaboradores. Cuando el equipo de trabajo comparte y se compromete a compartir los mismos valores, se contrae con la energía necesaria para desempeñar sus funciones de una manera exitosa.

- b) Las normas son reglas de conducta que les permite a los colaboradores tener una buena convivencia laboral dentro de la organización. Las normas pueden ser consideradas como la práctica de un valor y definen lo que se debe hacer.

Es importante concluir que las normas contribuyen al conjunto de instructivos o reglas que sirven para regir el comportamiento de los colaboradores y de la organización, y que se tenga referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente.

- c) Las actitudes son todas aquellas que dependen de los actos de voluntad y la forma de expresar; por lo tanto son conductas manifestadas por la empresa y sus colaboradores respecto a diversos aspectos.
- d) El Clima organizacional tiene un gran impacto en el funcionamiento de la organización. ya que refiere a las condiciones de comportamiento físico y psicológico, en el que se desarrolla el trabajo dentro de la empresa. Ejemplo: la iluminación, los espacios de las estaciones de trabajo y la convivencia de las personas que ahí laboran.
- e) Las creencias constituyen un elemento ideológico de doctrinas o principios que las empresas toman como válidos y utilizan como base de sus actuaciones.
- f) Las costumbres y tradiciones se refieren a la forma en como se acostumbra a realizar las cosas dentro de la empresa (reuniones, celebraciones, aniversarios y reconocimientos etc.)

Según la descripción arriba detallada, se determina que los elementos anteriores funcionan en una empresa de manera similar como la que ocurre con un individuo, es decir un ser humano también tiene valores, creencias, costumbres y en función de estos elementos actúa.

Estos elementos al formar parte de la cultura organizacional logran que la empresa promueva una identidad única. Además de esto, la cultura corporativa logra que la organización crea un sentido de identidad y permanencia en los miembros de la organización, lo cual es de vital importancia porque ellos son portadores de mensajes y reflejan muchos aspectos de la empresa.

g) Identidad corporativa: según Scheinsohn David (2001), la identidad corporativa organizacional es la expresión de personalidad de la empresa, todos sus componentes la van creando y dándole un sentido, pero no debe de utilizarse de manera aislada.

Es la manera como los directivos y fundadores de la empresa la ven (en otras palabras, es como así misma) y cómo les gustaría que otros la percibieran y se proyecta de cuatro formas, ¿quién es?, ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿hasta dónde quiere llegar?

La identidad corporativa es la particularidad de la organización, es la que crea la personalidad lo que hace a una organización diferente y distinta a las demás. La identidad corporativa podría ser comparada con la personalidad de una persona, ya que este tiene valores y culturas que le han sido inculcadas desde que tiene uso de la razón y determina su forma de ser y su modo de actuar en el futuro.

Garbett, Thomas (2001) sostiene que la empresa es lo que hace, cómo lo hace, la forma en lo que lo va hacer, su meta se refleja en la filosofía de la organización, la misión, la visión los objetos y los valores, estos elementos crean la identidad corporativa.

**Ilustración No. 2**  
**Identidad Corporativa**



A continuación, la descripción de los elementos de la identidad corporativa:

- **Filosofía:** según Capriotti (2000), es la idea global, establecida para lograr alcanzar las metas y los objetivos de la empresa. Responde a las preguntas como: ¿quién soy y qué hago? Representa lo que la empresa quiere ser.
- **Misión:** es la razón de ser de la empresa, es la definición y descripción del giro de negocio, es decir lo que es la empresa, lo que hace y cómo lo hace. Establece los beneficios o soluciones que brinda a la sociedad.

- **Visión:** representa el futuro que desea alcanzar la empresa, señala a dónde quiere llegar. La visión es la ambición de la empresa, su meta en particular y debe ser definida y comunicada a todo el personal de esta.
- **Objetivos:** son los propósitos concretos a corto, mediano y largo plazo que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo con sus creencias y valores.
- **Valores:** Picazzo, Luis y Gullón, Antonio (2000) precisan a los valores como, la definición del carácter de la empresa, integrando al personal en pensamiento de acciones, creando un sentido de identidad y se cristaliza la misión y visión. Los valores enmarcan las pautas de comportamiento, son las cualidades que las empresas desean alcanzar y mantener permanentemente en sus actos.

La identidad corporativa debe ser comunicada a todo el personal de la empresa para que sepan a qué se dedican. Todos los colaboradores deben de comprender, para que contribuyan a que se cumplan los objetivos organizacionales que se hayan planteado, así como para que siga la filosofía y la misión, esto dará pauta a la creación de la cultura organizacional dentro de la organización, ya que se compartirán ideas, percepciones respecto a la empresa.

h) **Identidad visual:** este elemento es único y tangible en la imagen corporativa, es la identidad visual ya que se puede ver y palpar, por lo tanto, es más fácil de analizar. Al ser una imagen gráfica es posible hacer un análisis de sus componentes y determinar si el diseño de su imagen es la adecuada, si tiene relación con la identidad de la empresa y refleja a la organización tipográfica y slogan; todo en conjunto crea un diseño único al cual se le llama identidad visual.

La identidad tiene que ir de acuerdo con la identidad corporativa, es decir con la razón de ser de la compañía, su esencia se debe de proyectar en los signos visuales que se eligen, los valores; además de identidad visual debe de servir para diferenciarla y hacer única a la organización proporcionándole y reconociéndola.



Toda empresa trata de vender una imagen y trasmitirla al exterior, a continuación, se describen los elementos que componen una identidad visual. Costa J. (2000), explica que lo relacionado a la identidad visual debe ser clara y precisa y llega a la conclusión que los elementos principales que conforman a la identidad visual de la empresa son:

- Nombre comunicativo: es el nombre con el que se presenta la organización. Es la denominación breve reconocida por la empresa en su giro de negocio, bien ésta sea conocida con el nombre del logotipo o no; es el nombre con la que es conocida por el público.
- Símbolo: marca visual con la que se representa la empresa. Los símbolos por lo general siempre se asemejan con el nombre de la empresa, por esta razón se le puede considerar una especie de identificación gráfica, que guarda estrecha relación con la función, con el principio o con el orden establecido; crea un vínculo útil entre la organización y quien lo interpreta como usuario.
- Logotipo: el logotipo sirve para transmitir sensaciones de dinamismo o estabilidad a través del uso de iniciales como deletreado, diseño de imágenes, movimientos y colores entre otros; con el fin de crear una particularidad con la que se distinga y se caracterice a la organización. Este contribuye a personalizarla e identificarla.
- Slogan: mediante el uso de una frase distintiva y establecida por la organización con base a su giro de negocio, la filosofía y los valores.

La identidad visual debe ser diseñada de modo de que siempre sea igual, en todas partes.

## 2.3 Comunicación de la imagen corporativa

La comunicación es un proceso importante por el medio del cual se transmiten consistentes mensajes; se ponen en común las ideas, deseos, pensamientos, con el fin de obtener una reacción en la persona que recibe la información.

En el caso de todas las organizaciones funcionan de la misma manera que los seres humanos, es decir necesitan comunicarse. La comunicación de la imagen corporativa, de la misión, visión, objetivos y valores entre otros, se debe llevar un plan de comunicación y un manual de imagen corporativa en el que se detalla toda la identidad de la organización, desde su fundación, historia y los servicios que ofrece o los productos que elabora, el organigrama y también los canales de comunicación como las carteleras informativas, revistas internas y boletines; todo con el único propósito de darse a conocer.

En este plan se debe incluir la manera en cómo se acercan a los públicos, cómo se darán a conocer cada uno.

La imagen corporativa está bien diseñada si los propios colaboradores de la organización saben a qué se refiere; la comunicación es esencial y es el principal camino para dar a conocer, identificar y distinguir a la empresa, además es un arma a su favor porque lo que se diga y lo que se haga, siempre y cuando sea congruente con su realidad, hará que el público se forme una opinión.

La comunicación de la imagen corporativa es la clave para que ésta sea identificada por el público, lo que proporcionará que se cumpla con las funciones establecidas por la organización.

## 2.4 Factores que influyen en la cultura organizacional

Entre los factores que influyen en la formación de la cultura organizacional están:

### a) Factores organizacionales:

Cantú (2001) señala que los valores son aquellas impresiones profundas que se tienen de la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto e incorrecto, y que se lleva a la vida personal de forma congruente. Por lo tanto, los valores van a constituir la interpretación de la realidad organizacional, que cada miembro de la empresa va a concebir conforme a lo transmitido a lo largo del tiempo por los líderes y puesto de manifiesto en decálogos, publicaciones o de manera implícita en las acciones de la organización.

Los valores pueden por lo tanto promulgarse como principios morales en términos que “se debe” o “no se debe.”

### b) Factores del entorno

- Escenario físico: como la comodidad del ambiente de trabajo, las facilidades o beneficios que se le proporcione a los empleados. Por ejemplo: transportación, alimentación, etc.
- Historia de la organización: el pasado de la organización y con base a quiénes y qué implementaron a la filosofía de la empresa.
- Idiosincrasia: las características que definen el comportamiento de la organización también forman parte de su distintivo. Las costumbres sociales del entorno influyen en la cultura de la organización.

