

PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DEL GRUPO DE PREVENTA DE  
MAMÁ INÉS DEL CENTRO DE VENTAS DEL GRUPO BIMBO S.A, SEDE  
BELLO, SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL - (MARZO- ABRIL 2022)

ANGIE GALLEGO CONGOTE

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y DISEÑO  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
MEDELLÍN  
2022

LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DEL GRUPO DE PREVENTA DE  
MAMÁ INÉS DEL CENTRO DE VENTAS DEL GRUPO BIMBO S.A, SEDE  
BELLO, SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL - (MARZO- ABRIL 2022)

ANGIE GALLEGO CONGOTE

Trabajo de grado para optar al título de Comunicadora Social

Asesora

Nélida María Montoya Ramírez

Magíster en Educación y Desarrollo Humano

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y DISEÑO  
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
MEDELLÍN  
2022

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Medellín, mayo 26 de 2022

## DEDICATORIA

Aclaro que estas palabras se van a quedar cortas para lo mucho que les debo a los acá mencionados.

A casi 3 años de haberme embarcado en este trabajo, idear qué palabras iba escribir en esta página fue de lo más difícil en estos días de mayo. Donde mi vida ha estado cargada de emociones, buenas y no tan buenas, fue cuando más pensé en este momento. Que no solo lo veía lejano, sino que lo imaginaba de una forma muy pero muy diferente. Con el corazón nostálgico por ver el punto en el que estoy de mi vida personal y profesional puedo decir que lo que me nace es dar las gracias.

Agradezco a Dios porque me dio la fortaleza espiritual para culminar este proceso. Él sabe cómo ha estado mi cuerpo y mi mente, pero gracias a que no me abandonó es que hoy estoy aquí escribiendo esto, con lágrimas en los ojos y mucho amor.

A mi madre, infinitas gracias por los esfuerzos que ha hecho durante su vida para darme lo mejor. Buscar que yo tuviera firmeza para los altibajos de la vida, moral para no desfallecer y estar a mi lado. Gracias madre de mi alma, por ser mi amiga, por las risas y los regaños. Gracias por todo y por tanto. Nunca tendré como retribuir lo que eres en mi vida. Te amo.

A mi reina hermosa, Lissy, mi perrita. Que ha sido un ángel en mi vida, mi compañía infinita mientras hacía mis trabajos, la felicidad más grande que el destino me puso en el camino. Te amo mi gorda, mi ángel, mi prestado en la vida.

Al amor, porque me ha acompañado durante tantos años y ha estado siempre ahí para mí. Por estar hasta la madrugada ayudándome con lo que necesitaba, por entender mi estrés, planear y construir conmigo, buscar soluciones, ayudarme en más de un trabajo, apoyarme moral y emocionalmente para que confiara en que yo sí podía con esto y con lo que fuera. Gracias, gracias, gracias. Te amo.

A mis compañeros y grande colegas que nunca fueron egoístas para solucionar mis dudas, apoyarme y aportar de cualquier forma en mi crecimiento profesional y en este trabajo. Cata y Tati fueron una gran ayuda y guía en mi camino. Millones de gracias.

Finalmente, agradecerme a mí por no rendirme y levantarme aun sintiéndome derrumbada y perdida. Porque a pesar de llorar tanto hoy siento un orgullo inmenso por lo excelente que he sido, lo que puedo hacer y lo que aún me falta por lograr. Sí se puede. Gracias a Dios, a la vida y al universo. Por todo y por tanto.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los docentes que acompañaron el proceso de elaboración de mi trabajo de grado desde los siguientes cursos:

- V Nivel - Historia de las Sociedades y Modelos de la Comunicación: Manuel Javier Castrillón Medina.
- VI Nivel - Epistemología de la Educomunicación: Jaime Alberto Rojas Rodríguez.
- VII Nivel – Teorías Cognitivas y del Aprendizaje: Claudia Teresa Herrera Caicedo.
- VIII- Semiótica de la Educomunicación: Carolina Echavarría Osorio.
- IX – Etnografía de la Comunicación – Educación: Nélide María Montoya Ramírez.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA DE LA FACULTAD .....	12
1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA .....	14
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 General .....	16
1.3.2 Específicos.....	16
2. MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL .....	18
2.1 ANTECEDENTES.....	18
2.2 APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA COMUNICACIÓN.....	20
2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	23
2.3.1 Definición de la comunicación organizacional según diferentes autores .....	24
2.3.2 Importancia de la comunicación organizacional.....	25
2.3.3 Tipos de comunicación organizacional.....	26
2.3.4 Objetivos de la comunicación organizacional.....	26
2.3.5 Barreras de la comunicación organizacional.....	27
2.3.6 Dimensiones de la comunicación organizacional.....	28
2.3.7 La comunicación como estímulo en las relaciones al interior de la organización.....	29
2.3.8 Comunicación organizacional en el escenario digital.....	30
2.3.9 Funciones de la comunicación organizacional .....	31
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.4.1 Aproximación al concepto de cultura organizacional.....	31
2.4.2 Elementos clave de la cultura organizacional .....	34

2.4.3 Modelos explicativos de la cultura organizacional.....	36
2.5. LA COMUNICACIÓN: ESENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ..	42
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.1 PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.2 DELIMITACIÓN .....	46
3.2.1 Sujeto de Investigación .....	46
3.2.2 Tiempo y Escenario.....	46
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.4 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	48
3.4.1 Entrevista semiestructurada.....	48
3.4.2 Grupo focal.....	50
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	51
3.6 PARTICIPANTES .....	51
3.7 PLAN DE TRABAJO .....	51
3.8 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	53
4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	54
4.2.1 Entrevista prácticas, valores y comportamientos que se ejecutan por parte del Grupo Bimbo S.A, con base a la filosofía corporativa .....	55
4.2.2 Entrevista sistema de símbolos por el cuál la organización transmite la filosofía y objetivos de la cultura organizacional a sus colaboradores .....	60
4.2.3 Grupo focal percepción de los colaboradores del grupo de preventa de Mamá Inés sobre la implementación y ejecución del tipo de cultura que se identifica en la empresa. ....	65
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	72
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
7. ANEXOS .....	80
7.1 FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (JEFE) .....	80
7.2 FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (COLABORADORES) .....	81
7.3 FORMATO GRUPO FOCAL (COLABORADORES).....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo de cebolla de cultura organizacional .....	37
Figura 2. Modelo Denison. ....	38
Figura 3. Modelos de cultura organizacional. ....	39
Figura 4. Proceso categorización .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Tipos de Cultura Organizacional .....	41

## FICHA TÉCNICA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN PLANTEADO

**Título del proyecto de investigación:** PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DEL GRUPO DE PREVENTA DE MAMÁ INÉS DEL CENTRO DE VENTAS DEL GRUPO BIMBO S.A, SEDE BELLO, SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL - (MARZO-ABRIL 2022).

**Línea de Investigación:** Comunicación-Educación

**Sublínea:** Comunicación, Educación y Organizaciones Sociales

**Facultad:** Facultad de Comunicación, Publicidad y Diseño

**Programa Académico:** Comunicación Social

**Palabras clave:** comunicación organizacional, comunicación interna, filosofía corporativa, identidad corporativa, filosofía empresarial, misión y visión.

### RESUMEN DE LA PROPUESTA INVESTIGATIVA

La investigación se realizó con la pretensión de conocer la percepción que tienen los colaboradores del grupo de preventa de Mamá Inés del centro de ventas del Grupo Bimbo S.A sede Bello, sobre la cultura organizacional - (marzo y abril 2022). Para ello, se hizo uso de una metodología cualitativa a partir del cual se aplicó un conjunto de instrumentos de recolección de información, a saber: entrevista semiestructurada y grupo focal. Los resultados del estudio permiten concluir que los colaboradores de la empresa, además de tener un concepto claro de lo que significa la cultura organizacional, llevan consigo la cultura de su empresa, es decir, la tiene interiorizada y la expresan en todas y cada una de las facetas y labores que desarrollan en la organización.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA DE LA FACULTAD

La cultura organizacional ha ido teniendo mayor fuerza con el paso del tiempo, en lo que respecta a su importancia para conocer el comportamiento, cómo está funcionando y qué resultados están dando las organizaciones. Su influencia es “un factor relevante en la consolidación de organizaciones saludables” (Grueso, 2016). La cultura organizacional está compuesta por distintos elementos que luego se ven reflejados en diferentes actos de los colaboradores y distintos lugares de la organización.

La cultura organizacional es creada con y por una identidad que diferencia a cada organización y, asimismo, se deben tener en cuenta que “se suele entender como los valores, creencias y principios fundamentales que comprenden los miembros de la organización” (Naranjo, Jiménez y Sanz, 2011). Aunque no está estipulado que todas las organizaciones deban cumplir con unas características en particular, si es relevante conocer que la cultura organizacional es un punto de referencia para establecer prioridades y responsabilidades que se esperan sean aplicadas por los colaboradores que conforman la entidad.

