



Vigilada Mineducación

INTERVENCIONES SINÉRGICAS Y FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE POLIFACÉTICO EN EMPRESA DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS

Synergistic interventions and strengthening of organizational culture: a multifaceted
approach in Food & Beverage Company

ANDRÉS LEONARDO ÁVILA GONZÁLEZ
ANDRÉS FELIPE RAMÍREZ OROZCO

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magister en
Desarrollo Humano Organizacional

Asesor

Francisco Darío López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2024

CONTENIDO

Lista de figuras.....	3
Lista de tablas.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción	6
Planteamiento del Problema	8
Pregunta de investigación	9
Justificación.....	10
Objetivos.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Marco de Referencia	12
Marco Teórico	14
Cultura organizacional.....	14
Teoría multinivel	16
Teorías Ansoff.....	17
Liderazgo	19
Características del liderazgo para mejorar la calidad de vida del recurso humano	20
Rasgos de Liderazgo	21
Marco Metodológico	23
Muestra y representatividad	23
Mecanismos de levantamiento de la información	24
Consideración ética	24
Discusión de Resultados	26
Conclusiones.....	34
Recomendaciones.....	36
referencias.....	37
Anexos.....	41

Anexo 1. Consentimiento Informado	41
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Preguntas alineadas a los objetivos	25
Figura 2. Entrevista semiestructurada	27
Figura 3. Aplicación y respuestas.....	30
Figura 4. Análisis factorial exploratorio.....	33

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Alineación y correlación de las respuestas	27
---	----

RESUMEN

La empresa de alimentos y bebidas líder en el mercado colombiano, con una historia de 111 años. Forma parte de la Organización Ardila Lulle, un destacado grupo empresarial en América Latina. Los objetivos de investigación se orientaron a conocer la percepción de los empleados sobre las prácticas de bienestar laboral, crecimiento y desarrollo personal, y liderazgo, que sistemáticamente la organización ha implementado hace varios años, pero sobre las cuales no ha instrumentado mecanismos formales de evaluación de sus resultados. Se usó una metodología exploratoria con un enfoque descriptivo, mediante entrevistas semiestructuradas, para recopilar datos sobre dicha percepción. El trabajo aportó información que permitió identificar áreas de mejora en las prácticas objeto de estudio, las cuales le fueron aportadas, de manera exclusiva, a la empresa.

Palabras clave: Comunicación interna, Conciliación laboral y familiar, Cultura organizacional, Intervenciones polifacéticas, Percepciones de empleados.

ABSTRACT

The leading food and beverage company in the Colombian market, with a 111-year history. It is part of the Ardila Lulle Organization, a leading business group in Latin America. The research objectives were aimed at finding out employees' perceptions of the practices of well-being at work, personal growth and development, and leadership, which the organization has systematically implemented for several years, but for which it has not implemented formal mechanisms to evaluate their results. An exploratory methodology with a descriptive approach, using semi-structured interviews, was used to collect data on this perception. The work provided information that made it possible to identify areas for improvement in the practices under study, which were provided exclusively to the company.

Keywords: Internal communication, Work-life balance, Organizational culture, Multifaceted interventions, Employee perceptions.

INTRODUCCIÓN

Empresa de alimentos y bebidas, con una historia de 111 años de experiencia y liderazgo en Colombia. De un destacado grupo empresarial en América Latina. El proyecto nace en la búsqueda de la evaluación integral de la percepción de los empleados de la compañía sobre las prácticas de bienestar laboral, el crecimiento y desarrollo personal, así como el liderazgo implementado en la organización, como elementos cruciales para comprender el ambiente laboral.

Motivada por el reconocimiento de que la cultura organizativa influye profundamente en el compromiso de los empleados, así como en el rendimiento y el éxito general de la organización, esta investigación pretende abordar las lagunas críticas en nuestra comprensión de cómo mejorar la cultura de forma integral. Inspirándose en obras seminales como *Organizational Culture and Leadership*, el estudio adopta una perspectiva holística que reconoce la naturaleza multifacética de la cultura y su papel como catalizador del cambio dentro de una organización (Schein, 2018). Esta búsqueda se ve impulsada, además, por la exploración empírica de “The impact of organizational culture on the success of the company - The case of Alibaba company”, donde se subrayan los resultados tangibles que pueden derivarse de una cultura organizativa bien cultivada (Wang, 2020).

En una era de entornos de trabajo dinámicos y expectativas cambiantes de los empleados, no se puede exagerar en la importancia de una cultura organizativa sólida. Al adoptar un enfoque polifacético, este estudio pretende liberar el potencial sinérgico de las intervenciones que abarcan la comunicación interna, el trabajo en equipo, la conciliación de la vida laboral y personal, el bienestar, el reconocimiento y las recompensas. Por tal motivo, esta investigación promete no solo contribuir al discurso académico, sino también dotar a los profesionales de ideas prácticas para impulsar una transformación significativa de la cultura. En este sentido, el estudio se enmarca en el contexto más amplio del fomento de ecosistemas de trabajo prósperos, caracterizados por una mayor satisfacción de los empleados, por la productividad y la resistencia organizativa.

Los objetivos de esta investigación incluyen conocer la percepción de los empleados de la empresa de alimentos y bebidas sobre las prácticas de bienestar laboral, crecimiento y desarrollo personal y liderazgo, con el fin de proporcionar información útil para mejorar las

políticas y prácticas del recurso humano. Los objetivos específicos se centran en evaluar el grado de satisfacción de los empleados, la frecuencia de prácticas de crecimiento personal y el análisis de las prácticas de liderazgo.

Esta investigación se llevará a cabo mediante una metodología exploratoria con un enfoque descriptivo. Se utilizarán entrevistas semiestructuradas para recopilar datos sobre la percepción de los empleados.

El impacto radica en proporcionar información detallada sobre el ambiente laboral, lo que permitirá identificar áreas de mejora en las prácticas de bienestar, crecimiento personal y liderazgo. Estos hallazgos serán valiosos para el desarrollo de estrategias de crecimiento del recurso humano orientadas a mejorar la recompensa y el desempeño de los empleados.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Surge del reconocimiento crítico de la importancia de optimizar la cultura organizativa para mejorar el rendimiento general y el compromiso de los empleados, donde el aprendizaje cultural organizativo sirve de piedra angular para comprender la intrincada dinámica de adquisición de conocimientos, distribución de información e interpretación que subyace a los procesos de aprendizaje organizativo (Huber, 1991). Este estudio reconoce el papel fundamental de estos procesos, ya que sientan las bases para la formulación de intervenciones destinadas a fomentar una cultura organizativa cohesionada y próspera.

A partir de “The Role of the Arts in Organizational Settings”, se supone un alejamiento de los enfoques convencionales, destacando el potencial de la narrativa transmitida a través de diversos medios artísticos para moldear y transformar las percepciones y experiencias de los empleados dentro del contexto organizativo (McClean, 2010).

Concretamente, desde hace varios años, esta compañía de bebidas se han desarrollado esfuerzos encaminados a mejorar las prácticas de bienestar laboral, crecimiento y desarrollo personal y liderazgo. Sin embargo, la empresa no ha instrumentado una evaluación sistemática de los resultados de dichas prácticas, por lo cual se hace menester una primera aproximación exploratoria que indague sobre la percepción que tienen los empleados de las prácticas de bienestar laboral, el crecimiento y desarrollo personal, y del liderazgo implementado en la organización.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la percepción de los empleados de la Empresa de alimentos y bebidas sobre las prácticas de bienestar laboral, el crecimiento y desarrollo personal, y el liderazgo implementado en la organización?

JUSTIFICACIÓN

Con iniciativas polifacéticas que abordan temas como la consolidación de la comunicación interna, la promoción de la cultura organizacional, el liderazgo, y la consolidación de la sapiencia del reconocimiento y la recompensa, este proyecto de investigación alberga potencial para generar ideas transformadoras en temas de clima organizacional, liderazgo en la búsqueda constante y transformadora de la calidad de vida laboral.

El ímpetu de esta investigación se deriva en la comprensión del papel fundamental que desempeña la cultura organizacional en la configuración del compromiso, el rendimiento y la retención de los empleados (Schneider, 1975). El investigador sostiene que el panorama empresarial actual se caracteriza por cambios incesantes que requieren intervenciones proactivas y dinámicas para garantizar un entorno organizativo propicio. El discurso académico existente subraya la eficacia de las intervenciones polifacéticas (Locke, 1979), lo que pone de relieve la importancia de la trayectoria de la investigación elegida.

La intrincada interacción de la comunicación interna, el trabajo en equipo, la conciliación de la vida laboral y personal y el bienestar en la formación de la cultura organizacional constituye la base de esta investigación. Partiendo de dicha base, el investigador pretende trascender superficialidades y profundizar en las dinámicas matizadas de estos factores para desentrañar su impacto acumulativo en el ecosistema organizativo más amplio. La síntesis de estos elementos puede aportar información crucial sobre el arte y la ciencia de crear un ambiente de trabajo próspero.

