

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PERCEPCIÓN SOBRE LA CULTURA LABORAL EN UN GRUPO DE TÉCNICOS  
ESPECIALISTAS DE UNA EMPRESA DE PROYECTOS WEB."**

TESIS DE GRADO

**MARIA FERNANDA MARTINEZ APARICIO**

CARNET 10544-09

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"PERCEPCIÓN SOBRE LA CULTURA LABORAL EN UN GRUPO DE TÉCNICOS  
ESPECIALISTAS DE UNA EMPRESA DE PROYECTOS WEB."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**MARIA FERNANDA MARTINEZ APARICIO**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. MEDDELLIN LISBETH LOPEZ GONZALEZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. JULIO ROBERTO AREVALO MORALES

Guatemala, 25 de noviembre de 2015.

Señores Consejo de Facultad  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Presente

Estimados señores:

Por este medio hago de su conocimiento que se ha finalizado el trabajo de investigación titulado **“Percepción sobre la cultura laboral en un grupo de técnicos especialistas de una empresa de proyectos web”**, correspondiente a la alumna MARÍA FERNANDA MARTÍNEZ APARICIO con carné 1054409, de la licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, por lo que solicito se sirvan asignar fecha de revisión de tesis.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the typed name.

Mgr. Méddellin López  
Código 10795



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 051262-2016

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA FERNANDA MARTINEZ APARICIO, Carnet 10544-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05614-2016 de fecha 11 de enero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PERCEPCIÓN SOBRE LA CULTURA LABORAL EN UN GRUPO DE TÉCNICOS ESPECIALISTAS DE UNA EMPRESA DE PROYECTOS WEB."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de enero del año 2016.



*Irene Ruiz Godoy*  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

# ÍNDICE

<b>I.INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>29</b>
2.1 Objetivos.....	30
2.1.1 Objetivo general.....	30
2.1.2 Objetivos específicos .....	30
2.2. Unidad de análisis .....	30
2.3 Definición de unidad de análisis .....	30
2.3.1 Definición conceptual.....	30
2.3.2 Definición operacional.....	31
2.4 Alcances y límites .....	31
2.5 Aporte .....	32
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>33</b>
3.1 Sujetos.....	33
3.2 Instrumento.....	36
3.3 Procedimiento.....	36
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística .....	38
<b>IV. PRESENTACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>V. DISCUSION DE RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>68</b>
<b>IX. ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## RESUMEN

La presente investigación busca dar apoyo a la empresa analizando las características más importantes de la cultura laboral y su impacto en el personal. La empresa atravesó por un cambio estructural fuerte en los últimos meses y por lo mismo la cultura laboral fue afectada hasta cierto punto en el que varios de los elementos destacados se fueron ausentando, mas no desapareciendo. La empresa debe evaluar lo que sucedió con la cultura laboral y como esto afecta a los colaboradores y su sentido de pertenencia con la empresa.

Este estudio tuvo como objetivo conocer cuál es la percepción de las características de la cultura laboral de un grupo de técnicos especialistas de una empresa de proyectos web. Los sujetos de estudio para esta investigación fueron seis técnicos especialistas en desarrollo de proyectos web, tres mujeres y tres hombres, con más de un año de antigüedad en la empresa.

Para recolectar la información se realizaron entrevistas semiestructuradas en donde se evaluaron cinco indicadores los cuales eran orientación hacia las personas, estabilidad, comunicación, héroes e integración; cada una de las mismas constó de cuatro a cinco preguntas abiertas. Para la obtención de resultados se realizaron dos matrices por sujeto y una matriz en general, en total fueron realizadas trece matrices.

Con base a la investigación se puede concluir que la cultura laboral se vio afectada tras el cambio estructural por el que la empresa atravesó. Algunas de las características principales fueron ausentándose provocando que los colaboradores evaluaran críticamente las mismas. Se recomienda a la empresa analizar puntualmente cada uno de los elementos que conforman la cultura laboral y retomarlos o innovarlos aprovechando el cambio estructural que hubo.

# I. INTRODUCCIÓN

En el diario vivir está ubicada la cultura, ya sea dentro del hogar como dentro de una empresa o grupo de personas. Cada grupo define los criterios y elementos que debe de tener su propia cultura, por lo mismo que no existe alguna guía que indique qué es lo que debe de llevar una.

El éxito de cada una de las culturas está marcada en la diferenciación que existe entre ellas. Si todas las culturas fueran iguales, el mundo sería un lugar monótono y en cierta forma predecible.

Es por lo mismo que dentro de las empresas la cultura es una cuestión que se debe tomar en cuenta al momento de comenzar a inculcar factores que beneficien tanto al trabajador como a la organización en sí. Muchas empresas ligan a la cultura con el clima organizacional, sin embargo son áreas diferentes, es cierto, una depende de la otra, pero todo comienza por la cultura que la empresa vaya marcando.

A continuación se mostrarán distintos puntos de vista sobre este tema de cultura organizacional, su relevancia que se tiene en la funcionalidad de una empresa y los resultados de los trabajadores de la misma. A un principio se indicarán estudios a nivel nacional y posteriormente a nivel internacional.

Inicialmente se mencionará a Marroquín (2009) quién realizó una investigación descriptiva, la cual tenía como objetivo determinar las características de la cultura laboral en el personal docente de un colegio privado para señoritas de la ciudad de Guatemala. La muestra a evaluar fue de 45 docentes, incluidos los titulares de grado. Esta fue segmentada por años de laborar en la institución y la edad del sujeto. Los instrumentos utilizados fueron dos, uno fue el cuestionario sobre el carácter organizacional y cuestionario valorando la cultura de su organización. Los resultados obtenidos fueron variables con diferencias mínimas; el estilo de cultura que se obtuvo como resultado está dentro de la misma sección, cuatro de los cinco niveles tienen un tipo de cultura comunal, que representa hacer

a las organizaciones efectivas y hacer a las personas trabajadoras y en cierta forma realizadas; y el otro nivel es de tipo en red, la cual involucra la creación de una cultura de amistad y amabilidad, y es aquí donde las personas se aprecian. La principal conclusión fue que dentro del colegio se identificaron los estilos de culturas diagnosticadas y se determinó que los dos tienen tendencia positiva, pero aun así ambos poseen un lado positivo y uno negativo, por lo que se recomienda no intentar cambiar estas culturas ni la tendencia de las mismas; hay fundamentos que garantizan que no existen culturas correctas o incorrectas, son las culturas dadas en un contexto determinado.

Por su lado, Hernández (2010), realizó una investigación descriptiva, la cual tuvo como objetivo determinar las características de la cultura laboral en un grupo de trabajadores de puestos operativos de una empresa dedicada a la construcción. Fueron utilizados como instrumentos dos cuestionarios, uno fue el cuestionario sobre el carácter organizacional, y el otro cuestionario valorando la cultura de su organización. Los sujetos fueron 40 ayudantes y 66 albañiles. Dentro de los resultados se identificó el tipo de cultura comunal y como su tendencia positiva interviene de forma significativa en el día a día de los colaboradores, esta cultura es representada como un sistema en donde los integrantes de la organización comparten una percepción. La principal conclusión fue que la cultura laboral establecida en un grupo de trabajadores operativos de una empresa dedicada a la construcción de la ciudad capital de Guatemala, es la cultura laboral comunal, la cual se define porque sus miembros comparten un área formal o informal, en actividades dentro o fuera de la empresa donde se vuelven muy unidos. La comunicación verbal es importante al igual que el saber manejar y hacer fluida la comunicación entre los distintos niveles; asimismo el tener una gran identificación con los valores empresariales y una intensa lealtad, incluso fuera de la organización. La recomendación que se da es apoyar al liderazgo hasta alcanzarlo por la dirección de la empresa que está a cargo de la obra de construcción en donde se realizó el trabajo de campo, ya que la cultura laboral comunal positiva, es resultado de dicho liderazgo y de igual forma es sensible a los cambios corporativos.

A su vez, Calderón (2013), realizó una investigación descriptiva, la cual tuvo como objetivo determinar la influencia de la cultura organizacional en la estabilidad laboral. La muestra fue de 26 personas de clase media, hombres que se encontraban entre los 22 y 68 años. El instrumento a utilizar fue la escala de Likert y la fórmula de rotación de personal. El resultado que se obtuvo fue negativo ya que confirma que no se sienten cómodos con lo que realizan, ya que no logran satisfacer sus necesidades ni las de la empresa, siendo un 69% de la población, y un 31%, que es menos de la mitad, quienes opinan que sí se sienten satisfechos. La conclusión a la que se llegó fue que los colaboradores no se sienten estables, ya que cualquier cambio, o circunstancia que se presente, los desestabiliza en su área de trabajo, ya que no reciben información clara de las metas por alcanzar. Se recomendó medir la cultura laboral en el futuro, de forma constante, con el fin de conservar un ambiente sano e innovando con nuevas ideas, esto ayudará a fortalecer el ambiente de trabajo, logrando alcanzar las metas necesarias para el crecimiento de la empresa.

De igual forma Muñoz (2013) realizó una investigación experimental, en la cual mantuvo el objetivo de promover la cultura organizacional como estrategia para el logro de los objetivos institucionales en los centros educativos. Su población fue de 10 incluyendo a la directora, al personal docente y conserje. El instrumento a utilizar fue dos cuestionarios de edición propia del investigador, ambas con preguntas abiertas y cerradas. La primera de ellas iba dirigida a personal del colegio y la segunda iba dirigida a padres de familia. La principal conclusión fue que la cultura laboral, como estrategia administrativa, apoya en la mejora de las relaciones existentes en el ambiente de trabajo, además ayuda en el manejo de un mismo patrón de conducta y de ideas que se trabajan en la persecución de un mismo fin. Con el personal que se definió y se puso en marcha el funcionamiento de la cultura laboral, se sienten ahora identificados con la institución educativa, comparten aspectos importantes de sus responsabilidades, además saben que el éxito de la institución será el suyo propio, por lo que la recomendación para que sea más sencilla la ejecución de la cultura laboral en un centro educativo, es que éste debe comenzarse cuando se contrata al nuevo

personal, es decir cuando se le da inducción, ya que este nuevo integrante del equipo de trabajo puede ser direccionado hacia ese camino.

Para finalizar, Salazar (2013) realizó una investigación descriptiva, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo, el cual tuvo como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de la ciudad de Guatemala. La población total la conformaron 77 personas pero para fines de este estudio la muestra estuvo constituida por un grupo de 46 personas del nivel administrativo. Los instrumentos a utilizar fueron OCAI de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) y el cuestionario S21/26 de Satisfacción laboral de José L. Meliá. El principal resultado fue que la relación entre la cultura laboral y la satisfacción de los colaboradores se encuentra de la siguiente forma: la relación más fuerte y directa está entre la subdimensión de criterios de éxito y la subdimensión en general relacionada con la supervisión, retribución y prestaciones; y la menos fuerte y directa es la relacionada con la unión empresarial y el espacio físico. Las demás subdimensiones de cultura laboral y la subdimensión de la satisfacción se localizan en un nivel medio aprobado, lo que significa que la relación es directa. Se concluye que el tipo de cultura clan es el que predomina el primer lugar y este está vinculado con la relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, apoyo mutuo y cooperación. Esto favorece a que la institución logre sus objetivos con el recurso humano, físico y material con los que cuenta.

La sociedad guatemalteca, como todas las sociedades, se divide por las clases socioeconómicas que existen, sin embargo, también está la jerarquización por parte de las empresas. En los párrafos anteriores se logró observar cómo las diferentes jerarquías empresariales perciben la cultura laboral. Por lo mismo que todos los países son distintos en habitantes, de igual forma es la cultura organizacional de las diferentes empresas, por lo que a continuación se citará algunos estudios realizados en otros países.

Al respecto, Rivas y Samra (2006) realizaron una investigación descriptiva, en Maturín, Venezuela, la cual tuvo por objetivo analizar la cultura organizacional y

su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. La población la conformó el personal que labora en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A., la cual asciende a un total de 164 individuos, sin embargo, solo se tomó una muestra de 30 personas de dicha población; estuvo integrada por personal administrativo, enfermeras y camilleros. El instrumento a utilizar fue un cuestionario de emisión propia. La principal conclusión fue que en el C.C.Q. Divino Niño, C.A se demostró que prevalece un tipo de liderazgo autocrático. Se cree favorable el liderazgo autocrático ya que se considera como uno de los que apoya a que los elementos culturales, normas y políticas laborales se efectúen como es debido. Principalmente se recomienda que haya una buena inducción al personal, lo que certificará que el nuevo integrante de la organización se adaptará a sus necesidades. En este proceso de socialización se debe dar a conocer costumbres, normas, ritos, valores, políticas, procedimientos, historias entre otros elementos culturales.

De igual forma, Celma (2007) realizó una investigación cualitativa, en Granada, España, con el objetivo de conocer en primer lugar cuáles son las claves de las dificultades de las enfermeras para desarrollar un rol propio centrado en el paciente y su entorno en el seno de un equipo multidisciplinario; y en segundo lugar descubrir en qué forma influye en ello la cultura organizacional. La muestra que se tomó para la investigación fue de 46 personas el cual está conformado por personal del Hospital y pacientes. El instrumento utilizado fue una entrevista semiestructurada de emisión propia del investigador. Como parte de los resultados se encontró que existe una distancia entre profesional y paciente en la que el colaborador obtiene un estatus de poder y una posición social que le permite el control del lenguaje del conocimiento científico, el control del ambiente, etc. Ésto se marca más en los médicos que en las enfermeras, quienes declaran tener que explicar al paciente lo que ya le ha comentado el profesional de la salud porque a pesar de no comprender completamente lo que se les comunica, existen casos en los que no intentan preguntar. Con base al análisis de la cultura laboral de las instituciones de salud, se concluye que, como demuestran algunas investigaciones y a la luz de los descubrimientos, los elementos de cultura laboral indican que los

valores practicados por los profesionales de la salud no son siempre visibles en su aplicación.