Por lo anterior, en esta investigación, se pretende reconocer esos elementos que conforman la cultura organizacional en el Grupo Bimbo S.A y la percepción que tienen los colaboradores de dicho lugar sobre los mismos. Puesto que la cultura organizacional es la compartida por los miembros de una empresa y la cual tiende a ser la guía para el ambiente laboral (Robbins, Judge, 2013). Igualmente, es el modelo que orientará a los futuros colaboradores y cómo deberán comportarse, (Naranjo y Ruiz, 2012)

Finalmente, por ello ha surgido el interés por investigar y junto con la información que se recopilará en este documento será un camino para entender que “cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas” (Naranjo y Ruiz, 2012).

Esta investigación se justifica desde la línea Comunicación- Educación del programa de Comunicación Social de la Facultad de Comunicación, Publicidad y Diseño de la Universidad Católica Luis Amigó, en la cual se expresa y se reconoce al conocimiento académico como un área donde los alumnos pueden conocer, confrontar e investigar para que la Universidad Católica Luis Amigó, como entidad educativa, comparta dicho conocimiento con la comunidad y pueda finalmente enlazar la investigación con la educación.

Asimismo, la sublínea que será elegida para trabajar será la de Comunicación. Educación y Organizaciones Sociales. Lo que brinda al comunicador la posibilidad de investigar en el énfasis pedagógico. Por lo tanto, esto amplía el campo para poder crear, planear y asumir la responsabilidad que conlleva conocer, investigar y verificar la importancia y la influencia que tiene, en este caso, la cultura organizacional en una organización como Bimbo S.A. De tal manera que, al conocer las ventajas que conlleva la aplicación de dicho tema, se emplee en cada entidad que lo considere necesario para fortalecer su comunidad empresarial, puesto que “Dicha elección conceptual conlleva la pretensión de transformación de las organizaciones sociales existentes mediante la transformación de los procesos comunicativos contenidos en la dinámica cotidiana” (Universidad Católica Luis Amigó).

## 1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA

A partir de las diferentes revisiones sobre estudios, libros, ensayos, artículos de revistas y demás, se permite establecer la relevancia de la cultura organizacional y sus elementos. Dichos elementos, están planteados de distintas formas y conceptos, según cada opinión y/o experiencia. Pero, dejando claro, que están compuestos inicialmente por categorías tangibles e intangible, ambas de vital importancia para su propósito final: pensar, hacer e ir hacia un mismo objetivo y a la vez darles la guía y las bases a los miembros de la organización para conocer e interpretar cada uno de los lineamientos y sus comportamientos dentro de ella.

Cuando una empresa desea que sus colaboradores estén enfocados hacia una misma meta, que tengan sentido de pertenencia, se encuentren trabajando desde un mismo ideal y una misma visión debe tener bien estipulada y bastante clara su cultura organizacional. El desconocimiento de la cultura y sus elementos puede generar diversas dificultades tanto por no cumplir o tener un buen comportamiento, como por no seguir los lineamientos y quizá no tener las aptitudes necesarias para ser miembro de la organización.

El grupo Bimbo S.A., una multinacional mexicana fundada en 1945, con sede en Colombia desde los años 90, ha ido trabajando para tener una empresa sostenible y estar lo suficientemente posicionada por encima de su competencia. La planta, ubicada en el municipio de Copacabana, trabaja para cumplir con este propósito. La cultura, en términos generales, debe tener una percepción y una opinión. Debe ser notorio que la implementación y, sobre todo, el conocimiento previo de los elementos que la constituyen esté esclarecidos para todos los integrantes, ya que con esto se reconoce y se tiene presente desde un comienzo cuál es el rol de cada uno en la organización.

No trabajar en conjunto conlleva a tener problemas internos, comentarios y desacuerdos dentro de la empresa. De igual manera, se presenta la desmotivación laboral, comienzan a bajar los indicadores de desempeño y se pierden los horizontes. No respetar los lineamientos establecidos y junto con ello no poner en práctica día a día la cultura organizacional hace que los propósitos que tal vez se ha pretendido que los líderes sean los primeros en fomentarlos, no se cumplan.

El cómo perciben, reflejan y aplican los elementos de la cultura organizacional los colaboradores de la planta productiva de Bimbo S.A en Copacabana, será relevante para comprender y entender la trascendencia y el alcance que puede tener la aplicación de la cultura organizacional en las organizaciones.

Cuando una empresa construye su cultura organizacional debe considerar lo que pretende transmitir y fomentar en sus colaboradores, además tener claro su público interno al cual está guiado el mensaje que, a fin de cuentas, será el mismo que los ayude a proyectarse en todo momento; desde la perspectiva que tengan sus empleados dentro y fuera de la organización.

La planeación y posterior creación de cada detalle y elemento del proyecto de cultura organizacional es una de las estrategias que sirve como un factor activo y que genera una actividad en conjunto de los miembros de la empresa dado que “La cultura corporativa tiene un impacto en la identidad de la organización, el nivel de la fuerza de la cultura fomenta la participación de los miembros de la empresa, su compromiso y nivel de productividad” (Guerrero, 2017).

Desde el contexto interno de la empresa, se debe trabajar porque los lineamientos y elementos a aplicar sean lógicos con lo se quiere lograr, por ende, se debe tener reunida la información y seleccionados los elementos que se vayan a fomentar y transmitir a cada empleado. Cuál será la finalidad de cada uno dentro de la empresa y en qué formato se proyectarán. La organización, el manejo y la disposición que se

tenga para con esta información será fundamental para que no haya efectos adversos con el propósito inicial que se tenga. Con la cultura organizacional se aspira tener un ámbito laboral en condiciones favorables para todos, que los ideales se mantengan y se respeten para que finalmente den los resultados estimados. Puesto que se considera “que la cultura desempeña un papel fundamental en las organizaciones y, en general, se suele considerar como uno de los principales determinantes de su éxito o de su fracaso”

Por ende, es necesario demostrar cómo el Grupo Bimbo S.A con su cultura organizacional y los elementos seleccionados para aplicar, en la planta productiva ubicada en el norte de Medellín, son pieza clave para el cumplimiento de sus objetivos, cuál es la estructura para proyectarlos, como manejan la información, cómo se relación los colaboradores con ello y lo más fundamental es investigar: ¿Cómo es la percepción de los colaboradores del grupo de preventa de mamá Inés del centro de ventas del grupo Bimbo SA, sede Bello, ante la cultura corporativa, entre los meses de marzo y abril del 2022?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 General**

Conocer la percepción que tienen los colaboradores del grupo de preventa de Mamá Inés del centro de ventas del Grupo Bimbo S.A sede Bello, sobre la cultura organizacional - (marzo y abril del 2022)

#### **1.3.2 Específicos**

- Identificar las prácticas, valores y comportamientos que se ejecutan por parte del Grupo Bimbo S.A, con base a la filosofía corporativa.

- Determinar el sistema de símbolos por el cuál la organización transmite la filosofía y objetivos de la cultura organizacional a sus colaboradores.
- Describir la percepción que tienen los colaboradores del grupo de preventa de Mamá Inés sobre la implementación y ejecución del tipo de cultura que se identifica en la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL

### 2.1 ANTECEDENTES

Conforme a la revisión bibliográfica y documental en los diferentes repositorios en relación con el presente trabajo investigativo, se consideraron varios referentes que fueron de ayuda para el suministro de información para este proyecto. Al hacer estudios, cambios o revisiones en una empresa respecto a su comunicación interna y su cultura no se puede dejar de lado los elementos que la componen, como lo explica en su trabajo de grado Cortéz, M (2008) sobre la función de la comunicación organizacional en la pedagogía. Y es aquí, donde la autora de dicho trabajo, hace énfasis en que no importa cuál es el enfoque que tenga la organización (bien sea educativa, corporativa, empresarial, entre otras categorías) es vital conocer con qué elementos de la cultura organización cuenta ese lugar y lo esencial que es tener una cultura y un clima organizacional (satisfactorio) para que no haya tanto ausentismo en una organización; donde los trabajadores, quizá, al no sentirse parte de ella porque todo se quede en los documentos y no se trabaje por su ejecución, obtén por salir de allí.

De esta forma, se puede tener algo de conocimiento sobre la relevancia que tiene, en primera instancia, la comunicación interna en una entidad, como lo confirma Vásquez, M (2009) en su trabajo de grado sobre la Cultura Organizacional Presente en Dayco Telecom, C.A. Donde se indica que “con la comunicación eficaz existe un ambiente unificado” en donde los colaboradores conocen los propósitos y trabajan en conjunto hacia ellos. Además, donde las personas llegan a “construir relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio”. Asimismo, resalta lo favorable que ha sido para una empresa como Dayco Telecom, C.A tener claro los elementos que prevalecen en una cultura organizacional, Adicional a esto, tener un claro enfoque de la cultura que se ejecuta, que en este caso es una cultura guía a ser “amistosa-colaboradora”. Y esta, tiene unos elementos que destacan, como lo

son: los objetivos, las metas, la misión, las estrategias, el logotipo en todos los lugares de la organización y hasta en los objetos personales, el clima organizacional y los valores.

