



**Facultad de Psicología**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**Diseño de Plan de Intervención Conductual para  
Fortalecimiento de la Cultura Organizacional dentro de una  
Empresa de Seguros**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciada  
en Psicología Organizacional

Autora:

**Ivette Cristina Castillo Riofrío**

Directora:

**Mónica Rodas Tobar**

**Cuenca - Ecuador**

**2024**

**Dedicatoria**

Dedico mis años de estudio y este trabajo de grado a mi persona en primer lugar por no haberse rendido en los momentos más difíciles, porque sobre todo mantuve la perseverancia y me aseguré de haber tomado decisiones entorno a mi bienestar por sobre toda las cosas, a mis padres por haberme entregado la suficiente confianza para realizar este viaje por mi cuenta y en especial a mi hermano pequeño quien a sido el motor de mi vida para mejorar y seguir adelante

### **Agradecimiento**

Agradezco de corazón a mi persona, a mis tutores, a mis padres, a mi hermano, a mis amigos, a la natación, y especialmente a una persona muy especial que tuve la fortuna de conocer en este último año de carrera, quien nunca dejó de brindarme su apoyo incondicional. Cada uno de ellos, con su cariño, enseñanzas y compañía, ha dejado una huella profunda en mi camino, ayudándome a construir la mejor versión de mi ser interior.

## Resumen

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo general fue diseñar un plan de intervención conductual para fortalecer la cultura organizacional en una institución de seguros. En este contexto, se abordó el interés de analizar el compromiso, las perspectivas personales y laborales de los colaboradores, con el fin de levantar estrategias que ayudaran a fortalecer dicha cultura. Los objetivos fueron diagnosticar la situación actual en cuanto a la percepción de la cultura organizacional y diseñar un plan de intervención. La metodología utilizada fue cualitativa, exploratoria y descriptiva. Los resultados demostraron que la institución refleja una variedad de culturas, caracterizadas por un estilo de organización familiar, compañerismo y enfoque en resultados medibles en criterios de eficiencia. Sin embargo, entre los colaboradores también se evidenció un marcado estrés vinculado a problemas financieros en el hogar y una sobrecarga de trabajo. Por ello, se diseñó un plan basado en ejes como la integración familiar y de pareja, el fortalecimiento de habilidades blandas, descargas emocionales y la gestión del conocimiento institucional.

*Palabras Clave: cultura organizacional, plan de intervención, metáforas de organización, organización como cultura, organización como máquina, organización como organismo*

## Abstract

The general objective of this degree work was to design a behavioral intervention plan to strengthen the organizational culture in an insurance institution. In this context, the interest of analyzing the commitment, personal and work perspectives of the collaborators was addressed, to develop strategies to help strengthen the organizational culture. The objectives were to diagnose the current situation regarding the perception of organizational culture and to design an intervention plan. The methodology used was qualitative, exploratory and descriptive. The results showed that the institution reflects a variety of cultures, characterized by a family style of organization, companionship and focus on measurable results in efficiency criteria. However, among the collaborators there was also evidence of a marked stress linked to financial problems at home and an overload of work. For this reason, a plan was designed based on family and couple integration, strengthening of soft skills, emotional downloads and institutional knowledge management.

*Key words: organizational culture, intervention plan, organizational metaphors, organization as culture, organization as machine, organization as organism*

## Tablas de Contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Tablas de Contenidos.....	vi
Índice de Tablas .....	viii
Indice de Anexos .....	ix
Introducción .....	1
Capítulo 1. Marco Teórico y Estado del Arte .....	2
1. Marco teórico .....	2
1.1. Cultura Organizacional.....	2
1.1.1. Concepto de Cultura Organizacional .....	2
1.1.2. Origen y Tipos de Cultura Organizacional.....	3
1.1.3. Impacto de la Cultura Organizacional.....	6
1.2. Desarrollo Organizacional Conceptos, Características y Tipos de Intervención	7
1.3. Conductismo.....	9
1.3.1. Teoría y Evolución del Conductismo. ....	10
1.3.2. Conductismo Metodológico y Radical.....	10

2. Estado del Arte .....	11
Capítulo 2. Metodología.....	13
3. Pregunta de investigación.....	13
4. Objetivo General .....	13
5. Objetivos específicos.....	13
6. Metodología .....	13
6.1. Tipo de investigación .....	13
6.2. Participantes .....	14
6.3. Instrumento.....	14
6.4. Análisis de Datos.....	15
6.5. Procedimiento.....	16
Capítulo 3. Resultados.....	17
Discusión.....	24
Conclusión.....	26
Recomendaciones .....	27
Referencias .....	28
Anexos.....	34

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Matriz de Similitudes.....	17
<b>Tabla 2</b> Plan de intervención para el fortalecimiento de la cultura organizacional .....	20



## Índice de Anexos

<b>Anexo 1:</b> Informe ejecutivo de la entrevista.....	34
<b>Anexo 2:</b> Estructura de la entrevista.....	36

## Introducción

¿Por qué fortalecer la cultura en una organización? Es fundamental tomar en cuenta, hoy en día, aspectos como la cultura organizacional, ya que esta puede ayudar a potenciar el desarrollo y empoderamiento de una institución. Reforzar los aspectos positivos nos ayuda a crear bases sólidas en la organización, impactando e influyendo en cada uno de los colaboradores actuales.

En una organización de seguros referente en la ciudad de Cuenca, existe el interés de conocer el compromiso de los colaboradores y, sobre todo, entender sus perspectivas tanto laborales como personales. Por ello, se propone diseñar un plan de intervención que sirva como ayuda y guía para fortalecer aquellas cualidades que contribuyan a consolidar la cultura organizacional. La pregunta de investigación planteada fue: ¿Cuál es el plan de intervención que mejor se adapta a la cultura organizacional de la empresa?

Este trabajo de titulación consta de tres capítulos. El primero aborda el soporte teórico, incluyendo conceptos, tipos e impacto de la cultura organizacional, desarrollo organizacional y fundamentos del conductismo. En el segundo capítulo se describe la metodología, el tipo de investigación en este caso, cualitativa, exploratoria y descriptiva, los participantes, el instrumento (una entrevista semiestructurada), el análisis de los datos y la descripción del proceso de investigación.

El objetivo general de la investigación es diseñar un plan de intervención conductual para fortalecer la cultura organizacional dentro del área de una institución de seguros. Los objetivos específicos son diagnosticar la situación actual en cuanto a la percepción de la cultura organizacional y diseñar el plan de intervención.

## **Capítulo 1. Marco Teórico y Estado del Arte**

A lo largo de este capítulo se describen tópicos cuya función es respaldar de manera teórica de la investigación. En primer lugar se abordan significados, origen, tipos e impacto de la cultura organizacional. Seguido a ello se examinan conceptos sobre desarrollo organizacional el cual se desglosa en conceptos, tipos de intervención y características. Y por último se analizan las teorías y evolución del conductismo.

### **1. Marco teórico**

#### **1.1.Cultura Organizacional**

##### **1.1.1. Concepto de Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un reflejo de la suma de comportamientos de todos los colaboradores dentro de una organización, así como la suma de hábitos, experiencias y valores; todo este conjunto de elementos precisa una importante influencia tanto sobre la salud, entusiasmo, compromiso organizacional, como también de efectos o resultados inmediatos y el rendimiento de los trabajadores de una entidad (Santana et al., 2023).