En el mismo orden de ideas, Olivares (2007) realizó una investigación exploratorio-descriptivo, en Santiago de Chile, teniendo como objetivo comparar la cultura organizacional de la subsidiaria chilena de una compañía transnacional con la cultura organizacional de las empresas locales. Se elaboraron diez entrevistas a los colaboradores claves de la empresa. La entrevista fue semiestructurada ya que contaba con preguntas ordenadas y agrupadas según los indicadores a medir. Como conclusión de los resultados conseguidos, se obtiene un diagnóstico que indica que existe una combinación cultural en la empresa de estudio, ya que en las características se logró identificar una mezcla de elementos que surgen desde sus orígenes internacionales hasta su inclusión en la cultural chilena. Sin embargo, se pudo identificar una leve ventaja de los grupos sociales y valores empresariales venideros de la casa matriz, por lo que gran parte de las percepciones grupales de la cultural del ambiente local estaban ligadas a la trayectoria laboral de la empresa a nivel internacional.

Por su parte, Gil y Hernández (2008) realizaron una investigación descriptiva, en Chia, Colombia, la cual tuvo como objetivo estudiar la cultura en Viseé S.A., identificar su influencia en el desempeño y la innovación en la organización, y formular recomendaciones para la administración de su cultura. La muestra fue de 80 personas, la cual se dividía en 18 gerentes de zona de la ciudad de Bogotá y 62 personas del nivel administrativo. El instrumento a utilizar fue entrevistas realizadas a individuos elegidos personalmente, y al mismo tiempo se logró observar el comportamiento de ellas durante el desarrollo del trabajo de campo. Con base a los resultados y a las conclusiones de las cuatro características culturales, se observa que la empresa muestra un alto nivel de flexibilidad en cuanto a la estabilidad y dirección. Los cambios se pueden relacionar con la misma corporación de los últimos años, en donde se ha cambiado de gerente en dos ocasiones, de igual forma en los cargos directivos, y por lo mismo también los objetivos estratégicos. Estas modificaciones hacen que

la organización tenga una mayor predisposición hacia el cambio y a la flexibilidad, ya que ha aprendido de faltas y de diferentes maneras de direccionar lo que hace capaz de crear estrategias adaptativas que funcionan para enfrentar necesidades versátiles.

Finalmente, Sánchez (2010) realizó una investigación cuantitativa, en Querétaro, México, la cual tenía como objetivo identificar el tipo de cultura organizacional predominante en las instituciones de educación superior de Guanajuato, que cuentan con reconocimientos de calidad. La muestra que se tomó en cuenta fue de 7 instituciones de educación superior. El instrumento que se utilizó fue OCAI (instrumento de valoración de la cultura organizacional) desarrollado por Cameron y Quinn (1999). Parte de los resultados se encontró que las instituciones que participaron en la exploración, domina la cultura donde prevalece la participación y el compromiso; ya que, de las siete instituciones, tres muestran esa forma de cultura. Se puede concluir que en cuanto a la relación entre cultura y estrategia, es importante el resultado de la investigación, ya que en seis de las siete instituciones educativas participantes, la cultura laboral hallada se encuentra enlazada con la estrategia, por lo que se recomienda a los altos mandos de la institución que trabajen en ese sentido, para de esta forma lograr la eficiencia organizacional.

De acuerdo a la información recopilada, se puede determinar que la cultura organizacional es fundamental al momento de conocer cómo se encuentra el clima y el sentido de pertenencia de los colaboradores de una empresa. Esta misma ayuda a que las personas de nuevo ingreso hablen y den buenas referencias sobre la organización a la sociedad. La imagen de la corporación entra en juego también, ya que depende de la cultura que se viva dentro de la compañía, son los comentarios y referencias que se tendrán a niveles de empresa. Es necesario que las personas encargadas del manejo de esto, reconozcan y manejen adecuadamente este tema, ya que de ellos dependen todos estos aspectos importantes.

Anteriormente se dieron a conocer los distintos puntos de vista de autores que han realizado estudios donde comprueban la importancia que tiene la cultura organizacional para las empresas. A continuación se presentará las principales teorías relacionadas al tema con la intención de profundizar en el mismo.

Primero que todo la palabra cultura, según Fericgla (2004) es definida como un sistema de valores y de factores y elementos de doble sentido, es decir todo aquello que un grupo de personas ha creado y a consecuencia de esto todo lo que va a seguir estableciendo gracias a esta cultura.

También la define como el acumulado de rasgos psicológicos, espirituales y materiales que han logrado establecer la identidad y los desenlaces de cada agrupación, pero lo más importante es la distinción que hacen con el resto del mundo.

Explica también que cada persona nace siendo un conjunto de habilidades biológicas, psicológicas, sociales y espirituales; estas mismas son desarrolladas en un entorno de confianza para él.

Por su parte, Herrero (2002) define cultura como una abstracción, es decir, una construcción teórica que parte del comportamiento de un grupo de personas. El conocimiento de saber qué es cultura, viene de la observación de los sujetos de este grupo hacia otro.

También define una cultura personal, la cual es el mapa mental de cada individuo, pero éste se basa en los comportamientos que puede adquirir por medio de la cultura que lo rodea. Parte de ella consiste en la definición que se tiene de los otros mapas mentales de los individuos de la sociedad.

Dentro de las características universales que se pueden mencionar están:

- **Código simbólico:**
  - Comparten símbolos (entre ellos la lengua) lo que permite que la comunicación sea eficaz y efectiva.

- **Sistema arbitral:**
  - No existen reglas que obliguen a seguir un modelo, los individuos seleccionan los comportamientos que desean adquirir y plasmar.
  
- **Es aprendida:**
  - No es genética ni tampoco es interiorizada por instinto, es decir, una persona es el maestro del otro.
  
- **Es compartida:**
  - Los miembros comparten los mismos patrones, de esta forma el ambiente es más placentero y cómodo para ellos.
  
- **Capacidad de adaptabilidad:**
  - Siempre está cambiando y está dispuesta a traer nuevos cambios.

De igual forma, Portugal (2007) hace referencia a la cultura como la base y el fundamento de lo que el ser humano es. Ésta existe desde el momento en que se nace y se va dando forma con el aporte que los padres y la sociedad brindan durante la vida.

Una de las formas en que la cultura de una comunidad es fortalecida y mantiene su identidad, es por medio del conocimiento y la práctica de sus propios valores.

Entonces, se puede resumir que cultura es definida como todo lo material e inmaterial que identifica a un grupo de personas y sus vivencias en una determinada realidad. En conclusión, es la manera en que los humanos construyen el mundo.

Con la definición de cultura se puede especificar ahora qué es cultura organizacional, o dicho por otros autores, cultura empresarial.

Robbins y Judge (2009) definen la cultura en las empresas como un conjunto de elementos compartidos por los integrantes del grupo, las mismas hacen

que las organizaciones se diferencien unas de otras. En otras palabras, es la unión de características significativas que la empresa valora y aprecia.

Mencionan siete diferentes características que engloban las culturas organizacionales:

- **Innovación y aceptación del riesgo:**
  - Estimula a los colaboradores para que sean innovadores y tomen riesgos.
  
- **Atención al detalle:**
  - Se espera que los trabajadores demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
  
- **Orientación a los resultados:**
  - El departamento administrativo se enfoca en los resultados y/o eventos, en vez de las técnicas y procesos que se utilicen.
  
- **Orientación a la gente:**
  - Las decisiones tomadas, por las altas gerencias, tiene en cuenta el efecto de los resultados sobre los empleados de la empresa.
  
- **Orientación a los equipos:**
  - Calidad en que los proyectos de la empresa están organizados por equipos en vez de individual.
  
- **Agresividad:**
  - Grado en que los individuos son agresivos y competitivos en vez de buscar lo más fácil.

- **Estabilidad:**

- Es el valor en que las actividades empresariales dan importancia a mantener el *status quo* en contraste con el desarrollo de la organización.

Está de más decir que cada organización es diferente, puede tener todas o solo algunas de las características que se mencionaron anteriormente, pero en esencia estas son las que justifican y conforman una cultura organizacional estable, y por supuesto definida.

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) definen la cultura empresarial como los elementos que los colaboradores perciben, y cómo esa misma percepción establece un patrón de creencias, valores y expectativas.

Siempre dentro de la misma definición, ellos mencionan a Schein, quién definió cultura de la siguiente manera: “Un patrón de suposiciones básicas... que han funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas”. (p.34)

Dentro de la cultura se hace mención de los valores, y es por eso que estos autores también sugieren que es de importancia mencionarlos y tomarlos en cuenta al momento de hablar de este tema.

Las empresas son capaces de trabajar en una forma eficaz, siempre y cuando existan valores compartidos por los colaboradores. Los valores son deseos conscientes y afectivos que guían a las personas en su comportamiento.

Los valores son ideas de una comunidad con respecto a lo que es bueno o malo, lo correcto e incorrecto y estos tienen un impacto fuerte en los valores de una organización, esto a causa de la interactividad del trabajo, tiempo libre, familia y la sociedad en sí.

Debido a que la cultura organizacional está formada por expectativas, valores y actitudes compartidas, esta misma influye en las personas, grupos y

procesos empresariales. El impacto sobre los colaboradores de la empresa, fomenta y brinda una manera de estabilidad y sentido de identidad.

El respecto Chiavenato (2009) hace mención que cada empresa tiene características distintas a otras, y estas son por ejemplo el estilo de vida, comportamiento, mentalidad y personalidad. Muchas de las situaciones que suceden en una empresa son consecuencia de su cultura, es decir, de su código genético.

Asimismo, como cada persona posee una cultura diferente a la de los demás, lo mismo sucede con las empresas, todas se diferencian por su cultura, no solo por sus colores y estrategias.

Por ello Chiavenato (2009, p.123) menciona “el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa”.

La cultura empresarial no es algo que se pueda tocar, solo se puede ver cuando está en acción. Chiavenato lo compara con un *iceberg*; la parte de arriba, la que sobresale del agua, se ubican los elementos físicos y superficiales de una organización, los que se derivan de la cultura. Aquí se pueden mencionar el tipo de edificio, los colores de las instalaciones, los espacios, la disposición de las oficinas, los métodos y procesos de trabajo, la tecnología a usarse, las políticas de administración de personal entre otros.

Pero también se encuentra la parte de abajo, la que está sumergida en el agua. Aquí se encuentran los elementos invisibles y profundos, quienes son más difíciles de poder apreciar. Más que todo se encuentran los factores psicológicos y sociológicos de la cultura.

Para poder comprender mejor este tema del *iceberg*, se plantea una tabla donde se puede apreciar con mejor vista de lo que se está hablando.

<b>FIGURA DE ICEBERG</b>	
<b>Arriba de la superficie del agua.</b>	<p><b>Aspectos físicos y superficiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de organización.</li> <li>• Títulos y descriptores de puestos.</li> <li>• Objetivos y estrategias.</li> <li>• Tecnología y prácticas.</li> <li>• Políticas y directrices de personal.</li> <li>• Métodos y procedimientos de trabajo.</li> <li>• Medidas de productividad.</li> <li>• Medidas financieras.</li> </ul>
<b>Debajo de la superficie del agua.</b>	<p><b>Aspectos invisibles y profundos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pautas de influencia y de poder.</li> <li>• Percepciones y actitudes personas.</li> <li>• Sentimientos y normas grupales.</li> <li>• Valores y expectativas.</li> <li>• Normas de interacciones formales.</li> <li>• Relaciones afectivas.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia (2014)**

En esta tabla se explica que entre más profundo es un elemento dentro de la cultura organizacional, más complicado es hacer el cambio, mientras sucede lo contrario con lo que está a flote, arriba del iceberg, estos elementos son más sencillos de modificar.

Dentro de las culturas existen distintas características, y los autores las plantean de diferente forma. Anteriormente se mencionaron siete, las cuales se creen son las más importantes y que en la mayoría de empresas existen, quizás con otro nombre, pero se pueden encontrar.

Por lo que Chiavenato (2009) hace referencia a las investigaciones de Likert, en donde se mencionan cuatro tipos de cultura organizacional, lo que hace que las características sean algo diferente y separadamente de los tipos.

Las características anteriormente mencionadas pueden conformar estos diferentes tipos de cultura, pero no todas cumplen con la integración a los siguientes sistemas de la misma cultura organizacional.

A continuación se explican a detalle los sistemas previamente señalados:

- **Autoritario coercitivo:**

- Es un sistema administrativo autocrático, fuerte y arbitrario. Este sistema tiende a mantener en orden, de una forma rígida y estricta, todo lo que sucede dentro de la empresa. Es el sistema más duro de todos.
- Algunas características específicas son:
  - Proceso de decisión: centralizado en el departamento administrativo. Todo lo espontáneo se presenta a los altos mandos para ser decidida por ella.
  - Sistema de comunicación: este es muy cauteloso y vertical, es decir que las órdenes vienen de arriba para abajo. No se piden sugerencias a personas externas al departamento.
  - Relaciones interpersonales: son consideradas perjudiciales. Se ven con desconfianza las charlas informales, por lo que impide que se realicen. La organización es formal, por lo que no deja que los puestos se relacionen entre sí, sino los aísla y separa completamente.
  - Sistema de recompensas y sanciones: se enfoca en las sanciones y órdenes disciplinarias, lo que hace que el ambiente sea de terror y desconfianza. Se deben obedecer las reglas al pie de la letra, de lo contrario corren riesgo de ser sancionados.