En la tesis de grado de Hernández, (2013) de la UNAM presenta un Plan de Comunicación Organizacional para Industrias Garsam S.A de C.V., una microempresa mexicana. Donde en sus principales resultados menciona la necesidad que existe de capacitar y/o educar a las organizaciones y los colaboradores sobre el rumbo y la importancia de la comunicación, ya que esta puede servir de apoyo para que las empresas puedan transformar temas u objetivos de su cultura, para que finalmente logre ser reconocida interna y externamente convirtiendo, así, a una organización “competitiva y que se adapte a las necesidades de los mercados.”

Mora (2013) en su proyecto de postgrado La Comunicación Interna en las Organizaciones y su Relación con el Ambiente Laboral donde su objetivo era “analizar investigaciones documentales concernientes en la comunicación organizacional interna del sector privado” se analiza que dicho proyecto fue realizado en un enfoque cualitativo, donde se realizó una consulta de bases de datos de algunas universidades bajo el fundamento de que “la comunicación organizacional es el eje para divulgar y reutilizar el conocimiento al interior de una compañía.” En sus resultados se encuentra con otros factores que influyen en el avance de la comunicación organizacional como lo son las decisiones adecuadas o inadecuadas, el modelo de comunicación ejecutado, las técnicas y los canales que utilizan para su comunicación.

Asimismo, se hace un hallazgo de importante validez para la presente investigación y es que el problema principal de la cultura organizacional comienza en la falta de un adecuado proceso en la comunicación, en el cual faltan buenos sistemas o

procesos para escuchar y atender a las diferentes ideas generando así “múltiples inconvenientes.”

Uno de los antecedentes encontrados, es el estudio de Valdés, Rodríguez y Hernández (2017), el cual se desarrolló con el objetivo de determinar la cultura organizacional de una Institución de Educación Superior (IES) de la Ciudad de Chihuahua de acuerdo a las percepciones de estudiantes, docentes y administrativos. Esta investigación fue desarrollada a partir de un enfoque metodológico cuantitativo, a partir del cual se usó una escala de Likert, aplicada a 421 sujetos. Dentro los resultados del estudio, los autores indican que hay concordancia entre la percepción cultural y de liderazgo en el personal docente y administrativo, mientras se identificaron diferencias con respecto a la de los estudiantes. La mayoría de los participantes del estudio, indican que la empresa tiene una cultura organizacional basada en el estilo Adhocrático.

El análisis de antecedentes permite, en este proyecto, un acercamiento a los puntos claves que se pueden tratar a lo largo de la investigación. La relevancia que tienen los elementos y la cultura dentro de una organización, el papel que juega la comunicación organizacional (interna, en este caso) y así dividir dichos temas por jerarquía.

## **2.2 APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA COMUNICACIÓN**

La comunicación siempre ha estado presente desde la existencia del ser humano, cuando este descubre su capacidad de poder comunicarse. Los primeros seres humanos en existir hace millones de años encontraron la manera de hablar pero no por medio de su voz si no por medio del lenguaje corporal, gestos, señas, a medida que el ser humano fue evolucionando se fue descubriendo nuevas formas de comunicación, como la voz que es el principal canal de comunicación de los seres humanos, aparece la escritura, diferentes simbologías, se van descubriendo

maneras de hacer llegar mensajes a lugares más y más lejos, gracias al avance de la tecnología se han perfeccionado todos estos canales de comunicación logrando así un abarque más grande y a su vez un mayor entendimiento de los diferentes idiomas tanto verbales como no verbales que existen y puedan llegar a existir (Uriarte,2020, p.1).

En ese mismo orden de ideas la comunicación es el proceso por el cual se transmite información entre dos personas o más logrando una conexión y comprensión del mensaje, con el fin de poder expresar ideas, pensamientos, opiniones, permitiendo socializar y encajar en los diferentes entornos a los que se está expuesto, ya sea de forma escrita, verbal o no verbal. (Gómez, 2016, p.1).

Los siguientes autores citados por (Torres, 2020), tienen conceptos diferentes sobre la comunicación, según Fonseca (2000) “comunicar es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes”(p.1), por su parte Nosnik (1998), considera que “En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”.(p.1) Mientras que González (2001) “es un proceso de interacción social, a través de signos y sistema de signos, producto de las actividades humanas. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones” (p.1).

La comunicación se puede presentar de forma verbal, no verbal y escrita. Según Delgado (2021), la comunicación verbal se caracteriza por las palabras utilizadas para la interacción de las personas y el tono de voz, es importante vocalizar y hablar en un ritmo adecuado para una mayor comprensión del mensaje. Por su parte, la comunicación no verbal, se reconoce como las formas de comunicación que no involucra palabra, las cuales se presentan en los gestos, expresiones faciales,

expresión corporal, contacto visual. Finalmente, la comunicación escrita se vincula con la comunicación verbal por la utilización de palabras, pero esta difiere porque se presenta por un medio donde se puede plasmar la información como marcas, trazos, símbolos, letras (Delgado, 2021, p.1).

De igual manera, la comunicación está compuesta por un conjunto de elementos, a saber:

- Emisor: Es el encargado de dar inicio al proceso de comunicación y emite el mensaje.
- Receptor: Es quien recibe el mensaje del emisor, determinando si recibe el mensaje y entra en la conversación o recibir dicho mensaje y comunicando a alguien más, en este caso pasaría a ser emisor.
- Código o lenguaje: Es la serie de elementos por los cuales se va a transmitir el mensaje y hacer fácil su comprensión, puede ser oral, escrito, sonidos, símbolos, señas.
- Mensaje: Es el contenido que se desea transmitir el cual se conforma de signos o símbolos que combinados conforman la información que se desea comunicar.
- Canal de comunicación: Es el medio físico por el cual se desea transmitir la información ya sea a través de medios de comunicación, teléfonos, la voz, internet, etc.
- Contexto: Es el ambiente donde se efectúa el proceso de comunicación incluyendo factores emocionales, sociales, circunstanciales que influyen en el intercambio de ideas.
- Ruido: Es la señal que interfiere con la transmisión del mensaje, lo que puede distorsionar la idea principal de la información, puede ser sonidos ambientales, fallas en los canales de comunicación o diferente código de lenguaje que no es familiar en el receptor. (Chen, 2021, p.1).

Por su parte, el proceso de comunicación cuenta con una serie de bases que en conjunto logran que se lleve a cabo (Delgado 2021), estas son: 1) Intención de comunicar, se necesita de uno o barrios emisores que deseen enviar un mensaje. 2) Codificación del mensaje, el emisor prepara el mensaje según el tipo de comunicación que quiere emplear, (escrita, oral). 3) Transmisión del mensaje, se utiliza medios o canales acordes a la idea del mensaje. 5) Recepción del mensaje, para que el mensaje sea recibido el receptor debe conocer el código o canal de la información. 6) Interpretación del mensaje, que depende del contexto factores del receptor como biológicos, sociales, emocionales, psicológicos que implican una comprensión diferente a la propuesta por el emisor.

Es menester resaltar que la comunicación parte de las siguientes características, según Peiró (2021):

- Es indispensable para la interacción entre las personas, como opinar, expresar, informar.
- Es un proceso dinámico, donde los roles se pueden intercambiar en cualquier momento de la conversación.
- Se puede tener un buen ambiente en comunidad, donde se puedan establecer normar, acuerdos, reglas para llevar una sana convivencia y de manera respetuosa. (p.1).

### **2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es el proceso de comunicación que se genera entre varios individuos que juntos conforman una organización, empresa, entidad, esto con el fin de estar enfocados en el mismo objetivo, otorgando un buen clima organizacional, este proceso se realiza a través de las herramientas de la comunicación ya establecidas, ayudando a la interacción interna y externa.

Esta permite la mejora continua de los procesos internos de la organización y ayuda a la fluidez de información que se maneja en la misma. (Ramos et al., 2017, pp.8-9).

### **2.3.1 Definición de la comunicación organizacional según diferentes autores**

A continuación, se encontrarán diferentes conceptos de la comunicación organizacional según diversos autores, citados por Gámez (2007).

Hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua (Maass, 1998). Por su parte Chiavenato (1998) considera la comunicación, desde el punto de vista de la administración, como el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado. Según (Kreps,1995) la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (p.1).

Para (Fernández, 1997), citado por Moreno (2012), la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. (p.3).

### 2.3.2 Importancia de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional se constituye como herramienta que favorece la gestión empresarial proporcionando una mayor productividad, calidad e integración entre los mismos miembros de la organización, ayuda a las relaciones externas de la organización y a su vez en la construcción de la imagen corporativa, a la implementación de tecnologías para el desarrollo organizacional.

Todo esto para superar las adversidades presentadas en un ámbito laboral que implica trabajos en equipo, diferentes informaciones, puntos de vista, circunstancias cambiantes y complicadas. Es de vital importancia porque se genera un intercambio constante de información permitiendo desarrollar métodos o encontrar soluciones a las actividades que se llevan a cabo. (Ramírez, 2015, p.1).