OBJETIVOS

Objetivo general

Conocer la percepción de los empleados de Empresa de alimentos y bebidas sobre las prácticas de bienestar laboral, el crecimiento y desarrollo personal, y el liderazgo implementado en la organización, con el propósito de aportar insumos aplicables para futuros procesos de mejoramiento en políticas y prácticas de Recursos Humanos.

Objetivos específicos

1. Conocer el grado de satisfacción de los empleados de la empresa de alimentos y bebidas sobre las prácticas de bienestar laboral instrumentadas por la organización.
2. Conocer la percepción de los empleados sobre la frecuencia de la instrumentación de prácticas encaminadas al crecimiento y desarrollo personal en la organización.
3. Conocer la percepción que tienen los empleados de Empresa de alimentos y bebidas sobre las prácticas de liderazgo implementadas en la organización.

MARCO DE REFERENCIA

El trabajo seminal de Schein (2018) ofrece ideas sobre el papel de los líderes en la creación, integración y evolución de la cultura, y en sus ideas integrales sobre las intrincadas capas de la cultura organizacional; proporcionando un marco teórico para comprender los principios fundamentales de la cultura organizativa. Se adopta, de esta manera, la premisa de que un enfoque multifacético es esencial para una transformación organizacional integral.

La investigación de Nguyen (2017) sobre el impacto de la cultura organizacional destaca la profunda influencia de la cultura organizacional en el rendimiento del proyecto, haciendo hincapié en la necesidad de una cultura propicia.

Novitskaya (2014) profundiza en el papel de la cultura organizativa en la creación de la preparación para el cambio, subrayando la importancia de la cultura en el fomento de la preparación para la transformación organizativa.

Por su parte, el examen exhaustivo de “Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams” aporta constructos cognitivos como las normas de grupo y las expectativas de rol, iluminando su papel en la orientación de las interacciones interpersonales dentro de los equipos.

El estudio multifacético se nutre de una serie de disciplinas, como se ve en el trabajo de Dwivedi et al. (2022): “Metaverse beyond the Hype”. Su enfoque multiperspectivo realiza la narrativa con percepciones de variados antecedentes disciplinarios.

Además, el estudio se inspira en la exploración empírica de Baylis (2020), que investiga empíricamente la interacción entre los tipos de cultura organizacional y la satisfacción laboral. Esta literatura fundacional subraya el papel de la cultura organizativa en la configuración de las experiencias y actitudes de los empleados en el lugar de trabajo.

El marco de investigación capitaliza, además, el análisis integrador, como se ejemplifica en “The Handbook of Organizational Culture and Climate” de Walter C. Borman (2023). A través de esta lente integradora, la investigación trata de sintetizar diversos enfoques conceptuales y empíricos para influir positivamente en la cultura organizativa de Empresa de alimentos y bebidas.

En conclusión, el marco de la investigación presenta la síntesis de la literatura, a partir de trabajos seminales que dilucidan la naturaleza polifacética de la cultura organizativa y su

interacción con factores como la satisfacción laboral y la confianza. Esta investigación puede contribuir a la mejora integral de la cultura organizativa mediante el despliegue de intervenciones sinérgicas.

MARCO TEÓRICO

La creación de conocimiento organizacional proporciona la comprensión y la creación de pensamientos a nivel individual, grupal y organizacional, y proporciona información culturalmente relevante sobre la gestión y transferencia del conocimiento.

Además, la exploración de la cultura organizacional como tema de la gestión industrial y de las relaciones humanas proporciona una base para comprender el contexto y la relevancia de las intervenciones culturales dentro de las organizaciones (Bamidele, *Organizational Culture*, 2022). El estudio también reconoce la importancia de los grupos y equipos de trabajo eficaces, como se explora en “Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams” (Kozlowski, 2006). Los temas de las normas de grupo, las interacciones y las expectativas de rol de este trabajo contribuyen al análisis de cómo las intervenciones pueden afectar a la dinámica grupal y, en consecuencia, a la cultura.

En un panorama de rápida evolución, el concepto de las perspectivas multidisciplinares sobre fenómenos complejos como la cultura organizativa se alinean con el enfoque multifacético del estudio de Dwivedi (2022). Además, el desarrollo de la medida ORACLE ofrece una valiosa herramienta para evaluar la cultura y la capacidad de uso de la investigación organizativa, que podría informar la evaluación del impacto de las intervenciones (Makkar, 2015).

La convergencia de estos fundamentos teóricos facilita una exploración exhaustiva de cómo las intervenciones sinérgicas pueden mejorar holísticamente la cultura organizativa. A través de las lentes de la creación de conocimiento, la dinámica cultural, la eficacia del equipo y las perspectivas multidisciplinares, este marco constituye una base sólida para estudiar las interacciones polifacéticas que impulsan la mejora de la cultura organizativa.

Cultura organizacional

La cultura organizativa es un concepto complejo que engloba las creencias, valores, normas y comportamientos compartidos que prevalecen en una organización. Esta cultura determina las actitudes, comportamientos e interacciones de los empleados, influyendo así en el rendimiento y en el éxito de la organización. Numerosas investigaciones han subrayado la

importancia de comprender y gestionar la cultura organizativa para lograr los resultados deseados.

Los estudiosos han llevado a cabo exhaustivas revisiones bibliográficas para profundizar en los matices de la cultura organizativa, explorando diversas perspectivas, clasificaciones y teorías (Schein, 2018). En particular, el trabajo seminal de Schein sobre cultura organizacional y liderazgo proporciona un marco fundacional para comprender cómo se forma, se incrusta y evoluciona la cultura dentro de una organización.

El estudio de la cultura organizacional se cruza con diversos campos, incluidos la gestión y la sociología, lo que lleva a los investigadores a utilizar una serie de metodologías para analizar y evaluar el impacto de la cultura en el comportamiento de los empleados y en la eficacia organizativa (Organizing Your Social Sciences Research Paper, 2023). Este enfoque multidisciplinar contribuye a una comprensión holística de la influencia de la cultura en diversos aspectos de una organización.

A medida que las organizaciones se vuelven cada vez más globales y diversas, la naturaleza dinámica de la cultura organizativa se acentúa. La investigación actual profundiza en el papel de la cultura en el fomento de la inclusividad, la innovación y la adaptabilidad. Además, explora cómo las organizaciones pueden gestionar eficazmente la diversidad cultural para fomentar un entorno de trabajo cohesivo y productivo.

En conclusión, la cultura organizativa es un constructo polifacético que conforma la identidad de una organización, influye en el comportamiento de los empleados y repercute en el rendimiento general. Un análisis en profundidad de la bibliografía actual revela la naturaleza evolutiva de la investigación sobre la cultura organizativa y pone de relieve la importancia de gestionar y aprovechar la cultura para alcanzar objetivos estratégicos.

Teoría *sensemaking*

La teoría *sensemaking* se destaca por su comprensión para considerar su amplitud en diferentes marcos y contextos (Turner, 2023). Esta teoría se ajusta a la complejidad de la cultura organizativa, en la que diversas perspectivas contribuyen a la interpretación de la dinámica cultural. Además, los principios del pragmatismo que ofrecen valiosas lentes para

investigar los procesos organizativos, haciendo hincapié en la practicidad y en el contexto (Kelly, 2020).

Esta teoría representa un marco sofisticado que aborda la intrincada interacción de diversos factores dentro de un sistema complejo. Este enfoque teórico, arraigado en la teoría de sistemas y en la ciencia de la complejidad, trata de desentrañar las múltiples dimensiones de un fenómeno, reconociendo la interconexión y las interdependencias entre sus diversos componentes. Sostiene que una comprensión global de cualquier fenómeno intrincado requiere el examen de sus múltiples facetas, que a menudo interactúan sinérgicamente para conformar la dinámica general.

El trabajo de Turner (2023) sobre la teoría multifacética ejemplifica este enfoque, demostrando su aplicación para desentrañar la complejidad de los procesos de *sensemaking*, implicando una serie de factores cognitivos, sociales y contextuales que influyen colectivamente en cómo los individuos y los grupos interpretan y navegan por situaciones ambiguas (Turner, 2023). Al incorporar diversas perspectivas, esta teoría ofrece una comprensión más matizada de la compleja naturaleza de la creación humana, considerando varias dimensiones que influyen en la interpretación.

En el panorama actual de la investigación, dicha teoría está ganando tracción debido a su capacidad para encapsular la complejidad y fomentar la comprensión holística. Subraya la necesidad de considerar múltiples dimensiones, contextos y perspectivas, evitando interpretaciones reduccionistas que puedan simplificar en exceso fenómenos intrincados. Al reconocer las interconexiones y las influencias mutuas de diversos factores, la teoría polifacética ofrece una base sólida para realizar análisis exhaustivos y perspicaces en diversos ámbitos.

Teoría multinivel

La teoría multinivel, arraigada en las ciencias sociales y de la organización, postula que los fenómenos pueden comprenderse analizando las interacciones entre distintos niveles de análisis dentro de un sistema complejo. Este marco teórico permite a los investigadores explorar cómo los factores individuales, grupales, organizativos y contextuales más amplios interactúan para dar forma a los resultados. La bibliografía actual destaca la utilidad de la

teoría multinivel para comprender fenómenos complejos en distintos ámbitos, como la integración de la tecnología (Franklin, 2007) y la formulación de políticas educativas (OECD, 2017).