- **Autoritario benevolente:**
  - Es más condescendiente y menos rígido. Siempre es autoritario, pero no tanto como el primer tipo (coercitivo).
  - Sus características son:
    - Proceso de decisión: centralizado en el departamento mismo, pero en ocasiones cuando la decisión no es tan importante, se piden sugerencias, pero estas siempre tienen que ser autorizadas con anterioridad.
    - Sistema de comunicación: se mantienen las comunicaciones verticales, aunque en ocasiones se permiten los mensajes desde la base del departamento (puestos bajos).
    - Relaciones interpersonales: se toleran las relaciones, siempre y cuando se relacionen en un clima de respectiva condescendencia. La interacción entre las personas es poca.
    - Sistema de recompensas y sanciones: se siguen manteniendo las sanciones y las medidas disciplinarias, sin embargo, existen algunas recompensas físicas o salariales.
  
- **Consultivo:**
  - Éste se inclina más hacia la parte de participación que al de imposición. De cierta manera se trata de alejar de la injusticia empresarial.
  - Se caracteriza por:
    - Proceso de decisión: éste es de forma participativa y consultiva. Dentro del mismo se toma en cuenta la opinión de los colaboradores al momento de realizar y definir las políticas de la organización. Algunas de las decisiones son confiadas al personal, pero posteriormente son aprobadas por los altos mandos.

- Sistema de comunicación: aquí se dan tanto las verticales, como las horizontales y esto ayuda a que la información fluya mejor.
  - Relaciones interpersonales: existe confianza con el personal, aunque no es completamente concreto. Se crean circunstancias relativamente favorables para la organización.
  - Sistemas de recompensas y sanciones: se centra más en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando se realizan sanciones y castigos ocasionales.
  
- **Participativo:**
  - Es una administración democrática y abierta.
  - Las características de este son:
    - Proceso de decisión: este es totalmente encargado a la base de la jerarquización. El departamento administrativo toma decisiones en casos de emergencias, pero siempre pide la opinión de los grupos de personal involucrados.
    - Sistema de comunicación: la información fluye en todas las direcciones y la empresa solo invierte en los canales de comunicación para hacer más efectiva la misma.
    - Relaciones interpersonales: el trabajo siempre se realiza con base a los equipos de trabajo, esto con la finalidad de crear nuevas relaciones, integración y confianza entre los colaboradores.
    - Sistema de recompensas y sanciones: éstas se centran más en las recompensas, tanto simbólicas como sociables, materiales y salariales. Muy rara vez existen sanciones, y si hay, los mismos equipos de trabajo indican y deciden cuáles serán.

Existen distintas empresas que poseen estos tipos de niveles, aunque se plantean casos extremos donde casi ya no se observan estos ejemplares de

culturas. En ocasiones, cuando la cultura no está definida, se producen mezclas de estos mismos.

Asimismo, como existen los tipos de culturas, también se puede ver las funciones que esta misma tiene sobre una organización o empresa. No importando el tamaño de la corporación, siempre se va a observar una cultura.

Robbins y Judge (2009) hacen mención de que la principal función que tiene la cultura en una organización es definir fronteras, es decir, ésta marca en definitiva la diferencia entre ella y las demás empresas.

Como se indicaba anteriormente, también proporciona un sentido de identidad a los colaboradores por lo que facilita la creación de compromiso con algo aún más grande que el interés propio. No falta mencionar, también, la estabilidad del sistema social.

La cultura es el pegamento social que apoya en el mantener unida a la organización, ya que brinda estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los colaboradores. Esta también sirve como mecanismo que ofrece sentido y control para guiar y formar las actitudes y comportamientos de los trabajadores.

Rodríguez (2004) hace referencia a Diez en cuanto a las funciones que cumple esta dentro de una organización. Se pueden mencionar:

- **Adaptativa:**
  - Se intentará lograr una comprensión sobre el problema de supervivencia, del cual se deriva su principal sentido de misión.
  
- **Legitimadora:**
  - Justifica el sentido y valor de la empresa. Refuerza la orientación y la finalidad de la organización y le da sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la corporación.

- **Instrumental:**
  - Es ideal para lograr la gestión eficaz de la empresa por medio de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas.
  
- **Reguladora:**
  - Se convierte en una guía informal del comportamiento, ya que de esta forma les indicará lo importante y cómo se deben hacer las cosas.
  
- **Motivadora:**
  - Dentro de la misma existen los valores, y esto hace que se cree cooperación, motivación al personal y facilita el compromiso con la empresa y su objetivo empresarial.
  
- **Simbólica:**
  - Representa la vida social de un grupo de personas. Por medio de ella se expresan los valores o ideales sociales que se comparten dentro del ambiente.

Las funciones que se plantearon con anterioridad, son importantes al momento de comenzar a crear una cultura organizacional, pero la pregunta está ¿Cómo se crea? ¿Cómo se origina? ¿Qué la impulsa?

Estos cuestionamientos son importantes al momento de iniciar con una empresa, ya que no solo se trata de ganarle a la competencia por medio de las estrategias y productos/servicios que se brindan, sino de apoyarse en lo más importante de una organización, su recurso humano.

Este recurso debe ser el más importante, ya que sin él, la compañía no avanza ni logra las metas que se proponen a nivel de negocios. Existen máquinas que hacen el trabajo de las personas, pero ninguna de ellas piensa y razona como lo hacen los humanos.

Según Robbins, Varela, Coulter, Huerta, Amaru y Jones (2009) explican el origen de la cultura por medio de las costumbres, tradiciones y la manera general de hacer las cosas dentro de la organización. Principalmente se crea por las actividades o hechos que se han realizado con anterioridad y el éxito que han tenido los mismos.

Estos personajes plantean también que el inicio de la cultura se debe a la misión y visión que los fundadores o gerentes generales de la empresa. Estas personas son las que definen y establecen la primera cultura por medio de una imagen de lo que debe ser la organización.

Una vez definida por los líderes de la organización, se debe dar a conocer específicamente a los colaboradores. Quienes dan el primer paso, son los altos mandos, luego comienzan las personas de los niveles más bajos.

La cultura se transmite a los colaboradores de muchas maneras, entre estas se encuentran:

- **Anécdotas:**

- Son narraciones o historias sobre personajes o hechos importantes sucedidos dentro de la organización, especialmente sobre los fundadores. El objetivo es aportar ejemplos con los que los colaboradores aprenderán distintas facetas de la cultura.

- **Ritos:**

- Estos son secuencias de actividades que se repiten consecuentemente dentro del año laboral. Estas manifiestan y refuerzan los valores de la compañía, las personas importantes y las metas a alcanzar o alcanzadas. Su principal función es establecer la motivación y conductas esperadas en el personal.

- **Símbolos materiales:**
  - La primera impresión vale mucho, y esto es lo que trata de crear este elemento. De esta forma se demuestra el poder que tiene los símbolos materiales al momento de originar la personalidad de la empresa. Unos ejemplos de estos símbolos pueden ser las instalaciones, los uniformes, el tamaño de las oficinas, el equipo de cómputo, la tecnología, comedores, y hasta los parqueos reservados dentro del edificio. Estos símbolos comunican a los colaboradores lo que es importante, el grado de igualdad y los comportamientos que se esperan y consideran apropiados.
  
- **Lenguaje:**
  - Es utilizado por muchas empresas y organizaciones como forma de identificar a los miembros de una cultura. Al momento de aprender este elemento, los colaboradores dan fe y aceptan la misma, y más que todo que están dispuestos a conservarla.
  - Con el tiempo las empresas imponen términos para el equipo, y los nuevos empleados se sienten abrumados por las abreviaturas o la jerga que se maneja dentro de la corporación; poco a poco se van convirtiendo en parte natural del lenguaje.
  - Una vez aprendido este elemento, actúa como denominador común que logra unir a las personas de una cultura.

Robbins *et al.* (2009) comentan que la cultura afecta a los gerentes, no solo al personal debajo de ellos.

Es importante para los jefes y gerentes de una corporación, ya que define lo que pueden y lo que no pueden hacer dentro de la empresa. Dichas limitaciones no se colocan en papel para que todos las puedan ver o leer, sino que se aprenden en el transcurso del tiempo.

Las decisiones no se pierden dentro de la cultura, estas al contrario son influidas por ella, ya que determinan si aplica o no para la empresa. Los gerentes

deben conocer bien la cultura que se maneja dentro de la organización ya que las decisiones deben ir acorde a ella.

A continuación se señalarán cuáles son las decisiones más comunes y que al mismo tiempo tienen una importancia grande para la organización.

**Planeación:**

- Grado de riesgo que implican los planes.
- Que sean individuos o grupos los que desarrollen los planes.
- Calidad en que la dirección investiga el ambiente.

**Organización:**

- Cuánta autonomía debe incorporarse en los puestos de los empleados.
- Que hagan las tareas individuales o en grupos.
- Estado en que los gerentes de los departamentos tratan unos con otros.

**Dirección:**

- Valor en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción de los empleados.
- Qué estilos de liderazgo son apropiados.
- Si hay que suprimir todos los acuerdos, incluyendo los constructivos.

**Control:**

- Imponer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones.
- Qué criterios deben subrayarse en las evaluaciones del desempeño de los empleados.
- Qué repercusiones traerá excederse en el presupuesto.

La cultura de una organización, principalmente si es fuerte, limita las opciones de toma de decisiones del gerente en las funciones administrativas. En este caso la tabla que se planteó anteriormente (Fuente: elaboración propia [2014]), no

tendría validez. La mayoría de empresas no son muy fuertes, tienen puntos débiles, es por eso que se menciona lo anterior.

Gibson, Ivancevich y Donnely (2001) comienzan a hacer mención sobre una cultura negativa. En estas indican que pueden llegar a ser contra productivos para la organización. Se habla con respecto a cualquier esfuerzo o intento de querer realizar mejoras en el rendimiento de la empresa.

También enfatizan que la cultura de una organización es una de las principales causas que influyen sobre la eficacia de las operaciones de una empresa. Hay que tomar en cuenta que la misma está en todo momento y es necesario trabajar en ella, no dejarse a la deriva ya que puede ocasionar problemas en el rendimiento de las personas.

Por otro lado Robbins *et al.* (2013) mencionan la importancia que tiene una cultura orientada a la innovación y qué factores la inhiben.

Estos autores mencionan a Woodman, Sawyer y Griffin al momento en que proponen a la cultura como un elemento determinante para generar un comportamiento creativo en las organizaciones. Todas las innovaciones comienzan con ideas creativas, y de ahí nace la importancia de la misma cita.

Los mismos autores definen la creatividad como la producción de ideas nuevas y útiles en cualquier área. Y así mismo, puntualizan la innovación como la implementación exitosa de ideas en una empresa.

Estos autores discuten sobre lo difícil que es cambiar una cultura, dentro de las organizaciones, para que se conviertan en una ventaja competitiva sustentable. Pero se menciona que es posible aplicar actividades que desarrollen una cultura nueva, una cultura de innovación.

Se ha dado información sobre lo que realmente es cultura, cómo funciona y qué efectos trae consigo para los colaboradores de una empresa. Cabe mencionar también elementos que hacen a la cultura lo que es hoy en día.

Dentro de estos elementos se mencionan:

- La comunicación interna.
- La administración de recursos humanos (principal responsable).

En su término más simple, Kossen (1995) define la comunicación interna como la interacción dentro de una empresa. Ocupa tanto la comunicación “oficial” como la “no oficial”. Esto sucede entre los colaboradores de todas las organizaciones.

Menciona algunos de los objetivos de esta:

- Difundir y plasmar los valores de la cultura de la organización.
- Beneficiar en la identificación del colaborador.
- Relatar lo que pasa dentro de la empresa, pero no solo para informar, sino también para motivar al personal.
- Apoyar en el crecimiento del compromiso y de la integración de los colaboradores con la empresa.
- Dar a conocer a estos la importancia de su trabajo de acuerdo a la satisfacción del cliente, y de los resultados.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas de los colaboradores.
- Contribuir a la mejora de las relaciones entre los diferentes departamentos.
- Combatir la propagación de rumores que afecten a los empleados y que también puedan ocasionar problemas con los clientes y/o proveedores.

Siempre para Kossen lograr un clima de confianza en la gerencia, es a través de un buen sistema de comunicación ascendente, conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones de los colaboradores.

Por otro lado, la administración de recursos humanos es primordial al momento de llevar a cabo una cultura, ya que es quien va a velar que ésta sea la más adecuada y tenga una funcionalidad efectiva sobre el personal de la empresa.

Según Mondy y Noe (2005) hacen noción de que la administración de recursos humanos es la utilización de los seres humanos como parte de los recursos para lograr objetivos organizacionales. Por lo mismo que se está hablando de personas, los jefes de dichas personas participan dentro de esta administración.

Quién mejor que los jefes para saber cómo se mantiene o cómo se encuentra su personal a cargo. Estos mismos ayudan a mejorar los elementos que se encuentren con inconvenientes, y resaltar lo mejor de los departamentos.

Ivancevich (2005) brinda una opinión diferente sobre la administración de recursos humanos. Él explica que este departamento es mucho más que archivar, limpiar y llevar registros, menciona que cuando se integran las estrategias de la corporación, ellos se encargan de aclarar los problemas y proponer una solución.