- Grupos y líderes: los grupos y líderes que gobiernan el entorno donde se desarrolla la organización ejercen influencia sobre la cultura organizacional. Es importante considerar que donde hay mucha legislación, que asfixia a las empresas, impide el desarrollo y normal desenvolvimiento de la organización, afectando su cultura.
- Procesos culturales por excelencia: los procesos como la globalización, la cultura ecológica, la normalización, el comercio electrónico, etc.; inciden en la cultura organizacional.

## 2.5 Elementos de la cultura deseada

Los elementos para tener en cuenta en la cultura deseada se detallan a continuación:

- a. Misión/visión/objetivos: claridad en la misión, en los objetivos y el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea alcanzar la organización; esto incluye la apreciación a las normas o conductos que deben existir.
- b. Sistema de valores que sustentan las estrategias y que son compartidas a todo el personal.
- c. Hábitos de trabajo: incluye las actividades dentro del trabajo y cómo se hacen las cosas en la empresa.
- d. Ritos y ceremonias: aspectos que rodean el trabajo, llamadas de atención o comportamientos.
- e. Organización, comunicación e información interna, es decir definir la estrategia.
- f. Características de los directivos: orientación a toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos y como expresar el poder.

## 2.6 Factores que influyen en la cultura organizacional y el impacto en la motivación de los colaboradores

La palabra motivación viene del latín motus o motivus que significa movimiento y se relaciona con todo aquello que lleva a que una persona ejecute una actividad. Diversos autores han estudiado el concepto y el ámbito de la motivación, además de su influencia sobre todo en el

plano laboral. Según Escobar y Aguilar (2002), la motivación implica los estados internos que dirigen al organismo hacia metas o fines determinados y le confieren intensidad a la conducta. Hernández (2014, p. 3), “la define como una fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas; de modo que es un proceso que puede provocar o modificar un determinado comportamiento”. Por otro lado, Chaparro L., describe la motivación como la influencia en dirección, vigor y persistencia de la acción, mientras que Robbins (2009), señala que es el proceso que explica la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar una meta.

Por otra parte, Naranjo (2009), plantea que la motivación es “el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta con el propósito de lograr una meta”. (p.154)

La cultura organizacional es clave para el éxito, mientras la cultura organizacional podría haber sido una estrategia muy eficaz y la mejor herramienta para retener a los empleados estrella y para fortalecer su compromiso, su moral y su productividad durante la crisis, lo que hicieron las compañías fue aporrearla, haciendo que los trabajadores se sintieran cada vez menos comprometidos con su trabajo.

Los elementos que construyen una cultura son únicos en cada organización, sin embargo, existen características similares entre las culturas fuertes. Las compañías que estén buscando cambiar su cultura deberían enfocarse en algunas áreas clave para construir la moral de los empleados a través de programas de incentivos y de capacitación, definiendo claramente los valores a través de la misión y la visión, estableciendo líderes fuertes que marquen la pauta y que empoderen a otros, y, finalmente, creando mejores relaciones tanto con los empleados como con los clientes.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Método**

Según Hernández Sampiere R. et al (2014), el método hace referencia al conjunto de estrategias y herramientas que se utilizan para llegar a un objetivo preciso, el método por lo general representa un medio instrumental por el cual se realizan las obras que cotidianamente se hacen. Se utilizó método mixto.

#### **3.2 Tipo de investigación**

Según Hernández Sampiere R. et al (2014), la investigación de campo es la que recoge la información en un lugar determinado, mientras que la investigación documental es la que se hace con base en la consulta de fuentes primarias de información y se procede con el análisis de los conceptos, principios y teorías. Para el presente estudio se empleó la investigación de campo ya con ella se logró capturar la experiencia de los individuos y estudiar el ambiente natural por medio de instrumentos como la entrevista y la observación.

#### **3.3 Nivel de investigación**

Según Hernández Sampiere R. et al (2014), un estudio descriptivo busca especificar las propiedades, características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Esta investigación fue descriptiva.

#### **3.4 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que existe hoy en Fertilizantes Nordic y cómo influye en la motivación de los colaboradores del área administrativa?

### 3.5 Variables de la investigación

#### Independiente

- Cultura organizacional

Según Robbins, S. (2009), define a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.

#### Dependiente

- Motivación laboral:

Según Escobar y Aguilar (2002), la motivación implica los estados internos que dirigen al organismo hacia metas o fines determinados y le confieren intensidad a la conducta.

### 3.6 Hipótesis

#### 3.6.1 Hipótesis general

Existe relación entre el tipo de cultura organizacional y la motivación de los colaboradores del área administrativa de Fertilizantes Nordic.

#### 3.6.2 Hipótesis Específicas

##### Hipótesis Específica 1

Existe un nivel débil de cultura organizacional en los colaboradores del área administrativa de Fertilizantes Nordic.

### Hipótesis Específica 2

Existe un nivel débil de motivación laboral en los colaboradores del área administrativa de Fertilizantes Nordic.

### Hipótesis Específica 3

Existe una alta relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los colaboradores del área administrativa de Fertilizantes Nordic.

## 3.7 Análisis de factibilidad y viabilidad

La investigación se realizó con la disponibilidad de tiempo, marco geográfico y recursos financieros, humanos y materiales, los cuales determinan los alcances de la investigación.

La investigación abarcó el estudio sobre la cultura organizacional y su influencia en la estabilidad laboral de los colaboradores administrativos de Fertilizantes Nordic, se evaluaron aspectos de la cultura organizacional actual como comunicación, trabajo en equipo, satisfacción en el puesto, así como la aplicación de la fórmula de rotación de personal; para corroborar la estabilidad laboral de los colaboradores de la empresa.

Una limitante fue la distancia de los representantes de ventas y promotores participantes ya que se encontraban de gira de campo en interior de la capital y no cuentan con acceso para poder participar en la encuesta.

Para los colaboradores es de importancia conocer los resultados de este estudio porque les permitirá tomar conciencia de su actuar dentro de la misma, fortaleciendo o mejorando su desempeño. Para la sociedad es de beneficio porque una buena cultura organizacional y



satisfacción laboral de los colaboradores permitirá a los usuarios recibir un mejor servicio y atención que redundará en la satisfacción del usuario.

Los resultados de la investigación generaron un gran aporte a futuras investigaciones y mayor conocimiento sobre la importancia de la cultura organizacional y el impacto que causa en los empleados en la satisfacción laboral.

### 3.8 Técnicas de la investigación

Según Hernández Sampieri R. et al (2014), las técnicas son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

En la presente investigación como instrumento de recolección de datos, se empleó una encuesta denominada Nordic & Yo, la cual fue enviada vía correo electrónico, elaborado en google drive, y que sirvió como instrumento para evaluar el porcentaje de favorabilidad del clima laboral, mediante la medición de dimensiones importantes de cultura organizacional.

Así mismo, se utilizó una guía estructura de observación, dirigida a grupos focales, donde se realizaron anotaciones de las observaciones obtenidas para la investigación.

### 3.9 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio que conformaron la muestra fueron 30 colaboradores, que representan el 52% de la población, conformado por personal administrativo de las siguientes áreas: contabilidad (6), representan el 20% del total de la muestra; comercial (7), representan el 23.33%; administración y finanzas (5), que representan 16.66%; compras (3), que representan el 10%; operaciones (7), que representan el 23.3% de la muestra y recursos humanos (2), que representan el 6.66% de la muestra.

La muestra estuvo representada por colaboradores de recursos económicos de clase media, hombres que oscilan entre las edades de 22 a 64 años, en su mayoría profesan la religión cristiano católica, el mayor porcentaje de ellos son casados y con nivel académico de enseñanza media y algunos cursos universitarios.

### 3.10 Instrumentos de investigación

Según Hernández Sampieri R. (2014), los instrumentos son los procedimientos y medios que hacen operativos los sistemas de investigación. Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron 2:

Encuesta: instrumento que consistió en un conjunto de preguntas previamente diseñadas para ser contestadas. En este caso con la encuesta denominada Nordic & Yo, se midió el índice de compromiso con la empresa; compuesta por 20 preguntas agrupadas y 1 pregunta abierta que impactan en 6 dimensiones que analizan factores tales como: (ver anexo 3.1)

#### A. Datos generales

1. Comunicación interna
2. Relación con mi jefe inmediato
3. Condiciones de trabajo
4. Ambiente de trabajo
5. Compromiso con la empresa

En su primera parte se solicitaron datos demográficos tales como, edad, sexo y tiempo de trabajo en el área. En la segunda parte cada ítem cuenta con alternativas, donde los sujetos de estudio eligieron las que más se identificaron con su criterio en el momento de la recolección de información, de acuerdo a la siguiente escala de Likert:

1era. Parte: 4: Excelente, 3: Bueno, 2: Regular y 1: Necesita mejorar

2da. Parte: Si y No

La observación, instrumento con el cual se pretendió tener información de primera mano sobre un objeto de estudio. En este caso se realizó, por medio de grupos focales, en donde se efectuó una guía estructurada como instrumento de investigación, la cual evaluó las presunciones básicas en la que se asienta la cultura, a través de varios encuentros y exploraciones con el personal interno de la compañía para conocer el comportamiento de la organización y llegar a determinar cuál es la cultura predominante. (ver anexo 3.2)

El análisis se realizó con base a los objetivos planteados y para dar respuesta a la pregunta de investigación.