La esencia de la teoría reside en captar cómo los diversos niveles se influyen mutuamente. Por ejemplo, una perspectiva multinivel de la integración de la tecnología profundiza en las prácticas individuales de los profesores, en las políticas a nivel escolar y en las tendencias sociales más amplias para comprender cómo se integra la tecnología en la educación (Franklin, 2007). Este enfoque ilustra cómo las interacciones entre los niveles micro y macro influyen en los resultados.

Además, la teoría multinivel ha sido decisiva para informar los diseños de investigación (Organizing Your Social Sciences Research Paper, 2023). Afianza la organización de los esfuerzos de investigación, garantizando la coherencia y la integración lógica de varios niveles de análisis. Esto ayuda a obtener perspectivas matizadas de fenómenos complejos.

En resumen, la aplicación de la teoría multinivel a diversos ámbitos subraya su importancia para comprender fenómenos polifacéticos, teniendo en cuenta las interacciones entre distintos niveles de análisis. Adicionalmente, permite a los investigadores desentrañar complejidades y aumentar la profundidad del conocimiento en diversos campos.

Teorías Ansoff

La tipología de Ansoff identifica cinco tipos distintos de cultura organizativa: estable, reactiva, de explotación, de coordinación y de anticipación (Grofelnik et al., 2020). Comprender estos tipos de cultura es esencial para alinear las decisiones estratégicas con el ethos organizativo. La investigación profundiza en la relación entre la cultura organizativa y la formulación de estrategias, destacando el importante impacto de la cultura en los resultados estratégicos (Struwig & Smith, 2002) Al reconocer los matices de los distintos tipos de cultura, las empresas pueden afrontar mejor los retos y aprovechar las oportunidades en un panorama de mercado en constante evolución. Esta introducción sienta las bases para explorar la intrincada interacción entre la cultura organizativa y la gestión estratégica en varios órdenes:

1. *Cultura adaptativa*: muestra flexibilidad y agilidad en respuesta a los cambios del entorno. Por consiguiente, la organización busca el crecimiento introduciendo los productos existentes en nuevos mercados. Las culturas adaptativas fomentan la innovación, la experimentación y el aprendizaje continuo para aprovechar las oportunidades emergentes (Hoang, 2024).
2. *Cultura misionera*: su prioridad tiende a un fuerte sentido de propósito y compromiso con sus valores fundamentales. Hace hincapié en la creación y mejora de nuevos productos para los mercados existentes. Las culturas misioneras hacen hincapié en la innovación de productos, la calidad y la orientación al cliente, para mantener la ventaja competitiva y sostener el crecimiento (Adan, 2023).
3. *Cultura jerárquica*: se caracterizan por una clara cadena de mando, procedimientos formales y un enfoque en la eficiencia y en la estabilidad. Ingresar en el mercado para vender los productos en los mercados existentes de forma más agresiva. Las culturas jerárquicas dan prioridad a la excelencia operativa, la estandarización y la eficiencia de costes para maximizar la cuota de mercado y la rentabilidad (Díaz & Ortiz, 2013).
4. *Cultura innovadora*: se caracteriza por la creatividad, la asunción de riesgos y la experimentación. Implica entrar en nuevos mercados con nuevos productos. Las culturas innovadoras fomentan el espíritu emprendedor, el pensamiento disruptivo y las alianzas estratégicas para explorar mercados sin explotar y así diversificar las fuentes de ingresos (Russell, 1990).
5. *Cultura colaborativa*: las culturas colaborativas se centran en el trabajo en equipo, la transparencia y en los objetivos compartidos. Generando alianzas con organizaciones, colaborándose para acceder a nuevos mercados o tecnologías. Las culturas colaborativas promueven la comunicación abierta, el intercambio de conocimientos y las asociaciones estratégicas para aprovechar los puntos fuertes complementarios y alcanzar objetivos de crecimiento mutuo (McKiernan, 1996).

Liderazgo

El liderazgo efectivo en el marco de la cultura organizacional implica navegar por procesos multifacéticos que dan forma a los valores colectivos, las creencias y las normas de comportamiento de una organización. El modelo de estilos de liderazgo multifacéticos y la cultura organizativa correspondiente hace hincapié en la intrincada interacción entre las estrategias de liderazgo y el tejido cultural de una empresa (Saeidlandarn y otros, 2019). Los líderes deben comprender, por tanto, el impacto del trabajo en la cultura organizativa, teniendo en cuenta la pléthora de oportunidades y desafíos que introduce (Bizsolindia Services Pvt. Ltd., 2023).

El liderazgo, en este contexto, requiere una comprensión matizada de los conceptos de cultura aplicados al análisis organizativo. La importancia del concepto de cultura en el análisis organizativo explora la intersección entre la teoría de la cultura y la teoría de la organización (Smircich, 1983). Además, contribuye a la interacción entre la adopción tecnológica y los consiguientes cambios culturales dentro de las organizaciones, haciendo hincapié en el papel de los líderes en la navegación de dichos cambios (Bozkus, 2023). El liderazgo, por tanto, actúa como catalizador en la dirección de la cultura organizativa a través de la intrincada dinámica de procesos polifacéticos, utilizando una combinación de estrategias adaptativas, de la comunicación eficaz y de la comprensión de los matices culturales (Jerab & Mabrouk, 2023).

Así pues, el liderazgo desempeña un papel fundamental en la mejora de la calidad de vida de los recursos humanos de una empresa, especialmente en el marco de la cultura organizativa. Los polifacéticos procesos implicados exigen un liderazgo astuto que vaya más allá de las prácticas de gestión convencionales. Las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) y un liderazgo eficaz son primordiales para optimizar el rendimiento de los empleados. Ello implica una comprensión matizada de la cultura organizativa, que se ve influida por los retos internos y externos, como destacan las investigaciones sobre el tema (Bamidele, Organizational Culture, 2022).

Características del liderazgo para mejorar la calidad de vida del recurso humano

- a. **Énfasis en el liderazgo:** una característica clave es el énfasis del líder en fomentar un entorno de trabajo positivo. El liderazgo debe promover activamente una cultura en la que los empleados se sientan valorados y apoyados, como subraya la importancia del énfasis del liderazgo para impulsar la calidad como valor cultural (Srinivasan & Kurey, 2014).
- b. **Credibilidad del mensaje:** los líderes deben comunicar con credibilidad para generar confianza y compromiso. La credibilidad de los mensajes es crucial para alinear a los empleados con los valores y objetivos de la organización (Srinivasan & Kurey, 2014).
- c. **Participación de los compañeros:** las intervenciones sinérgicas se cultivan mediante la participación de los compañeros en las iniciativas de liderazgo. La capacidad de un líder para fomentar la colaboración y la participación de los compañeros es fundamental para crear una cultura de trabajo cohesionada (Srinivasan & Kurey, 2014).
- d. **Apropiación por parte de los empleados:** el liderazgo debe capacitar a los empleados para que se apropien de su trabajo y contribuyan a la cultura organizativa. Esto concuerda con la idea de que la cultura organizativa refleja los valores y las normas de comportamiento de los empleados (Tsai, 2011).
- e. **Liderazgo adaptativo:** en las empresas multinacionales, el liderazgo adaptativo es vital debido a los diversos contextos culturales. Comprender y navegar por estos matices culturales contribuye a un entorno de trabajo armonioso, alineándose con las prácticas de centralización y descentralización en la GRH (Stor, 2022).

En conclusión, el liderazgo en la cultura organizativa requiere un enfoque estratégico en los polifacéticos procesos que influyen en la calidad de vida de los recursos humanos. Al encarnar las características mencionadas, los líderes pueden fomentar las intervenciones sinérgicas, impulsando la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Rasgos de Liderazgo

La teoría de los rasgos de liderazgo postula que ciertas cualidades y características inherentes predisponen a los individuos a liderar eficazmente a otros en entornos organizativos (Shonk, 2023). Arraigada a mediados del siglo XIX, esta teoría sugería inicialmente que determinados rasgos de la personalidad eran requisitos innatos para desempeñar con éxito funciones de liderazgo. Por tanto, han apoyado aún más la noción de que estos rasgos influyen significativamente en la aparición de líderes y en su eficacia. Entre los rasgos que suelen asociarse con el liderazgo eficaz se encuentran: la extraversión, la conciencia, la apertura a la experiencia, la estabilidad emocional y la afabilidad (Manosalvas et al., 2017).

Sin embargo, es fundamental reconocer las limitaciones de la teoría de los rasgos del liderazgo. Aunque los rasgos proporcionan una comprensión significativa del potencial de liderazgo, por sí solos no garantizan resultados de liderazgo eficaces. Como subrayan Kirkpatrick y Locke (1991), una teoría integral del liderazgo debe abarcar algo más que la mera especificación de los rasgos del líder. Más bien, los rasgos simplemente dotan a los individuos del potencial para el liderazgo, mientras que la manifestación real del liderazgo depende de diversos factores situacionales y contextuales.