La verdadera importancia y ventaja profesional de la administración de recursos humanos es la supervivencia de la organización a través del manejo adecuado de todo su personal y las elementos que ésta la compone, como por ejemplo la cultura.

Por su parte Sánchez (2013) propone las principales responsabilidades para este departamento, las cuales son las siguientes:

- La comprensión y relación con los empleados como personas. De esta forma se identifican las necesidades de cada individuo.
- Desarrollo de interacciones positivas entre los colaboradores, de manera que se mantenga un ambiente cómodo en el que se pueda garantizar una buena productividad dentro de la empresa.
- Identificar todas las áreas que tengan debilidades en cuanto al conocimiento y manejo para desempeñar una ejecución de sus tareas.

- Reclutamiento de la fuerza de trabajo requerida, de forma que cuando se exista una vacante disponible, se pueda seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto.
- También mantiene una actitud abierta a las quejas de los colaboradores, de esta manera ellos puedan acercarse al departamento y llevar cualquier inquietud que le afecte dentro del área laboral.
- Es responsable de realizar las evaluaciones de desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, de forma que estas puedan servir de base para cualquier promoción, de igual forma identificar cualquier debilidad que pueda servir para brindar al empleado capacitaciones acorde a la debilidad encontrada.
- Promociones, transferencias o la expulsión de los servicios prestados por el empleado son algunas de las funciones que son aplicadas por el departamento de recursos humanos. Las promociones se llevan a cabo, y se basan principalmente en el rendimiento global del individuo, acompañado por el lapso o la tenencia que ha servido a la organización

Lo anteriormente mencionado es importante tenerlo en cuenta para el buen desarrollo y mantenimiento de la cultura organizacional de una empresa. Para comprender un poco mejor el ámbito que se estudió, empresas web, se describe como son estas.

Según Thompson (2006), una empresa es una agrupación conformada por individuos, aspiraciones, recursos materiales y capacidades técnicas y financieras; la cual accede a la dedicación en la producción y cambio en los productos y/o prestación de servicios. Todo esto con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos que existen en la sociedad, también se espera obtener una utilidad o ganancia.

De acuerdo con lo que plantea Lemus (s.f.), las empresas se dividen en diferentes tipos de acuerdo a sus estructuras mercantiles guatemaltecas. Entre estas se encuentran:

**Individual:**

- Ligada al NIT (número de identificación tributaria) de la persona propietaria. Es la más sencilla de crear y la más apropiada para micro o pequeña empresa.

**Sociedad colectiva:**

- Los socios participativos responden por las obligaciones de la sociedad, siendo ellos o no los responsables de dichas acciones. Por lo mismo, cada socio puede perder mucho más de lo aportado, si el negocio no va bien.

Debido a esto, este tipo de empresa es la menos utilizada en Guatemala, sin embargo en las micros, pequeñas y medianas empresas, por el nivel de confianza que existe entre los socios, podría ser manejada con precaución y límites ante los riesgos.

**Sociedad de responsabilidad limitada:**

- Dentro de estas los socios solo contestan por sus aportaciones. Es una buena opción para las empresas pequeñas y medianas.

**Sociedad anónima:**

- Este tipo de empresa permite que cada uno de los accionistas se haga cargo de las responsabilidades y pagos de sus acciones. Es la más utilizada en Guatemala, y hace poco las acciones podían ser al portador, es decir, aprobaban el anonimato de los accionistas.

Debido a este cambio, se empezó a perder un poco el interés por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, pero continúa siendo beneficiosa para incrementar el capital de las grandes y mega empresas.

Se mencionaron las distintas formas de establecer empresas en el mercado, pero el enfoque está dirigido a empresas web. A continuación se detalla información sobre las mismas y la importancia que tienen en la actualidad.

Osorio (2011) compara el sitio web como la primera impresión de la empresa ante los clientes, esta misma refleja el carácter de la compañía y su identidad empresarial. Distintos clientes llegan a las compañías navegando por internet, es por eso que un buen diseño web es importante para el éxito de las corporaciones.

Este mismo autor hace referencia a Natalia Garrido, directora creativa de la agencia digital argentina Iconosur, citando un comentario que ella proporcionó “Siempre se debe tener cuenta que cada proyecto es único y requiere de soluciones específicas y propias para cada necesidad. Un buen diseño es la consecuencia de un producto bien pensado”.

Uno de las características claves y funcionales para que el usuario permanezca en el sitio es justamente la facilidad con la que podrá ingresar a los distintos contenidos que el mismo posee. El cliente debe sentirse cómodo de poder ubicar las diferentes páginas de un sitio.

El desarrollo de éste es complejo debido a que se deben tomar en cuenta distintos procesos durante la creación, como son los requerimientos iniciales del cliente, hasta la publicación en línea y mantenimiento del mismo.

Los procesos para crear y desarrollar un proyecto web llevan más tiempo del que se considera y cree el público. Debe tomarse en cuenta desde los colores y diseño, hasta el texto y funcionalidad de las aplicaciones que se colocan en el mismo sitio web.

“Un sitio llamativo gana visitas y gente que lo adopte, genera concurrencia y produce viralidad. Pero además, genera confianza y, por supuesto, ese sitio puede lograr que el dueño gane más dinero”, menciona Natalia Garrido, de Iconosur, a quién Osorio (2011) hace referencia en su artículo.

La cultura laboral es fundamental para el adecuado funcionamiento de una organización, ya que influye en los resultados de los colaboradores con la empresa, adicional a que crea de cierta forma un sentido de pertenencia con la corporación. La misma es determinada y alineada por la alta gerencia, en apoyo con los distintos directores de los departamentos, pero quien tiene más participación dentro de ella es recursos humanos. No hay que dejar de mencionar que las culturas laborales varían mucho entre las empresas, por lo que al momento de integrar a la corporación un nuevo colaborador se debe tomar en cuenta la adecuada adaptación a la misma.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cultura en muchas organizaciones es tomado en cuenta al momento de evaluar el comportamiento o rotación de personal, pero también debe considerarse por sí sola, es decir, sin tomar como base algunos de los elementos anteriormente mencionado.

Las empresas más comunes que se conoce en el mercado laboral son distribuidoras, productoras de vestimenta, alimentación y prestaciones de servicios. Aunque las micro, pequeñas y medianas empresas no se mencionen tanto como las grandes y mega empresas, no quiere decir que no posean cultura laboral.

Dentro del ámbito laboral, existen y se diferencian las empresas por los productos que proporcionan, pero también existen empresas que se dedican a la prestación de servicios profesionales, como por ejemplo el desarrollo de proyectos web.

Debido a la forma en cómo se dirigen estas empresas, la cultura que se irá formando debe ser importante para poder retener a los colaboradores y tener un ambiente agradable de trabajo. Esto representa un reto grande para los directores principalmente para el departamento administrativo y de recursos humanos.

Los colaboradores de las distintas empresas, al momento de ingresar a una corporación nueva y diferente deben adaptarse a la cultura de la misma, siendo esta diferente a la que se vivió con anterioridad.

Por lo mismo que se menciona surge la siguiente interrogante, la cual se analizará desde el ámbito cualitativo:

**¿Cuál es la percepción sobre las características de la cultura laboral de un grupo de técnicos especialistas de una empresa de proyectos web?**

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Conocer cuál es la percepción de las características de la cultura laboral de un grupo de técnicos especialistas de una empresa de proyectos web.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Establecer las principales características de una cultura laboral de un grupo de técnicos especialistas respecto de la orientación hacia las personas.
- Identificar las principales características de una cultura laboral de un grupo de técnicos especialistas con respecto a la estabilidad.
- Definir las principales características de una cultura laboral de un grupo de técnicos especialistas con respecto a la comunicación.
- Distinguir por las principales características de una cultura laboral de un grupo de técnicos especialistas con respecto a los héroes.
- Determinar las principales características de una cultura laboral de un grupo de técnicos especialistas con respecto a la integración.

## **2.2 Unidad de análisis**

### 2.2.1. Cultura laboral

## **2.3 Definición de unidad de análisis**

### 2.3.1 Definición conceptual:

- De acuerdo con Robbins (2004) la cultura laboral es un “sistema de significado compartido con los miembros, el cual distingue a una organización de las demás... Un conjunto de características claves que la organización valora.” (p.551)

### 2.3.2 Definición operacional:

- Se entenderá como cultura laboral a la opinión de un grupo de personas a través de una entrevista semiestructurada que se aplicó a grupo de técnicos especialistas. La entrevista determinó los siguientes factores:
  - Orientación hacia las personas.
  - Estabilidad.
  - Comunicación.
  - Héroe.
  - Integración.

## 2.4 Alcances y límites

Los alcances que se pretende abarcar con esta investigación cualitativa es conocer si el grupo de técnicos especialistas mantienen una cultura estable dentro de la empresa con respecto de los factores que, en las entrevistas semiestructuradas, se analizará a profundidad.

También el conocer la opinión del grupo de técnicos especialistas de una empresa de proyectos web con más de un año de estar laborando para la misma compañía, de la cultura laboral.

Otro de los alcances que se pretende alcanzar con este estudio cualitativo es analizar en profundidad cómo se desarrolla la cultura al momento de recibir a un nuevo colaborador en la empresa. El involucrar a una persona a esta cultura debe ser parte de la compañía, ya que el nuevo colaborador no conoce cuáles son los indicadores o tendencias en la nueva empresa.

Una limitación puede ser la imposibilidad de generalizar los datos, ya que los mismos son aplicables únicamente para la población examinada.

## **2.5 Aporte**

El presente trabajo de investigación contribuirá para la generación de nuevos documentos que apoyen a conocer de mejor manera aspectos relacionados con la cultura laboral.

Además es de importancia dar a conocer el resultado obtenido al departamento de recursos humanos y administración para que sea de su saber cómo se encuentra, a percepción de los colaboradores, la cultura laboral de la misma empresa.

También es una manera en la que los encargados de ambos departamentos se coloquen en posiciones en las que se puedan mejorar ciertos aspectos de la misma cultura y lograr un ambiente armonioso de trabajo.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Los sujetos de esta investigación están comprendidos por seis técnicos especialistas pertenecientes al área técnica de una empresa dedicada al desarrollo de proyectos web, misma que inició labores hace cuatro años. González (2006) define “El número ideal de personas a considerar en la investigación cualitativa deja, de esta forma, de ser un criterio cuantitativo, y se define por las propias demandas cualitativas del proceso de construcción de información intrínseco a la investigación en curso.” (p.144). Desde entonces la empresa ha crecido y ha obtenido experiencia en el negocio de desarrollo de proyectos, pero no cualquier proyecto, sino proyectos web.

Actualmente este negocio es rentable, por lo que la competencia cada día se incrementa más. Las estrategias que se utilizan y manejan dentro de la misma lo hacen ser única y singular, por lo mismo es que los clientes continúan su relación laboral y hasta llegan a recomendar a la compañía con otros negocios.

Dentro del área técnica se encuentran dos distintos departamentos los cuales son Editorial e IT (Information Technology). Estos dos departamentos brindan el soporte a los distintos proyectos que la empresa maneja. La muestra con la que se trabajó es de seis técnicos especialistas que tienen como mínimo un año de laborar dentro de la empresa.

A continuación se especifica las principales características a tomar en cuenta como son el género, edad, escolaridad y antigüedad de cada uno de los colaboradores entrevistados:

<b>Sujeto 1</b>	
<b>Género</b>	Femenino
<b>Edad</b>	24 años
<b>Escolaridad</b>	Licenciada en administración
<b>Antigüedad</b>	1 año 6 meses

<b>Sujeto 2</b>	
<b>Género</b>	Femenino
<b>Edad</b>	23 años
<b>Escolaridad</b>	Universitaria
<b>Antigüedad</b>	3 años

<b>Sujeto 3</b>	
<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	28 años
<b>Escolaridad</b>	Universitario
<b>Antigüedad</b>	4 años 11 meses

<b>Sujeto 4</b>	
<b>Género</b>	Femenino
<b>Edad</b>	29 años
<b>Escolaridad</b>	Universitaria
<b>Antigüedad</b>	1 año 11 meses

<b>Sujeto 5</b>	
<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	22 años
<b>Escolaridad</b>	Universitario
<b>Antigüedad</b>	2 años 2 meses

<b>Sujeto 6</b>	
<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	35 años
<b>Escolaridad</b>	Universitario
<b>Antigüedad</b>	4 años 10 meses

### **3.2 Instrumento**

El instrumento que se utilizó para esta investigación fue una entrevista semiestructurada que tuvo la finalidad de conocer la percepción de los técnicos especialistas acerca de la cultura organizacional que se tiene dentro de la empresa.

Dicha entrevista constó de preguntas abiertas para conocer el punto de vista de los técnicos con respecto a la cultura organizacional con base a los siguientes indicadores (ver Anexo I):

- Orientación hacia las personas.
- Estabilidad.
- Comunicación.
- Héroes.
- Integración.

### **3.3 Procedimiento**

- Se hizo la selección del tema a investigar, el cual debió ser aprobada por la Facultad de Humanidades, departamento de Psicología.
- Una vez afirmada, se realizó la pregunta y el objetivo, en conjunto con el planteamiento del problema, los cuales están enfocados a conocer cuáles son las principales características de la cultura de organización, según la percepción de un grupo de técnicos especialistas de una empresa de proyectos web.
- Posteriormente se recopiló la información necesaria y de reconocible importancia, nacional e internacional, para la elaboración de los antecedentes.
- Se investigó información conforme al tema a investigar para poder brindarle relevancia al mismo en relación con la sociedad y con las empresas en general.