### 3.11 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación, se desarrollaron los siguientes pasos:

- a) Se determinó el tema a investigar.
- b) Se llevó a cabo el anteproyecto de investigación.
- c) Se procedió a solicitar el permiso institucional correspondiente.
- d) Se solicitó consentimiento informando a los sujetos de estudio.
- e) Se elaboraron los instrumentos con base a los objetivos planteados.
- f) Se aplicaron los instrumentos con la muestra seleccionada.
- g) Se procedió a la tabulación de los resultados.
- h) Se trabajó el análisis de los resultados.
- i) Posteriormente se redactó la discusión de resultados.
- j) Se realizaron las conclusiones y recomendaciones.
- k) Finalmente se elaboró el informe final de investigación.

## Capítulo 4

### Ejecución y resultados de la investigación

#### 4.1 Muestreo

Según Hernández Sampieri R. et al (2014), la muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

La población, sujeto de estudio, fue el área administrativa compuesta por 57 personas. El tipo de muestreo fue por selección aleatoria de todos los departamentos. Se determinó la muestra de la siguiente manera: 30 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas administrativas de la empresa. (Tabla 2.1)

**Tabla N° 2.1**  
**Población y caracterización de la muestra**  
**Datos del personal a encuestar**

Área	No. de encuestados
Contabilidad	6
Comercial	7
Administración y finanzas	5
Compras	3
Operaciones	7
Recursos Humanos	2
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Fuente: Head count Fertilizantes Nordic Julio 2017

## 4.2 Presentación de resultados

Con base a la aplicación del cuestionario, completado por los colaboradores de la empresa Fertilizantes Nordic, se presentan los resultados obtenidos del estudio sobre la cultura organizacional de la empresa.

**Tabla N° 2.1**  
**Población y caracterización de la muestra**  
**Datos del personal encuestado**

Área	No. de encuestados
Contabilidad	6
Comercial	7
Administración y finanzas	5
Compras	3
Operaciones	7
Recursos Humanos	2
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Fuente: Head count Fertilizantes Nordic, julio 2017

La muestra mayoritaria corresponde a personal de nivel administrativo, tanto de oficinas centrales como de planta de producción. Se incluyó tanto a hombres 40%, como a mujeres 60%, y se trató de mantener equidad de género. (Tabla 2.2)

**Tabla N° 2.2**  
**Participantes encuestados según género**

<b>Género</b>	<b>No. de encuestados</b>
Masculino	12
Femenino	18
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Fuente: Head count Fertilizantes Nordic, julio 2017

En cuanto al tiempo de labores en la compañía, la muestra seleccionada va desde 1 hasta 15 años de labores, de los cuales el 76% de los colaboradores corresponde a un rango de 1 a 5 años de labores. (Tabla 2.3)

**Tabla N° 2.3**  
**Antigüedad en la compañía**

<b>Género</b>	<b>No. de encuestados</b>
Menos de 1 año	8
Entre 1 y 2 años	7
Entre 2 y 5 años	8
Entre 5 y 10 años	4
Entre 10 y 15 años	2
Entre 15 años o más	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

Fuente: Head count Fertilizantes Nordic, julio 2017

El rango de edad también es amplio va desde 21 años hasta 55 años. Y el 40% corresponde a la edad entre 21-29 años. En lo que respecta a la estabilidad el 93% de los encuestados eran empleados con estabilidad laboral. (Tabla 2.4)

**Tabla N° 2.4**

**Edad**

<b>Género</b>	<b>No. de encuestados</b>
Menos de 21 años	2
Entre 21 a 29 años	12
Entre 30 a 34 años	6
Entre 35 a 44 años	5
Entre 45 a 54 años	3
Entre 55 años o más	2
<b>Total</b>	<b>30</b>

Fuente: Head count Fertilizantes Nordic Julio 2017

Finalmente, el nivel de educación también varía, desde educación secundaria hasta el post-grado. El 40% tiene universidad completa y el 13.33% postgrado. (Tabla 2.5)

**Tabla N° 2.5**  
**Participantes por tipo de educación**

<b>Género</b>	<b>No. de encuestados</b>
Educación Básica	0
Educación Secundaria	2
Técnico o tecnología	5
Universidad Incompleta	7
Universidad Completa	12
Post Grado/Máster	4
<b>Total</b>	<b>30</b>

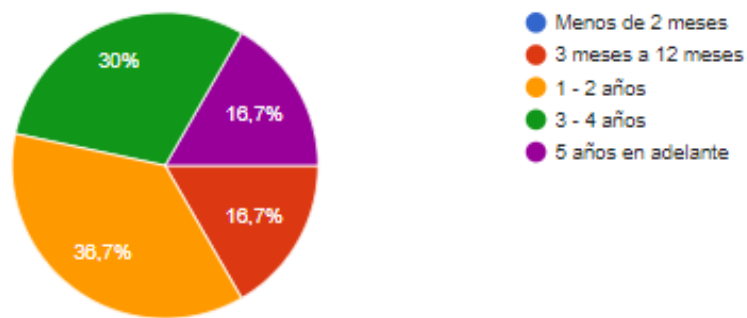
Fuente: Head count Fertilizantes Nordic, julio 2017



## 4.2.1 Instrumento 1: encuesta Nordic & Yo

### a) Datos generales

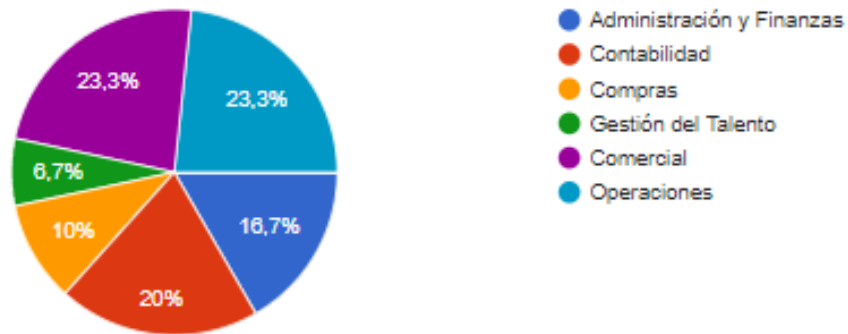
**Gráfica 1**  
**Antigüedad en Nordic**



Fuente: trabajo de campo 2017

La antigüedad de la muestra, evidencia estar dentro del rango de 1-2 años, seguidos de 3-4 años; lo cual refleja que hay un balance entre colaboradores de nuevo ingreso y antiguos.

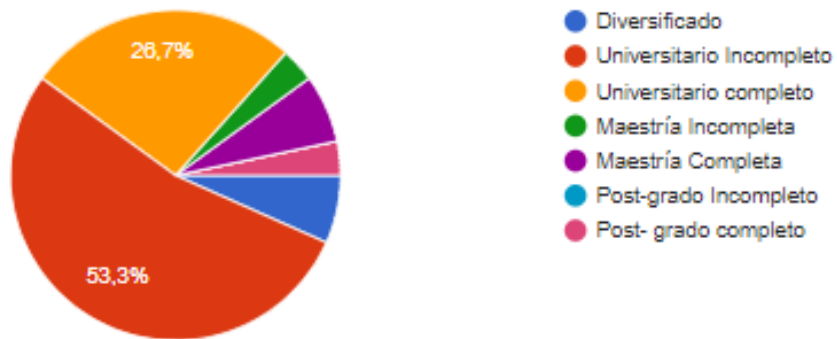
**Gráfica 2**  
**Área de trabajo**



Fuente: trabajo de campo 2017

La muestra fue representada por 7 departamentos de la empresa siendo en total de 30 colaboradores. El área que cuenta con mayor representatividad es la comercial, seguida de la de operaciones.

**Gráfica 3**  
**Nivel de escolaridad**

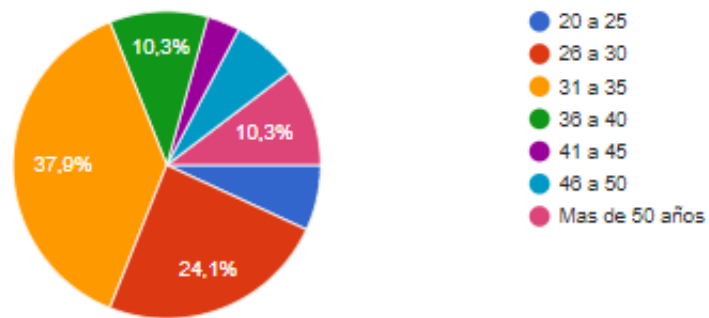


Fuente: trabajo de campo 2017

La muestra indica que una gran parte del personal sólo ha concluido el nivel medio, lo que es importante mencionar, que para puestos administrativos se cuenta con colaboradores sin haber finalizado los estudios universitarios; con lo cual lleva a entender que tan sólo 18 colaboradores han logrado finalizar sus estudios.