Existe una estrecha relación entre comunicación y cultura organizacional. La comunicación y cultura organización se complementan entre sí al interior de la organización, la cultura se construye a través de la comunicación logrando estructurar un sistema de valores característicos que ayuda a marcar ese factor diferencial de las demás organizaciones. En algunas ocasiones una buena fluidez en la comunicación ayuda a definir la cultura organizacional al interior de la misma, estructurando la imagen corporativa que se quiere proyectar. En otro caso una cultura organizacional definida logra que se desarrolle una buena comunicación organizacional, en donde el objetivo es estar encaminados hacia las mismas metas proyectadas en la organización.

De esta manera al saber unificar estos dos conceptos se logra un mayor compromiso de los colaboradores con la empresa, se crean espacios de trabajo adecuados para los mismos y se logra además una fidelización por parte de los clientes externos de la organización. (De Armas et al.,2016, pp.39-44).

### **2.3.3 Tipos de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional puede ser interna y externa. En palabras de Paz (2012), la comunicación interna se da en todos los miembros de la organización ya sea en general o divididos en diferentes grupos los cuales se puedan generar. Mientras que, la comunicación externa está dirigida a las personas que no pertenecen a la organización con las cuales se necesita establecer comunicación.

De igual modo, se indica que la comunicación organizacional puede ser formal o informal. La primera, se da de una forma más específica, generando un mensaje más estructurado y elaborado, logrando una fluidez en el momento de generar la información y que sea captada por todos los miembros de la organización. La segunda, se genera por medio de la interacción diaria de los miembros de la organización ya sea de forma casual o espontánea.

La comunicación organizacional puede darse a partir de diversos tipos de flujo, entre los más comunes se encuentran los flujos descendientes, ascendentes, y horizontales. Los primeros, inician por parte de los altos mandos hacia los empleados. Los segundos, por el contrario, inicia desde los empleados y se dirige a altos mandos. Los terceros, se producen entre los mismos empleados en que se encuentran en la misma posición jerárquica o misma área de trabajo (Paz, 2012, p. 76).

### **2.3.4 Objetivos de la comunicación organizacional**

Al generar estrategias para la comunicación organizacional a la par se deben proyectar objetivos que ayuden a la construcción del mismo (Molano, 2021), los cuales pueden ser:

- Difundir la cultura organizacional: Reafirma la cultura de la organización proyectando tanto interna como externamente una imagen positiva de la empresa y de sus miembros, generando confianza a las personas que tienen contacto con la organización, permitiendo conocer sus objetivos, valores y que servicio está prestando.
- Impulsar entornos de trabajo óptimos: Se genera espacios de trabajo amigables para todos los miembros de la organización, lo que equivale a un aumento en la producción que a su vez ayuda a la correcta interacción de los mismos.
- Ampliar el conocimiento: Se logra al capacitar y mantener informados a los colaboradores y al mismo tiempo a los clientes, lo cual garantiza un flujo pertinente en la información transmitida, logrando fortalecer las relaciones tanto internas como externas.
- Establecer relaciones sólidas con las partes interesadas: Incrementa la calidad de las relaciones con las diferentes partes que se vinculan con la organización y con las que se tenga contacto, logrando relaciones sólidas y de largo plazo que pueden resultar beneficiosas para ambas partes.
- Agilizar estrategias y campañas: Una eficiente comunicación ayuda a determinar más rápidamente las estrategias y demás en los diferentes equipos de trabajo o encargados del área y así poder cumplir los objetivos proyectados.
- Mejorar el compromiso: Ayuda a la percepción de una imagen positiva tanto interna como externa, otorgando la fidelización del personal de trabajo y los clientes del servicio prestado (p.1).

### **2.3.5 Barreras de la comunicación organizacional**

Según Hellriegel y Slocum (2004), Chiavenato (2004), Sánchez y Nava (2007) citados por (García et al. 2013) a la hora de desarrollar el proceso de comunicación

se pueden presentar dificultades en los diferentes canales de comunicación que interfieren en la trasmisión de la información, estos son:

- Diferencias de percepción: De acuerdo al punto de vista de la persona, conocimientos o experiencias previas, conlleva que esta interprete la idea o información de forma diferente, lo que genera reacciones diferentes de cada miembro al hecho principal.
- Distancia física: Al interior de la organización se establecen y se conforman diferentes áreas según las labores requeridas, esto lleva que los miembros que no comparten el mismo espacio laboral se les dificulte el proceso informativo.
- Filtrado: Es cuando el emisor de manera intencionada cambie el significado de la información a su acomodo y el receptor o receptores consideren esta información valida. (pp.5-6).

### **2.3.6 Dimensiones de la comunicación organizacional**

Restrepo (1995) citado por (Fontalvo et al., 2011) establece cuatro dimensiones que se dan en los procesos de comunicación al interior de la organización, las cuales son:

- Información: hace referencias a todas las transacciones de planificación y de control que se realizan para que la organización entre en funcionamiento.
- Divulgación: son las actividades estructuradas para exteriorizar la organización en su entorno.
- Generador de relaciones: esta dimensión se encarga de generar estrategias para la socialización de los miembros y de otorgar una buena cultura organizacional.
- Participación: es un espacio en el cual cada miembro tiene la oportunidad de ser escuchado y se reconoce su aporte (p.6).

### **2.3.7 La comunicación como estímulo en las relaciones al interior de la organización**

Para lograr el éxito en una organización se debe partir de crear un buen clima organizacional un entorno donde los colaboradores se sientan a gusto y donde los motive a realizar de buen agrado su rol dentro de la misma que a su vez se reconozca ese trabajo y se tenga en cuenta las opiniones de los mismos, por eso la comunicación organizacional cumple un papel importante en el desarrollo de esta, por eso se debe manejar un flujo adecuado y que llegue a todos los niveles de la organización.

Con lo cual permite que cada miembro de la organización comprenda mejor su trabajo y sus responsabilidades logrando un mayor compromiso con la organización, por su parte Timm (1986) “considera a la comunicación esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la empresa” (p.5).

En ese orden de ideas la comunicación parte como herramienta ya que al desarrollar un flujo de información adecuado se logra estrechar vínculos, mantener el contacto entre los miembros, promover la participación de los mismos a la hora de crear soluciones o estrategias de la problemática encontrada o para la obtención de objetivos establecidos.

Esto logra que los miembros sientan que son tomados en cuenta por sus superiores aumentando su motivación y productividad, otorgando un ambiente de sinceridad, donde se escucha al otro, circulación adecuada de la información por ende la comunicación debe ser dinámica, planificada y concreta, basada en una retroalimentación constante. (Rivera et al.,2005, p.4

### **2.3.8 Comunicación organizacional en el escenario digital.**

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación generan cambios organizacionales que impactan en los procesos de comunicación ya establecidos, por este motivo las organizaciones implementaron estrategias con el fin de comprender y potenciar este entorno digital, un ejemplo claro es el internet. Para López (2012) citado por (Henoa, 2020), el internet es una herramienta muy útil para medir el aprendizaje, promover la comunicación y fortalecer las relaciones de los individuos en las distintas organizaciones.

Las nuevas tecnologías facilitan la construcción y diseminación de contenidos y fomenta las habilidades colaborativas y participativas, promoviendo la comunicación entre individuos. De acuerdo con Días y Pagan (2016) “las tecnologías han cambiado la vida de las empresas y su relación con el cliente, impactando fuertemente sobre la competitividad empresarial” (p.9). Por su parte Puertas, Cadme y Álvarez (2015) citados por (Henoa, 2020) comentan la convergencia de medios de comunicación en el entorno digital ha modificado las prácticas de producción, circulación y consumo cultural dentro de las organizaciones.

En las organizaciones a través de la comunicación organizacional mediata por la tecnología se están ensayando otras formas de contar historias y la forma persuasiva se transforma, se vuelve contextual, dando origen a nuevas narrativas, herramientas y lógicas de gestión. Esto no significa el ocaso de las formas tradicionales de comunicación, sino más bien la adopción de nuevas lógicas digitales, retos que se deberán comprender a corto y largo plazo.

En este orden de ideas las estrategias para el ámbito digital deben estar en plena coherencia con las políticas de comunicación institucional y vincularse con las estrategias ya establecidas de comunicación de la organización, así se logrará una

“gestión adecuada de toda la información recopilada mediante los diferentes canales digitales utilizados por la organización” (Henao, 2020, p. 9).

### **2.3.9 Funciones de la comunicación organizacional**

Según Capriotti (1998) la comunicación organizacional cumple una serie de funciones que permiten mejorar la eficacia en todas sus actividades. Una buena comunicación interna mejora de la interactividad entre los miembros de la organización abarcando todos los niveles jerárquicos del mismo, ya sea a nivel profesional o personal, además, estimula la cohesión entre los miembros del grupo, permitiendo una mayor compenetración y conocimiento mutuo.

De este mismo modo, una buena comunicación permite la identificación de las personas con la organización pues, al comunicar y compartir los valores corporativos se logra una mayor solidaridad entre los miembros, ya se a nivel personal en factores como apoyo mutuo y comprensión de las situaciones personales que pueden presentar y a nivel profesional presentado en la colaboración y “esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la organización, lo que lograra una mayor integración grupal y sentido de pertenencia” (Capriotti, 1998, p. 2).