Robbins (2004) menciona ser un sistema que otorga un sentido compartido entre todos los miembros de una organización provocando una diferenciación de las demás. Este sentido es un conjunto de aspectos fundamentales que la organización valora.

Bolman y Deal (2017) hablan de la cultura como un producto-proceso, producto porque crea y mantiene conocimiento a partir de la experiencia, y proceso por el constante aprendizaje que se da al inicio en los nuevos miembros que ingresan a la organización ya que conocerán y aprenderán hábitos característicos, seguido con el tiempo, los mismos serán constituidos maestros para a los colaboradores nuevos. Por otro lado, la cultura organizacional es característica por la

influencia que lleva detrás de los dueños y fundadores manifestado por los comportamientos y manera de ser del lugar (Berson et al., 2005). Para Arciniega y Gonzalez (2002) el hecho de que una persona perciba cierta afinidad por una organización depende mucho de la coincidencia entre los valores individuales y los valores corporativos o cultura de la organización. Es por todo ello que la cultura organizacional representa un componente importante que siempre estará presente en cada organización.

Varios autores recalcan la importancia del intangible es decir, la cultura organizacional y su papel importante dentro de la empresa (Yopan et al., 2020). Aquellos conceptos iniciales se fueron suscitando gracias a los aportes experimentales que se desarrollaron indagando los efectos ambientales y físicos sobre el desempeño laboral por la Escuela de Relaciones Humanas de la Administración (Cújar et al., 2013). Por otro lado en los últimos años Valle et al. (2017) aseguran que es un importante avance analizar la cultura mediante procesos de medición para con ello determinar indicadores que evidencien mejor como identificar una cultura y que hacer para que esta pueda desarrollarse y mejorar.

### 1.1.2. Origen y Tipos de Cultura Organizacional

Para identificar y definir los tipos de cultura se remonta a la investigación denominada Marco de Valores Competitivos cuyo objetivo inicial era conocer que hacía que una organización fuera eficaz. Quinn y Rohrbaugh (1983) afirman que se lo utiliza principalmente para medir los parámetros en organizaciones efectivas y establecieron ciertas dimensiones de valor “interna-externa, flexibilidad-control y medios-fines”, la última dimensión terminó por fusionarse con las dos anteriores. Cameron y Quinn (2006) retoman la investigación y determinan que las dimensiones se transforman en cuatro cuadrantes, cuyo papel es describir los valores principales

que suelen ser criticados mediante juicios hacia las empresas, las secciones compiten de manera diagonal es decir la sección izquierdo superior (se habla de un “enfoque orgánico interno”) con el derecho inferior (enfoque de control externo) y sección derecha superior (enfoque orgánico externo) con el izquierdo inferior (valores de control interno); las designadas secciones ocupan en la actualidad nombres que se atribuyen a características representativas como clan, adhocracia, jerarquía y de mercado:

**Clan:** referida a procurar que el entorno laboral sea un lugar donde se priorice el trabajo en equipo y trabajar sobre el desarrollo humano de los colaboradores para impulsar su empoderamiento asegurando con ello su compromiso, participación y lealtad.

**Adhocracia:** tiene mucha importancia la innovación, productos, servicios o conocimientos que estén a la vanguardia y que sean originales, no se desempeña ningún poder centralizado sino más bien este fluye a través de los integrantes y equipos. Tiene un liderazgo visionario que está preparado para el cambio y nuevos retos.

**Jerarquía:** Se basa fundamentalmente en los principios burocráticos de Weber de 1947 se habla de un sistema que necesita de estructura, procedimientos, orden para que funcione organizadamente sin problemas. La jerarquía mejora la efectividad y estabilidad de productos o servicios en una organización.

**Mercado:** la competencia afuera es hostil, así que superar al resto y ser líderes de mercado es lo principal. La posición competitiva provoca una mejor productividad y rentabilidad. Principalmente se centra en el intercambio monetario y realizar transacciones.

Conocer los diferentes tipos de cultura organizacional ayuda a tener un panorama más amplio de opciones para identificar cuál de ellas se acopla mejor a una organización.

Morgan (1990) cita una clasificación diferente de tipos de organizaciones que hablan por medio de metáforas para comprender la organización y gestión. Las empresas son sistemas complejos que se puede comprender como una máquina, organismo, cerebro, culturas, cárceles psíquicas, cambio y transformación, sistemas políticos e instrumentos de dominación, a continuación, las 5 metáforas o tipos de organización que más se relacionan con la caracterización de las instituciones de seguros:

Organización como máquina: toma la forma en base a principios mecanicistas, habla que se espera de una organización con precisión. Se trata de un tipo de organización de la cual se espera orden además de controlar horas de llegada, tiempo que toman las actividades, horas de descanso; gira entorno a lo metódico y repetitivo. Por lo tanto, surge a partir de estos principios el denominado nombre organizaciones burocráticas.

Organización como organismo: compara la organización con sistemas vivos, cuyo papel depende de sobrevivir en su entorno y satisfacer sus necesidades. Morgan cita una comparación interesante entre las partes que compone la biología como puede ser entre "moléculas", "células", "organismos", "especies" y "ecología" que en el mundo organizacional se los llamaría individuos, grupos, organizaciones, poblaciones (especies) y ecología social. Esta metáfora ha ayudado a comprender a la organización como sistemas abiertos que contienen procesos de adaptación al entorno, el ciclo de vida, aspectos que influyen en la salud y desarrollo, y la asociación entre especies y ecología.

Organización como cerebro: la organización orgánica también puede estar relacionada con la fisiología del cerebro, sin embargo, la teoría es un poco limitada para representarlo de manera real. Se puede utilizar el cerebro para impulsar la creatividad, flexibilidad para una "racionalidad instrumental" el cual considera a sus trabajadores por su habilidad de integrarse y

complementar a la estructura predeterminada. Busca de igual forma mejorar capacidades de inteligencia organizacional.

Organización como culturas: La organización representa un fenómeno cultural, que es relativo con relación al estado de desarrollo de la sociedad. En ella se componen elementos como ideas, valores, normas, costumbres que dirigen hacia un enfoque en el cual la organización tiene bases y fundamentos en significados compartidos.

Organización como cambio y transformación: La organización representa una realidad empírica (también implícita, es todo aquello que se estudia a través del método científico) y desplegable (llamado explícito a la que se puede entender, analizando su lógica de cambio. Una depende de la otra, y se puede comprender mejor por medio de tres imágenes diferentes de cambio: la primera es como entender los sistemas que contienen autopoiesis (es la capacidad de producir), la segunda en el que el cambio se adapta a través de fuerzas y tensiones, y la última que el cambio es el resultado de relaciones entre opuestos que interactúan de manera que influyen uno del otro provocando así cambios.