#### Gráfica 4

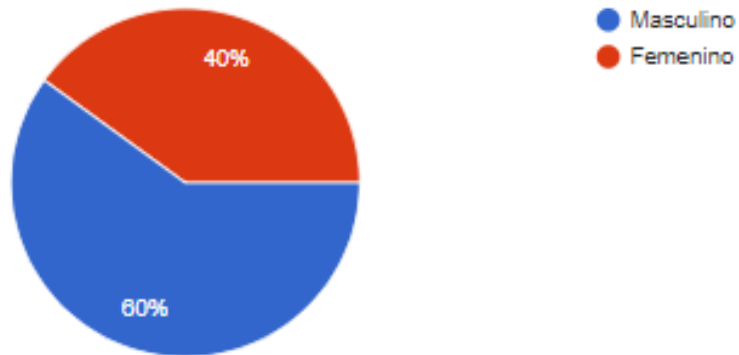
#### Edad



Fuente: trabajo de campo 2017

La muestra fue representada por 30 colaboradores; en donde se evidenció que 22 de los colaboradores participantes son jóvenes entre las edades entre 26 a 35 años; mientras que 8 están entre las edades de 36 a más de 50 años.

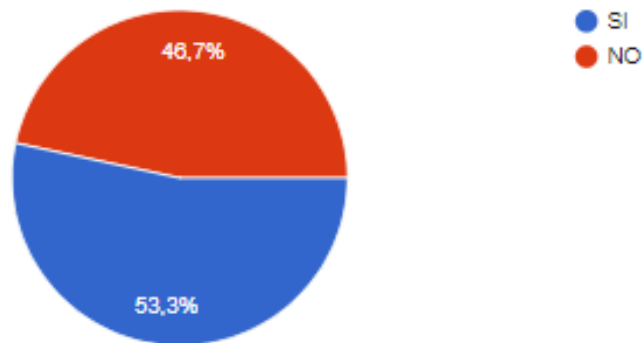
**Gráfica No.5**  
**Género**



Fuente: trabajo de campo 2017

La muestra es representada por 18 colaboradores de género masculino y 12 colaboradores de género femenino. Se demuestra que la participación entre 30 colaboradores fue de mayor para el género masculino.

**Gráfica 6**  
**Personal bajo tu cargo**



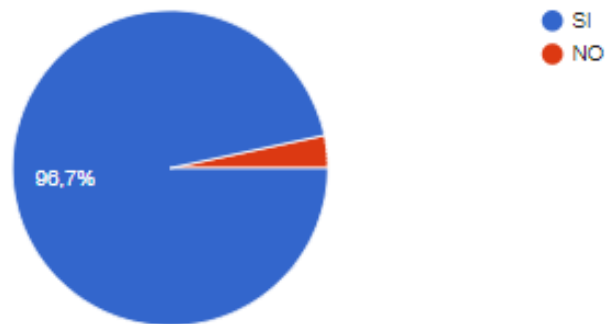
Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos son significativos ya que 21 colaboradores de la muestra representada tienen personal a su cargo, lo cual indica el impacto que tiene el liderazgo ante los equipos de trabajo y se debe dar la importancia necesaria ya que sin un buen liderazgo los resultados pueden ser negativos.

A continuación se presentan los resultados de los ítems en relación a la Comunicación Interna:

### Gráfica 7

#### Conocimiento de los productos que elabora la empresa

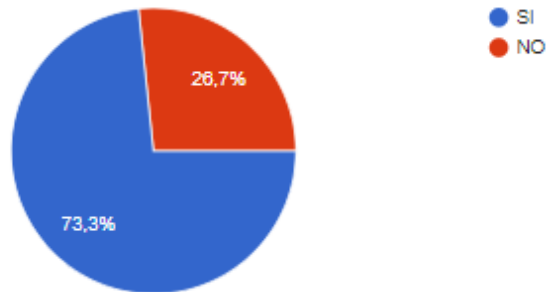


Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos demuestran en su mayoría, los colaboradores reciben información y conocen los productos que se elaboran; siendo escasamente 1 colaborador el que indicó no conocerlos.

## Gráfica 8

### Manejo del cambio



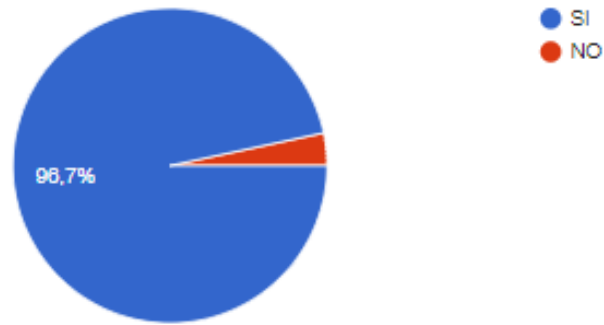
Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos en la gráfica demuestran que en gran parte de colaboradores los cambios si son informados con tiempo y claridad, sin embargo para una pequeña muestra de colaboradores indican que no; lo cual es importante no ignorar para el tema de la comunicación.



**Gráfica 9**

**Conocimiento de los valores de la empresa**

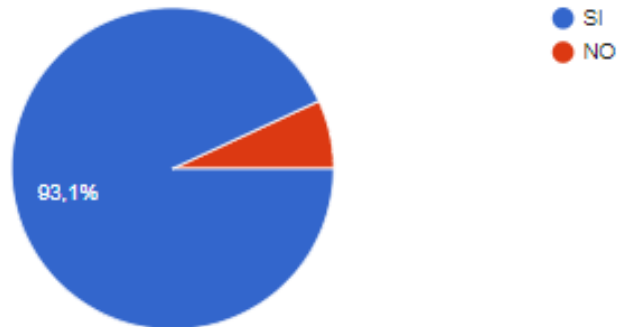


Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos en la gráfica reflejan que si se conocen los valores de la empresa.

## Gráfica 10

### Conocimiento del propósito de la empresa



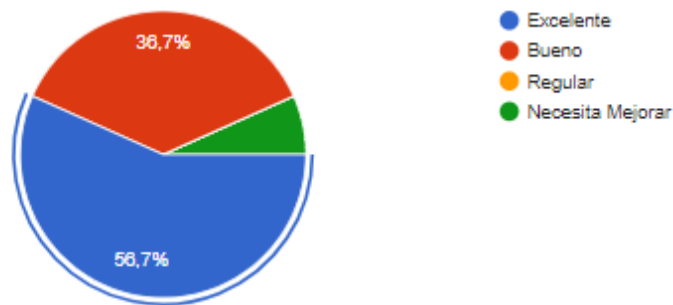
Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos en la gráfica reflejan que si conocen el propósito de la empresa; sin embargo hay 2 colaboradores que indican desconocer el propósito de existencia de la empresa; lo cual afecta en la identificación de la visión de la empresa.

A continuación se presentan los resultados de los ítems en relación jefe inmediato

**Gráfica 11**

**Trato del jefe inmediato**

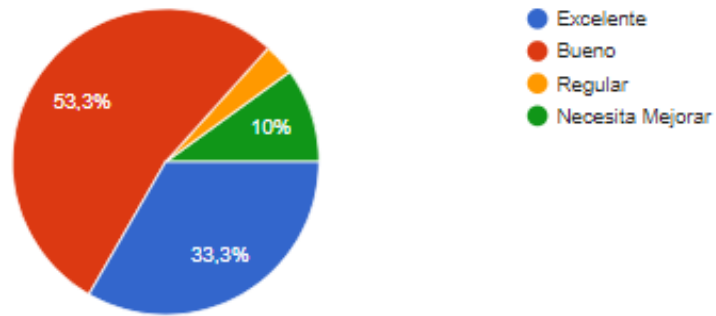


Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos en la gráfica reflejan que la relación con el jefe inmediato es sana, ya que únicamente para 2 colaboradores necesita mejorar en relación a la forma de cómo se expresa el jefe inmediato con ellos.

**Gráfica 12**

**Proceso de inducción recibido por el jefe inmediato**

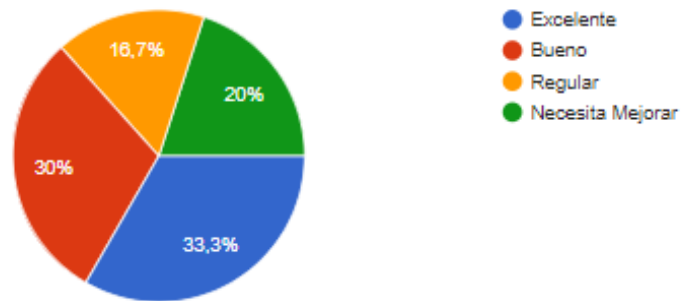


Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos reflejan que son más los colaboradores que están de acuerdo con el proceso de inducción recibido por el jefe inmediato; sin embargo 3 de ellos señalan de es regular y 1 que se necesita mejorar.

**Gráfica 13**

**Proceso de retroalimentación del jefe inmediato para mejorar el desempeño**

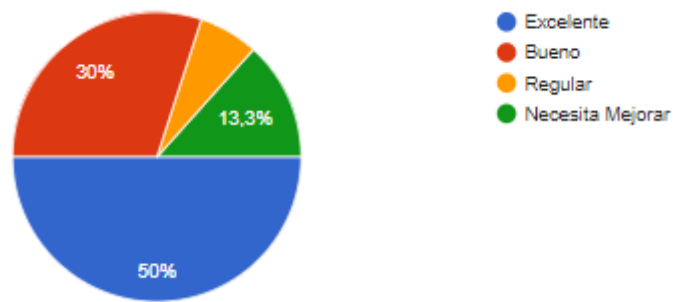


Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos reflejan irregularidad en la retroalimentación ya que está dividido en que 17 colaboradores no están de acuerdo con el proceso de retroalimentación que recibe por parte del jefe inmediato y que necesita mejorar; lo cual es importante en la cultura organizacional ya que refuerza lo bueno y áreas de mejora para alcanzar los resultados de la empresa.