## **2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.4.1 Aproximación al concepto de cultura organizacional**

Al desarrollar una revisión pormenorizada en la literatura académica en torno al tema de “Cultura Organizacional”, se puede evidenciar una gran variación en las definiciones que se le han asignado a este concepto. De acuerdo con Watkins (2013), esto se debe principalmente al hecho que el término “Cultura” en sí mismo no posee un significado fijo o ampliamente aceptado, a razón de la cantidad de

disciplinas científicas y orientaciones de investigación que se han interesado por definirlo.

Con la finalidad de concretar un significado general que permita el desarrollo teórico de este concepto, para el caso del presente proceso de investigación se retoma la denominación que Palmer y Hardy (2000) asignan al término de cultura, entendida como: las ideas, símbolos y significados, valores e ideologías, reglas y normas, emociones y expresividad, inconsciente colectivo, patrones de conducta, estructuras y prácticas, entre otros elementos afines existentes en un contexto o población determinado.

No obstante, la definición presentada de forma precedente puede cubrir todo y, en consecuencia, nada. Es decir, la relevancia y alcance del término depende de la forma en la cual este se aplique o se use, ya que, como lo menciona López (2013), muchas personas que se refieren a la cultura parecen hacerlo de una manera vaga, y es importante utilizar el concepto sin perder el enfoque, la dirección y la profundidad interpretativa. Para que esto último sea posible, es dable considerar un conjunto de supuestos que permiten afianzar la idea de cultura, los cuales son presentados por Trice y Beyer (1993) e indican que la cultura:

- Está relacionada con la historia y la tradición
- Tiene cierta profundidad, es difícil de comprender y explicar y, por tanto, debe interpretarse
- Es colectiva y compartida por los miembros de los grupos
- Es principalmente de carácter ideacional, y tiene que ver con significados, entendimientos, creencias, conocimiento y otros intangibles
- Es holística, intersubjetiva y emocional más que estrictamente racional y analítica.

En este orden de ideas, se puede ver a la cultura como un mundo compartido y aprendido de experiencias, significados, valores y entendimientos que informan a las personas y que se expresan, reproducen y comunican, en parte, en forma simbólica.

Una vez abordado el concepto de cultura, es importante profundizar en el término “cultura organizacional”. Este término dirige el centro de atención a una dirección particular: la empresa. Uno de los teóricos clásicos que ha definido a la cultura organizacional es Frost (1985), quien indicó:

Hablar sobre cultura parece significar hablar de la importancia para la gente del simbolismo de los rituales, mitos, historias y leyendas, y sobre la interpretación de eventos, ideas y experiencias que están influenciados y moldeados por los grupos en los que interactúan de forma frecuente (p.17).

En esta misma línea, Geertz (1973), indicó que la cultura organizacional es aquella en donde, además de compartir símbolos, se comparten valores y supuestos sobre la realidad social. Postura afianzada por Kunda (1992), quien estableció que la cultura organizacional proporciona "las reglas compartidas que gobiernan los aspectos cognitivos y afectivos de la pertenencia a una organización, y los medios por los cuales se forman y expresan" (p. 8).

A partir del análisis de estas definiciones, se indica que la cultura organizacional no es algo que esté principalmente “dentro” de la cabeza de los colaboradores”, sino en algún lugar “entre” las cabezas de un grupo de colaboradores, donde los símbolos y significados se expresan públicamente, bien sea en interacciones de grupo de trabajo, en reuniones, pero también en objetos materiales. En otras palabras, la cultura organizacional es el aspecto del significado de lo que es expresarse socialmente y, por lo tanto, es visible e invisible al mismo tiempo.

#### 2.4.2 Elementos clave de la cultura organizacional

Núñez, Mercado y Banegas (2015), plantean que la cultura organizacional puede evolucionar de manera flexible y autónoma en respuesta a las oportunidades y demandas cambiantes del contexto organizacional. De tal modo, la cultura puede combinar de manera fluida las intenciones de los principales líderes de una empresa con el conocimiento y las experiencias de los empleados. Esta combinación de intenciones y prácticas deben guardar coherencia con los elementos o componentes que constituyen la cultura organizacional, entre los cuales se encuentran: Visión y valores; prácticas y personas; narrativa; ambiente y lugar, definidos por Root (2019):

- Visión y valores. La columna vertebral de la cultura de una organización es la visión y el propósito de la organización. Por su parte, los valores describen los comportamientos y la mentalidad de los empleados necesarios para lograr la visión de la empresa. Juntos, la visión y los valores, sirven como pautas sobre cómo se espera que los empleados lideren, se comporten y se comuniquen.
- Prácticas y personas. Quizás el componente más importante de la cultura organizacional son las personas, ya que estos son los "portadores de la cultura". Por tanto, los clientes y otras partes de interés, pueden comprender la cultura de una empresa a partir de las interacciones y observaciones que hagan con los empleados. Los comportamientos de los empleados, tanto innatos como aprendidos, definen la cultura organizacional, lo cual se expresa a través del grado en que los empleados predicen con el ejemplo y cultivan los comportamientos deseados en los demás; además, en la manera en la cual comparten información, brindan comentarios, y, en general, construyen un sentido de comunidad dentro de la organización.

- Narrativa. Cada organización tiene una historia única que, indudablemente, da forma a su cultura. Cuando los elementos de la narrativa de la empresa se comparten y se vuelven a contar a lo largo del tiempo, se convierten en una parte importante de la cultura. Entre los ejemplos de actividades narrativas se encuentran: celebraciones que recuerdan a los empleados los hitos y éxitos importantes de la empresa; rituales y rutinas, como reuniones anuales; leyendas y folclore de la empresa.
- Ambiente y lugar. El entorno en el que las personas hacen su trabajo, colabora y toman decisiones es un componente fundamental de la cultura organizacional. Por ejemplo, las regiones geográficas tienden a atraer diferentes tipos de empresas y empleados, como en el caso de Silicon Valley para las empresas de tecnología (Root, 2019, p,1).

Por otra parte, Hauenstein (2011) establece otro conjunto de elementos clave de la cultura organizacional, a saber:

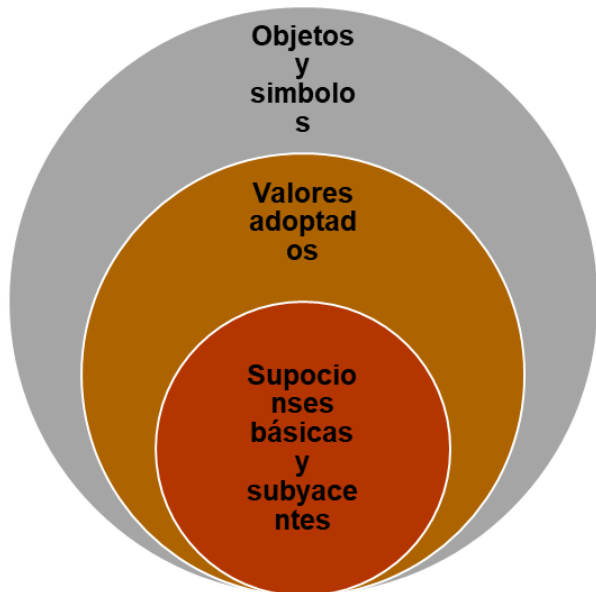
- Historia/Folklore: los primeros años de una empresa tienen un efecto duradero en la cultura. Los primeros líderes de una empresa dejan un legado a través de historias y leyendas que se transmiten a lo largo de los años. El tono y el mensaje de estas historias ayuda a entender lo que se valora en la organización.
- Comunicaciones/Símbolos: las comunicaciones son tanto formales como informales. Los símbolos son claves de comunicación que generalmente son visuales, por ejemplo, colocar una estación de café para visitantes junto a la entrada principal es un símbolo visual de la importancia de los clientes y socios.

- Métricas/Recompensas/Reconocimiento: lo que se mide es lo que importa en una organización. Del mismo modo, lo que se reconoce y recompensa a las personas también es una indicación clara de lo que es importante en la organización.
- Reglas/normas de comportamiento: las reglas de comportamiento evolucionan con el tiempo. Estas reglas definen cómo se espera que las personas interactúen entre sí y cómo se debe abordar el trabajo en la organización. Por lo general, son reglas tácitas o registradas que son evidentes en el comportamiento diario de los empleados.

#### **2.4.3 Modelos explicativos de la cultura organizacional**

Si bien en la literatura académica se pueden visualizar diferentes modelos que explican la cultura organizacional, particularmente se evidencia un gran desarrollo y discusión frente al modelo “de cebolla” desarrollado por Shein y el modelo basado en indicadores de desempeño generado por Denison. Con relación al modelo de “cebolla” de Shein, este se manifiesta a través de tres capas, las cuales se muestran, a continuación, en la siguiente figura.