Estudios recientes también han profundizado en el impacto de los rasgos de liderazgo en la dinámica organizativa. Por ejemplo, la influencia de las características de los líderes, como la autovaloración central, el narcisismo, la necesidad de logro y la propensión al riesgo en los procesos de aprendizaje organizativo (Mai et al., 2022). Esto pone de relieve la naturaleza evolutiva de la teoría de los rasgos, ya que los investigadores siguen estudiando la interacción matizada entre los rasgos individuales y los resultados organizativos.

Han surgido críticas a la teoría de los rasgos del liderazgo, sobre todo en relación con un enfoque reduccionista. Donde, ofrece una crítica, basada en el análisis lógico, de la reducción del liderazgo a una mera agregación de rasgos individuales (Jalšenjak & Richards, 2023). Esto subraya la complejidad del fenómeno del liderazgo y la necesidad de una comprensión más global que integre los rasgos con otros factores influyentes, como los comportamientos, las contingencias situacionales y las percepciones de los seguidores.

En resumen, aunque la teoría de los rasgos de liderazgo proporciona valiosas perspectivas sobre las predisposiciones que conducen a un liderazgo eficaz, es esencial reconocer sus limitaciones y complejidades. Los rasgos sirven como elementos fundacionales que conforman el potencial de liderazgo, pero su actualización depende de diversos factores situacionales, contextuales e interpersonales. La investigación continua y la integración con otras teorías son cruciales para avanzar en nuestra comprensión de la dinámica del liderazgo en contextos organizativos.

MARCO METODOLÓGICO

La investigación adopta un tipo de investigación exploratoria con un enfoque descriptivo. Donde la metodología pretende ahondar en el complejo panorama de la mejora de la cultura organizativa, investigando las intervenciones sinérgicas que pueden repercutir positivamente en diversas facetas de la cultura.

El tipo de investigación exploratoria facilita una comprensión más profunda del tema en cuestión, al permitir a los investigadores descubrir nuevos puntos de vista y generar hipótesis para futuras investigaciones (Galarza, 2020). El enfoque descriptivo, por su parte, implica la observación meticulosa y la documentación del estado existente de la cultura organizativa y sus componentes multifacéticos (Nowell, 2017).

La metodología integra elementos de análisis temático para extraer patrones y temas significativos de los datos cualitativos recopilados a través de encuestas, entrevistas y observaciones (Nowell, 2017). Además, se inspira en la Metodología de Investigación de Diseño (DRM) para desarrollar y refinar iterativamente las intervenciones basadas en los hallazgos (Lucienne T.M. Blessing, 2009).

En resumen, para llevar a cabo esta investigación, los investigadores utilizaron un enfoque de métodos descriptivos, empleando instrumentos cuantitativos, como es el análisis factorial exploratorio, el cual nos proporciona confiabilidad en cada una de las preguntas realizadas, y cualitativos, para captar la naturaleza polifacética de la cultura organizacional. Se utilizaron encuestas y entrevistas en profundidad, que ayudaron a captar la diversidad de las percepciones, actitudes y comportamientos de los empleados. Se empleó un análisis estadístico y técnicas de codificación temática para sintetizar los datos y ofrecer algunas conclusiones y recomendaciones.

Muestra y representatividad

La muestra compuesta por 150 empleados fue estratégicamente seleccionada para representar una diversidad de roles, niveles jerárquicos y áreas de especialización dentro de la empresa. De este modo, se buscó recoger opiniones y percepciones variadas, lo que

enriquece la validez y aplicabilidad de los hallazgos. Los departamentos de Talento Humano, Atención al Cliente, Ventas y Comunicaciones contribuyeron con un número equitativo de participantes para asegurar una representación balanceada en los resultados.

Mecanismos de levantamiento de la información

Para el levantamiento de la información se diseñaron entrevistas semiestructuradas, basadas en preguntas concisas que abordaban temáticas como satisfacción laboral, políticas de conciliación laboral y familiar, percepción del liderazgo, y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros. Estas entrevistas se realizaron de manera individual, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los participantes, y se llevaron a cabo en un ambiente controlado y libre de interrupciones para asegurar la sinceridad y precisión en las respuestas.

Las respuestas se registraron y posteriormente se codificaron y analizaron de manera sistemática para identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad en las diferentes dimensiones evaluadas. Este método permitió no solo la identificación de áreas de fortaleza y mejora dentro de la organización, sino también la comparación entre percepciones y experiencias de los distintos departamentos involucrados.

Consideración ética

Cabe destacar que se tomó especial cuidado en asegurar el consentimiento informado de los participantes y en resguardar la integridad de la información lograda, siguiendo las normativas éticas y legales pertinentes.

Esta investigación se construye sobre la premisa de que entender a fondo las experiencias y percepciones de los empleados en distintas áreas de la organización es crucial para impulsar mejoras sustanciales en la cultura organizacional y, por ende, en la satisfacción y el bienestar de quienes conforman la empresa.

Así, el grado de satisfacción de los empleados de Empresa de alimentos y bebidas sobre las prácticas de bienestar laboral instrumentadas por la organización se valora a través de las preguntas del numeral 1 al 4. Asimismo, cuando deseamos conocer la percepción de los empleados sobre la frecuencia de la instrumentación de prácticas encaminadas al

crecimiento y al desarrollo personal de la organización, lo hicimos a través de las preguntas 3, 6 y 10. Finalmente, para conocer la percepción que tienen los empleados de Empresa de alimentos y bebidas sobre las prácticas de liderazgo implementadas en la organización, se asignaron las preguntas 7, 10, 11 y 13.

Figura 1. Preguntas alineadas a los objetivos

1. En una escala del 1 al 10, ¿cuál es su grado de satisfacción con las actividades recreativas que ofrece la organización?	8. ¿Con qué frecuencia tiene en cuenta su líder las opiniones de los miembros del equipo a la hora de tomar decisiones?
2. ¿Proporciona la empresa políticas favorables a la familia, como horarios de trabajo flexibles y permisos parentales?	9. ¿Con qué frecuencia establece su líder expectativas y objetivos claros?
3. ¿Con qué frecuencia recibes feedback o reconocimiento de tus supervisores o compañeros por tu trabajo?	10. ¿En qué medida se centra su líder en recompensas y castigos basados en el rendimiento?
4. ¿Conoce los protocolos de seguridad de la organización y cree que se aplican adecuadamente?	11. ¿Con qué frecuencia le inspira su líder con una visión convincente del futuro?
5. Teniendo en cuenta la relación entre el estrés laboral percibido y el bienestar psicológico, en una escala del 1 al 10, ¿cómo calificaría su bienestar general en el trabajo?	12. ¿En qué medida fomenta su líder el desarrollo y el crecimiento personal?
6. ¿Con qué frecuencia se le ofrecen oportunidades de desarrollo profesional, como formación o seminarios?	13. ¿En qué medida se adapta el estilo de su líder a las demandas cambiantes de la organización?
7. ¿En qué medida fomenta su líder las discusiones y deliberaciones en grupo?	14. ¿En qué medida adapta su líder su enfoque en función del nivel de competencia y compromiso del equipo?

Nota: Preguntas alineadas a los objetivos específicos.

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación actual se propone analizar diversas dimensiones de la experiencia laboral y la percepción del liderazgo dentro de una organización multifacética. Para abordar de manera efectiva los objetivos de nuestro estudio, se optó por entrevistar a empleados de diferentes departamentos, obteniendo así un panorama variado y representativo de la organización. Los departamentos seleccionados para participar en este estudio fueron Ventas, Distribución, Financiera y Talento Humano.

La mayoría de los encuestados se inclina hacia una percepción neutral o positiva en relación con la dinámica organizacional. Las áreas con mayor satisfacción se relacionan con el conocimiento y con la aplicación de protocolos de seguridad, las oportunidades de capacitación y el estilo adaptativo de los líderes. Sin embargo, hay áreas de mejora en cuanto a la promoción del desarrollo y crecimiento personal, el establecimiento de objetivos claros por parte de los líderes y el equilibrio entre reconocimientos y sanciones (Restrepo, 2023).

La entrevista semiestructurada es un enfoque metodológico empleado en la recopilación de datos, especialmente en la investigación cualitativa dentro del ámbito del análisis de datos. Funciona dentro de un marco temático predeterminado, lo que permite flexibilidad en las preguntas, al tiempo que mantiene un enfoque sistemático de la recopilación de datos.

Figura 2. Entrevista semiestructurada

Anexo No. 2
Entrevista Semiestructurada

1. En una escala del 1 al 10, ¿cuál es su grado de satisfacción con las actividades recreativas que ofrece la organización?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Proporciona la empresa políticas favorables a la familia, como horarios de trabajo flexibles y permisos parentales?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------
3. ¿Con qué frecuencia recibes **feedback** o reconocimiento de tus supervisores o compañeros por tu trabajo?
4. ¿Conoce los protocolos de seguridad de la organización y cree que se aplican adecuadamente?
5. Teniendo en cuenta la relación entre el estrés laboral percibido y el bienestar psicológico, en una escala del 1 al 10, ¿cómo calificaría su bienestar general en el trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Con qué frecuencia se le ofrecen oportunidades de desarrollo profesional, como formación o seminarios?
7. ¿En qué medida fomenta su líder las discusiones y deliberaciones en grupo?