- Ya con los antecedentes e información aprobada, se continuó a integrarlo para conformar el capítulo de introducción.
- Se establecieron las características necesarias para los sujetos de estudio.
- Se elaboró el instrumento a utilizar (entrevista semiestructurada) para ser aplicada a los sujetos del estudio.
- Se definió el tipo de investigación que fue utilizado para la realización de este anteproyecto y en un futuro no muy lejano, el proyecto de tesis.
- Se validó el instrumento con tres profesionales en Psicología Industrial/Organizacional por medio de correos electrónicos donde se compartió el documento.
- Se solicitó permiso con la empresa, por medio de una reunión programada con el CEO y CFO, para realizar las entrevistas semiestructuradas en un lapso de cinco días.
- Dentro de la misma reunión se definieron a 5 colaboradores para participar en el trabajo de campo, por ende ser entrevistados.
- Se calendarizaron las entrevistas semiestructuradas con el personal de forma que no afectaran su tiempo laboral. Las mismas se realizaron por la tarde y la duración fue de 40 minutos a 1 hora aproximadamente.
- Las entrevistas semiestructuradas fueron grabados en audio para mantener el anonimato y confidencialidad con el personal.
- Se recopiló la información en dos matrices por sujeto y una matriz a nivel general.
- Se presentaron y discutieron los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas explicando la opinión que tiene el personal con respecto a la cultura laboral de la empresa.
- Se redactaron conclusiones con respecto a los resultados obtenidos por medio de las entrevistas semiestructuradas.
- Con base a las conclusiones, se redactaron recomendaciones que posteriormente serán discutidos con la empresa para su aprobación y posible aplicación.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

La presente investigación es de tipo cualitativo, la cual es descrita por Santana (2010) como “la alternativa más expedita de los investigadores sociales para interpretar y comprender la realidad social circundante... Para investigar cualitativamente no hay recetas ni pasos rígidos... el investigador asume su propia postura y decide qué hacer, para qué, cómo y cuándo hacerlo, con qué y con quiénes. El investigador puede llegar a importantes descubrimientos siguiendo sus corazonadas, enfrentando errores, perfeccionando sus métodos y técnicas, trabajando individualmente y en grupos.”

A causa de la naturaleza de la investigación, no se utilizó una metodología estadística, debido de que se tomaron en cuenta las perspectivas y opiniones de los sujetos del estudio.

Los resultados se presentaron, al finalizar las entrevistas semiestructuradas, en matrices donde se detalló la información textual y literal de lo que se obtuvo en las mismas.

## IV. RESULTADOS

### SUJETO 1

<b>Género</b>	Femenino
<b>Edad</b>	24 años
<b>Escolaridad</b>	Lic.en Administración
<b>Antigüedad</b>	1 año y 6 meses

<b>Orientación hacia las personas</b>	<p>“Me siento súper bien... por la confianza que agarra uno con la gente, el cariño, la amistad, pero me siento muy bien.”</p> <p>“Reciben buenos resultados de lo que hago, no he recibido una llamada de atención o algo que demuestre lo contrario. A la gente les doy la confianza para acercarse a mí.”</p> <p>“Sí, lo están haciendo de una buena manera porque siento no me afectan... sí me toman en cuenta.”</p> <p>“Es bien comprensivo cuando alguien tiene un problema, entiende y apoyo a todos. Si siento apoyo y no temor.”</p>
<b>Estabilidad</b>	<p>“Sí servían bastante las actividades que se hacían porque daba la oportunidad de estar todos juntos y platicar un poco más. Servían para la comunicación entre todos.”</p> <p>“Pizza Friday, era la más grande y todos los meses se hacía. Era algo diferente.”</p> <p>“Hacer la planeación y generar las ideas entre todas para las actividades. También apoyo al departamento de recursos humanos y la gestión de oficina.”</p> <p>“Mi puesto en sí es sobre eso y por lo que estudié y también por el apoyo que podía darle a ciertas áreas.”</p> <p>“Aporte de ideas nuevas. El integrar a toda la gente, hacer más actividades y en la ciudad de la oficina.”</p> <p>“También hacer cosas nuevas y entretenidas por el cambio.”</p>
<b>Comunicación</b>	<p>“Siento que está bien porque tienen la confianza de acercarse a mí, yo soy el intermedio entre jefes. Todos se llevan bien y eso ayuda a la comunicación, no creo que haya problemas de comunicación.”</p> <p>“Si no es tan relevante, es por correo pero también se puede reunir a todos para resolver dudas. En persona es más fácil.”</p>

	<p>“De las dos formas pero depende de la situación el tipo de comunicación.”</p> <p>“Las políticas están bien porque siempre tiene que estar el respeto, tiene que haber reglas porque si no hay nada escrito hacen lo que quiera, evitar problemas.”</p>
<b>Héroes</b>	<p>“Los fundadores son CEO y el CFO porque ellos tuvieron la idea y entre ambos se apoyan mucho y desde el inicio.”</p> <p>“Sí saben que es lo que quiere cada y sí saben cómo comunicarlo, y el canal más utilizado es verbal que escrito.”</p> <p>“Realizo mi trabajo con más seguridad y confianza por lo mismo que ellos me transmiten eso. Si algo está mal ellos me van a apoyar o corregir. También han influido a que sea más discreta y conocer la parte de atrás de una empresa.”</p>
<b>Integración</b>	<p>“Los procesos de inducción están bien porque al entrar a la empresa siente la confianza y el gusto de llegar a trabajar. Desde el principio se empieza a familiarizar con la empresa.”</p> <p>“No le agregaría algo al proceso de inducción, lo importante sí se hacía.”</p> <p>“Me hubiera gustado que estuviera más establecido qué hacer con cada persona del equipo por medio de una reunión.”</p>

	<b>Orientación hacia personas</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Héroes</b>	<b>Integración</b>
<b>Sujeto 1</b>	<p>Existe mucha confianza.</p> <p>Se ven buenos resultados.</p> <p>Buenas decisiones administrativas.</p> <p>Brindan apoyo en situaciones de inconveniente.</p>	<p>Buenas actividades de integración.</p> <p>Apoyo a la comunicación entre departamentos.</p> <p>“Pizza Friday” actividad más importante.</p> <p>Aporte a empresa en brindar más ideas de innovación y en apoyo en procesos.</p>	<p>Excelente comunicación entre jefes y subordinados.</p> <p>Confianza de hablar lo necesario.</p> <p>Forma más usual correo, pero asuntos importantes es verbal.</p> <p>Buenas políticas de comunicación.</p>	<p>Los fundadores son el CEO y CFO (apoyo).</p> <p>Transmiten confianza y seguridad.</p> <p>Forma más común de comunicarse es verbal.</p> <p>Influido en ser más discreta y conocer la empresa.</p>	<p>Buen proceso de inducción.</p> <p>Familiarizar con empresa desde el inicio.</p> <p>Modificación en reunión con integrantes de equipo para conocer puestos.</p>

## SUJETO 2

<b>Género</b>	Femenino
<b>Edad</b>	23 años
<b>Escolaridad</b>	Universitaria
<b>Antigüedad</b>	3 años

<b>Orientación hacia las personas</b>	<p>“Bastante entusiasmada porque sé que el proyecto va para arriba, osea me siento muy motivada como persona. Como trabajadora me siento con gran reto encima y también motivada.”</p> <p>“Consideran que soy muy enfocada en lo que hago... siempre me gusta diferenciarme de los demás.”</p> <p>“Al haber un cambio tan grande se pudo haber manejado despacio... estuvo mal, no es parte de la cultura.”</p> <p>“Muy agradecida con la empresa... me han apoyado.”</p>
<b>Estabilidad</b>	<p>“Ya no sentir compromiso de ir... se acostumbraron a que fuera lo mismo.”</p> <p>“Siempre hay que actualizar las actividades.”</p> <p>“La empresa se ha preocupado por su gente.”</p> <p>“No me conformo y me esforcé en lo que me pusieron hacer para ser tomada en cuenta en los diferentes proyectos... verle el otro lado a las cosas.”</p>
<b>Comunicación</b>	<p>“Había cierta confusión... no saber con quién hablar... definir bien con quien hablar sobre ciertos temas.”</p> <p>“A veces no se sabe cuál es el procedimiento correcto.”</p> <p>“No hay un proceso de comunicación establecido... ahorita está complicado.”</p> <p>“Un correo es informal... con los cambios que hubo nadie sabe nada... algo más formal un grupo de facebook o correo personal.”</p> <p>“Yo creo que se maneja de arriba para abajo y de abajo hacia arriba... es más común. Necesitas <i>feedback</i> de arriba... por el tipo de proyectos.”</p> <p>“Yo creo que están bien, aquí no nos han limitado tanto. Siempre tienen que haber ciertas restricciones.”</p>
<b>Héroes</b>	<p>“CEO, CTO, SEO, los primero fundadores, Division Manager (programador líder).”</p> <p>“Hicieron una investigación y preparación de todos ellos, estudio y conocimiento de mercado.”</p> <p>“Sí tengo que investigar de los resultados anteriores y sacar el doble... siempre me dan una guía.”</p> <p>“Me volví súper creativa en todos los aspectos... siempre estoy pensando en que hacer... los retos que</p>

	<p>me han tocado es sobre investigar o cómo ve la gente lo que uno hace, como impacta e ir innovando. En ser puntual en las cosas... responsable.”</p>
<p><b>Integración</b></p>	<p>“Creo que estaba bien, pero había un problema... alguien nuevo no se sentía parte del equipo en el primer día... podrían anunciarlo con anticipación a los demás.”</p> <p>“Cuando se incorporó la ficha creo que ayudó un montón... medio conocías a la persona sin hablarle... ubicabas a la persona por gustos.”</p> <p>“Creo que podría haber algo diferente.”</p> <p>“Hacer almuerzos juntos... era nuestros momento solos.”</p> <p>“Creo que con capacitaciones, cuando entraba alguien nuevo yo le tenía que dar la inducción al puesto... el CEO a las dos semanas lo llamaba para capacitarlo, también veía que se enfocaban en su crecimiento profesional... cada persona la contrataron por tener algo diferente... sí se preocupaba.”</p>

	<b>Orientación hacia personas</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Héroes</b>	<b>Integración</b>
<b>Sujeto 2</b>	<p>Mucha motivación por los retos.</p> <p>Hacer las cosas diferentes, estar un paso adelante.</p> <p>No correcto manejo de decisiones administrativas.</p> <p>Gran apoyo de la empresa.</p>	<p>Falta de innovación en actividades.</p> <p>No tomar en cuenta opiniones.</p> <p>Preocupación de empresa por gente.</p> <p>Participación en diferentes proyectos por experiencia y conocimiento.</p>	<p>Cierta confusión de con quién hablar ciertos temas (antes y ahora).</p> <p>No hay procesos establecidos.</p> <p>Canal más común e ideal – arriba hacia abajo.</p> <p>Se debe innovar canales de comunicación.</p> <p>Buenas políticas de comunicación.</p>	<p>Crearon toda la base de la empresa con investigación.</p> <p>Influyeron positivamente en su persona.</p> <p>Apoyo en ser mejor por los resultados que le solicitan.</p>	<p>Buen proceso pero debía innovarse algún paso del mismo.</p> <p>Continuación de la ficha de presentación.</p> <p>Correcto seguimiento con capacitaciones al puesto.</p>

### SUJETO 3

<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	28 años
<b>Escolaridad</b>	Universitaria
<b>Antigüedad</b>	4 años 11 meses

<b>Orientación hacia las personas</b>	<p>“Me siento apreciado la mayor parte del tiempo y de momento se ponen tensas las cosas, y nivel más arriba se pelean los recursos.”</p> <p>“piensan que soy poco conformista y ambicioso y que saben que pueden contar conmigo... soy muy colaborador.”</p> <p>“Siempre están atentos a lo que necesitamos... si necesito un permiso están abiertos a...”</p> <p>“Me siento atendido... si a mí me pasa algo va más allá del permiso.”</p>
<b>Estabilidad</b>	<p>“Siento que está bastante bien... te aprecien el logro de todos.”</p> <p>“Hubiera buscado un poco más mezclar a los equipos de trabajo, somos un todo... podría mejorar.”</p> <p>“Los Pizza Friday, casi ninguna empresa lo tiene o tenía... es algo muy representativo; cumpleaños y el día del padre.”</p> <p>“Con el seguro más acogidos por la empresa.”</p> <p>“Esforzándome más por innovar, estar a la vanguardia de la tecnología, siento que llevamos un control sobre las tareas y tecnificar todo...tener más capacitación sobre eso.”</p> <p>“Por el tiempo que llevo aquí participé en el inicio... eran muchos proyectos englobado en un que era levantar la empresa.”</p> <p>“Ven que le hecho ganas... me gustar estar aquí, en la oficina... me apropio o hago mucho los proyectos de mi vida... el compromiso y responsable... me ven confiable.”</p>
<b>Comunicación</b>	<p>“Estaban bien claros, pero ahorita por el cambio no están claros... no es que no existan... es establecernos otra vez.”</p> <p>“Siento que ha habido cierta incongruencia... a veces se hace una reunión, a veces nadie se entera... siento que no debería de pasar.”</p> <p>“Si hay anuncios importantes un <i>newsletter</i> o una reunión para que no dé a malos entendidos.”</p> <p>“Si hay retroalimentación o algo más específico es</p>