### 1.1.3. Impacto de la Cultura Organizacional.

Van Ments y Treur (2021) señalan que dentro de cada cultura se manifiestan diferentes modelos mentales pertenecientes a cada individuo dentro de una organización. Por tanto Giraldo et al. (2024) reconocen que la cultura organizacional puede generar modelos mentales solamente si ambos se forman a través de como perciben y entienden el mundo; la manera de actuar de una organización está justificada por la manera de ser de cada integrante de la misma. La cultura impacta dentro del marco de creencias y valores sobre los trabajadores otorgando con ello una identidad organizacional (Daft, 2010). También, las diferentes culturas llegan afectar cuestiones como el desempeño de los trabajadores siendo este un efecto indirecto; de tal forma que por medio de la evidencia una cultura adhocrática se ha demostrado efecto positivo sobre el

desempeño, por otro lado una cultura jerárquica se mostró negativa, las culturas clan y de mercado si muestran efectos positivos (Naranjo-Valencia et al., 2016).

Tomando en cuenta el objetivo de la investigación es crucial entender lo que representa la cultura en una organización. Con ello, en caso de que esta necesite reforzarse o cambiar, se utilice instrumentos que vayan tras la eficiencia organizacional, no solamente mejorando ni capacitando si no consiguiendo un resultado final específico, por medio de intervenciones para su desarrollo organizacional (Pérez et al., 2016). A continuación, se define conceptos como desarrollo organizacional, características y tipos de intervenciones.

### **1.2.Desarrollo Organizacional Conceptos, Características y Tipos de Intervención**

El desarrollo organizacional (DO) según Newstrom (2011) es definido como el utilizar lógicamente los conocimientos correspondientes a las ciencias de la conducta para ejecutar cambios planificados dentro de la organización, de esta manera la influencia sobre las creencias, valores, y prácticas pueden ser adaptados a acciones que mejoren la calidad del entorno laboral, la productividad y la adaptabilidad. Del mismo modo Chiavenato (2011) lo reconoce como un esfuerzo de cambio determinante que incluye toda la organización. Y con ello alcanzar la efectividad y desarrollo de los trabajadores como objetivo principal (French & Bell, 1995). Poco a poco con los años el concepto de DO ha tenido que acoplarse a causa de la globalización con los cambios tecnológicos y sociales de la actualidad (Navarrete Báez & Labelle, 2023).

Existen diversos aspectos que caracterizan al desarrollo organizacional, Newstrom (2011) define tres esenciales:

- Valores humanistas, cuando se refiere a potenciar las habilidades y capacidades del colaborador, hablando de un desarrollo humano.



- Uso de agentes de cambio, cuando se establecen programas de desarrollo organizacional es necesario contar con la presencia de agentes de cambio, ya sean internos o externos que sirven de facilitadores para activar y llevar a cabo el proceso de cambio.
- Solución de problemas, el desarrollo organizacional está presente para resolver problemas utilizando una metodología cíclica que abarca investigar, proponer acciones, evaluar las acciones y con ello recolectar más datos que sirvan para plantear nuevas soluciones. El desarrollo organizacional los prepara para identificar problemas importantes y capacita para estipular posibles soluciones.

Los tipos de intervención que se abordan en DO según Guízar Montúfar (2013) son:

- Intervención en tecnoestructurales: enfocada en la estructura (jerarquía organizacional, cargos establecidos para la división y el diseño de trabajo) y la tecnología (las metodologías).
- Intervención en administración de recursos humanos: se trabaja sobre el desarrollo del trabajador dentro de la organización como desarrollo de carrera, recompensas, este se relaciona más con el subsistema de gestión de talento humano.
- Intervención estratégica y del medio: enfocada directamente en la planeación estratégica.
- Intervenciones en procesos humanos: enfocado directamente en el capital humano específicamente en procesos naturalmente humanos como la interacción, comunicación, el liderazgo, la solución de problemas, etc.

Guízar Montúfar (2013) expresa tipos de intervención clásicas en desarrollo organizacional, entre ellas se aborda los Grupos "T", que en inglés quiere decir "training" y su traducción al español "entrenamiento". Tiene como objetivo identificar la razón de cómo el

comportamiento de un sujeto puede influir sobre el resto de la organización pudiendo ser este beneficioso o desfavorable. Este tipo de intervención utiliza encuentros de grupos en espacios abiertos realizando interacciones grupales no estructuradas para modificar la conducta. Es decir, se aprende mediante la observación, tomando conciencia del comportamiento y participando, evitando así la acción de recibir órdenes dejando en libertad la expresión de ideas con la ayuda de un profesional de la conducta. Entre los resultados esperados se logra una mejor empatía, escucha activa, aceptación a las diferencias individuales y mejorar habilidades de resolución de conflictos. Es recomendable que no exceda el número de 15 personas por grupo. Autores como Chris Argyris afirma que siempre y cuando se lo utilice de manera adecuada tendrá un efecto satisfactorio.

Por último, es preciso entender que el desarrollo organizacional no es más que la práctica empírica y funcional de las teorías del comportamiento en el que varios autores buscan ampliar el conductismo hacia un enfoque sistémico dirigido a la administración (Otálora, 2011). Por lo tanto, se abordan teorías conductistas entre metodológicas y radicales para comprender la base teórica.

### **1.3. Conductismo**

En los años cincuenta, la realidad de la psicología tomo un giro importante. Por aquellos años el psicoanálisis dominaba el aspecto práctico de la psicología; sin embargo, aparece el conductismo con su metodología experimental propia del método científico. Skinner (1974) define el conductismo como la filosofía de la ciencia del comportamiento humano, que tiene como objeto de estudio la conducta del ser humano. En este aspecto, dicho autor encuentra la diferencia entre conductismo metodológico y conductismo radical. El primero hace énfasis en que los hechos mentales son inobservables, centrando el objeto de estudio en la conducta

meramente observable, el segundo término también toma en cuenta la conducta, pero este toma en cuenta los aspectos internos de la persona, como el contexto cultural en el que la persona se desarrolla, pero no lo considera la causa del comportamiento. En pocas palabras, toma en cuenta los aspectos externos como internos, sin dejar nada fuera por ser inobservable. Dichos postulados se incluyen también los principios del aprendizaje del condicionamiento operante y clásico (Rodríguez-Riesco et al., 2022). La idea del análisis de la conducta debería poder dar respuesta a cuestiones como identificar los aspectos conductuales más importantes, identificar las relaciones entre la conducta y las variables que la controlan, que métodos son apropiados para estudiar el sistema experimental, entre otros. Es por ello que las respuestas a estas preguntas conformarán el punto de partida para el futuro del análisis de la conducta (Pellón Suárez De Puga, 2013).

#### 1.3.1. Teoría y Evolución del Conductismo.

El conductismo enfocado en la predicción y el control de la conducta cuenta como objeto de estudio la conducta manifiesta, concretamente las respuestas suscitadas por los estímulos ambientales. Esto se explica en términos de condicionamiento clásico pavloviano de los reflejos estímulo-respuesta del sistema nervioso del individuo. Watson fue más lejos que Pavlov, pues no solo eliminó la conciencia sino que dejó a un lado las estructuras neurofisiológicas intermedias. Skinner por su lado desarrolló el condicionamiento operante, estableciendo como principios básicos el refuerzo, castigo, extinción, control del estímulo y entrenamiento en discriminación de los mismos, dejando así un precedente en cuanto al aprendizaje. Por otro lado, el desarrollo del conductismo siguió su curso y fue Clark Hull el más innovador al plantear la construcción de una teoría formal de la conducta. Identificó así la ley fundamental del aprendizaje o de formación de hábito, incluyéndole así a las variables estímulo-respuesta, la fuerza del hábito y el impulso, dando lugar al reforzamiento (Ruiz Fernández et al., 2012).