**Gráfica 14**

**Liderazgo del jefe inmediato**



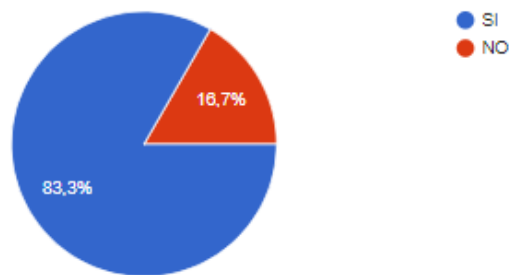
Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos reflejan que la mitad de colaboradores están satisfechos con el liderazgo del jefe inmediato; lo cual es muy bueno ya que líder refleja los valores y propósito de la empresa; lo que hace falta es promover con más frecuencia las sesiones de retroalimentación con el equipo.

A continuación se presentan los resultados de los ítems en relación a las condiciones de trabajo:

**Gráfica 15**

**Herramientas de trabajo**

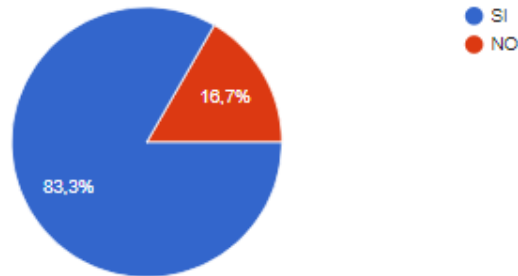


Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos reflejan que están satisfechos con las herramientas que proporciona la empresa para la realización del trabajo. Sin embargo se cuenta con 5 colaboradores que indican estar insatisfecho para lo cual hay que revisar de qué área son para no tener impacto en los resultados del negocio.

**Gráfica 16**

**Área de trabajo**



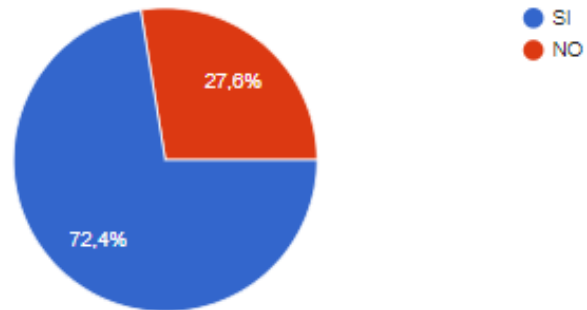
Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos en la gráfica reflejan que grupo de colaboradores está satisfecho con el área de trabajo por estar ventilada e iluminada. Sin embargo, se cuenta con 5 colaboradores que indican estar insatisfecho para lo cual hay que revisar qué área son para no tener impacto en los resultados del negocio por estar en condiciones que puedan afectar la ergonomía al realizar el trabajo. Se recomienda realizar un análisis para evitar ausentismo laboral o enfermedades ocupacionales.



## Gráfica 17

### Protección contra accidentes y riesgos en el trabajo



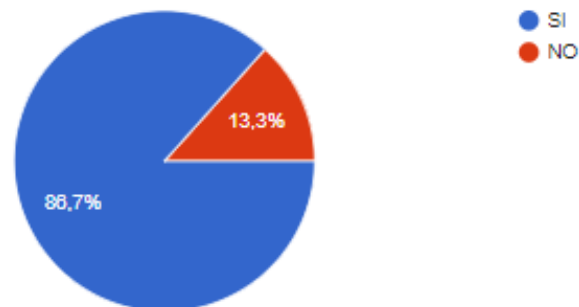
Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos en la gráfica reflejan que, en su mayoría los colaboradores se sienten protegidos contra accidentes y riesgos durante el trabajo. Sin embargo una minoría de 8 colaboradores sienten no estar protegidos, por lo cual genera tensión para realizar el trabajo y esto puede impactar en la cultura de seguridad.

A continuación se presentan los resultados de los ítems relación al ambiente de trabajo:

**Gráfica No. 18**

**Trato a las personas**

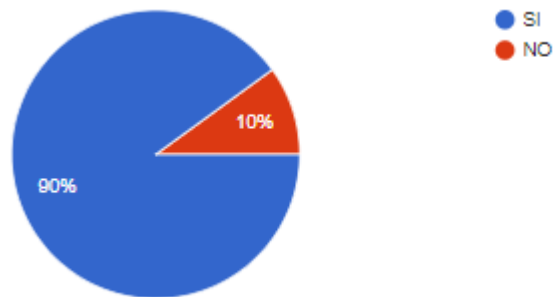


Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos reflejan que los colaboradores están satisfechos con el trato que se brinda en la empresa, lo cual es importante para una cultura. Sin embargo se cuenta con colaboradores insatisfechos, para lo cual hay que ponerle atención e identificar cual ha sido su experiencia para no contagiar negativamente al resto del equipo.

**Gráfica 19**

**Reporte de prácticas poco éticas**

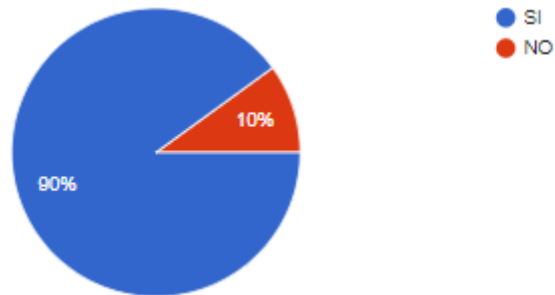


Fuente: Trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos en la gráfica reflejan que hay libertad de expresar cualquier situación que afecte la integridad del colaborador o de la empresa; lo cual es bueno para una cultura.

**Gráfica 20**

**Permanencia en la empresa**

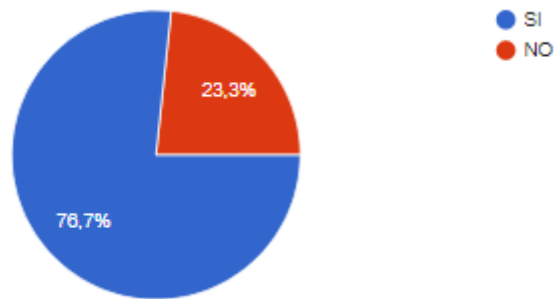


Fuente: trabajo de campo 2017

Los colaboradores se sienten comprometidos hacia la compañía por el trabajo realizado y la continuidad de permanecer en la empresa, lo cual es muy bueno para la cultura ya que impacta en retención de personal. Sin embargo hay 3 colaboradores que no se sienten satisfechos por lo que hay que investigar si los factores de insatisfacción pueden estar relacionados en trato con jefe inmediato o factores de compensación; los cuales si impactan negativamente en la cultura organizacional.

## Gráfica 21

### Trabajo en equipo



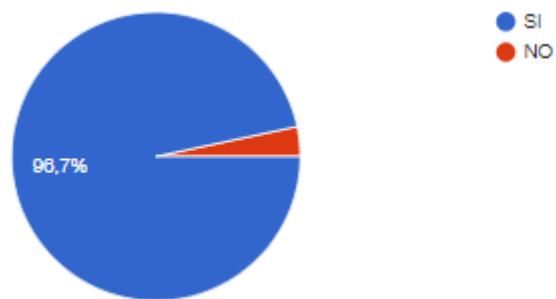
Fuente: Trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos en la gráfica reflejan que 23 colaboradores se sienten un nivel de satisfacción en cuanto a la que los compañeros colaboran con los nuevos, lo cual es bueno en el proceso de aculturación y retención del talento. Sin embargo hay 7 colaboradores que muestran insatisfacción; lo cual impacta en la motivación, trabajo en equipo y logro de resultados.

A continuación se presentan los resultados de los ítems en relación a compromiso con la empresa:

**Gráfica 22**

**Libertad de expresión**



Fuente: trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos reflejan que para 29 colaboradores existe un nivel de satisfacción en cuanto a la libertad de aportar ideas, mejorar la forma de realizar mi trabajo y hacerlo más efectivo; lo cual es muy bueno ya que genera un alto compromiso en la mejora de resultados de la organización. Sin embargo se recomienda profundizar ya que hay 1 colaborador con grado insatisfacción e impacto en el compromiso de sus responsabilidades.

### Gráfica 23

#### Nivel de compromiso

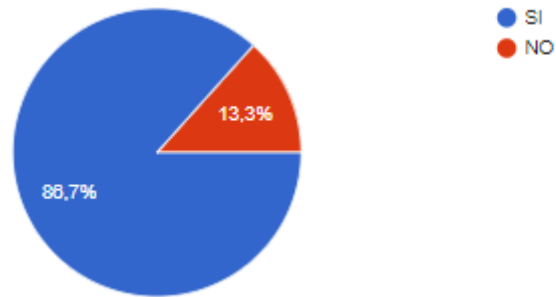


Fuente: Trabajo de campo 2017

Los resultados obtenidos en la gráfica reflejan que todos los colaboradores cuentan con un 100% de compromiso de trabajar en la empresa; lo cual es excelente para el manejo de procesos de la cultura de la empresa. Esto nos muestra que existe un compromiso pero es importante ver en mandos altos que está pasando para incrementar los resultados del negocio.