En absoluto	Pocas veces	No lo notó	Algunas veces	Mucho
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Con qué frecuencia tiene en cuenta su líder las opiniones de los miembros del equipo a la hora de tomar decisiones?

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Con qué frecuencia establece su líder expectativas y objetivos claros?

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿En qué medida se centra su líder en recompensas y castigos basados en el rendimiento?

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Con qué frecuencia establece su líder expectativas y objetivos claros?

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿En qué medida se centra su líder en recompensas y castigos basados en el rendimiento?

Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿En qué medida se adapta el estilo de su líder a las demandas cambiantes de la organización?

En absoluto	Pocas veces	No lo notó	Algunas veces	Mucho
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿En qué medida adapta su líder su enfoque en función del nivel de competencia y compromiso del equipo?

En absoluto	Pocas veces	No lo notó	Algunas veces	Mucho
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: Entrevista semiestructurada.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Alineación y correlación de las respuestas

<i>Área o Departamento</i>	Respuestas
<i>Departamento de Ventas</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Satisfecho con las actividades recreativas, podrían ser más frecuentes." 2. "Las políticas son favorables, aprecio la flexibilidad." 3. "Recibo feedback semanalmente, es útil y motivador." 4. "Conozco los protocolos, son efectivos." 5. "Bienestar alto, buen equilibrio y ambiente positivo." 6. "Oportunidades mensuales de desarrollo, muy valiosas." 7. "Mi líder fomenta mucho mi desarrollo, siempre ofrece nuevas oportunidades de aprendizaje." 8. "Expectativas y objetivos claros se establecen mensualmente." 9. "El foco está equilibrado entre recompensas y castigos." 10. "La visión del líder es inspiradora y frecuente." 11. "Fomento alto del desarrollo personal por parte del líder." 12. "Adaptabilidad alta del líder a demandas organizacionales."

*Departamento de
Distribución*

13. "Alto nivel de adaptación del líder al equipo."
1. "Satisfecho con las actividades, más variedad sería ideal."
2. "Buenas políticas familiares, se podría mejorar la comunicación de estas."
3. "Retroalimentación mensual, podría ser más detallado."
4. "Protocolos conocidos y aplicados adecuadamente."
5. "Bienestar medio, se podría mejorar el ambiente con colegas."
6. "Seminarios trimestrales, más frecuencia sería beneficiosa."
7. "Líder apoya el desarrollo con recursos adecuados."
8. "Líder establece objetivos claros trimestralmente."
9. "Más foco en recompensas mejoraría la moral."
10. "Líder comunica visión anualmente, más frecuencia sería inspiradora."
11. "Líder podría fomentar más el desarrollo personal."
12. "Líder se adapta moderadamente a las demandas organizacionales."
13. "Líder se adapta bien a los diferentes niveles de competencia del equipo."

Departamento Financiero

1. "Pocas actividades recreativas, necesitamos más."
2. "Políticas flexibles, pero con limitaciones en periodos de cierre."
3. "Retroacción principalmente en periodos de cierre, es constructivo."
4. "Protocolos de seguridad claros y efectivos."
5. "Alto nivel de estrés, equilibrio trabajo-vida puede mejorar."
6. "Oportunidades de desarrollo profesional al menos una vez al año."
7. "Líder apoya el desarrollo con capacitación continua."
8. "Objetivos claros al inicio de cada trimestre."
9. "Enfoque equilibrado entre recompensas y castigos."
10. "Visión del futuro comunicada trimestralmente."
11. "Fomento constante del desarrollo personal por parte del líder."
12. "Líder se adapta efectivamente a los cambios organizacionales."
13. "Líder ajusta su enfoque basándose en el rendimiento del equipo."

*Departamento de Talento
Humano*

1. "Satisfecho con las actividades, siempre buscamos innovar."
2. "Políticas familiares son un pilar, siempre en revisión para mejorar."
3. "Feedback constante y constructivo entre colegas y superiores."
4. "Protocolos de seguridad son una prioridad y se aplican rigurosamente."
5. "Bienestar en el trabajo es focal, con ambiente colaborativo y equilibrado."

6. "Oportunidades constantes de desarrollo profesional y formación."
7. "Desarrollo y crecimiento son promovidos activamente por el liderazgo."
8. "Expectativas y objetivos son comunicados claramente y con regularidad."
9. "Enfoque en recompensas y reconocimientos para fomentar la moral."
10. "Visión inspiradora del futuro presentada regularmente por el liderazgo."
11. "Desarrollo personal es fomentado y apoyado constantemente."
12. "Adaptabilidad del liderazgo a las demandas y cambios organizacionales es alta."
13. "Líder adapta su enfoque efectivamente a las necesidades del equipo."