#### 1.3.2. Conductismo Metodológico y Radical

El conductismo metodológico y radical se presenta como dos perspectivas filosóficas sobre el estudio del comportamiento que reflejan dos formas distintas de explicarlo y de modificarlo con propósitos aplicados y que difieren en sus orígenes y metodología de investigación (Rey, 2004). Por un lado el conductismo metodológico considera que las variables dentro del organismo ya sean mentales, no se pueden observar, dejando de lado los no observables (Rodríguez-Riesco et al., 2022). El conductismo radical tiene bases en los planteamientos teóricos de B.F. Skinner quien toma en cuenta los eventos privados no observables que son visibles unicamente para el propio individuo, en cuanto aspectos internos y el contexto cultural pero no son causa del comportamiento (Rodríguez-Riesco et al., 2022).

## **2. Estado del Arte**

Para el estado del arte, se toma en cuenta artículos relacionados con: cultura organizacional, desarrollo organizacional de varias empresas. Se incluyen tres investigaciones desarrolladas en Colombia y Venezuela

El primer estudio perteneciente a Vesga et al. (2020) titulado: Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional cuyo objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la disposición al cambio organizacional. La metodología aplicada fue una investigación empírica que responde a una estrategia asociativa, en un estudio predictivo desarrollado bajo un diseño correlacional simple con una muestra de 558 participantes. Y los resultados obtenidos mostraron que los tipos de cultura organizacional se encontraron muy relacionados con las micro y macro dimensiones de la disposición al cambio organizacional, además que entre instituciones las dimensiones de grupo, dimensiones de cambio y el tipo de cultura jerárquica se encuentran muy diferenciadas.

El segundo estudio perteneciente a Giraldo et al. (2024) titulado: Cultura organizacional y modelos mentales: estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín, cuyo objetivo fue estudiar la cultura organizacional y modelos mentales dentro de una universidad de Medellín. La metodología aplicada fue basada en el OCAI y fue realizado de forma virtual, a partir de un instrumento tipo encuesta desarrollado en Google. Y los resultados derivaron que se identificaron los tipos de cultura presentes en la respectiva institución, así como el análisis de la influencia de la cultura en los procesos académicos y administrativos; la cultura identificada está mediada por un modelo mental organizacional como paradigma dominante.

El tercer estudio corresponde a Loyo de Falcón (2015) titulado: La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA cuyo objetivo fue determinar desde la perspectiva del docente de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana la relación que existe entre los elementos de la cultura organizacional, específicamente la comunicación con los valores, misión, visión y normas. La metodología aplicada está basada en un paradigma cuantitativo de carácter descriptivo – correlacional, la técnica utilizada fue una encuesta y como instrumento para la recolección de datos se utilizó el SPSS cuyos resultados fueron de las correlaciones. La población objeto fue de 37 docentes entre dedicación exclusiva, tiempo completo y medio tiempo. Los resultados señalan que existe una comunicación efectiva por parte de los miembros de la organización, plasmando una relación positiva con los valores, misión, visión y normas de la universidad. Siendo esto de gran importancia, y permitió observar lo relevante del trabajo con el fin de optimizar o aprovechar esta ventaja para fortalecer la cultura organizacional.

## **Capítulo 2. Metodología**

En el presente capítulo se aborda la pregunta de investigación. Asimismo, se presentan los objetivos generales y específicos. En cuanto a la metodología, se describe detalladamente el tipo de investigación, que en este caso es cualitativa; los participantes, que son 9 personas representativas del universo de la organización; el instrumento utilizado, que consiste en entrevistas semiestructuradas; y el análisis de datos, en el que se detalla cómo la información fue seleccionada y analizada para ser agrupada según las similitudes encontradas. Finalmente, se describe, paso a paso, el procedimiento del proceso de investigación.

### **3. Pregunta de investigación**

¿Cuál es el plan de intervención que mejor se adapta a la cultura organizacional de la empresa?

### **4. Objetivo General**

Diseñar un plan de intervención conductual para fortalecer la cultura organizacional dentro del área de una institución de seguros.

### **5. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual con respecto a la percepción de la cultura organizacional.
- Diseñar el plan de intervención conductual para fortalecimiento de la cultura organizacional.

### **6. Metodología**

#### **6.1. Tipo de investigación**

Este estudio se proyectó de manera aplicada, en la cual el enfoque de sus estrategias de abordaje fueron cualitativas que permitieron obtener un nivel de profundidad exploratoria y

descriptiva acercándose así al cumplimiento de la pregunta de investigación. El enfoque cualitativo, permite abordar la problemática directamente con los participantes pertenecientes al contexto de manera profunda indagando así sus perspectivas con respecto a los acontecimientos que rodea la investigación (Hernández y Mendoza, 2018). El corte que se utilizó fue transversal.

Por otra parte, se realizó el marco teórico de este estudio a partir de una revisión sistemática de la literatura, misma que permite conocer y entender desde varios autores los diferentes análisis de una misma temática con el apoyo de los resultados y síntesis de sus investigaciones (García-Peñalvo, 2017). Las palabras claves para la investigación fueron esenciales para organizar y favorecer la búsqueda de artículos científicos, a continuación se utilizaron las siguientes: cultura organizacional, tipos de organizaciones, desarrollo organizacional, intervención organizacional, conductismo.

## **6.2.Participantes**

La población seleccionada perteneció al universo de la institución de Seguros ya que la misma está compuesta por 9 personas.

## **6.3.Instrumento**

Como primer paso, se dio uso a la entrevista semiestructurada profunda como instrumento, lo que permitió una mayor interacción para recabar información detallada del receptor. Esta se estructuró de acuerdo con el contexto del entrevistado y sus conocimientos respecto a la investigación, para conocer su opinión y percepción. En este caso, se utilizó la entrevista semiestructurada, que contó con preguntas que permitieron al receptor contestar abiertamente y dieron al entrevistador la posibilidad de adaptarse a las respuestas del entrevistado, es decir, fue versátil y natural (Lopezosa, 2020). La entrevista se complementa de

una matriz de expectativas laborales y personales la cual esta compuesta de cuatro secciones: enmarque, conexión, exploración y cierre. La primera sección, llamada enmarque, abarcó información del colaborador en relación con su cargo, tiempo de trabajo en la compañía y su rol específico. La sección conexión se dividió en dos partes: la primera, llamada impulsores, indagó sobre la visión del área, las metas y los motivos que impulsaban a la persona y a los miembros del área a cumplir dichas metas; la segunda parte, denominada anclas, incluyó aspectos más personales, como causas que podrían quitar el sueño al entrevistado, lo que podría frustrarlo o bloquearlo, sus temores personales y laborales, los principales riesgos que veía en el área en la que trabajaba, qué le causaba orgullo de su lugar de trabajo, compañeros y jefes, y, por último, qué características de sus compañeros le incomodaban. La tercera sección, llamada exploración, se enfocó en conocer las experiencias positivas y negativas del colaborador en su lugar de trabajo, relacionadas con la cultura organizacional, así como los aspectos que valoraba, las situaciones que le afectaron o no le hicieron sentir cómodo, su opinión sobre el código ético de la compañía y cómo definiría su experiencia como trabajador de la organización. La última sección, el cierre, abordó la opinión del trabajador acerca de los aspectos que cambiaría o de los proyectos personales que la organización podría desarrollar para mejorar y fortalecer la cultura organizacional. Con toda esta información se completó la matriz de identificación de expectativas personales-laborales, que contenía las mismas secciones de la entrevista, brindando así soporte para organizar la información de cada entrevista realizada.