**Gráfica 24**

**Recomendación de Fertilizantes Nordic como un excelente lugar para trabajar**



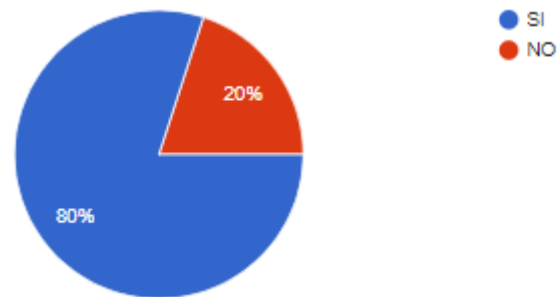
Fuente: trabajo de campo 2017

Es evidente que para 26 colaboradores recomiendan a la empresa como un excelente lugar para trabajar. Sin embargo 4 colaboradores muestran de insatisfacción al hacer esta pregunta, para lo cual hay que verificar ya que esto puede estar ocasionando lideres negativos que influyan en los equipos de trabajo.



**Gráfica 25**

**Motivación del desempeño con el puesto de trabajo**

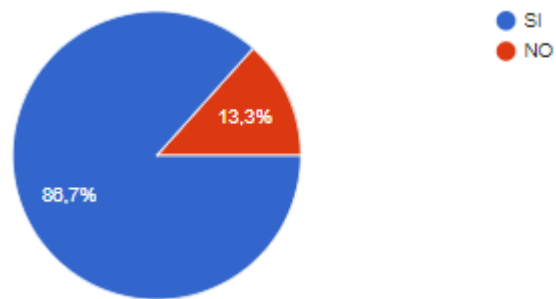


Fuente: Trabajo de campo 2017

Es evidente que los colaboradores se sienten realmente felices con el área en donde desempeñan las funciones para lo cual fueron contratados. Sin embargo hay algunos colaboradores no se sienten felices, lo cual los hacen ser improductivos en sus funciones y esto impacta sin duda en la cultura de la organización. Es importante medir el nivel de productividad ya que es clave para tener a la persona correcta en el puesto correcto y con ello tener como resultado personas felices serán productivas.

**Gráfica 26**

**Identificación con la calidad de las marcas**



Fuente: trabajo de campo 2017

Es evidente el compromiso hacia la compañía, esto derivado a que conocen los productos que distribuye la empresa y por la calidad de los mismos; lo cual genera un grado de orgullo y pertenencia a la organización. Sin embargo hay 4 colaboradores quienes no se sienten comprometidos esto puede ser por falta de capacitación o conocimiento de los productos o marcas.

#### 4.2.2 Instrumento 2: grupos focales

La técnica de los grupos focales se enmarca dentro de la investigación socio-cualitativa, entendiendo a ésta como proceso de producción de significados que apunta a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común. Además, se caracteriza por trabajar con instrumentos de análisis que no buscan informar sobre la extensión de los fenómenos (cantidad de fenómenos), sino interpretarlos en profundidad y detalle, para dar cuenta de comportamientos sociales y prácticas cotidianas.

Los grupos focales constituyen una técnica cualitativa de recolección de información, basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos.

Durante el mes de agosto y septiembre 2017 se realizaron 4 reuniones en grupo llamado Comité de Cultura, con el objetivo de recolección de información por medio de una guía de preguntas y observaciones; de las cuales a continuación se presentan los resultados.

##### 1. ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene al pertenecer a Fertilizantes Nordic?

- El personal no tiene visible los valores así como la misión de la compañía.
- El personal no respeta los horarios de entrada, horarios de refacción, pero la salida salen a las 17:00 horas en punto.
- Se implementó una reunión semanal como Comité de Cultura, con la finalidad de poder buscar reforzar valores de la compañía; ha tomado mucha importancia para todos asistir.
- Se realizan eventos mensuales para los empleados (bienvenida a los colaboradores, agradecimientos y celebración de cumpleaños)

2. ¿Qué opinan los demás miembros de la compañía acerca de formar parte de Fertilizantes Nordic?

- Hay quejas de 3 colaboradores que evidencian en la realización de sus responsabilidades problemas de actitud y buscan no hacer más que lo que les toca; se quejan por quedarse más de su horario o tener que llegar temprano.
- Por medio de los comentarios recibidos en las sesiones; 10 de 20 colaboradores, mencionan ejemplos claros de la existencia de grupos que hacen una influencia negativa hacia el resto del equipo.
- Se pudo observar la participación de gerencia general; el cual es muy directo hacia los resultados y se enfoca en alcanzarlos.
- Durante las 4 sesiones se observó que hay colaboradores que se sienten muy comprometidos, pero les desmotiva las actitudes de los demás.

3. ¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores del área administrativa de la máxima autoridad que en este caso es el gerente general?

- Es un gran ser humano y con visión de seguir creciendo, pero muchas veces no deja expresar opiniones o se cierra a escucharlas
- Tiene un gran corazón y cuando puede apoyar más de lo que debe a los colaboradores, sin embargo esto hace que otros se aprovechen.
- La toma de decisiones es muy cambiante lo que genera inestabilidad de avance de crecimiento de la compañía.
- Es desordenado en su agenda de trabajo, lo que hace muchas reuniones que no están programadas y afecta la agenda de trabajo.
- Inicia muchas iniciativas pero se dejan a un lado por falta de seguimiento de varios miembros del equipo.

#### 4. Cuál es el estilo gerencial que poseen los líderes de Fertilizantes Nordic?

- Gerencia general y gerencia comercial: estilo autocrático, el gerente se reserva las siguientes funciones: selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas); controla la acción (compara lo real con lo presupuestado).
- Gerencia financiera democrático: estilo democrático hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cuál es la alternativa mejor a seguir.
- Gerencia de gestión del talento: estilo participativo, el gerente solamente se reserva el control, partiendo del principio que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto, no es delegable; así que en este estilo se resuelve en conjunto. La definición de objetivos, la selección de alternativas de acción posibles, la evaluación de ellas, la elección de la alternativa óptima y la asignación de tareas.
- Gerencia de operaciones: estilo resolutivo, se amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la selección de las posibles alternativas de acción y la evaluación de las mismas, pero el gerente se reserva para sí, la decisión de elegir la alternativa mejor, realiza la ejecución y controlar la acción.

5. ¿Cómo son las relaciones interpersonales, el desarrollo de los recursos humanos y el reconocimiento a las personas de Fertilizantes Nordic?
- Existen muchos grupos, pero no hay trabajo en equipo, existen áreas que disfrutan el no lograr alcanzar los resultados en lugar de apoyar a lograrlo.
  - No existen programas de reconocimiento, ni planes de carrera.
  - Existe personal con saldos altos de vacaciones debido a que no hay quien cubra la ausencia.
  - La cultura organizacional es un factor indispensable para la estabilidad laboral de los colaboradores.
  - La gerencia y los altos mandos se centra en los resultados más técnicos y manera a seguirlos.
  - Las decisiones de la gerencia toman en cuenta efecto de los resultados en los integrantes de la empresa.
  - Las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
  - La existencia de subgrupos fomentan los chismes de pasillo que generan inestabilidad laboral para los colaboradores.

## Capítulo 5

### Discusión de resultados

#### 5.1 Discusión de resultados

A continuación se presenta un análisis de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio de campo, realizado a los colaboradores de la empresa Fertilizantes Nordic, con relación a la influencia de la cultura organizacional actual de la empresa y su impacto en la motivación del personal administrativo.

#### Identificación de los elementos que integran la cultura de Fertilizantes Nordic

Robbins Stephen (2004) sostiene que la cultura organizacional es un campo atractivo que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, las organizaciones conservan una cultura que es propia, un sistema de creencias y valores compartidos, al que se apega el elemento humano que las conforma; la cultura organizacional es creada por calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación, dedicación y seguridad dentro de la organización.

Dentro de los elementos identificados en el presente estudio, se pudo identificar que la cultura corporativa de Fertilizantes Nordic, está constituida por un conjunto de normas, valores, objetivos, estrategias y patrones de conducta que no se comparten y viven dentro de la organización.

No todos los colaboradores conocen el significado de cada uno de los valores, los cuales son el factor principal que determina el comportamiento y la opinión de los colaboradores. Es importante mencionar que cuando el equipo de trabajo comparte y se compromete a compartir los mismos valores, se contrae con la energía necesaria para desempeñar sus funciones de una manera exitosa.

Las normas y políticas que existen en Fertilizantes Nordic son reglas de conducta que les permite a los colaboradores tener una buena convivencia laboral dentro de la organización, existen pero no se sanciona el incumplimiento; lo cual ocasiona una actitud negativa para poder hacer que las cosas y responsabilidades sucedan.

El clima organizacional de Fertilizantes Nordic tiene un gran impacto en el funcionamiento de la organización, ya que refiere a las condiciones de comportamiento, físicas y psicológicas, en el que se desarrolla el trabajo dentro de la empresa, las cuales son proporcionadas en tiempo y en buen estado; las oficinas son amplias y con condiciones que no afectan la integración del colaborador; utiliza un modelo de Open Office (oficinas abiertas), para lo cual se promueve más comunicación; sin embargo la existencia de subgrupos, hace que se divida al momento de convivir.