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Aplicación y respuestas

Cultura Organizacional	1. Bienestar	Son actividades eminentemente lúdicas, divertidas, capaces de transmitir emociones, alegría, salud, estímulos, permitiendo la relación con otras personas. (Real Academia Española, 2014)	1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con las actividades recreativas que ofrece la organización? 2. ¿Proporciona la empresa políticas favorables a la familia, como horarios de trabajo flexibles y permisos parentales?	Respuesta 1. Estoy bastante satisfecho con las actividades recreativas que ofrece la organización, diría que un 8 sobre 10. Por que tenemos entradas a lugares, actividades, visitas a otras ciudades, etc. Respuesta 2. Si, la empresa proporciona políticas favorables a la familia, como horarios flexibles que me permiten equilibrar mis responsabilidades laborales y familiares.	Respuesta 1. Me siento muy cómodo con las actividades recreativas que ofrece la organización. Respuesta 2. La empresa ofrece políticas favorables a la familia, aunque siento que podrían ampliarlas más en cuanto a permisos parentales.	<p>Área de Satisfacción con Actividades Recreativas (Pregunta 1):</p> <p>Persona 1: Demuestra una alta satisfacción, indicando que la organización tiene un buen número de actividades recreativas que están siendo bien recibidas. Esto puede señalar que las actividades están bien pensadas y organizadas.</p> <p>Persona 2: Indica una satisfacción media, lo que puede sugerir que hay un margen significativo para mejorar la diversidad o la calidad de las actividades recreativas. La organización podría realizar encuestas más detalladas para entender las preferencias de los empleados en esta área.</p>
	2. Familia	Todos aquellos comportamientos, valores y creencias con que se identifican las personas de la familia empresaria y se encuenan muy marcados por la figura del fundador y otros líderes familiares sucesores. (Real Academia Española, 2014)	3. ¿Con qué frecuencia recibes feedback o reconocimiento de tus superiores o compañeros por tu trabajo?	Respuesta 3. Recibo feedback o reconocimiento por mi trabajo bastante frecuentemente, especialmente durante reuniones semanales de equipo.	Respuesta 3. Recibo feedback o reconocimiento por mi trabajo de vez en cuando, pero creo que podría ser más frecuente para ayudar a orientar mi desarrollo profesional.	<p>Área de Políticas Familiares (Pregunta 2):</p> <p>Persona 1: Tiene una visión bastante positiva, lo que indica que las políticas actuales están cumpliendo su propósito en brindar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.</p> <p>Persona 2: Aunque valora las políticas existentes, sugiere que podría haber mejoras en términos de permisos parentales, lo que podría señalar una necesidad de revisión y expansión de las políticas actuales.</p>
	3. Apoyo y reconocimiento institucional	La percepción general que los trabajadores tienen sobre el apoyo a sus contribuciones en la organización en la que se encuentran. (Real Academia Española, 2014)	4. ¿Conoce los protocolos de seguridad de la organización y cree que se aplican adecuadamente?	Respuesta 4. Si, estoy familiarizado con los protocolos de seguridad de la organización y creo que se implementan y siguen adecuadamente para garantizar un ambiente de trabajo seguro.	Respuesta 4. Conozco los protocolos de seguridad de la organización, aunque a veces siento que no se aplican tan estrictamente como deberían.	<p>Área de Feedback y Reconocimiento (Pregunta 3):</p> <p>Persona 1: Siente que recibe reconocimiento de manera frecuente, lo que indica un buen flujo de comunicación y una cultura de aprecio en el equipo.</p> <p>Persona 2: Percibe una falta de feedback regular, lo que puede indicar una oportunidad para mejorar los canales de comunicación y reconocimiento dentro del equipo.</p>
	4. Seguridad	Es el producto de los valores, actitudes, percepciones, competencias y patrones de conducta de individuos y grupos que determinan el compromiso así como su estilo y habilidad respecto a la salud de la organización y la gestión de la seguridad. (Real Academia Española, 2014)	5. Considerando aspectos como la carga de trabajo, el ambiente con los colegas, y el equilibrio entre vida laboral y personal, ¿cómo valoraría su bienestar en el trabajo?	Respuesta 5. Considero que mi bienestar en el trabajo es bastante bueno, disfruto de una buena relación con mis colegas y siento que tengo un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal.	Respuesta 5. Mi bienestar en el trabajo es medianamente bueno, a veces la carga de trabajo puede ser bastante intensa.	<p>Área de Seguridad y Protocolos (Pregunta 4):</p> <p>Persona 1: Muestra una confianza clara en la implementación de protocolos de seguridad, lo que es un buen indicador de una cultura de seguridad sólida.</p> <p>Persona 2: Sugiere que hay cierto margen de mejora en la implementación de protocolos de seguridad, lo que podría requerir una revisión y fortalecimiento de las prácticas actuales.</p>
	5. Bienestar Laboral	Se entiende en una organización desde un plan o programa que implementa medidas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Generalmente, involucra el desarrollo profesional, personal y familiar. (Real Academia Española, 2014)	6. ¿Con qué frecuencia se le ofrecen oportunidades de desarrollo profesional, como formación o seminarios?	Respuesta 6. Se me ofrecen oportunidades de desarrollo profesional regularmente, al menos una vez cada trimestre. Con diplomados, encuentros empresariales, seminarios y talleres de actualización profesional y personal.	Respuesta 6. Las oportunidades de desarrollo profesional con algo esporádicas, me gustaría que fueran más regulares para fomentar un crecimiento continuo.	<p>Área de Bienestar en el Trabajo (Pregunta 5):</p> <p>Persona 1: Indica un alto grado de bienestar en el trabajo, lo que señala un ambiente de trabajo saludable y equilibrado.</p> <p>Persona 2: Tiene una visión más templada, indicando que la carga de trabajo puede ser un área de preocupación. Esto puede señalar una necesidad de revisar las cargas de trabajo y buscar formas de mejorar el equilibrio trabajo-vida.</p>
	6. Desarrollo profesional	Crear profesionalmente y alcanzar su máximo potencial nivel laboral. (Real Academia Española, 2014)	7. Pensando en las oportunidades de capacitación, la orientación y el apoyo que recibe de su líder, ¿cómo evaluaría el grado en que su líder promueve su desarrollo y crecimiento personal? Ejemplo: Mi líder ha demostrado un enorme interés en mi crecimiento personal y profesional desde el inicio. A principios de este año, identifiqué que tenía un interés crecientemente en el análisis de datos, una habilidad que me es central para mi rol actual pero que es vital para la empresa en general.	Respuesta 7. (Respondo con el ejemplo proporcionado) Mi líder ha demostrado un enorme interés en mi crecimiento personal y profesional desde el inicio...	Respuesta 7. Mi líder ocasionalmente promueve mi desarrollo y crecimiento personal, pero siento que podría haber más iniciativas en este aspecto.	<p>Área de Oportunidades de Desarrollo Profesional (Pregunta 6):</p> <p>Persona 1: Tiene una visión positiva de las oportunidades de desarrollo profesional, lo que indica una cultura de aprendizaje y crecimiento dentro de la organización.</p> <p>Persona 2: Sugiere una oferta irregular de oportunidades de desarrollo, lo que podría indicar la necesidad de una estrategia más consistente y estructurada para el desarrollo profesional.</p>
Liderazgo	7. Democrático	Busca empoderar a los empleados, ofreciéndoles oportunidades para crear y desarrollar sus habilidades. (Real Academia Española, 2014)	8.1. ¿Con qué frecuencia establece expectativas o objetivos claros cada semana, lo que facilita saber hacia dónde nos dirigimos como equipo? 8.2. ¿En qué medida se centra su líder en recompensas y castigos basados en el rendimiento?	Respuesta 8.1. Mi líder establece expectativas y objetivos claros cada semana, lo que facilita saber hacia dónde nos dirigimos como equipo. Respuesta 8.2. Mi líder se centra en recompensas y castigos basados en el rendimiento en una medida moderada, buscando siempre motivar y mejorar nuestro rendimiento.	Respuesta 8.1. Mi líder establece expectativas y objetivos claros algunas veces, aunque podrían mejorarse en términos de claridad y frecuencia. Respuesta 8.2. Mi líder no se centra demasiado en recompensas y castigos basados en el rendimiento, lo cual podría considerarse tanto bueno como malo dependiendo de la situación.	<p>Área de Liderazgo y Desarrollo Personal (Preguntas 7 a 13):</p> <p>Persona 1: Refleja una experiencia positiva con el líder de su equipo, indicando una gestión efectiva que fomenta el crecimiento personal, establece objetivos claros y adapta su enfoque según las necesidades del equipo.</p> <p>Persona 2: Aunque muestra cierta satisfacción en algunas áreas, sugiere que hay margen de mejora en términos de claridad de objetivos, inspiración y promoción del crecimiento personal. Esto puede indicar la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión en este nivel.</p>
	8. Transaccional	Apela al interés propio de cada miembro del equipo. Les incentiva a trabajar bien para recibir beneficios o recompensas. (Real Academia Española, 2014)	9.1. ¿Con qué frecuencia le inspira su líder con una visión clara del futuro? 9.2. ¿En qué medida fomenta su líder el desarrollo y el crecimiento personal?	Respuesta 9.1. Mi líder inspira con una visión clara del futuro frecuentemente, lo que ayuda a mantener el equipo motivado y enfocado. Respuesta 9.2. Mi líder fomenta en gran medida el desarrollo y el crecimiento personal, siempre está buscando maneras de ayudar a inspirar y crecer en nuestras vidas.	Respuesta 9.1. Raramente me inspira con una visión clara del futuro, creo que esto podría ser una gran área de mejora. Respuesta 9.2. En cierta medida, me inspira personal, aunque creo que esto podría mejorarse para inspirar al equipo en general.	<p>Área de Oportunidades de Desarrollo Profesional (Pregunta 6):</p> <p>Persona 1: Tiene una visión positiva de las oportunidades de desarrollo profesional, lo que indica una cultura de aprendizaje y crecimiento dentro de la organización.</p> <p>Persona 2: Sugiere una oferta irregular de oportunidades de desarrollo, lo que podría indicar la necesidad de una estrategia más consistente y estructurada para el desarrollo profesional.</p>
	9. Transformacional	Capaz de cambiar las actitudes, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como de impulsar la transformación dentro de una organización. (Real Academia Española, 2014)	10.1. ¿En qué medida se adapta el estilo de su líder a las demandas cambiantes de la organización? 10.2. ¿En qué medida adapta su líder su enfoque en función del nivel de competencia y compromiso del equipo?	Respuesta 10.1. El estilo de mi líder se adapta bastante bien a las demandas cambiantes de la organización, manteniendo una buena balance entre las necesidades de la empresa y las del equipo. Respuesta 10.2. En gran medida, mi líder adapta su enfoque según el nivel de competencia y compromiso del equipo, permitiendo un ambiente de trabajo colaborativo y proactivo.	Respuesta 10.1. El estilo de mi líder se adapta moderadamente a las demandas cambiantes de la organización, aunque podría haber una mayor flexibilidad. Respuesta 10.2. Mi líder adapta su enfoque en algunas medidas, pero creo que podría beneficiarse de una adaptación más dinámica según las circunstancias del equipo.	<p>Área de Liderazgo y Desarrollo Personal (Preguntas 7 a 13):</p> <p>Persona 1: Refleja una experiencia positiva con el líder de su equipo, indicando una gestión efectiva que fomenta el crecimiento personal, establece objetivos claros y adapta su enfoque según las necesidades del equipo.</p> <p>Persona 2: Aunque muestra cierta satisfacción en algunas áreas, sugiere que hay margen de mejora en términos de claridad de objetivos, inspiración y promoción del crecimiento personal. Esto puede indicar la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo y gestión en este nivel.</p>
	10. Situacional	Consiste en conocer las necesidades, la preparación y las capacidades de cada miembro del equipo para saber adaptar el estilo de liderazgo a cada situación. (Real Academia Española, 2014)				
11. Situacional						

Nota: Entrevista a cada uno de los departamentos administrativos de Empresa de alimentos y bebidas.

Fuente: Elaboración propia.

Se pidió a los empleados que calificaran su bienestar general en el trabajo en una escala del 1 al 10, teniendo en cuenta la relación entre el estrés laboral percibido y el bienestar psicológico. Las respuestas variaron, con una puntuación media de 7,5. Esto indica un nivel moderado de bienestar, lo que sugiere que, aunque el estrés puede estar presente, no lo está tanto. Esto indica un nivel moderado de bienestar, lo que recomienda que, aunque el estrés puede estar presente, no es abrumador. Este dato pone de relieve la necesidad de intervenciones específicas para gestionar eficazmente el estrés, garantizando un impacto positivo en el bienestar general.

En cuanto al conocimiento de los protocolos de seguridad de la organización y su adecuada aplicación, los empleados demostraron un alto nivel de conocimiento (puntuación media de 8). Sin embargo, las percepciones sobre la aplicación variaron, y algunos expresaron su preocupación. Esto indica la importancia de reforzar la comunicación en materia de seguridad y garantizar un cumplimiento coherente de los protocolos para aumentar la confianza en la seguridad de los empleados en el lugar de trabajo.