**Figura 1. Modelo de cebolla de cultura organizacional**

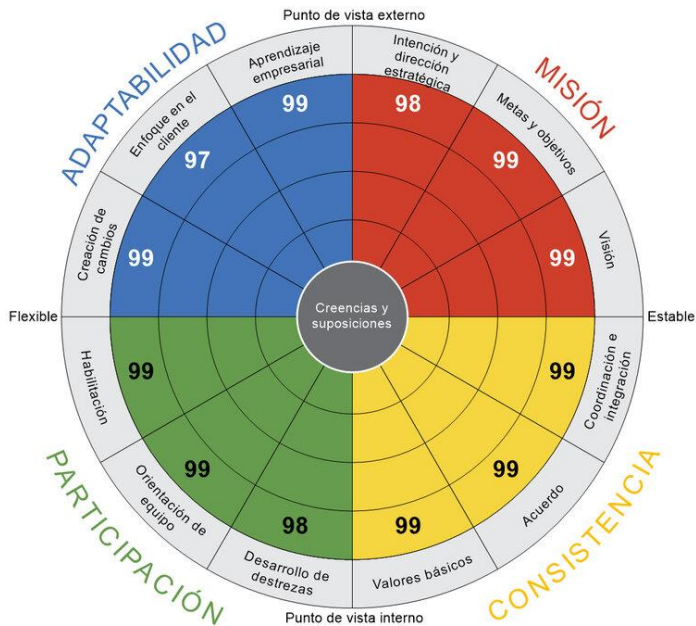


Fuente: elaboración propia basada en Shein (2010).

En la capa base o núcleo se encuentran los supuestos, los cuales básicamente son las perspectivas, experiencias, percepciones, que los empleados poseen frente a cómo funciona la organización de la cual hacen parte. Estos supuestos son inconscientes, aunque evidentes, y difíciles de cambiar. En la siguiente capa, se encuentran los valores transversales a la empresa, los cuales según Lobo (2018), “están pensados, gestionados y comunicados para orientar el comportamiento de los colaboradores, a modo de transmitir la concepción de sus fundadores o actuales directivos” (p.1). Finalmente, la capa exterior está integrada por los objetos o símbolos, los cuales generalmente son visuales y son proclives al cambio.

Por otra parte, el modelo de Denison se centra en cuatro elementos: Misión, Adaptabilidad, participación (intervención) y coherencia (consistencia), a partir de los cuales las empresas deberían medir los comportamientos impulsados las creencias y supuestos que crean la cultura. En la siguiente figura se muestra el modelo.

**Figura 2. Modelo Denison.**



Fuente: elaboración propia basada en Denison (2011).

Como se observa en la figura 2, cada elemento se divide en tres índices. Por ejemplo, el elemento “adaptabilidad” se divide en: creación de cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional. Cada índice, a su vez, está compuesto por cuatro preguntas, para un total de 48 preguntas que son empleadas por algunas organizaciones como una encuesta para entender y configurar su cultura organizacional.

De igual modo, como se observa en la figura 2, el modelo esta codificación de colores los cuales ayudan a agrupar constructos relacionados en los cuatro elementos que lo integran. De acuerdo con Denison Consulting (2011), se ha demostrado que las organizaciones efectivas y que tienen una cultura organizacional ideal tienen altas puntuaciones en los cuatro elementos del modelo.

Otros de los teóricos que contribuyeron al desarrollo de modelos explicativos de cultura organizacional fueron Quinn y Cameron (1980), en la figura 3 se esquematiza la propuesta de estos autores.

**Figura 3. Modelos de cultura organizacional.**



Fuente: elaboración propia basada en Quinn y Cameron (1980).

Con relación a la cultura de clan, Quinn y Cameron (1980) indican que esta se reconoce por un ambiente de trabajo amigable donde las personas tienen mucho en común y que se asemeja mucho a una familia numerosa. Los líderes, o los jefes de las organizaciones, son vistos como mentores e incluso como figuras paternas. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. Hay un alto nivel de compromiso. Dentro de la organización, el énfasis está en los beneficios a largo plazo del desarrollo de los recursos humanos, y se otorga un gran valor a las relaciones personales y la moral. Se valora mucho el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

Por otra parte, la cultura de la adhocracia, se reconoce por un entorno de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. Los líderes son vistos como innovadores y tomadores de riesgos. El elemento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y las innovaciones. El énfasis está en marcar tendencias.

A largo plazo, el énfasis de la organización está en el crecimiento y el aprovechamiento de nuevas fuentes. Para este tipo de culturas organizacionales el éxito significa tener nuevos productos o servicios disponibles. La organización fomenta la iniciativa y la libertad individuales.

La cultura de jerarquía, por su parte, se caracteriza por un entorno de trabajo estructurado y altamente formalizado. En este tipo de cultura los procedimientos determinan lo que hace la gente, los líderes están orgullosos de ser buenos coordinadores y organizadores orientados a la eficiencia, mantener una organización que funcione sin problemas es lo más importante. La preocupación por el largo plazo se centra en la estabilidad y los resultados, acompañada de una ejecución eficiente y fluida de las tareas. El éxito se define en el contexto de una entrega confiable, una planificación fluida y bajos costos. La gestión de personal debe garantizar la certeza sobre el trabajo y la previsibilidad.

Finalmente, la cultura de mercado, se reconoce porque la organización está orientada a resultados. En este tipo de cultura las personas son competitivas, los líderes son conductores, productores y competidores al mismo tiempo, son duros y exigentes. El agente vinculante que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. La reputación y el éxito son áreas importantes de enfoque. A largo plazo, las personas se centran en actividades competitivas y en el logro de objetivos y metas medibles.

El éxito se define en el contexto de la participación de mercado y la penetración de mercado. Los precios competitivos y el liderazgo del mercado son importantes (Quinn y Cameron, 1980).

Finalmente, se explora el modelo propuesto por Ansoff (1968), citado por Gómez y Rodríguez (2013), quien propone un modelo de cultura organizacional basado en siete atributos, a partir de los cuales indica cuatro tipos de cultura organizacional. En la tabla 1 se puede evidenciar los aspectos clave de la teoría de Ansoff.

**Tabla 1. Tipos de Cultura Organizacional**

ATRIBUTOS	NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL			
	Estable	Reactiva	Anticipadora	Iniciativa
<b>Valores gerenciales</b>	No cambia los valores	Cambian de acuerdo con los problemas	Planeación	Prospectiva
<b>Foco de la conducta</b>	Operaciones repetitivas	Eficiencia	Efectividad sinérgica	Efectividad global
<b>Gatillador de respuesta organizacion al al cambio</b>	Crisis	Desempeño insatisfactorio	Se anticipa a las amenazas y a las oportunidades	Búsqueda continua de cambio novedoso e innovación
<b>Reacción al cambio</b>	Rechazo	Adaptación	Anticipación	Búsqueda
<b>Fuente de alternativas</b>	Casual	Experiencia pasada	Extrapolación futura a la experiencia pasada	Totalidad de experiencias futuras, incluso sin que se relacionen

					con experiencias pasadas.
<b>Orientación al riesgo</b>	Rechazo	Acepta riesgo familiar	Buscar riesgo familiar	Buscar riesgo familiar	Busca transar entre riesgo y ganancia
<b>Metas de respuesta.</b>	Busca restaurar Status Quo	Busca minimizar problemas de eficiencia	Mejorar los desempeños de pasado	Mejorar el desempeño	Potencial de desempeño mejor

Fuente: elaboración propia basada en Gómez y Rodríguez (2013).

## 2.5. LA COMUNICACIÓN: ESENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la mayoría de las organizaciones contemporáneas, la cultura organizacional se considera crucial, ya que, "la gestión de la cultura permite intervenir y regular el ser, de modo que no haya distancia entre los propósitos de los empleados y los de la organización para la cual trabajan" (Gray, 2005, p. 68). Sin embargo, incluso en aquellos casos en los que las empresas tienen conciencia de la importancia de la cultura, falta una comprensión más profunda de cómo las personas y las organizaciones funcionan en términos de cultura.

La cultura organizacional es tan significativa y compleja como difícil de entender y de utilizar de forma reflexiva y estratégica; sin embargo, para efectos del presente estudio (cuya disciplina base es la comunicación social), la cultura organizacional toma relevancia en la medida que permite entender la vida organizacional en toda su riqueza y variaciones, a través de los símbolos y significados.

Como establece Smircich (1985), "las organizaciones existen como sistemas de significados que se comparten en varios niveles" (p. 346). Dicho de otro modo, las

ideas que se dan por sentadas, las creencias, símbolos y significados compartidos son elementos necesarios para que las organizaciones realmente existan y formen su propia cultura. De acuerdo con lo anterior, Contreras, Díaz y Hernández (2011), manifiestan que particularmente los símbolos y significados son elementos clave de la cultura organizacional. El significado se refiere a cómo se interpreta un objeto o un enunciado. Señala lo que se considera que representa algo. Mientras que, el símbolo, se puede definir como un objeto (una palabra o declaración, fenómeno material, etc) que representa ambiguamente algo más.

Desde la perspectiva de Montealegre (2004), el significado se construye a partir de un referente subjetivo, en el sentido de que atrae a una expectativa, una forma de relacionarse con las cosas. El significado hace que un objeto sea relevante y significativo. En un contexto cultural, son significados socialmente compartidos y no personalmente idiosincrásicos. Por ejemplo: en una empresa se tiene establecida la norma de que la gerencia solo puede decidir sobre inversiones de hasta 30 millones de pesos, y que inversiones superiores a este monto solo pueden autorizadas por la junta directiva. Esta norma se puede identificar como simple, objetiva, estructural, sin embargo, el significado exacto de la norma, requiere interpretación, y esto es precisamente en donde interviene la cultura.