Se cuenta con tecnología moderna IP vinculada a computadora para la telefonía, lo cual permite comunicación vía chat; sin embargo, cada colaborador se pone sus audífonos, y todo lo escribe vía chat, aunque este sentado a la par del receptor del mensaje. Adicional pasan la jornada laboral con audífonos puestos; lo cual hace pensar que está en alguna llamada siendo esto una barrera de comunicación física entre los equipos.

No se cuenta con costumbres que fortalezcan la productividad y buen desempeño, tales como programas de reconocimiento, bonos por productividad o antigüedad. Existieron en el pasado, pero por mal manejo del proceso se eliminó por parte de gerencia general.



## Tipo de cultura organizacional dominante

Para G. Blutman (2001), la cultura de poder-mercado se fundamenta en los valores de la comunidad científica y está muy relacionada a la cultura del logro. La cultura de poder para Fertilizantes Nordic tiene como propósitos fundamentales la productividad y la eficiencia, y apoya a los individuos tomando como base sus habilidades y competencias; formándolo con herramientas necesarias para que así puedan responder a las altas exigencias del negocio. Esta cultura la poseen organizaciones en las que a sus colaboradores les hacen desarrollar la competencia de orientación al logro o al resultado, en ciertas ocasiones se olvidan del recurso humano por la consecución de objetivos, sin embargo, éste no es el caso de la cultura del poder.

Según la clasificación de Robbins (2004), la cultura de Fertilizantes Nordic es débil ya que no tiene definido claramente, ni integrado sus valores, los miembros de la organización se guían con base a sus propios preceptos o se sub-agrupan, no hay trabajo en equipo, ni lo hacen con un solo fin ya que es una cultura sin lineamientos fijos a seguir por lo que no tienen la oportunidad de desarrollar ideas innovadoras. En este tipo de cultura el control es generalmente ejercido por controles absolutos. Son organizaciones con alta rotación de personal y usualmente la prioridad de la empresa es el nivel de producción, más no el bienestar del personal.

Los colaboradores consideran que Fertilizantes Nordic es una organización que está alineada a las necesidades de sus colaboradores, que tiene las herramientas y recursos para cubrir las necesidades de diferentes áreas, pero que la cultura organizacional se encuentra en un nivel débil. Poseen conocimiento del propósito, así como de los valores, pero no la tienen clara, lo que indica que la empresa necesita implementar planes que refuercen los valores y propósito de la empresa no sólo para nuevos colaboradores, sino para todos en general.

A través de los instrumentos aplicados se pudo determinar la influencia de la cultura organizacional actual de la empresa y su impacto en la motivación del personal administrativo de Fertilizantes Nordic; generando falta de compromiso en alcanzar los resultados de la compañía y una rotación de personal.

Refiriendo al punto de los elementos, se puede describir que los empleados seleccionados como muestra en la empresa opinan que conocen y han escuchado hablar de la misión y visión de la empresa de la organización, pero no le han puesto la atención deseada por falta de seguimiento a reforzarlos por lo que no se sienten identificados con estos elementos y esto les genera falta de compromiso en sus funciones lo cual impacta en los resultados del negocio.

### Factores que influyen en la cultura organizacional y el impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa

Los resultados enfocan que la cultura organizacional tiene oportunidades de mejora y se constituye en estrategia, que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de un negocio, especialmente si éste se está enfrentando a una crisis o pasa por un momento complicado.

Los resultados obtenidos indican que la empresa debe buscar formas de mejorar su productividad y su desempeño general, para esto se habla de la posibilidad de crear mejoras a partir de la cultura organizacional, para lo cual se puede empezar por tener a la cultura actual como punto de referencia (tener clara su definición, lo que significa para los trabajadores y lo que éstos quisieran que fuera), para pasar a realizar los cambios que se estimen necesarios.

Según los datos revelados por la encuesta, la cultura organizacional es parte fundamental del funcionamiento de cualquier empresa y es percibida de esta manera por sus empleados, lo que hace necesario que Fertilizantes Nordic la tenga en cuenta y saque provecho de ella, si no quiere que se convierta en un aspecto en contra de los resultados generales. Se determinó que los colaboradores del área administrativa de Fertilizantes Nordic se sientan felices, comprometidos con el trabajo, más conectados con los resultados generales y más motivados a hacer mayores contribuciones, sin embargo se necesita implementar programas que refuercen reconocimiento, productividad y mejora continua.

El refuerzo de los valores para los empleados de la empresa es importante, ya que se convierten en elementos de motivación para el desempeño y el comportamiento de los empleados; así como definen el carácter de la organización y finalmente crean un sentido de identidad del personal con la institución.

Chiavenato (2002) argumenta que la comunicación organizacional es el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia información entre las personas de una organización.

Para González (2008), la comunicación es lo que permite a las organizaciones establecerse a través de ella y que los colaboradores coordinen sus actividades para lograr los objetivos propuestos, porque la comunicación es más que una simple transmisión de información o transferencias de significados. La comunicación en una organización reduce diferencias, desorden e impulsa la armonía.

La empresa estudiada presenta un problema significativo en cuanto a la comunicación interna para promover su cultura organizacional, ya que ésta no es difundida por los altos mandos. El desarrollo de la investigación permitió evidenciar que a la empresa le hace falta una comunicación efectiva que le permita divulgar su cultura y elementos para resaltar su imagen.

## 5.2 Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten plantear las siguientes conclusiones:

Referente a la variable clima organizacional, se ha encontrado que los trabajadores administrativos de Fertilizantes Nordic la califican con un nivel débil, por falta de un compromiso por parte de los altos mandos de la empresa, que no han considerado la difusión de la misión, visión, la identificación y el fortalecimiento de los valores básicos de la empresa, lo cual está afectando en la productividad y la eficiencia; ocasionando la desmotivación de sus colaboradores.

Los resultados establecen que, el carente conocimiento de los empleados sobre la cultura en una institución, es causa de las falencias en la comunicación interna, en difundir de manera adecuada los objetivos, misión, visión y documentos institucionales, los miembros no tienen claridad hacia dónde está direccionada la entidad; por ello, se recomienda tomar en cuenta la comunicación dentro de los miembros puesto que estos aspectos definen su cultura.

En lo que se refiere a la variable motivación laboral se ha encontrado un nivel medio, dicho de otro modo, que no es tan alta ni tan baja la satisfacción que experimenta el servidor de la institución que se manifiesta en la relación con sus superiores, las condiciones físicas o ambiente físico de la oficina, así como en la participación en las decisiones de trabajo, la satisfacción con su trabajo y con el reconocimiento institucional.

Existe una alta relación entre el clima organizacional respecto a la motivación laboral en los colaboradores administrativos de Fertilizantes Nordic, que permite inferir que a mayor clima organizacional que perciban los trabajadores, mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la institución. Por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la empresa porque influye en la motivación laboral. Se concluye que existe una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

### **5.3 Recomendaciones**

Los resultados del trabajo expuesto permiten elaborar las siguientes recomendaciones:

Propiciar un adecuado clima organizacional con el objetivo que los trabajadores se sientan motivados, valorados y que afiancen su compromiso con su trabajo y la institución para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Implementar políticas de capacitación, formación académica constante que permitan reforzar, innovar, incrementar nuevos conocimientos; orientados a una mejor labor en las tareas encomendadas.

Motivar al personal, promoviendo el reconocimiento de los logros y resultados alcanzados, propiciando el crecimiento y el desarrollo personal y profesional para enfrentar retos, consolidando su compromiso con el trabajo y estimulando su contribución en la gestión institucional.

Propiciar ambientes físicos adecuados, que brinden comodidad, iluminación, ventilación, accesibilidad, limpieza adecuadas para un mejor desenvolvimiento de labores del personal.

Se sugiere que la empresa difunda ampliamente en todos los colaboradores la visión, misión y valores institucionales, así como los objetivos, políticas y estrategias de desarrollo con la finalidad que se encuentren inmersas en todas las actividades y proyectos requeridos, formulados y ejecutados por los integrantes de la organización y la población en general.

Se sugiere que la institución realice en forma periódica acciones de evaluación del clima organizacional que permitan identificar el nivel de motivación, para reforzar su desarrollo y corregir algunas desviaciones que se presenten.

## Referencias

1. Aguirre A. (2004), *La cultura de las organizaciones*. Barcelona-España. Editorial Ariel.
2. Costa J. (2000), *Identidad Corporativa*. México. Editorial Trillas.
3. Banco de Guatemala (2015). Informe agrícola. Recuperado de [www.banguat.gob.gt](http://www.banguat.gob.gt)
4. Blutman G. (2001), *Los Valores en la sociología*. Tesis de Licenciado en Ciencia Política, Licenciado en Sociología, Magister en Administración Pública. Argentina.
5. Cantú, H. (2001) *Desarrollo de una cultura de Calidad*, México: Editorial Mc Graw Hill.
6. Capriotti Paul (2000), *La imagen de la empresa*. Barcelona. Editorial Prodisa.
7. Chaparro, L. (2004). *Factores motivacionales y clima organizacional en empleados de una empresa pública y una privada del sector de las telecomunicaciones en Bogotá*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
8. Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia MacGraw Hill
9. Escobar C. y Aguilar R. (2002) *Motivación y Conducta: sus bases biológicas*. México Editorial: manual moderno; lengua: castellano.
10. Garbett, T. (2001) *Imagen corporativa: como crearla y proyectarla*. Colombia. Editorial Legis.
11. Hernández Sampieri, Roberto (2014). *Metodología de la Investigación*. México McGraw Hill. Interamericana.
12. Mintzber H. (2012), *El proceso estratégico*, (2da. Edición México, Editorial Prentice Hispanoamericana.
13. Naranjo, M. (2009). *Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Revista Educación, Universidad de Costa Rica.
14. Picazzo, L. y Gullón, Antonio (2000). *Comunicación estratégica*. Mexico: McGraw Hill.