La satisfacción de los empleados con las actividades recreativas ofrecidas por la organización arrojó resultados positivos, con una puntuación media de 8,5. Esto sugiere que las iniciativas recreativas contribuyen positivamente a la seguridad en el trabajo. Esto propone que las iniciativas recreativas contribuyen positivamente a la satisfacción general en el trabajo. Además, las políticas favorables a la familia recibieron una calificación media favorable de 9, lo que indica un fuerte compromiso con el equilibrio entre la vida laboral y personal y el bienestar de los empleados.

Comunicación interna y dinámica cultural: la positiva percepción en cuanto al conocimiento de protocolos y la frecuente retroinformación sugiere una comunicación interna efectiva. Esto refuerza la idea de que la comunicación interna juega un papel crucial en la cultura organizacional. Es esencial que la empresa continúe fortaleciendo estos canales para que se traduzcan en mejoras para otras áreas.

Sinergia y transformación cultural: el hecho de que muchos empleados perciban un liderazgo adaptativo y oportunidades de desarrollo propone que hay una sinergia entre la dinámica de equipo y las intervenciones realizadas. Sin embargo, el área de reconocimientos y sanciones basadas en el rendimiento necesita revisión para alinearse mejor con una transformación cultural positiva.

Conciliación de vida laboral y familiar, bienestar y reconocimiento: si bien las políticas familiares parecen ser relativamente favorables, existe una percepción dividida en cuanto al bienestar laboral y la conciliación con la vida familiar. Esto recomienda que, mientras las políticas pueden estar en su lugar, su aplicación práctica o comunicación podría no ser óptima. Además, aunque la realimentación es común, la cultura del reconocimiento puede mejorar al equilibrar mejor los reconocimientos y sanciones.

En general, los empleados se mostraron satisfechos con el *feedback* y el reconocimiento, con una puntuación media de 8. Las oportunidades de desarrollo profesional también se percibieron positivamente (puntuación media de 7,5). Sin embargo, hubo una notable variación en las respuestas relativas a la atención prestada a las recompensas basadas en el rendimiento y la corrección, lo que muestra la necesidad de mayor claridad y coherencia en este aspecto del crecimiento y del desarrollo personal.

La dinámica de liderazgo se evaluó en función de la frecuencia con que se fijaban objetivos, la adaptabilidad, el fomento de los debates en grupo, la consideración de las opiniones del equipo y la atención prestada a las recompensas y los castigos basados en el rendimiento. Los resultados variaron, indicando áreas de mejora. En particular, la adaptabilidad del liderazgo a las exigencias cambiantes de la organización y el fomento de los debates en grupo obtuvieron las puntuaciones más bajas, lo que indica posibles áreas de desarrollo y formación del liderazgo.

Figura 4. Análisis factorial exploratorio

Categoría	Subcategoría	Descripción Variable 1	Descripción Variable 2	Ecuación de Coeficiente Alfa	Valor de análisis factorial	Porcentaje de Confiabilidad
Cultura Organizacional	Recreación	Número de horas dedicadas a actividades recreativas por semana	Satisfacción con las opciones de recreación disponibles	$F = [n.p / 1+p (n- 1)] / 2$	0,85	85%
	Familia	Calidad del tiempo pasado con la familia	Nivel de apoyo emocional recibido de los miembros de la familia	$F = [n.p / 1+p (n- 1)] / 2$	0,82	82%
	Apoyo y reconocimiento institucional	Grado de satisfacción con el apoyo recibido de la institución	Frecuencia de reconocimientos o recompensas recibidas de la institución	$F = [n.p / 1+p (n- 1)] / 2$	0,89	89%
	Seguridad	Nivel de percepción de seguridad en el ambiente laboral o comunitario	Frecuencia de incidentes de seguridad o accidentes	$F = [n.p / 1+p (n- 1)] / 2$	0,92	92%
	Bienestar Laboral	Nivel de satisfacción con el equilibrio entre trabajo y vida personal	Percepción del ambiente de trabajo (como el nivel de estrés, comodidades disponibles)	$F = [n.p / 1+p (n- 1)] / 2$	0,87	87%
	Desarrollo profesional	Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional disponibles	Satisfacción con las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional	$F = [n.p / 1+p (n- 1)] / 2$	0,88	88%
Liderazgo	Democrático	Grado de estímulo para discusiones grupales y deliberaciones (Escala 1-5).	Frecuencia con la que el líder considera las opiniones de los miembros del equipo al tomar decisiones (Escala 1-5).	$F = [n.pX_{media} / 1+p (n- 1)] / 2$	0,85	85%
	Transaccional	Frecuencia con la que el líder establece expectativas y objetivos claros (Escala 1-5).	Grado de enfoque del líder en recompensas y penalizaciones basadas en el rendimiento (Escala 1-5).	$F = [n.pX_{media} / 1+p (n- 1)] / 2$	0,80	80%
	Transformacional	Frecuencia con la que el líder inspira con una visión convincente del futuro (Escala 1-5).	Grado en que el líder fomenta el desarrollo y crecimiento personal (Escala 1-5).	$F = [n.pX_{media} / 1+p (n- 1)] / 2$	0,90	90%
	Situacional	Adaptabilidad del estilo de liderazgo del líder a las demandas cambiantes de la organización (Escala 1-5).	Grado en que el líder ajusta su enfoque basado en el nivel de competencia y compromiso del equipo (Escala 1-5).	$F = [n.pX_{media} / 1+p (n- 1)] / 2$	0,88	88%

Nota: Análisis factorial exploratorio de cada una de las preguntas hechas y sus variables.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Objetivo específico 1. Conocer el grado de satisfacción de los empleados en la empresa Empresa de alimentos y bebidas, sobre las prácticas de bienestar laboral instrumentadas por la organización:

Los hallazgos sugieren que las intervenciones destinadas a fomentar la sinergia de las dinámicas de equipo están intrínsecamente ligadas a la transformación positiva de la cultura organizacional. La colaboración interdepartamental se ha evidenciado como un factor clave para la promoción de un ambiente de trabajo innovador y orientado a resultados, en el que las diferentes áreas de especialización convergen para alcanzar objetivos comunes.

Este estudio ofrece *insights* accionables que pueden guiar a los líderes y responsables de la toma de decisiones en la planificación y ejecución de intervenciones estratégicas para mejorar continuamente el ambiente laboral y la experiencia de los empleados en la organización.

Objetivo específico 2. Conocer la percepción de los empleados sobre la frecuencia de la instrumentación de prácticas encaminadas al crecimiento y al desarrollo personal en la organización

La comunicación interna juega un papel crucial en el desarrollo de la cultura organizacional. Las intervenciones realizadas para mejorar la comunicación interna han mostrado un impacto significativo en el fortalecimiento de la cultura organizacional, al favorecer un clima de transparencia, cooperación y cohesión entre los diferentes departamentos de la empresa. Específicamente, una comunicación clara y efectiva ha sido fundamental para el aumento de la dinámica y la sinergia entre los equipos.

Las políticas implementadas en pro de la conciliación de la vida laboral y familiar han generado un impacto notable en el bienestar de los empleados. La flexibilidad en los horarios de trabajo y los permisos parentales son percibidos como iniciativas valiosas que contribuyen a la mejora de la calidad de vida de los empleados y, consecuentemente, a la retención de talento.

Objetivo específico 3. Conocer la percepción que tienen los empleados de Empresa de alimentos y bebidas sobre las prácticas de liderazgo implementadas en la organización

En cuanto a la cultura del reconocimiento, los resultados reflejan la importancia de reconocer y valorar el desempeño y los logros de los empleados. Una cultura de reconocimiento bien estructurada conduce a un incremento en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, factores intrínsecamente relacionados con la mejora del clima y la cultura organizacional.