#### **6.4. Análisis de Datos**

El proceso para analizar los datos obtenidos se dio por medio de una estrategia cualitativa llamada "saturación teórica", misma que es respaldada por la Grounded theory formando parte de un proceso analítico importante, siendo exactamente el punto más crucial en donde el



investigador llega de tal manera a no encontrar nuevos datos e información repetida para con ello dar culminación al análisis (Glaser y Strauss, 1967).

### **6.5.Procedimiento**

Se inició realizando una revisión sistemática de la literatura escogiendo los diferentes artículos y libros en base a las palabras claves identificadas como: cultura organizacional, tipos de organizaciones, desarrollo organizacional, intervención organizacional, conductismo. Seguido a ello se realizó contacto por medio de WhatsApp con la directora de la institución de seguros para determinar los días y horario para realizar el levantamiento de datos. Se determinó asistir la última hora y media de jornada laboral de cada trabajador. Con ello, se llevó a cabo las entrevistas en el espacio de trabajo de cada colaborador y con la información obtenida se elaboró un informe de datos en base a la matriz de identificación de expectativas personales-laborales. Se analizó la información por medio de la metodología de saturación teórica en la cual se realizó una matriz de similitudes que detalla los datos repetidos de cada pregunta. Esto sirvió de ayuda para identificar los aspectos que pueden formar parte del plan de reforzamiento. Con eso, se diseñó la estructura del plan con estrategias, acciones, responsables, tiempo de planificación, tiempo de resultados y evidencia en indicadores.

### Capítulo 3. Resultados

De acuerdo con el primer objetivo planteado que es diagnosticar la situación actual respecto a la percepción de la cultura organizacional, se realizaron 19 entrevistas semiestructuradas. A continuación, en la tabla 1 se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de esta técnica cualitativa, analizados en una matriz de similitudes para identificar patrones comunes en las respuestas.

**Tabla 1**  
*Matriz de Similitudes*

<b>Pregunta</b>	<b>Similitudes</b>	<b>Observación</b>
1. ¿Cuál es la visión del área?	Reconocimiento de la sucursal para llegar a ser líderes en el sector de los seguros Rentabilidad de la sucursal Porcentaje de siniestralidad adecuado	Ninguna
2. ¿Cuál son las metas del área?	Cumplimiento de presupuestos Rentabilidad de la sucursal Servicio de calidad	Ninguna
3. ¿Qué les impulsa a los miembros de su área a cumplir metas?	Obtener el rango de bonificación Comisiones Reconocimiento de la sucursal	Ninguna
4. ¿Qué le quita el sueño?	Problemas de dinero Estrés laboral Sobrecarga laboral	Ninguna
5. ¿Qué le frustra y bloquea?	Perder el control de las cosas No lograr lo que se propone	Ninguna
6. ¿A qué le teme personal y laboralmente?	Personal: Muerte o problemas de salud de alguien dentro del círculo familiar o cercano Laboral: Errores que tengan consecuencias graves	Ninguna
7. ¿Cuáles son los principales riesgos del área?	Ninguno	Ninguna
8. ¿Qué le causa orgullo de su lugar de trabajo, de sus compañeros, de sus jefes?	Interés por el trabajador Buen ambiente laboral Confianza	Ninguna
9. ¿Qué características de mis compañeros me incomodan?	Ninguno Dificultad para tomar decisiones	Ninguna

10. ¿Cómo fue una experiencia positiva y una negativa de trabajar aquí?	Positiva: experiencias de prácticas de outdoor training Negativa: ninguna	Ninguna
11. ¿Qué aspectos valora de la organización?	Interés por el trabajador Beneficios organizacionales	Ninguna
12. ¿Qué situaciones le afectaron o no le hicieron sentir cómodo?	Ninguna	Ninguna
13. ¿Qué opina del código ético de la organización?	De acuerdo	Ninguna
14. Si pudieras definir en 3 palabras su experiencia como colaborador	Crecimiento laboral y personal Amor Compañerismo	Ninguna
15. ¿Qué cosas cambiarías en la organización?	Ninguno Políticas de desvinculación	Ninguna
16. ¿Cuáles serían tus proyectos que podríamos desarrollar para mejorar la organización?	Verificar la carga laboral Equidad	Ninguna

De acuerdo con las respuestas obtenidas, los trabajadores muestran varias similitudes en las 16 preguntas de la entrevista.

En cuanto a la visión del área, la mayoría de los colaboradores señala que el principal objetivo es lograr el reconocimiento de la sucursal para convertirse en líderes del sector. Asimismo, mencionan que es fundamental buscar la rentabilidad y mantener un bajo porcentaje de siniestralidad. En relación con las metas del área, coinciden en que el cumplimiento de los presupuestos es una prioridad, buscando superar los porcentajes requeridos. Esto demuestra un enfoque claro en los resultados financieros y la eficiencia operativa. Además, se proponen como metas ser rentables y brindar un servicio de calidad. Lo que los impulsa y motiva a cumplir estas metas es entrar en el rango que les permite acceder a bonificaciones, además de obtener comisiones. También destaca el reconocimiento de la sucursal como una fuente importante de motivación.

En cuanto a sus temores personales, la mayoría teme a la muerte o a problemas de salud de alguien cercano. En el ámbito laboral, temen cometer errores que tengan graves consecuencias. No se señalaron riesgos comunes en el área. El orgullo hacia su jefe, lugar de trabajo y compañeros se refleja en el interés de la institución por el trabajador, el buen ambiente laboral y el compañerismo presente. En cuanto a las características que les incomodan de sus compañeros, la mayoría respondió que ninguna, mientras que algunos mencionaron la dificultad para tomar decisiones en conjunto. Respecto a las experiencias positivas, muchos colaboradores destacaron las actividades de outdoor training como un buen recuerdo de la empresa. En cuanto a las experiencias negativas, no se encontró ninguna común. Lo que más valoran de la organización es, nuevamente, el interés y preocupación por el trabajador, así como los beneficios organizacionales que reciben. En relación con situaciones incómodas, la mayoría indicó que ninguna les ha causado malestar. En cuanto al código ético de la organización, la mayoría está de acuerdo con él. Las tres palabras que mejor definen su experiencia como colaboradores son: crecimiento laboral y personal, amor y compañerismo. En cuanto a lo que cambiarían en la organización, la mayoría mencionó que nada, aunque algunos sugieren revisar las políticas de desvinculación. Finalmente, los proyectos que proponen para mejorar la organización incluyen verificar la sobrecarga laboral y garantizar la equidad dentro de los cargos.

En relación con el segundo objetivo específico que es diseñar un plan de intervención conductual para el fortalecimiento de la cultura organizacional, se desarrolla un plan con el objetivo enfocado en la creación de estrategias conductuales que contribuyan a este propósito en la institución investigada. La información obtenida de la tabla 1 matriz de similitudes resulta fundamental para la elaboración de este plan, ya que permite identificar patrones clave que sirven como base para diseñar las intervenciones propuestas.