	<p>verbal, reunión, delegación de tareas es por escritor.”</p> <p>“Se utiliza ambas (arriba para abajo y lateral)... y es 50% - 50%.”</p> <p>“Creo que estaban muy bien, había apertura y se logró que se llevara una relación de respeto.”</p> <p>“La comunicación del Pizza Friday se convirtió en algo monótono... no auténtico... hacerlo natural y que te haga sentir empatía.”</p>
<b>Héroes</b>	<p>“primer SysAmin CTO, CEO, CFO, primer diseñador, primer programador y yo... fuimos los primeros... sentimos el compromiso.”</p> <p>“Siento que fue mucha responsabilidad de todos, nosotros pusimos la base para que cada quien pudiera seguir... pusimos la plataforma inicial.”</p> <p>“Todas la tareas por escrito... al final del día... haciendo las reuniones para ir desenredando... siempre han tenido la apertura de preguntar... enseñarles que ellos tenían la respuesta.”</p> <p>“CTO me enseñó a programar comercial, me formó como profesional en el sentido técnico... he visto un líder. También Division manager por ser de forma autodidacta... una parte que inspiró... trato.”</p>
<b>Integración</b>	<p>“Creo que podríamos haber hecho algo más.”</p> <p>“Pudo haber alguna preparación antes del ingreso de una persona... se podría innovar.”</p> <p>“La mayor parte del tiempo sí se hacía una reunión y se presentaba.”</p> <p>“A nivel de lo productivo, no era algo específico, sino un comentario.”</p>

	<b>Orientación hacia personas</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Héroes</b>	<b>Integración</b>
<b>Sujeto 3</b>	<p>Atención al cliente interno.</p> <p>Aprecio del trabajo que se realiza.</p> <p>Apoyo en los diferentes percances personales.</p>	<p>Correcto reconocimiento pero innovar un poco en los enfoques.</p> <p>Logran el nacer compromiso con el trabajo.</p> <p>Actividades únicas y diferentes.</p> <p>Buenos incentivos no monetarios.</p>	<p>Canales de comunicación confusos.</p> <p>Innovar los canales actuales de información.</p> <p>Esclarecer procesos y procedimientos administrativos.</p>	<p>Compromiso con la empresa desde sus inicios.</p> <p>Empoderamiento de los equipos de trabajo.</p> <p>Comunicación de “puerta abierta”.</p> <p>Aspiración a ser mejor siempre, no conformismo.</p> <p>Implementar algunos cursos o capacitaciones.</p>	<p>Mejorar proceso de inducción.</p> <p>Mayor coordinación del ingreso de nuevo personal.</p> <p>Notificación previa de nuevos ingresos.</p>

## SUJETO 4

<b>Género</b>	Femenino
<b>Edad</b>	29 años
<b>Escolaridad</b>	Universitaria
<b>Antigüedad</b>	1 año y 11 meses

<b>Orientación hacia las personas</b>	<p>“Me siento muy bien, me gusta trabajar aquí por el reto... me gusta en lo que trabajamos... se me dio la oportunidad, me pareció rebien.”</p> <p>“Creo que tienen el concepto que soy responsable... trabajadora... alguien perfeccionista.”</p> <p>“La gente de aquí piensan que soy una persona accesible.”</p> <p>“A veces creo que podrían ser mejor comunicado... se crea mucha incertidumbre... ha mejorado un poco desde que estamos aquí por ser un grupo pequeño... coexistimos más.”</p> <p>“Es una empresa muy buena en el sentido que reconoce que no somos robotíos... he visto varios ejemplos en donde se ha mostrado y la gente lo agradece.”</p>
<b>Estabilidad</b>	<p>“Sí se siente la diferencia ahora que estamos acá, antes se sentía mucha fricción.”</p> <p>“La administración sintió que sí es necesario retomar ciertas actividades de integración... si las van a retomar y la gente lo sintió.”</p> <p>“Sí valdría la pena retomar las actividades de integración que habían antes.”</p> <p>“El Pizza Friday es el más importante... empezó como algo sencillo y poco a poco fue la gran actividad del mes... se extraña un poco.”</p> <p>“Primero haciendo trabajo de calidad... si nos esforzamos... todos ganan. Segundo creo que siempre es importante que haya mejora continua... hacer mejor lo que estamos haciendo.”</p> <p>“Sería valioso que cada cierto tiempo haya una reunión para darle retroalimentación, positivo o negativo... planificación a nivel organización.”</p>
<b>Comunicación</b>	<p>“Pienso que funcionan pero son confusos... requisiciones no completas de parte de jefes.”</p> <p>“Confuso en ellos procesos administrativos, no le queda claro a la gente como tramitar cosas o tramitar permisos... se perdió el canal...lo único que falta es explicar con quién qué... falta comunicar bien cómo es</p>

	<p>el procedimiento.”</p> <p>“Cambios administrativos por lo general se manda un correo electrónico... cambios técnicos se junta al equipo en reunión... sería genial dejar algo por escrito de las reuniones.”</p> <p>“Por lo general es de arriba para abajo, estamos intentando que sea más lateral... para que llegue el mensaje a donde tiene que llegar... llevamos un par de semanas implementándolo y ha mejorado.”</p> <p>“Ellos mismos se dan <i>feedback</i> y ha resultado muy bien.”</p> <p>“Pienso que están bien definidas... cada cierto tiempo podrían ser recordadas.”</p> <p>“Sí sería valioso tener un manual a donde ir o consultar... la gente se confunde porque lo hace por inercia... aprovechando el cambio se podría recordar.”</p>
<b>Héroes</b>	<p>“CEO, CFO, Primer programador (División manager), Project manager.”</p> <p>“Establecimos los parámetros para trabajar, entregar un trabajo de calidad y definimos los requisitos del proyecto... sentamos el precedente de cómo hacer las cosas.”</p> <p>“El ejemplo, siempre tratando de hacer ver las cosas no a mediados... comunicación abierta entre los que manejamos las cosas... estableciendo los parámetros mínimos.”</p> <p>“Lo que pidamos sea realista en el momento... queremos que lo que pidamos sea puntual y seguro.”</p> <p>“Me han hecho ser más exigente conmigo mismo... debemos estar en la misma página... estar más preparado... me ha hecho tratar de entender el concepto del proyecto... ser autodidacta.”</p>
<b>Integración</b>	<p>“Se contrata a la gente corriendo y puede ser un poco corrido... sería un poco valioso que se reestructurara.”</p> <p>“Sí sería interesante reevaluarlo... aunque no está en el panorama por el momento.”</p> <p>“Sería interesante asignarle a la gente nueva un tutor o una actividad de inducción con el equipo.”</p> <p>“Siempre eran bien recibida... entras a batear de una vez... te hacen sentir reconfortado... te hacen sentir bienvenido.”</p> <p>“Estar bien pendiente de esa persona como superior para ver que entienda todo... ser un poco mentor hasta que pueda volar por sí misma.”</p>

	<b>Orientación hacia personas</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Héroes</b>	<b>Integración</b>
<b>Sujeto 4</b>	<p>Empresa con retos profesionales.</p> <p>Crecimiento profesional.</p> <p>Mala comunicación de decisiones administrativas.</p> <p>Mucha atención al cliente interno.</p>	<p>Cambio muy marcado al integrar a todo el equipo.</p> <p>Retomar actividades de integración con innovación.</p> <p>Ser mejor cada día y así apoyar a la empresa.</p> <p>Innovación en el seguimiento con los equipos de trabajo.</p>	<p>Canales de comunicación jefe-subordinado con discrepancia.</p> <p>Procesos de administración confusos, no claros.</p> <p>Reuniones mejor forma de hacer entender a la gente, innovar en crear minutas.”</p> <p>Valioso crear manual políticas comunicación.</p>	<p>Establecieron las reglas de cómo llevar el proyecto.</p> <p>Requisiciones realistas.</p> <p>Ejemplo de cómo desarrollar el proyecto.</p> <p>Aprender a ser más autodidacta y exigente en el trabajo.</p>	<p>Reestructuración del proceso de presentación e ingreso del nuevo integrante.</p> <p>Crear modelo de inducción de acuerdo a la empresa.</p> <p>Reuniones de presentación del proyecto.</p> <p>Coaching al nuevo integrante en las primeras semanas.</p>

## SUJETO 5

<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	22 años
<b>Escolaridad</b>	Universitaria
<b>Antigüedad</b>	2 años y 2 meses

<b>Orientación hacia las personas</b>	<p>“Bien, acostumbrándome al cambio, pero en general bien, el trabajo es el mismo.”</p> <p>“Pienso que algo bueno, me gustar estar aprendiendo cosas nuevas, ver el panorama grande... pueden que lo valores.”</p> <p>“Todo estuvo bien... hasta ahora que se sintió el cambio... sí afectan como trabajador porque generar dudas... afecta la estabilidad.”</p> <p>“A mí me parece bien, tanto personal como profesional... me apoya y no lo hace cualquier empresa... abiertos a que pueda aprender algo nuevo.”</p>
<b>Estabilidad</b>	<p>“Me parece bien la actividad del Pizza Friday... las personas que no se ven día a día se relacione... esa integración es bien chilera.”</p> <p>“Tengo presente más el Pizza Friday por ser el grande pero los convivios también... el día del cariño, la integración era muy buena... se hacía de una forma que todas las personas de diferentes perfiles se sintieran cómodas.”</p> <p>“Por los requerimientos... tiempo libre se aprovecha para estar en otro proyecto... por haber trabajo antes en algo similar.”</p> <p>“En primer lugar haciendo mi trabajo bien... y otra forma de contribuir es tener buen rollo con las personas... si te asignan tareas no es molesto... a mí me gusta.”</p>
<b>Comunicación</b>	<p>“Me parecen bien a nivel de equipo... reuniones semanales en donde platicamos hacia dónde va y qué se está haciendo... esas reuniones son importantes.”</p> <p>“No hemos tenido mucho <i>feedback</i> de parte de la empresa.”</p> <p>“Es comunicado en grupos, como una reunión... se les habla en general.... Que te expliquen en personal es una mejor forma.”</p> <p>“Yo creo que sí va para todos lados, hay momento en donde interactúan diferentes niveles... se interactúan con todos los niveles.”</p> <p>“En los perfiles no hay muchas limitaciones... te</p>

	<p>conocen, son amigos... se mantienen todo bien en el sentido de comunicación.”</p>
<b>Héroes</b>	<p>“CEO, CTO, Primer programador, CFO, primer SysAdmin... fueron los primeros en hacer todo y cada uno en sus áreas.”</p> <p>“La toma de decisiones cada quien en sus áreas y la administración que hay en esas decisiones para que ahí haya éxito y que han sabido mantener.”</p> <p>“En la parte técnica todo bien, requerimientos específicos y panorama claro... objetivos claros. En la parte de relación laboral, todos son buena onda... no te ponen mala cara cuando pides ayuda.”</p> <p>“Muy específico no... pero vas aprendiendo a tratar con diferentes personas de diferentes personas pero si te dan perspectiva de diferentes perfiles y situaciones.”</p> <p>“Es como un reto o competencia sana saber que puedes superarte... esa es una influencia.”</p>
<b>Integración</b>	<p>“Está muy bien, mejor que en otros lugares...me parece bien y creo que las personas sepan el gran panorama de la empresa.”</p> <p>“Algo que podría mejorar es dar un perfil de las personas que están a cargo de todo... para entender que hace bien el equipo de trabajo... presentación de quien está trabajando con uno.”</p> <p>“La experiencia de integrar... hacerlo paso a paso... asignación de responsabilidad diferentes... forma funcional.”</p> <p>“Creo que no se da mucho, pero sí se da pero si solicitas <i>feedback</i>... sí se da pero poco y con mucho espacio... no hay <i>feedback</i> sobre la inducción.”</p> <p>“Sería bueno, no tanto tareas específicas, sino a nivel profesional la capacitación.”</p>

	<b>Orientación hacia personas</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Héroes</b>	<b>Integración</b>
<b>Sujeto 5</b>	Oportunidad de aprender nuevas cosas.	Excelente integración en actividades.	Reuniones para comunicar cambios en proyectos.	Primeros en sentar bases para ser lo que es.	Excelente inducción a la empresa.
	Cambio afecto estabilidad y generó dudas.	Oportunidad de relacionarse con otras personas.	Mejor comunicación en personal que por escrito.	Toma de decisiones de forma exitosa.	Reuniones con presentación del equipo al nuevo integrante.
	Apoyo de la empresa en situaciones personales.	Valoración de experiencia y conocimiento.	Comunicación a todos los niveles, no diferencia o marginación.	Objetivos claros y apoyo en dudas con ellos y resultados.	Correcta inducción al puesto.
		Confianza con delegar tareas y realizarlas.	No limitaciones con las políticas de comunicación por la relación.	Influencia no directa pero si en aspiraciones a ser mejor, superarte cada día.	Innovación en proceso de seguimiento al nuevo integrante al puesto.