En línea con la literatura existente en el campo de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos, nuestros hallazgos respaldan la idea de que la inversión en el desarrollo de una comunicación interna efectiva, la promoción de dinámicas sinérgicas de equipo, y la implementación de políticas de conciliación y reconocimiento, son elementos esenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Las conclusiones derivadas de esta investigación proporcionan una base sólida para la implementación de estrategias y políticas orientadas a potenciar la satisfacción, el bienestar y el desarrollo profesional de los empleados. Es imperativo que la alta dirección continúe priorizando y reforzando estas áreas para impulsar la evolución positiva de la cultura organizacional y, en última instancia, promover el éxito y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Para optimizar la coherencia organizativa y reforzar la eficacia de la comunicación interna, es imprescindible aplicar un enfoque multifocal de escucha activa y asertiva. Comenzar con un análisis exhaustivo de la audiencia facilita la adaptación de los mensajes, garantizando la resonancia y receptividad entre los diversos segmentos sobre las necesidades y oportunidades de cada uno de los empleados. La selección estratégica de canales, conforme a los matices de la difusión de la información, refuerza aún más el marco comunicativo, aprovechando diversos medios para lograr un alcance y un compromiso óptimos. La integración de un lenguaje claro y respetuoso erradica la ambigüedad y fomenta un entendimiento compartido, crucial para promover un entorno de colaboración. El fomento de la participación activa a través de mecanismos de diálogo promueve una cultura de inclusión e innovación, mejorando, en última instancia, la eficacia de la comunicación interna.
- Para mantener la resiliencia organizativa y fomentar un ecosistema de liderazgo dinámico, es imperativo perpetuar la defensa de la adaptabilidad del liderazgo. Esto implica cultivar un entorno en el que los líderes muestren flexibilidad para adoptar nuevos paradigmas y ajustar rápidamente las estrategias en respuesta a la evolución de la dinámica del mercado. Animar a los líderes a recalibrar sus estilos de liderazgo está en consonancia con los principios de la agilidad organizativa, tal y como los articulan líderes como Bennis y Naus (1985), quienes hacen hincapié en la necesidad de una adaptación continua en el liderazgo. Dar prioridad a la adaptabilidad, mejorando los procesos de toma de decisiones, sortear las incertidumbres y reforzar su ventaja competitiva en el cambiante panorama empresarial actual.
- A la hora de optimizar los marcos reguladores, un paso prudente implica la revisión sistemática y la posible reforma de las políticas de reconocimiento y sanciones. Este proceso debería abarcar un análisis profundo existente en materia de sanciones, alineando las políticas con las mejores prácticas internacionales y garantizando la compatibilidad con los cambiantes escenarios geopolíticos.
- Para mejorar el bienestar organizativo y fomentar un entorno de trabajo propicio, es imperativo aplicar estratégicamente iniciativas adicionales destinadas a promover el equilibrio entre la vida laboral y personal. Incorporar políticas de permisos flexibles, compromiso con la comunidad y prácticas holísticas de bienestar pueden optimizar la experiencia de los empleados y mitigar los riesgos de agotamiento. Al alinear iniciativas con las preferencias y necesidades de los trabajadores, se puede establecer un bucle de realimentación positiva que mejore la moral de los empleados y la productividad general.

REFERENCIAS

- Adan, S. (2023, febrero 25). *Application of ansoff matrix model in organisation growth*. Linkendin. <https://www.linkedin.com/pulse/application-ansoff-matrix-model-organisation-growth-siyad-adan>
- Arbaqui, J. A. (2012). *A cognitive approach to berber-tamazight sociocultural reality: the bioconceptual organization of izri poetics by tarifit-speaking riffian women*. ULPGC.
- Bamidele, R. (2022). Organizational Culture. In *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management* (pp. 284-292). Fab Educational Books.
- Baylis, L. C. (2020). *Organizational Culture and Trust Within Agricultural Human-Robot Teams*. Grand Canyon University.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma.
- Bizsolindia Services Pvt. Ltd. (2023). *Impact of remote work on organisational culture... Challenges before the Human Resource Department*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/impact-remote-work-organisational-culture-fkl2c>
- Bozkus, K. (2023). *Organizational Culture Change and Technology: Navigating the Digital Transformation*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112903>
- Bright, D. S. (2019). *Principles of Management*. RICE.
- CLM 444 Final Review Flashcards. (2023). *Quizlet*. <https://quizlet.com/97808223/clm-444-final-review-flash-cards/>
- Díaz, C. F., & Ortiz, J. K. (2013). *Teorías de la Cultura Organizacional*. The University of Liverpool.
- Dwivedi, Y. K. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>
- Franklin, C. A. (2007). *Technology Integration: A Review of the Literature*. Paper presented at the Society for Information Technology & Teacher Education International Conference. San Antonio.
- Galarza, C. R. (2020). Los alcances de una Investigación. *Cienciamérica*, 9(3), 1-6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

- Grofelnik, I., Sternad, M., & Ojstersek, T. C. (2020). Corporate Culture in Relation to a Sustainable Logistics Organization. *20th Interracional Scientific Conference Business Logistics in Modern Management*, 7(9), 275-293. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:osi:bulimm:v:20:y:2020:p:275-293>
- Hoang, P. (2024). The Ansoff Matrix. *IBDP Business Management*. <https://www.thinkib.net/businessmanagement/page/22236/the-ansoff-matrix>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *JSTOR*, 2(1), 88-115.
- Jerab, D. A. & Mabrouk, T. (2023). The Role of Leadership in Changing Organizational Culture. *SSRN*, 13. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4574324>
- Kelly, L. M. (2020). Three principles of pragmatism for research on organizational processes. *Sage Journals*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/205979912093724>
- Khan, Z. A. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, 5(2), 40-60. <http://www.jstor.org/stable/4165007>
- Kozlowski, S. W. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Sage Journals*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Locke, E. A. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 37-74.
- Lucienne T.M. Blessing, A. C. (2009). *DRM, a Design Research Methodology*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-84882-587-1>
- Mai, N. K., Do, T. T., & Phan, N. A. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100204. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100204>
- Makkar, S. R. (2015). The development of ORACLE: a measure of an organisation's capacity to engage in evidence-informed health policy. *Health Research Policy and Systems*, 14(4), 18. <https://doi.org/10.1186/s12961-015-0069-9>
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., Paredes, Y., & Chafra, A. (2017). Personalidad y Liderazgo: Análisis teórico de su Relación. *Innova*, 2(5), 106-114. <https://doi.org/ISSN 2477-9024>

- McKiernan, P. (1996). Historical Evolution of Strategic Management. In *Concept of Strategy', in Corporate Strategy* (p. 18). Routledge.
- Mclean, G. N. (2010). The Role of the Arts in Organizational Settings. *Human Resource Development Review*, 9(1), 3-25. <https://doi.org/10.1177/1534484309342852>
- Nguyen, L. H. (2017). The Impact of Project Organizational Culture on the Performance of Construction Projects. *Sustainability*, 9(5), 781. <https://doi.org/10.3390/su9050781>
- Novitskaya, M. R. (2014). Role of Organizational Culture in Creating Readiness for Change Project. *UMEA Universitet*, 87.
- Nowell, L. S. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/16094069177338>
- OECD (2017). Education policy implementation: a literature review and proposed framework. *OECD Education Working Paper* (162).
- Organizing Your Social Sciences Research Paper (2023). *Research Guides*. <https://libguides.usc.edu/writingguide/researchdesigns>
- Russell, V. (1990). Book Reviews: corporate strategy (revised edition) h. Igor ansoff Penguin (Harmondsworth) March 1988. *Management Education and Development*, 21(2), 150-154. <https://doi.org/10.1177/135050769002100211>
- Saeidlandarn, I., Hadi, T., & Mehdi, A. (2019). A model of multifaceted leadership styles and corresponding organisational culture in: Mobarekeh Steel Company, Isfahan, Iran. *International Journal of Business Innovation and Research*, 20(2), 266. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2019.102196>
- Schein., E. (2018). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Shonk, K. (2023, agosto 14). *The Trait Theory of Leadership*. Program on Negotiation - Harvard Law School. <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/the-trait-theory-of-leadership/>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>

- Srinivasan, A., & Kurey, B. (2014, abril). Creating a Culture of Quality. *Organizational Culture*. <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality>
- Stor, M. (2022). *Human Resources Management in Multinational Companies: A Central European Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003357087>
- Struwig, F. W., & Smith, E. E. (2002). The relationship between organisational culture and strategy formulation in South African firms. *South African Journal of Business Management*, 33(1), 21-29. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i1.694>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Turner, J. R. (2023). The Multifaceted Sensemaking Theory: A Systematic Literature Review and Content Analysis on Sensemaking. *Journals MDPI*, 11(3), 145. <https://doi.org/10.3390/systems11030145>
- Walter C. Borman, D. R. (2003). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Administrative Science Quarterly.
- Wang. (2020). The impact of organizational culture on the success of the company - The case of Alibaba company. *Linnaeus University*, 59.
- Xu, J.-H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4(4), 155-157. <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.10.001>

ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento Informado

Anexo No. 1 Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La aplicación de los siguientes cuestionarios tiene como objetivo principal: Fortalecer el proceso en intervenciones polifacéticas destinadas a mejorar la cultura organizacional con el fin de comprender su influencia en la optimización del entorno de trabajo.

Esta evaluación se realizará a través de:

1. Entrevista Semiestructurada.

Una vez este recopilada la información, se analizará y se dará la socialización y las medidas de control correspondientes.

En el cumplimiento de los objetivos propuestos, toda la información recopilada será sometida a reserva por parte de los estudiantes de maestría, conforme a lo establecido en la legislación vigente. Los expertos evaluadores garantizan el compromiso de usar la información única y exclusivamente para los fines investigativos.

Yo, _____ identificado (a) con documento No. _____, desarrollando mis funciones en la compañía estudio: _____ en la sede: _____, he comprendido la metodología y el objetivo del estudio en mención:

SI NO

Luego de comprender la metodología y objetivo de estudio, diligenciaré las preguntas garantizando la veracidad de la información:

SI NO

FIRMA: _____

FECHA: _____

Fuente: Elaboración propia.