El siguiente plan de fortalecimiento en la tabla 2 se basa en las metáforas propuestas por Morgan utilizando técnicas conductuales que sirvan de ayuda para el propósito de la intervención.

**Tabla 2**  
*Plan de intervención para el fortalecimiento de la cultura organizacional*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo planificación</b>	<b>Tiempo resultados</b>	<b>Evidencia y medidores de eficiencia</b>
Promover el sentido de pertenencia entre las familias de los colaboradores con la organización	1.Ceremonia de reconocimiento académico a los hijos de los colaboradores	Por definir	3 meses	1 año	60% de participación de colaboradores con familia en las acciones planteadas
	2.Actividades deportivas en conjunto con las familias de los colaboradores (ruta en bici, o caminatas)				90% de Satisfacción a través de encuestas semestrales acerca de la inclusión familiar en la empresa
	3. Generar beneficios para los hijos de colaboradores a través de convenios organizaciones comerciales que provean insumos académicos, tareas dirigidas, orientación vocacional.				90% de satisfacción en encuestas semestrales de satisfacción de beneficios organizacionales
	4. Brindar soporte y apoyo en consultas de terapia familiar preventiva				

Mejorar competencias blandas de los trabajadores	<p>1.<sup>1</sup> Programa de desarrollo en habilidades blandas: liderazgo, toma de decisiones. Enfocado en colaboradores con porcentaje bajo de evaluación de desempeño</p> <p>2. Economía de fichas para fortalecer el trabajo en equipo</p>	Por definir	2 meses	8 meses	85% de mejora en la evaluación de desempeño de los colaboradores
Implementar espacios de descarga emocional	<p>1. Psicoeducación enfocada en: emociones (presencial y virtual)</p> <p>2. Taller de habilidades de afrontamiento</p> <p>3. Taller de manejo de estrés</p> <p>4. Taller de Habilidades interpersonales</p>	Por definir	2 semanas	1 mes	80% de satisfacción y bienestar en encuestas posteriores a los talleres realizados
Crear un programa de gestión de conocimiento (Intangible a tangible)	<p>1.<sup>2</sup> Fortalecer la memoria organizacional mediante desafíos basados en la historia de la empresa durante los almuerzos</p> <p>2.<sup>3</sup> Establecer espacios mensuales para discutir lecciones aprendidas</p>	Por definir	1 mes	1 año	<p>60% de Participación a los desafíos y acertijos planteados en los almuerzos</p> <p>60% de asistencia a las reuniones programadas</p> <p>80% de aciertos a los acertijos planteados</p> <p>Completar el 100% del catálogo</p>

---

*Nota. <sup>1</sup> Un programa en desarrollo en habilidades blandas involucra formación en conocimientos, ejercicios prácticos que permitan desarrollar una destreza y un proceso de evaluación mediante juego de roles o simulaciones directas.*

*<sup>2</sup> Para fortalecer la memoria organizacional mediante desafíos basados en la historia de la empresa se integrará actividades lúdicas, como acertijos sobre la historia organizacional, en momentos clave como los almuerzos, para reforzar el conocimiento sobre los hitos importantes de la empresa de manera interactiva.*

*<sup>3</sup> En los espacios de discusión de lecciones Organizar reuniones mensuales para revisar y analizar experiencias positivas y negativas de eventos, proyectos u otras actividades relevantes. A través de estas discusiones, se buscará crear un catálogo de buenas prácticas organizacionales, con el objetivo de capturar el conocimiento generado y fomentar la mejora continua*

A continuación, se plantean cuatro estrategias sólidas. La primera es promover el sentido de pertenencia entre las familias de los colaboradores con la organización, compuesta por cuatro acciones que se trabajarán en conjunto para alcanzar esta estrategia: organizar un evento con temática de reconocimiento académico a los hijos de los colaboradores, realizar actividades deportivas en familia, como caminatas o yincanas, generar convenios con organizaciones que provean insumos académicos y proporcionar apoyo y soporte psicológico para familias o parejas. El responsable queda por definir; el tiempo que se tomará para la planificación de dichas acciones será aproximadamente de tres meses, y los resultados se verán al año. La evidencia y los medidores de eficiencia se observarán en un 60% de participación de colaboradores con familia en las cuatro acciones planteadas, un 90% de satisfacción a través de encuestas semestrales sobre la inclusión familiar en la empresa y un 90% de satisfacción en encuestas semestrales sobre beneficios organizacionales.

La segunda estrategia, que busca mejorar las competencias blandas de los trabajadores, está compuesta por dos acciones: implementar un programa de desarrollo en habilidades blandas

—liderazgo y toma de decisiones— enfocado en colaboradores con un bajo porcentaje de evaluación de desempeño, e implementar una economía de fichas para fortalecer el trabajo en equipo. El responsable queda por definir; el tiempo que se tomará para la planificación de dichas acciones será de dos meses, y los resultados se verán en ocho meses. La evidencia y los medidores de eficiencia se observarán en un 85% de mejora en la evaluación de desempeño de los colaboradores.

La tercera estrategia consiste en implementar espacios de descarga emocional, compuesta por cuatro acciones: psicoeducación enfocada en emociones (presencial y virtual), un taller de habilidades de afrontamiento, un taller de manejo de estrés y un taller de habilidades interpersonales. El responsable queda por definir; el tiempo que se tomará para la planificación de dichas acciones será de dos semanas, y los resultados se verán dentro de un mes. La evidencia y los medidores de eficiencia se observarán en un 80% en encuestas de satisfacción y bienestar posteriores a los talleres realizados.

La cuarta estrategia es crear un programa de gestión del conocimiento (de intangible a tangible), compuesta por dos acciones: fortalecer la memoria organizacional mediante desafíos basados en la historia de la empresa durante los almuerzos y establecer espacios mensuales para discutir lecciones aprendidas. El responsable queda por definir; el tiempo que se tomará para la planificación de dichas acciones será de un mes, y los resultados se verán al año. La evidencia y los medidores de eficiencia se observarán en un 60% de participación en los desafíos y acertijos planteados durante los almuerzos, un 60% de asistencia a las reuniones programadas, un 80% de aciertos a los acertijos planteados y el objetivo de completar el 100% del catálogo en el lapso de 12 meses.



## Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos, se califica que en la institución de seguros, siguiendo las metáforas de Morgan (1990), predomina la imagen de organización como una máquina, como una cultura y como un organismo por las siguientes características. Como una máquina, porque se evidencia que los colaboradores se reconocen como las piezas de dicha máquina cuya función debe ser precisa y eficiente. Describen tener que realizar tareas y objetivos que se miden constantemente mediante indicadores de eficiencia y productividad, mismas que si se superan, los trabajadores son recompensados por medio de bonificaciones o comisiones reforzando así la metáfora de organización mecanicista. Como una cultura, porque cumple con los valores, ideas y costumbres compartidas entre todo el equipo de trabajo. Estos elementos mencionados se destacan en los resultados por el buen ambiente laboral, el apoyo y motivación mutua entre colaboradores, la experiencia definida en crecimiento personal y laboral, el amor presente en sus valores y el compromiso de los jefes con el bienestar de sus trabajadores. Por otro lado, la organización como organismo, por que cada área se percibe como un sistema vital dentro de un organismo vivo. La preocupación de los empleadores por el bienestar de cada miembro refleja un claro interés en que todos los sistemas funcionen correctamente, y si alguno falla, existe disposición para ayudar a solucionarlo por ejemplo, mencionaron temores en relación a problemas de salud en familiares y el cometer errores graves en sus actividades laborales, esto demuestra una posible debilidad del sistema ya que si una parte o componente de la misma es vulnerada ese sistema fallará. Por otro lado con autores como Cameron y Quinn (2006) la institución de seguros se califica de tipo clan es decir, como una organización que se destaca el desarrollo del potencial humano y el trabajo en equipo en razón de empoderar y promover compromiso por las siguientes razones: se percibe un marcado ambiente de apoyo entre compañeros y jefes, ya que varios entrevistados mencionaron más de una vez que su experiencia

trabajando en la organización ha sido como el de una familia, incluso se llegó a mencionar que algunos colaboradores llegaron a terminar sus estudios gracias al apoyo de sus colegas. En la organización se prioriza el hecho de promover habilidades blandas, por tanto, constantemente buscan desarrollarlas mediante actividades de outdoor training, cuyos resultados han sido excelentes dado los comentarios de satisfacción entre los colaboradores.

## **Conclusión**

La cultura organizacional de la institución en estudio se caracteriza por la cohesión, el compañerismo, la solidaridad y el respeto entre los integrantes del equipo. Asimismo, sobresale la presencia de distintas culturas identificadas dentro de la misma entidad, las cuales facilitan la comprensión de sus valores y creencias. Explorar la versatilidad de varias culturas en un solo espacio es un punto de investigación interesante.

Los colaboradores se sienten cohesionados con su ambiente de trabajo; sin embargo, expresan tener sobrecargas laborales recurrentes, lo que provoca, en algunos casos, estrés y problemas para organizar la vida personal en relación con el trabajo.

En general, todos los colaboradores mantienen buenas relaciones; no obstante, la existencia de gustos no compartidos llega a excluir a algunas personas de los grupos y actividades sociales.

De igual manera, se observa un marcado cumplimiento en relación con los indicadores. Se esfuerzan por alcanzar sus objetivos cada mes para acceder a las bonificaciones. Con ello, se entiende que los incentivos establecidos por la entidad se reflejan con éxito, de acuerdo con los hallazgos.

## **Recomendaciones**

El plan de intervención conductual se diseñó con base en la información proporcionada dentro de la organización. Se centró en ejes importantes como la inclusión de familias y parejas en actividades corporativas, competencias blandas, gestión del conocimiento y descarga emocional. Se sugiere implementar el plan.

En cuanto a las limitaciones del estudio, las entrevistas a los colaboradores estuvieron condicionadas por respuestas limitadas, ya que no pudieron expresar todo lo que pensaban por temor a posibles repercusiones frente a sus jefes.

Otra limitación fue el anonimato. En empresas grandes, donde varias personas ocupan un mismo cargo, esta situación no representa una dificultad, ya que es posible que más de un colaborador se identifique con un único puesto. Sin embargo, en empresas pequeñas, donde los cargos son ocupados por una sola persona, preguntar directamente por el nombre del cargo facilita la identificación de los individuos mencionados en las entrevistas.

Por último, se recomienda que el fortalecimiento de la cultura organizacional se realice, como mínimo, dos veces al año.

## Referencias

- Arciniega, L. y González L. Valores individuales y valores corporativos percibidos: una aproximación empírica. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 12(1),2002, p. 41-60.  
[https://www.luisarciniega.org/uploads/1/9/2/9/1929011/paper\\_rpsa\\_2002\\_arciniega\\_y\\_gonzalez.pdf](https://www.luisarciniega.org/uploads/1/9/2/9/1929011/paper_rpsa_2002_arciniega_y_gonzalez.pdf)
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*. Scott, Foresman.  
[https://books.google.com.ec/books/about/Organization\\_Change\\_and\\_Development.html?id=4uXcAAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Organization_Change_and_Development.html?id=4uXcAAAACAAJ&redir_esc=y)
- Berson, Y., Oreg, S. y Dvir, T. (2005). Organizational culture as a mediator or CEO values and organizational performance. *Academy of Management. Best Conference Paper*  
 BPS:FF16.[https://www.researchgate.net/publication/315362618\\_ORGANIZATIONAL\\_CULTURE\\_AS\\_A\\_MEDIATOR\\_OF\\_CEO\\_VALUES\\_AND\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/315362618_ORGANIZATIONAL_CULTURE_AS_A_MEDIATOR_OF_CEO_VALUES_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE)
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). In *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers  
[https://books.google.com.ec/books/about/Reframing\\_Organizations.html?id=tsFj7wgczyYC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Reframing_Organizations.html?id=tsFj7wgczyYC&redir_esc=y)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.  
<https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801>

[700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.repositorio.uasb.edu.bo/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos-humanos_9na_ed.pdf)

Chiavenato, I. (2011). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUM. *McGraw-Hill*

*Interamericana de España S.L.*

[http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos-humanos\\_9na\\_ed.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos-humanos_9na_ed.pdf)

Cújar Vertel, A. del C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>

Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed). South-Western, Cengage

Learning. [https://www.researchgate.net/publication/320867586\\_Organization\\_Theory\\_and\\_Design\\_Summary](https://www.researchgate.net/publication/320867586_Organization_Theory_and_Design_Summary)

French, W. L., & Bell, C. (1995). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall.

<https://books.google.com.ec/books?id=CKdDAgbzPTcC&printsec=frontcover&hl=es-v=onepage&q&f=false>

García-Peñalvo, F. J. (2017). Revisión sistemática de la literatura para artículos.

[https://www.researchgate.net/publication/312774837\\_Revision\\_sistemica\\_de\\_literatura\\_para\\_articulos](https://www.researchgate.net/publication/312774837_Revision_sistemica_de_literatura_para_articulos)

Giraldo Builes, J., López, D. A. H., & Arenas, I. D. R. (2024). Cultura organizacional y modelos mentales: Estudio de caso en una universidad de la ciudad de Medellín. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 71, 187-211.