## SUJETO 6

<b>Género</b>	Masculino
<b>Edad</b>	35 años
<b>Escolaridad</b>	Universitaria
<b>Antigüedad</b>	4 años y 10 meses

<p><b>Orientación hacia las personas</b></p>	<p>“Muy bien, no hay una razón por la cual yo me sienta diferente fuera de la oficina como me sienta acá, lo tomo como algo normal.”</p> <p>“El concepto es como una persona que trabaja sacando los resultados llevando las misma línea de la empresa.”</p> <p>“Al punto que estoy ahorita, sí afecta debido a que es el escalón de comunicación que yo accedo, cualquier impacto que se haga a ese nivel... sí afecta al equipo a cargo.”</p> <p>“Es total el apoyo de la empresa... si uno está al día existe mucho la solidaridad de la empresa al empleado.”</p> <p>“No hay excepción en niveles... el apoyo es el mismo.”</p>
<p><b>Estabilidad</b></p>	<p>“Antes de todo el cambio sí estaba muy marcado estas actividades, únicas... con originalidad en mantener integrado al equipo... súper bien trabajada.”</p> <p>“La ausencia de esas actividades, hizo que la atmósfera fuera diferente... con la ausencia se vio la importancia de las mismas.”</p> <p>“La actividad principal era el Pizza Friday...salía de lo común... lo importante era más la convivencia... uno se acercaba más a las personas que no tenía oportunidad en el mes.”</p> <p>“Las actividades especiales del mes... integraban más al equipo.”</p> <p>“Era un perfil que se podía adecuar a proyectos que empezaron desde cero.... Podía llevarlo desde el inicio.”</p> <p>“Esa ha sido mi meta en los últimos años... aportar algo... es una empresa artesanal... temas empíricos... tengo el poder de poder industrializar... ser una empresa dinámica... cumplir con los objetivos.”</p>
<p><b>Comunicación</b></p>	<p>“Son mejorables porque se necesita canales específicos... pero en la productividad... hay mucho ruido... cuando toca responder a dos personas... afecta tiempos.”</p> <p>“Líneas de comunicación bien definidas para que la gente sepa a quién acudir... que la respuesta sea</p>

	<p>inmediata.”</p> <p>“Tipo de comunicación mejorable es de arriba para abajo.”</p> <p>“No hay algo muy rígido del producto de la plática... creo que las minutas son importantes porque se habla mucho pero no se establece nada... si ayudaría.”</p> <p>“Los comunicados son por mail y ultimadamente es más frecuente que nos juntemos todos por ser un equipo más pequeño... antes era mail.”</p> <p>“Yo desconozco hasta hoy las políticas, todos actuamos en base al sentido común... no está en un lugar accesible a donde consultar o tener una copia... todo es en base en sentido común...para mí no existen porque no hay donde consultarlas...Valor sobre eso es comunicarlas.”</p>
<b>Héroes</b>	<p>“En primer lugar CEO, CTO y CFO... formaron el equipo... luego pondría al primer equipo de desarrollo.”</p> <p>“La actitud de darlo y hacerlo... el empuje de darlo todo.”</p> <p>“En ese momento era de manera verbal... apoyo de la documentación... con una reunión especificar las metas de los integrantes.”</p> <p>“He crecido mucho por el tipo de gente que hay... por el tipo de trabajadores de la empresa... perfiles que hay son muy de trabajar... creo que las personas claves ya nos conocíamos... un objetivo que alcanzar y mucho contenido por aprender... contagio de actitud positiva.”</p>
<b>Integración</b>	<p>“Totalmente mejorable... estandarizando ciertas cosas.”</p> <p>“Trabajé un plan de capacitación para que la gente tuviera los mismos conocimientos de las herramientas que ese perfil necesitaba.”</p> <p>“Mejorable... si hubiera tiempo, si hubiera un perfil que pudiera inducir y capacitar a esta persona pudiera ser más productivo a corto plazo.”</p> <p>“Hacer un plan desde la alta gerencia... sino a medio nivel toca hacer el trabajo... ideal que fuera una política.”</p> <p>“La mayoría sí se ha podido adaptar desde el primer día... el equipo los integra desde el inicio.”</p> <p>“No había seguimiento... nunca vi esta parte del interés de una persona de nuevo ingreso darle un seguimiento de nivelarlo a perfiles altos.”</p>

	<b>Orientación hacia personas</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Héroes</b>	<b>Integración</b>
<b>Sujeto 6</b>	<p>Cómodo con la empresa.</p> <p>Interés en el cliente interno.</p> <p>Crecimiento profesional continuo.</p> <p>Impacto en forma de toma de decisiones administrativas.</p> <p>Apoyo total de la empresa en todo momento.</p>	<p>Actividades de integración únicas.</p> <p>Gran cambio cultural con la ausencia de ellas.</p> <p>Actividad más grande era el Pizza Friday.</p> <p>Meta principal es el cumplimiento de tareas.</p> <p>Perfil adaptable a muchos proyectos.</p>	<p>Canales de comunicación mejorables (más específicos).</p> <p>Definir líneas de comunicación para respuesta más inmediata.</p> <p>Mejorar tipo de comunicación de arriba para abajo.</p> <p>Dejar por escrito políticas de comunicación y dar copia.</p>	<p>Todo estuvo en la actitud de darlo todo.</p> <p>Apoyo de muchas reuniones para definir tareas y objetivos iniciales.</p> <p>Perfil del personal es trabajador, apoyo al crecimiento.</p> <p>Actitud de autodidacta y contagio del mismo al equipo.</p>	<p>Estandarizar proceso de inducción (administrativo y técnico).</p> <p>Implementar políticas de seguimiento al puesto.</p> <p>Identificación de capacitaciones para mejora del perfil.</p>

### Resumen de las categorías en General

Orientación hacia personas	Estabilidad	Comunicación	Héroes	Integración
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a cliente interno.</li> <li>• Incorrecta comunicación de cambios empresariales.</li> <li>• Retos nuevos todos los días.</li> <li>• Mejorar forma de comunicación de Administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes actividades de integración.</li> <li>• Innovación y toma en cuenta de opiniones en actividades futuras.</li> <li>• Retomar actividades culturales.</li> <li>• Apoyo en crecimiento profesional personal.</li> <li>• Oportunidad de crecer dentro de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de manual sobre políticas.</li> <li>• Canales de comunicación confusos (administración).</li> <li>• Procesos no claros y difíciles de atender.</li> <li>• Tipo de comunicación de arriba para abajo, pero mejorable.</li> <li>• Comunicación verbal mejor que escrita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer equipo administrativo y de desarrollo.</li> <li>• Objetivos de la empresa claros.</li> <li>• Comunicación de requisiciones realistas.</li> <li>• Apoyo en la mejora continua, tanto personal como laboral.</li> <li>• Oportunidad de conocer mejor la empresa de diferentes puntos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de proceso de inducción.</li> <li>• No seguimiento correcto a personal de nuevo ingreso.</li> <li>• Creación de políticas de inducción.</li> <li>• Implementar reunión de presentación de equipo primer día.</li> <li>• Definición de tareas desde el inicio.</li> </ul>

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dado que el presente estudio tuvo como objetivo dar a conocer cuál es la percepción de las características de la cultura laboral de un grupo de técnicos especialistas de una empresa de proyectos web, se realizaron entrevistas semiestructuradas en donde los colaboradores de la empresa expresaron sus opiniones sobre los diferentes indicadores que se estructuraron con anticipación. Cada uno de ellos tuvo un punto de vista específico sobre los procesos y características de la cultura.

Cabe mencionar que hubo muchos factores positivos que hacen de la cultura laboral uno de los motivos por los cuales es muy reconocida la empresa, dentro del ámbito laboral, y también apoya con el sentido de pertenencia del personal.

Pero por supuesto, también se mencionaron factores negativos, que con el cambio que surgió hace unos meses atrás, hizo que la cultura se viera afectada, haciendo en los colaboradores poner más atención a los procesos que en la empresa existen y están mal manejados o coordinados; no falta mencionar que los colaboradores sienten la ausencia de muchas de las características que hacía única a la empresa.

Según los resultados obtenidos en este trabajo, el factor con mayor importancia que se pudo encontrar fue el de comunicación. Después del cambio brusco, que se mencionó previamente, la comunicación se vio afectada entre los diferentes niveles y departamentos.

El departamento administrativo fue el más afectado con esto ya que fue el responsable de hacer realidad los cambios y con la mayor discreción posible. El no compartir lo que sucedía hizo que los canales de comunicación se vieran afectados, y con eso los procesos fueron desmejorando considerablemente.

Según Hernández (2010) la cultura laboral comunal es la que se define porque sus miembros participan de un área formal o informal, en actividades dentro o fuera de la compañía donde se vuelven muy unidos y donde la comunicación verbal es importante para saber manejar y hacer fluida la comunicación entre los diferentes niveles.

Como propuestas para continuar implementando, o darle mayor importancia, se tuvo como resultado el continuar con reuniones diarias o semanales y también el que los cambios a nivel empresarial fueran comunicados de esta forma. Se cree que los colaboradores comprenderán mejor lo que se quiere transmitir si es de forma directa.

También se cree que podría aplicarse un manual de políticas de comunicación. Actualmente están dichas en palabra pero no existe un documento donde se evidencie cada una de ellas. Alguno de los sujetos creen que sería más sencillo poder avocarse a un manual donde se detallen las mismas y también se establezcan algunas innovaciones, como las reuniones semanales.

Otro de los factores que también tuvo mucha relevancia en los resultados fue la estabilidad. Los directores y el departamento administrativo velaron porque las formas de trabajo continuaran de la misma forma, es decir que no fueran interrumpidas o modificadas, se reafirmó el modelo que siempre se venía trabajando.

Se resalta que las actividades que forman parte de la cultura laboral son originales, únicas y creativas, tanto que daba la oportunidad al personal de poder congeniar con personas que no ven en su diario laboral, ya sea del mismo equipo de trabajo o de diferentes departamentos.

Dentro de los resultados se mencionaron la falta de ellos. Se cree que con el cambio fueron desapareciendo estas mismas actividades aunque se tiene la expectativa de que en un tiempo próximo regresen o se innoven los mismos a mejor. Se sabe que todo es cuestión de adaptarse por lo que no creen falten dentro de la cultura las mismas.

Para discutir este tema, se menciona la opinión de Calderón (2013) que indica que los colaboradores no se sienten estables a cualquier cambio, o circunstancia que se presente, lo que ocasiona que se desestabilicen en su área de trabajo por lo mismo que no reciben información clara.

Ya con los resultados de ambos indicadores (comunicación y estabilidad), se hace la relación entre ellos. La cultura laboral depende mucho de estos dos ya que el tener los canales de comunicación estables y claros hará que la empresa continúe dentro del curso establecido, el descuidar uno de ellos afectara la cultura y lo trabajado e implementado por un tiempo largo.

Dentro de los comentarios que se platicaron en las entrevistas, surgió el que el personal, con la lealtad y sentido de pertenencia que tienen hacia la empresa, buscó retomar e innovar la cultura laboral creando nuevas actividades de integración con los compañeros de trabajo. Poco a poco los mismos colaboradores buscan retomar lo que hacía a la empresa única y diferente de las demás.

Otro de los resultados que se mencionaron, pero que no fue tan relevante para los sujetos, como los dos anteriores, fue el factor de la integración. Dentro del mismo se cuestionó la inducción a la compañía, equipo de trabajo y el seguimiento a la persona de nuevo ingreso a la empresa.

Parte de los resultados que se obtuvieron fue innovar los procesos de inducción. Los sujetos creen que el mismo podría ser adaptado ahora más que es un grupo pequeño de trabajo. Creen que es más eficaz una reunión con el equipo de trabajo luego de la presentación, que recursos humanos realiza hacia con la empresa.

También se menciona el implementar políticas de inducción tales como la presentación y definición correcta de las tareas que la persona de nuevo ingreso tendrá bajo su responsabilidad. Uno de los últimos, pero destacados resultados, es el correcto seguimiento que se le dará a una persona de nuevo ingreso. Este mismo sería con el nuevo colaborador y también con el jefe inmediato.

La intención de estos resultados es mejorar la presentación de la empresa ante una persona que no conoce la cultura laboral ni su ámbito. Tal cual lo menciona Muñoz (2013) el éxito de la empresa será también de los colaboradores, y para que sea más sencillo el desarrollo de la cultura laboral, es que el mismo debe iniciarse cuando se contrata al nuevo personal, es decir cuando se le da inducción, ya que este nuevo integrante puede ser dirigido hacia ese camino.

Por otro lado, se tiene la opinión de Rivas y Samra (2006) quienes mencionan en su investigación que es importante que exista una buena inducción al personal ya que certificará que el nuevo integrante del equipo de trabajo se adapte a las necesidades de la empresa. Durante este proceso de socialización se debe dar a conocer las costumbres, normas, ritos, valores, políticas, procedimientos entre otros aspectos culturales de la compañía.

Anteriormente se mencionaron los resultados del factor comunicación, pero otro de los factores que habla un poco sobre eso es la orientación hacia las personas. Debido a que la mayor parte de la cultura laboral gira entorno al personal, se cree que este último indicador es importante dentro del mismo.

Un resultado negativo a mencionar de este indicador fue la forma de comunicación que el departamento de administración tiene con el personal. Creen que el mismo podría mejorar al ser más directo y claro, el tener una respuesta a sus interrogantes y no dejarlos en duda. Algunos de los sujetos proponen que los procesos del mismo departamento sean comentados al personal para que al momento de alguna situación sepan con quien acudir.

Por otro lado, en los resultados obtenidos de este indicador se menciona muy firmemente el apoyo que la empresa brinda a los colaboradores. Ante cualquier situación que se presente, personal o laboral, la persona sabe que la compañía lo apoyará. Varios han tenido la dicha de poder saber con seguridad que la empresa si le es importante su recurso humano.

Como parte de los resultados también se menciona el crecimiento profesional que cada uno de los sujetos ha vivido gracias a los retos que la

empresa les compartido. Todos los días mencionan hay algo diferente que conocer y aprender y los líderes de equipo saben cómo direccionar eso a éxito.

Es aquí donde se menciona a Muñoz (2013) quien indica que la cultura laboral, como estrategia administrativa, ayudará en el perfeccionamiento de las relaciones existentes en el ambiente de trabajo, además apoyará en el correcto manejo de un mismo patrón de conducta y de ideas que se trabajarán en la persecución de un mismo fin.