Retomando el ejemplo anterior, hay varios posibles significados de la norma:

- En toda la circunstancia es intolerable y conduce al despido automático de un gerente si autoriza compras que superen el monto de la inversión.
- "Inversión" se puede interpretar o dividir de diferentes maneras y los 30 millones son más un aproximado que una cifra precisa.
- Como principio general se debe consultar a la junta directiva antes de exceder de manera significativa o sin razones de peso el monto de inversión.

De modo tal que esta norma en algunas organizaciones puede ser entendida como una guía estricta o, por el contrario, como una guía de operación flexible. En otras palabras, una norma difiere en cuán estricta y uniformemente se interpreta y se toma en serio, debido al contexto cultural en la cual se desarrolle, ya que este contexto le asigna a la norma su significado exacto. Así pues, se pueden visualizar diferentes culturas organizacionales en las que a la misma “norma” se le dan significados muy diferentes, por lo tanto, dicha norma conduce a diferentes comportamientos y consecuencias en la empresa.

Cabe resaltar que, según la visión de Gray (2005), los individuos pueden estar más o menos atados a la autoridad y obedecer las reglas o pueden no gustarles y rebelarse contra la burocracia; pueden, como individuos, ver las reglas como indicadores de orden y racionalidad o como camisa de fuerza y obstáculo para el ejercicio del juicio y la responsabilidad. Pero, más allá de los significados individuales, prevalecerán siempre los significados compartidos. En este caso el individuo debe adaptarse a la realidad existente, proponer una nueva realidad, o simplemente no continuar en la empresa.

Ahora bien, el símbolo es rico en significado, este condensa un conjunto complejo de significados de un objeto particular para, seguidamente, comunicarlos. Para López (2013), la complejidad de un símbolo llama a la interpretación y desciframiento por parte de los miembros de una empresa quienes, a través de un proceso de interacción, le asignan significado.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El paradigma bajo el cual se desarrolló la presente investigación es de tipo histórico-hermenéutico; en palabras de Guba y Lincoln (2002) a nivel epistemológico este paradigma se encuentra guiado por la corriente constructivista, la cual es transaccional y subjetivista; en este sentido el paradigma histórico-hermenéutico resalta que la naturaleza de la realidad social sugieren que las construcciones individuales puedan ser producidas y refinadas mediante la integración entre el investigador y quienes responden. En otras palabras, las construcciones individuales son la base para la creación de construcciones sociales (de lo particular a lo general) y estas, a su vez, sólo pueden ser entendidas y construidas a partir del intercambio dialéctico entre las partes y el investigador.

El paradigma histórico-hermenéutico al ser subjetivista, se articula en gran medida a los elementos del enfoque cualitativo de investigación, en el cual el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; es decir “las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran” (Ruiz, 2012, p1).

Así pues, la orientación que se implementó en esta investigación, obedece al orden cualitativo, ya que no se fundamentan en hipótesis, sino en los hechos reales y en experiencias constatadas a través de la intervención. El estudio estuvo basado en el escenario y en las manifestaciones comportamentales de los colaboradores de la empresa Mamá Inés del Grupo Bimbo de la ciudad de Medellín.

Respecto al tipo de investigación, esta correspondió a estudio de caso. Para López (2013) “en un estudio de caso, un investigador conoce una realidad, un caso,

acercándose a esa realidad según conveniencia o siendo informado desde ella, independientemente de si se sigue una postura positivista o interpretativa” (p. 140). Bajo esta visión el estudio se centró únicamente en el caso de los colaboradores del área de preventas de Mamá Inés (Grupo Bimbo S.A), con la pretensión de obtener información de primera mano que posibilite conocer su percepción ante los elementos de la cultura organizacional de la empresa.

### **3.2 DELIMITACIÓN**

#### **3.2.1 Sujeto de Investigación**

Respecto a los sujetos de investigación fueron los colaboradores del área de preventas de Mamá Inés (Grupo Bimbo S.A). Para elegir a los sujetos se utilizaron criterios de selección entre los cuales se destacan: Personas vinculadas a la empresa con más de un año de antigüedad, ya que con ello se logra garantizar conocimiento de los procesos internos de la organización. Por el contrario, dentro de los criterios de exclusión se prevén: colaboradores que no aceptan participar voluntariamente en el estudio; colaboradores que lleven menos de un año vinculados a la empresa.

#### **3.2.2 Tiempo y Escenario**

El escenario en el cual se realizó el estudio corresponde a la Universidad Católica Luis Amigó de la ciudad de Medellín, no obstante, el escenario específico en donde se aplica el trabajo de campo es la empresa Mamá Inés (Grupo Bimbo S.A). Con relación al tiempo, se estima que la investigación tenga una duración aproximada de dos (2) años.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Ahora bien, al tratarse de un estudio de caso, en donde se detalla un tema específico en una organización concreta, este se desarrolla según McCombes (2022), en tres pasos o fases, que son: 1) selección del caso, 2) recopilación de la información; descripción y, 3) análisis de los resultados del caso.

#### **Fase 1. Selección del caso**

Tras desarrollar el enunciado del problema y la pregunta de investigación se debe describir el caso concreto proclive a ser investigado, teniendo en cuenta que este tipo de estudios busca proporcionar ideas nuevas o inesperadas sobre el tema, cuestionar o complicar las suposiciones y teorías existentes, proponer cursos de acción prácticos para resolver un problema y abrir nuevas direcciones para futuras investigaciones.

#### **Fase 2. Recopilación de la información**

Los estudios de casos tienden a centrarse en datos cualitativos utilizando métodos como entrevistas, observaciones y análisis de fuentes primarias y secundarias. En este caso se busca aplicar un conjunto de instrumentos de recolección de información para, de este modo, obtener una comprensión lo más completa posible del caso y su contexto.

#### **Fase 3. Análisis de los resultados del caso.**

Al redactar el estudio de caso, debe reunir todos los aspectos relevantes para brindar una imagen lo más completa posible del tema. Algunos estudios de casos están estructurados como un artículo científico estándar o una tesis, con secciones o capítulos separados. Otros están escritos en un estilo más

narrativo, con el objetivo de explorar el caso desde varios ángulos y analizar sus significados e implicaciones. Sin embargo, en todos los casos, se deben brindar detalles contextuales, conectándolo con la literatura y la teoría, y analizando cómo dicho caso encaja en patrones o debates más amplios.

### **3.4 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

A partir de la recopilación de datos cualitativos se puede generar una comprensión profunda del fenómeno objeto de estudio, a saber: percepción de los colaboradores ante los elementos de la cultura organizacional. Las técnicas de generación y recolección de información cualitativa tienen como objetivo recabar datos que permitan interpretar los pensamientos y sentimientos de los participantes de la investigación, además, posibilitan comprender dónde tienen lugar las observaciones (contexto), se limitan a un grupo particular de personas (participantes), y promueve la interacción entre investigador y los sujetos del estudio. Por tanto, las técnicas de generación y recolección de información permiten a los investigadores identificar estos eventos y tejerlos en su narrativa de resultados.

En el caso de la presente investigación, se emplearon tres técnicas de recolección de información, cada una corresponde a un objetivo específico planteado. A continuación, se explican:

#### **3.4.1 Entrevista semiestructurada**

En términos generales, la entrevista se define como "una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar" (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2017, p. 162). Particularmente, el tipo de entrevista que se empleará para la presente investigación corresponde a entrevista semiestructurada, la cual según Díaz et .al (2017):

Presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (p. 163).

La entrevista semiestructurada fue aplicada al jefe de talento humano de la empresa Mamá Inés (Grupo Bimbo S.A), quien a través de ésta entregó información de primera mano que posibilitó dar respuesta al primer objetivo de investigación: identificar los elementos de la cultura organizacional utilizados por la empresa. Cabe resaltar que la entrevista fue aplicada de manera personal por la estudiante/investigadora. De la mano de la entrevista, se proporcionó al colaborador un consentimiento informado en donde el participante, además, de aceptar su participación voluntaria en el estudio, brinde su aval para que la entrevista sea grabada. Para el diseño de esta entrevista se hizo uso de categorías como: cultura organizacional, prácticas, valores y comportamientos organizacionales. EL formato de la entrevista se visualiza en el [Anexo 7.1](#)

Se realizó una segunda entrevista semiestructurada a dos (2) colaboradores (comerciales) del área de preventas de la empresa Mamá Inés (Grupo Bimbo S.A). Esta entrevista tuvo la pretensión de dar respuesta al segundo objetivo de investigación: describir la percepción que tienen los colaboradores sobre la implementación y ejecución de los elementos de la cultura organizacional dentro de la empresa. Esta segunda entrevista también fue aplicada por la estudiante investigadora de forma presencial, posterior a la firma del consentimiento informado por parte de los participantes. El formato de la entrevista se puede ver en el [Anexo 7.2](#)

### 3.4.2 Grupo focal

Esta técnica de generación y recolección de información es caracterizada por Hamui y Varela (2013) como “un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos”(p. 56); de acuerdo con los autores, el grupo focal es una especie de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información; bajo esta perspectiva esta investigación es más colectivista, que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto.