<https://www.redalyc.org/journal/1942/194276552009/>

- Glaser B, Strauss A (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine. Chicago, IL, EEUU. 271 pp.  
[https://books.google.com.ec/books/about/The\\_Discovery\\_of\\_Grounded\\_Theory.html?id=oUxEAQAIAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/The_Discovery_of_Grounded_Theory.html?id=oUxEAQAIAAJ&redir_esc=y)
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. McGraw-Hill.  
[https://estudiandocontaduria.weebly.com/uploads/5/5/8/4/55841217/desarrollo\\_organizational\\_principios\\_y\\_aplicaciones..pdf](https://estudiandocontaduria.weebly.com/uploads/5/5/8/4/55841217/desarrollo_organizational_principios_y_aplicaciones..pdf)
- Hernández-Sampieri, D. R., & Mendoza Torres. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGraw-Hill Interamericana. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: Pasos para un análisis cualitativo eficaz. En C. Lopezosa, J. Díaz-Noci, & L. Codina, *Methodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1 (pp. 88-97). Universitat Pompeu Fabra.  
<https://doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.08>
- Loyo de Falcón, R. E. L. de. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA. *Omnia*, 21(2), 53-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73743366004>
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Ra-Ma.  
[https://www.academia.edu/9418066/IMÁGENES\\_DE\\_LA\\_ORGANIZACIÓN](https://www.academia.edu/9418066/IMÁGENES_DE_LA_ORGANIZACIÓN)
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.  
<https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>

- Navarrete Báez, F. E. N., & Labelle, F. (2023). Gestión energética y desarrollo organizacional sostenible en las Pequeñas Medianas Empresas de Jalisco. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(22), 2-18. <https://www.redalyc.org/journal/6679/667975231001/>
- Newstrom, J. W. (2011). *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TR.* McGraw-Hill Interamericana de España S.L.  
[https://www.academia.edu/28180858/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo\\_13va\\_Edici%C3%B3n\\_John\\_W\\_Newstrom\\_FREELIBROS\\_ORG](https://www.academia.edu/28180858/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_13va_Edici%C3%B3n_John_W_Newstrom_FREELIBROS_ORG)
- Otálora Beltrán, J. E. (2011). Falencias en el aprendizaje y el Desarrollo Organizacional en las cooperativas de Colombia. *Económicas CUC*, 32(1), Article 1. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5786196.pdf&ved=2ahUKEwiL9cyqm6OJAxUZRTABHZsDE3EQFnoECA4QAQ&usg=AOvVaw3EjMvXW5U6Jbze76Uqal7J>
- Pellón Suárez De Puga, R. (2013). Watson, Skinner y Algunas Disputas dentro del Conductismo. *Revista Colombiana de Psicología*, 22(2), 389-399.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80429824012>
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 24, Article 24. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>



- Rey, C. (2004). La Terapia De Aceptación Y Compromiso (act): Sus Aplicaciones Y Principales Fundamentos Conceptuales, Teóricos Y Metodológicos. *Suma Psicológica*, 11(2), 267-284. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134233585008>
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*. [Libro en línea]. Editorial Prentice Hal México, DF. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=9702604230>.
- Rodríguez-Riesco, L., Vivas, S., Mateos Herrera, A., Pérez-Calvo, C., Ruiz-Duet, A. M. (2022). Behavior therapy: Roots, evolution and reflection on the relevance of behaviorism in the clinical context. *Papeles del Psicólogo - Psychologist Papers*, 43(3), 209. <https://doi.org/10.23923/pap.psicol.2994>
- Ruiz Fernández, M. Á., Díaz García, M. I., & Villalobos Crespo, A. (2012). *Manual de técnicas de intervención cognitivo-conductuales*. Desclée De Brouwer. <https://capacpsico.com.mx/wp-content/uploads/2021/06/Manual-de-técnicas-de-intervención-cognitiva-conductuales.pdf>
- Sánchez Ambriz, G. (2009). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES. *Anales de Documentación*, (12), 235-254 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Santana Aveiga, J. R., Macías Calderón, M. J., & Basurto Rendón, M. I. (2023). Cultura organizacional y valores institucionales en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantón Rocafuerte. *ECA Sinergia*, 14(2), 98-109. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i2.5525>
- Skinner, B. F. (1974). *About Behaviorism*. Knopf.
- Tolman, E. C. (1938). The determiners of behavior at a choice point. *Psychological Review*, 45(1), 1-41. <https://doi.org/10.1037/h0062733>

- Valle Alvarez, A. T., Córdova, T. D. P., & Lascano, M. E. C. (2017). Estructura, Cultura Y Cambio Organizacional Cultura – Cambio – Forma – Fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324. <https://www.redalyc.org/journal/4776/477653290007/>
- Van Ments, L., & Treur, J. (2021). Reflections on dynamics, adaptation and control: A cognitive architecture for mental models. *Cognitive Systems Research*, 70, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2021.06.004>
- Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Aponte, C. F., Bustamante, M. C. A., Jaramillo, J. Á., González, E. Q., González, E. J. C., Jaramillo, V. A., & Vélez, M. A. G. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://www.redalyc.org/journal/1342/134265182007/>
- Yopan Fajardo, J. L., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

## **Anexos**

### **Anexo 1: Informe ejecutivo de la entrevista**

#### **Entrevistas semi-estructuradas**

##### **Motivo de la entrevista**

Investigación académica tesis de grado

##### **División de la entrevista**

La entrevista está compuesta de cuatro secciones: enmarque, conexión, exploración y cierre. La primera sección, o también llamada "enmarque" abarca información del colaborador con relación a su cargo, tiempo que lleva trabajando en la compañía y su rol específico. La sección conexión, se encuentra dividido en dos partes, la primera llamada impulsores, que indaga sobre la visión del área, las metas e impulsos que tiene la persona y miembros del área para cumplir dichas metas; la segunda parte denominada anclas, incluye aspectos más personales entorno a causas que le puedan quitar el sueño, qué le puede frustrar o bloquear, sus temores personales y laborales, qué principales riesgos se dan en el área que labora, qué le causa orgullo de su lugar de trabajo, compañeros, jefes y por último qué características le incomoda de sus compañeros de trabajo. La tercera sección o exploración se encuentra enfocada en conocer las experiencias positivas y negativas del colaborador en su lugar de trabajo relacionados con la cultura organizacional, igualmente aspectos que valora de ahí, situaciones que le afectaron o no le hicieron sentir cómodo, su opinión del código ético de la compañía y cómo definiría su experiencia siendo trabajador en la organización. La última sección o cierre aborda la opinión del trabajador acerca de que aspectos podría cambiar o qué proyectos personales la organización pudiera desarrollarlos para mejorar y fortalecer la cultura organizacional.

**Cantidad de personas entrevistadas**

9 personas

**Anexo 2:** Estructura de la entrevistaDatos identificación

Código. 000

**ENMARQUE**

Tiempo trabajando en la compañía:

Cargo:

Rol específico en la organización:

**CONEXIÓN****Impulsores**

Pregunta 1. ¿Cuál es la visión del área?

Pregunta 2. ¿Cuál son las metas del área?

Pregunta 3. ¿Qué les impulsa a los miembros de su área a cumplir metas?

Anclas

Pregunta 4. ¿Qué le quita el sueño?

Pregunta 5. ¿Qué le frustra y bloquea?

Pregunta 6. ¿A qué le teme personal y laboralmente?

Pregunta 7. ¿Cuáles son los principales riesgos del área?

Pregunta 8. ¿Qué le causa orgullo de su lugar de trabajo, de sus compañeros, de sus jefes?

Pregunta 9. ¿Qué características de mis compañeros me incomodan?

### **EXPLORACIÓN**

Pregunta 10. ¿Cómo fue una experiencia positiva y una negativa de trabajar aquí?

Pregunta 11. ¿Qué aspectos valora de la organización?

Pregunta 12. ¿Qué situaciones le afectaron o no le hicieron sentir cómodo?

Pregunta 13. ¿Qué opina del código ético de la organización?

Pregunta 14. Si pudieras definir en 3 palabras su experiencia como colaborador

### **CIERRE**

Pregunta 15. ¿Qué cosas cambiarías en la organización?

Pregunta 16. ¿Cuáles serían tus proyectos que podríamos desarrollar para mejorar la organización?