15. Robbins Stephen P., (2004) *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall.
16. Robbins Stephen P. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México. Prentice Hall.
17. Scheinsohn D. (2001) *Más allá de la Imagen Corporativa* — Cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

# **Anexos**



### 3.13 Cronograma

		SEMANAS																				
No.	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	Se determinó el tema a investigar.	■	■																			
2	Se llevó a cabo el anteproyecto de investigación.		■	■	■	■	■	■	■	■												
3	Se procedió a solicitar el permiso institucional correspondiente.									■												
4	Se solicitó consentimiento informando a los sujetos de estudio.									■												
5	Se elaboraron los instrumentos con base a los objetivos planteados.									■	■	■	■	■								
6	Se aplicaron los instrumentos con la muestra seleccionada.														■	■						
7	Se procedió a la tabulación de los resultados.																■	■				
8	Se trabajó el análisis de los resultados.																	■	■			
9	Posteriormente se redactó la discusión de resultados.																				■	
10	Se realizaron las conclusiones y recomendaciones .																				■	
11	Finalmente se elaboró el informe final de investigación																					■

## Anexo 1 Tabla de variables

### Formato Tabla de variable

**Nombre completo:** Rocio Del Milagro Mejia Godoy  
**Título de la tesis:** Rediseño de la cultura organizacional en el área administrativa de una empresa agrícola como factor influyente en la motivación de los colaboradores.  
**Maestría en:** Gestión del Talento Humano

Problemática	Variable de Estudio (tema por investigar)	Indicadores de la Variable (Subtemas de la variable de estudio)	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos
El clima laboral de la empresa Fertilizantes Nordic se ve hoy afectado debido a la carencia de una cultura, lo cual ha estado impactando en la segmentación de grupos, mala actitud ante cambio, rotación de personal y falta de confianza y compromiso de todos los colaboradores.	Rediseño de la cultura organizacional en el área administrativa de una empresa agrícola como factor influyente en la motivación de los colaboradores.	1. Cultura Organizacional	¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que existe hoy en Fertilizantes Nordic y cómo influye en la motivación de los colaboradores del área administrativa?	Determinar la influencia de la cultura actual de la empresa y su impacto en la motivación del personal administrativo de Fertilizantes Nordic.	1. Identificar cuáles son los elementos que integran la cultura de Fertilizantes Nordic. 2. Diagnosticar cual es el tipo dominante de Cultura que existe en el área administrativo de Fertilizantes Nordic. 3. Detectar cuales son los factores que influyen en la Cultura y el impacto en la motivación de los colaboradores del área administrativa. 4. Proponer un rediseño a la Cultura actual de Fertilizantes Nordic.
		2. Tipos de Cultura Organizacional			
		3. Factores que influyen en la Cultura Organizacional			
		4. Manual de Cultura Organizacional			
	Perfil del Marco Teórico		Perfil del Marco Conceptual		

## Anexo 2: Encuesta Nordic y Yo

<https://goo.gl/forms/d9DHVLXTKMUxdbkd2>

# Encuesta ¡Nordic y yo!

La encuesta de microclima es una herramienta de comunicación que nos permite medir el grado de compromiso de los colaboradores de Nordic y su impacto en el Clima Laboral. Las respuestas son 100% confidenciales y apreciamos tu respuesta si es positiva o negativa.

Los resultados serán revisados y tabulados por una empresa externa y los resultados obtenidos se divulgarán con cada una de las áreas involucradas para ser analizadas y sugerir planes de acción que nos permitan convertir a Nordic, como el mejor lugar para trabajar.

Sección 2 de 7



## A. DATOS GENERALES

INSTRUCCIONES: Por favor selecciona la respuesta en donde correspondan tus datos.

### 1. ¿Cuanto tiempo tienes de laborar en Nordic?

1. Menos de 2 meses
2. 3 meses a 12 meses
3. 1 - 2 años
4. 3 - 4 años
5. 5 años en adelante

## 2. ¿Cuál es tu área de trabajo?

1. Administración y Finanzas
2. Contabilidad
3. Compras
4. Gestión del Talento
5. Comercial
6. Operaciones
7. Logística
8. Gerencia General

## 3. ¿Cuál es tu escolaridad?

1. Diversificado
2. Universitario Incompleto
3. Universitario completo
4. Maestría Incompleta
5. Maestría Completa
6. Post-grado Incompleto
7. Post-grado completo

#### 4. ¿Cuál es tu edad?

1. 20 a 25
2. 26 a 30
3. 31 a 35
4. 36 a 40
5. 41 a 45
6. 46 a 50
7. Mas de 50 años

#### 5. ¿Cuál es tu género?

1. Masculino
2. Femenino

#### 6. ¿Tienes personal bajo tu cargo?

1. SI
2. NO

## COMUNICACIÓN INTERNA

---

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con la calificación que le asignaría de acuerdo a la siguiente escala que corresponda.

---

1. ¿Conozco los productos que elabora la empresa?

- 1. SI
- 2. NO

2. ¿Los cambios que se realizan en la empresa son informados con tiempo y claridad?

- 1. SI
- 2. NO

3. ¿Me han dado a conocer los valores de la empresa?

- 1. SI
- 2. NO

⋮

4. ¿Conozco cual es el propósito por el que existe la empresa?

- 1. SI
- 2. NO

---

# RELACIÓN CON MI JEFE INMEDIATO

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con la calificación que le asignaría de acuerdo a la siguiente escala que corresponda.

5. ¿Como calificaría el trato que recibo de mi jefe inmediato ?

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Necesita Mejorar

6. ¿Como calificaría el proceso de inducción que recibí de mi jefe inmediato ?

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Necesita Mejorar

7. ¿Cómo calificaría el proceso de retroalimentación que recibo de mi jefe inmediato para mejorar mi desempeño?

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Necesita Mejorar

...

8. ¿Como calificaría el liderazgo de mi jefe inmediato?

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Necesita Mejorar

Sección 5 de 7



## CONDICIONES DE TRABAJO

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con la calificación que le asignaría de acuerdo a la siguiente escala que corresponda.

9. ¿La empresa me proporciona todas las herramientas de trabajo necesarias para realizar mis funciones adecuadamente?

1. SI
2. NO



10. ¿Mi área de trabajo esta adecuadamente ventilada e iluminada?

1. SI

2. NO

11. ¿Las personas en mi área están protegidas contra accidentes y riesgos en el trabajo?

1. SI

2. NO

## AMBIENTE DE TRABAJO

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con la calificación que le asignaría de acuerdo a la siguiente escala que corresponda.

12. ¿Valoramos a cada persona brindándole un trato amable y cortés?

1. SI

2. NO

13. ¿Puedo reportar practicas poco éticas a mi jefe sin miedo a represalias?

1. SI

2. NO

14. ¿Me gusta mi trabajo y el área en la que me desempeño y quisiera estar aquí por mucho tiempo?

1. SI

2. NO

⋮

15. ¿Mis compañeros de trabajo colaboran con los compañeros nuevos para que aprendan?

1. SI

2. NO

## COMPROMISO CON LA EMPRESA

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque con la calificación que le asignaría de acuerdo a la siguiente escala que corresponda.

16. ¿Tengo la libertad de aportar ideas, mejorar la forma de realizar mi trabajo y hacerlo más efectivo?

1. SI

2. NO

17. ¿Me gusta trabajar en Fertilizantes Nordic?

1. SI

2. NO

18. ¿Recomendaría a Fertilizantes Nordic como un excelente lugar para trabajar?

1. SI

2. NO

⋮

19. ¿Me siento realmente feliz desempeñando mi puesto de trabajo?

1. SI

2. NO

20. ¿La calidad de nuestras marcas es una parte importante del por qué trabajo aquí?

1. SI

2. NO

¿Tiene usted alguna sugerencia o comentario, que no está en esta encuesta, que le gustaría compartir con la empresa?

Texto de respuesta larga

---

¡Muchas gracias por su colaboración!

### Anexo 3 Guía de Observación

<https://goo.gl/forms/VliFY0hnKtz4duI3>

---

## Guía de Observación-Grupos Focales

1. ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene al pertenecer a Fertilizantes Nordic?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

2. ¿Qué opinan los demás miembros de la compañía acerca de formar parte de Fertilizantes Nordic?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores del área administrativa de la máxima autoridad que en este caso es el Gerente General?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el estilo gerencial que poseen los líderes de Fertilizantes Nordic?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo son las relaciones interpersonales, el desarrollo de los recursos humanos y el reconocimiento a las personas de Fertilizantes Nordic?

Tu respuesta \_\_\_\_\_