Otro de los autores que se pueden comentar, tiene otro punto de vista acerca del indicador de orientación hacia las personas, es Salazar (2013) quien en su investigación menciona que la relación entre la cultura laboral y la satisfacción de los colaboradores se encuentra de la siguiente forma: la relación más fuerte y directa está entre la subdimensión de criterios de éxito y la subdimensión en general relacionada con la supervisión, retribución y prestaciones; y la menos fuerte y directa es la relacionada con la unión empresarial y el espacio físico.

También hace referencia a que el tipo de cultura clan es el que mayormente predomina ya que está vinculada con la relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, apoyo mutuo y cooperación entre los integrantes de la misma, tal cual es el caso de la empresa en estudio.

Ya como parte final de los resultados se menciona el último indicador, que no deja de ser importante para la investigación. Este mismo es el de héroes. La gran mayoría de los resultados fueron muy positivos, los sujetos hacen relación de las mismas personas como parte de los fundadores de la empresa.

Los mismo indicaron que los objetivos que la empresa tiene en los proyectos son claros, realistas y son comunicados y requeridos de una forma en la que todos los involucrados entienden sin falta. Esto al mismo tiempo apoya en la mejora continua de los colaboradores, ya sea de forma personal o laboral.

Los resultados en general muestran que el departamento de recursos humanos, junto con el departamento administrativo, supieron gestionar

correctamente la cultura laboral de la empresa pero al momento de enfrentar un cambio estructural, la cultura fue la primera en verse afectada por sectores.

Lo comentado en las entrevistas semiestructuradas podrá apoyar a la empresa en corregir los inconvenientes que se mencionaron y aprovechar el cambio para innovar procesos y mantener siempre la originalidad en la cultura como se menciona en repetidas veces.

## VI. CONCLUSIONES

Después del análisis y discusión de resultados de la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se encontró que la percepción de las características de la cultura laboral del grupo de técnicos especialistas fue que la misma fue perdiendo elementos significativos que hacían a la cultura laboral original y única y al mismo tiempo a la empresa un lugar de trabajo especial. También se determinó que la misma puede innovar en procesos aprovechando el cambio estructural que acaba de atravesar.
- Se estableció que los principales elementos de la orientación a las personas es la atención que tiene la empresa con el cliente interno. La especial atención de velar por la persona no solo por el profesional hace que el mismo indicador sea parte esencial de la cultura.
- Se identificaron que las características más importantes en cuanto a la estabilidad son las diferentes actividades de integración que la empresa tiene dentro de la cultura y el apoyo que se muestra al colaborador para crecer como profesional o también dentro de la empresa.
- Como parte de la comunicación, se pudo definir que los rasgos más sobresalientes son los canales y procesos de comunicación. Los mismos concluyeron no estar claros y en ocasiones confusos. El tipo de comunicación más utilizado por el personal es de arriba hacia abajo y mencionan que podría mejorar en ocasiones.
- Se logró distinguir que los héroes marcan una diferencia notable en la cultura laboral por los aportes que han logrado implementar en la empresa. Se mencionó que los mismos están conformados por el primer equipo de

trabajo que inició con la operación en Guatemala. Este equipo de profesionales dejan los objetivos claros y la forma de comunicar las requisiciones son entendibles.

- Las características importantes de integración fueron determinadas basándose en los procesos actuales de inducción y seguimiento al nuevo ingreso. Se concluyó que el mismo indicador puede mejorar, innovar y actualizar muchos de los procesos que se tenían anteriormente y se cree que el tiempo es el ideal por el cambio que pasaron.
- La empresa continua siendo la misma pero la cultura laboral fue afectada por el cambio estructural por el que pasó recientemente. Varios de los sujetos entrevistados indicaron que no habían puesto atención a las pequeñas cosas que fueron desapareciendo, que hacían a la misma empresa diferente del resto.

## VII. RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los resultados y las conclusiones a las que se llegó, se recomienda a la empresa lo siguiente:

- Hacer una recopilación de las características principales de la cultura laboral como son los procesos administrativos, ritos, actividades, costumbres, políticas y fechas especiales para ser reevaluadas y programar su reincorporación y aplicación a la empresa. Se podría también aprovechar para innovar algunos de los mismos.
- Mejorar o innovar el proceso de comunicación de cambios empresariales. Al mismo tiempo también se podría analizar, junto con el departamento administrativo, una nueva forma de comunicación con el personal, ya sea en procesos o toma de decisiones que involucran a los colaboradores.
- Retomar las actividades de integración que anteriormente tenían dentro de la cultura para poder transmitir al personal que la empresa continúa siendo la misma. También se recomienda realizar un plan de carrera en donde se arme una estructura para que los colaboradores sepan del correcto crecimiento en la empresa.
- Realizar un manual de políticas de comunicación en donde explique las mismas y los procesos adecuados para que los colaboradores puedan consultar. Analizar el implementar reuniones periódicas en donde se establezca una minuta y la misma sea compartida con los interesados.
- Continuar con los procesos de solicitud de requisiciones. Por otro lado, se podría evaluar un proceso en el que los objetivos siempre estén al alcance de cualquier integrante del equipo y saber hacia dónde va la empresa. Una reunión periódica en donde se comuniquen a la empresa los avances de los

diferentes proyectos apoyaría a que los mismos colaboradores se sientan identificados con la empresa.

- Realizar un manual de inducción en donde se detallen los diferentes procesos de inducción al personal de nuevo ingreso y su correcto seguimiento a las semanas de incorporación. También se recomienda una reunión periódica con los directores de proyectos para conversar de lo que sucede con los proyectos y poder dar seguimiento a los mismos por medio de los diferentes departamentos.
- Hacer un plan anual en donde se proyecten todos los elementos importantes de la cultura laboral y proponer actividades para cada uno de los mismos y no dejar pasar los mismos, sino ponerle atención y estar preparados para ellos con anticipación. También se podrían definir varios procesos y procedimientos administrativos que apoyen a que la cultura laboral mejore e innove características relevantes.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral (Estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A.)* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Celma, M. (2007). *Cultura organizacional y desarrollo profesional de las enfermeras* (Tesis de doctorado). Recuperada de <http://hera.ugr.es/tesisugr/1729910x.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2ª. ed.) México: Mc Graw Hill.
- Fericgla, J. (2004). *¿Qué es cultura? Antropología filosófica*. Recuperada de <http://filoantropologia.webcindario.com/ANTROFER.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones*. (10ª. ed.) Chile: McGraw Hill.
- Gil, A., y Hernández, L. (2008). *Cultura organizacional, desempeño e innovación en Viseé S.A.* (Tesis de Postgrado). Recuperada de <http://intellectum.unisabana.edu.co/flexpaper/handle/10818/3044/131652.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, F. (2006). *Investigación cualitativa y subjetividad. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala*. Recuperado de [http://www.odhag.org.gt/pdf/R\\_INVESTIGACION%20CUALITATIVA.pdf](http://www.odhag.org.gt/pdf/R_INVESTIGACION%20CUALITATIVA.pdf)
- Hernández, A. (2010). *Cultura laboral en un grupo de ocupantes de puestos operativos de una empresa dedicada a la construcción*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Herrero, J. (2002). *¿Qué es cultura? PNG Language resources*. Recuperado de <http://pnglanguages.org/training/capacitar/antro/cultura.pdf>

- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª. ed.) México: Mc Graw Hill.
- Kossen, S. (1995). *Recursos humanos en las organizaciones*. (5ª. ed.) México: Harla.
- Lemus, J. (s.f.). *Tipos de empresas en Guatemala*. Pymerang. Recuperado de <http://pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/estructura-legal/208-comparativos-entre-estructuras-legales/236-tipos-de-empresas-en-guatemala>
- Marroquín, A. (2009). *Cultura laboral en el personal docente de un colegio privado para señoritas*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mondy, W, y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Muñoz, S. (2013). *Cultura organizacional como base para el logro de los objetivos en los centros educativos de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Olivares, L. (2007). *Comparación entre la cultura organizacional de una empresa transnacional y la cultura organizacional de las empresas chilenas*. (Tesis de Profesorado). Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/olivares\\_/sources/olivares\\_l.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/olivares_/sources/olivares_l.pdf)
- Osorio, M. (2011). *Cómo hacer que el sitio web de su empresa sea atractivo*. MBA & Educación Ejecutiva. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-hacer-que-el-sitio-web-de-su-empresa-sea-atractivo>
- Portugal, M. (2007). *Concepto de cultura*. PromonegocioS.net. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-concepto.html>

- Rivas, M., y Samra, A. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.* (Tesis de licenciatura). Recuperado de [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145\\_R622\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145_R622_01.pdf)
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Coulter, M. Ahmed, P. Shepherd, C. Filion, L. Cisneros, L. Mejia-Morales, J. Hitt, M. Black, J. Porter, L. Huerta, J. y Rodríguez, G. (2013). *Administración, Un empresario competitivo*. (3ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Varela, R., Coulter, M., Huerta, J., Amaru, A., Jones, G. (2009). *Administración, un empresario competitivo*. (2ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Rodríguez, I. (2004). *Cultura Organizacional*. Gerencie.com. Recuperado de <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>
- Salazar, J. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Sánchez, S. (2013). *Funciones de la gestión de recursos humanos*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/17/funciones-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Sánchez, M. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de [http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/mirna\\_sanchez\\_gomez.pdf](http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/mirna_sanchez_gomez.pdf)

Santana, L. (2010). *Investigación cualitativa*. Recuperado de <http://la-investigacion-cualitativa.blogspot.com/>

Thompson, I. (2006). *Definición de empresas*. PromonegocioS.net. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

# **ANEXOS**

## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

<b>NOMBRE</b>	Entrevista Semiestructurada
<b>AUTOR</b>	María Fernanda Martínez Aparicio
<b>OBJETIVO</b>	Determinar la percepción de un grupo de técnico especialistas de las características de la cultura laboral de la empresa.
<b>¿QUÉ MIDE?</b>	La opinión de un grupo de técnicos especialistas sobre las diferentes características de la cultura laboral de la empresa.
<b>REACTIVOS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Orientación hacia las personas.</li><li>2. Estabilidad.</li><li>3. Comunicación.</li><li>4. Héroe.</li><li>5. Integración.</li></ol>
<b>TIEMPO DE RESOLUCIÓN</b>	La entrevista semiestructurada puede durar de 30 a 40 minutos cada una.
<b>FORMA DE APLICACIÓN</b>	La entrevista se realiza en una sala de reuniones donde no se existan distractores ni interrupciones.
<b>PROFESIONALES QUE VALIDARON EL DOCUMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Magíster Manuel de Jesús Arias.</li><li>• Magíster Marie Lemus Chamo.</li><li>• Licenciado Jose Ángel Alfredo Velásquez Trejo.</li></ul>

## **GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

### **CATEGORÍA 1: ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS**

1. ¿Cómo se siente, dentro de la empresa, como persona?
2. ¿Qué concepto cree tiene la empresa de usted como persona y/o colaborador?
3. ¿Cuál es su opinión sobre el manejo de las decisiones administrativas y el efecto directo en su rendimiento?
4. Al momento de tener un inconveniente laboral o personal ¿Qué opina sobre el apoyo que le muestran los directivos o el departamento administrativo en esa situación?

### **CATEGORÍA 2: ESTABILIDAD**

1. ¿Qué opina sobre las actividades para integrar/coordinar a los departamentos?
2. Mencione cuales de ellas le parecen las más importantes.
3. De los proyectos que se manejan dentro de la empresa, ¿Ha participado en el desarrollo de más de uno? ¿Por qué cree que ha sido tomado en cuenta para aportar a los demás proyectos?
4. ¿Cómo consideraría usted que podría aportar al crecimiento de la empresa? ¿Cree que debería haber algún cambio?
  - a. ¿De qué manera considera que podría crecer aun más la empresa?

### **CATEGORÍA 3: COMUNICACIÓN**

1. ¿Qué piensa sobre los canales de comunicación existentes en la organización?
2. ¿De qué forma son comunicados los cambios en la empresa? ¿Qué canal de comunicación adicional podría utilizarse?
3. ¿Qué tipo de comunicación utilizan los Directores y supervisores? ¿Qué tipo de comunicación es el que más utiliza (abajo hacia arriba y/o lateral)? ¿Por qué cree que es el que más utilizado?

4. ¿Cuál es su opinión sobre las políticas de comunicación que existen dentro de la empresa?

#### **CATEGORÍA 4: HÉROES**

1. ¿Quiénes son las personas que considera fundadores de la empresa?
2. ¿Por qué los considera a ellos los fundadores?, ¿Qué aportes han brindado al desarrollo de la empresa?
3. ¿Cómo transmiten ellos la información o lo que esperan de usted y/o de su equipo de trabajo?
4. ¿De qué manera han influido, y su forma de actuar, en usted y en su trabajo?

#### **CATEGORÍA 5: INTEGRACIÓN**

1. ¿Qué opinión tiene sobre el proceso de inducción al departamento y a la empresa?
2. ¿De qué otra forma considera podría ser la presentación de los nuevos integrantes?
3. ¿Cómo los miembros de los equipos introducen a las personas de nuevo ingreso?
4. ¿Cómo se realiza el seguimiento a la inducción al puesto y empresa por parte de los directivos y supervisores de departamentos?
  - a. ¿Cuál fue su opinión al momento de ingresar a la empresa por primera vez? ¿Cree que la integración de los compañeros de trabajo/directivos fue la correcta?