Este grupo focal se dirigió a colaboradores del área de preventas de Mama Inés (Grupo Bimbo S.A) y se realizó con la finalidad de recolectar información de primera mano que permita dar respuesta al tercer objetivo de investigación planteado: identificar determinar el proceso por el cuál la organización transmite los elementos de la cultura organizacional a sus colaboradores.

El grupo focal inició con una breve presentación de la moderadora (estudiante/investigadora) y una explicación del propósito por el cual se realiza ese encuentro ya que a los participantes les debe quedar claro cuál es la finalidad por la cual fueron convocados. En la presentación quedaron explícitos la confidencialidad y el anonimato en el uso de la información recabada, además, la moderadora aclaró que no se personaliza ni asocia la información obtenida con la persona que la brindó, y las opiniones fueron analizadas en forma agregada, entre todos los entrevistados que participan. De igual modo, se solicitó a los participantes autorización para grabar, explicando que la finalidad de la grabación es para agilizar la toma del dato (a mano demora más tiempo) y que los usos de la grabación serán sólo a los fines de análisis de la información. El formato del grupo focal se puede ver en el [Anexo 7.3](#)

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Como es una investigación en esencia cualitativa, se prioriza la técnica de análisis categorial, la cual en palabras de Farfan (2008), es el proceso de análisis de un conjunto de elementos de clasificación relacionados entre sí, que se emplea en las ciencias para cumplir un determinado objetivo investigativo. De igual modo, se resalta que, la validación de esta información se llevará a cabo por triangulación de: los referentes teóricos que sustentan las categorías apriorísticas y emergentes; y el cruce de los análisis obtenidos en cada una de las técnicas de registro de información aplicadas en la investigación y los objetivos propuestos.

### 3.6 PARTICIPANTES

Los participantes del presente estudio corresponden a los colaboradores del área de preventas de Mamá Inés (Grupo Bimbo S.A). La selección de los participantes se hace de forma intencional, teniendo en cuenta criterios como: disponibilidad y acceso al participante; criterios de inclusión como la antigüedad del colaborador en la empresa. En total participarán 8 colaboradores, que corresponde a la población total del grupo analizado (1 Jefe área para la primera entrevista; 2 colaboradores para la segunda entrevista; 5 colaboradores para el grupo focal)

### 3.7 PLAN DE TRABAJO

PLAN DE TRABAJO																		
ACTIVIDAD	Semiótica de la Educomunicación						Etnografía de la Comunicación – Educación						Comunicación, Educación y Ciudad					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Planteamiento de la	X	X																

investigación: Antecedentes, Marco Teórico.																		
Diseño metodológico (Paradigma de investigación, enfoque y diseño)			X															
Diseño de instrumentos de recolección y análisis de la información				X	X													
Prueba Piloto					X													
Recolección de la información						X												
Organización de la información							X	X	X									
Análisis de la información y resultados finales.										X	X	X						
Conclusión y recomendaciones													X	X				
Elaboración del producto de investigación															X	X		

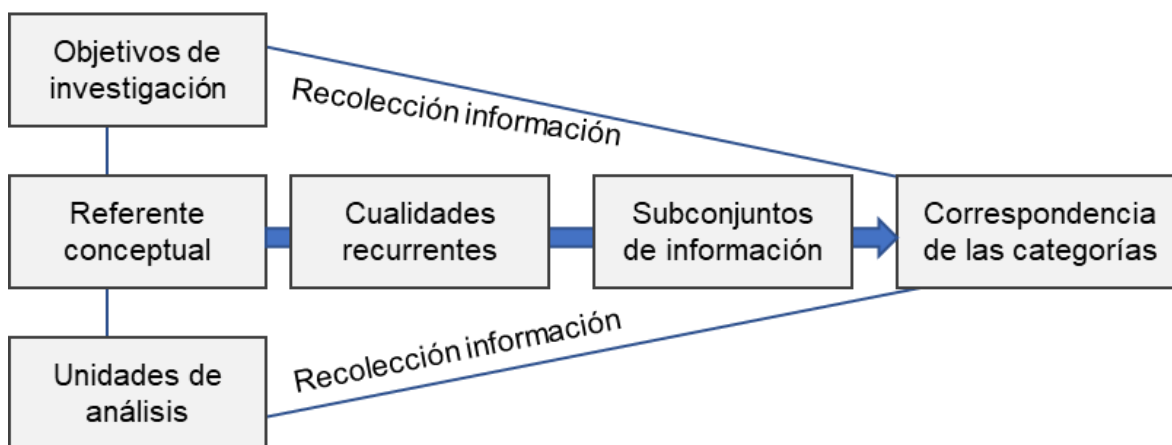


## 4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS PARA EL ANÁLISIS

La organización de los datos consistió en un proceso de categorización el cual permitió enlazar con sentido analítico a los segmentos de información recolectada a través de las entrevistas y grupos focales desarrollados. Para el análisis categorial se hizo una selección de las categorías más relevantes o representativas y de las subcategorías que las componían con la finalidad de dotar de orden a los segmentos y de este modo favorecer el proceso de interpretación cualitativo. En la figura 4 se muestra el proceso de categorización realizado.

**Figura 4. Proceso categorización**



Fuente: elaboración propia basada en Romero (2005).

Se tomaron los objetivos de investigación, el referente conceptual y las unidades de análisis seleccionadas de forma precedente en el diseño metodológico. Estos tres elementos sentaron la base para, luego de la recolección de la información, identificar las cualidades frecuentes o recurrentes que se presentaban en los datos. Tras la observación de estos abstractos de información recurrente, se procedió a

generar subconjuntos de información, los cuales fueron reducidos a palabras clave (categorías). Posteriormente, estas categorías fueron revisadas, con el ánimo de establecer la correspondencia que tenían entre sí.

Paralelo al proceso de categorización, se utilizó la técnica de codificación, la cual sirvió para aplicar varios códigos al mismo segmento de datos con la pretensión de describir ese segmento a lo largo de las categorías seleccionadas. Esto abre una variedad de posibilidades interpretativas, incluida la posibilidad de establecer relaciones entre diferentes códigos, como se puede evidenciar a lo largo del siguiente análisis categorial.

## **4.2 ANÁLISIS CATEGORIAL**

### **4.2.1 Entrevista prácticas, valores y comportamientos que se ejecutan por parte del Grupo Bimbo S.A, con base a la filosofía corporativa**

Para identificar las prácticas, valores y comportamientos que se ejecutan por parte del Grupo Bimbo S.A, con base a su filosofía corporativa, se desarrolló una entrevista semiestructurada. Luego de la transcripción de la entrevista se identificaron tres categorías de análisis en orden de frecuencia, a saber: Cultura Organizacional (C.O); elementos de la C.O; efectos de la C.O. a continuación se describen cada una de estas categorías.

#### *Cultura Organizacional (C.O)*

El proceso de categorización permitió identificar que la C.O de la empresa está configurada por tres aspectos base: ética, profesionalismo y valores. De acuerdo con Rodríguez (2014), la ética permite que la C.O, tenga estructura, es decir, que permanezca en el tiempo; también que sea profunda, o en otras palabras que corresponda a aspectos que están bajo la superficie, que son muy fuertes en su

impacto, pero que no se pueden ver a simple vista porque en su mayoría son inconscientes y se insertan en la mente y dinámicas de los colaboradores; además, que tenga amplitud, la cual se identifica cuando la cultura cobija todo el funcionamiento de un grupo, lo que indica que la cultura no opera para unos miembros de un grupo y para otros no, sino que opera para todos.

El profesionalismo, por su parte, se considera un aspecto fundamental para garantizar que la CO se de en términos de calidad y excelencia, ya que busca que los integrantes de la organización se direccionen a dar lo mejor de sí. El profesionalismo en la CO, busca que los procesos estén acompañados de un mínimo error, además, que las actuaciones dentro y fuera del lugar de trabajo se desarrollen en un marco de respeto y mejoramiento continuo. Finalmente, los valores, son la base de la CO, en tanto, según Torres (2018), son los principios rectores de la estructura de la compañía, los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relacionan los colaboradores.

De igual modo, la categorización permitió identificar que la CO de la empresa dirigida hacia la innovación, en tanto, la empresa tiene la responsabilidad social de establecer nuevos procesos internos que posibiliten sostener un clima laboral afable que los lleve a obtener buenos resultados y esto se logra siendo innovadores en los distintos procesos internos (laboral, resultados y eventos empresariales). Para Araujo (2020) \*el comportamiento innovador en las organizaciones, comprende la capacidad de reconocer un problema, generar ideas o soluciones para el uso o el beneficio de la compañía” (p.12). En el caso de la empresa estudiada, la innovación se percibe desde el perfeccionamiento de procesos para salvaguardar el sistema de valores compartidos, por medio de la mejora continua.

En este mismo orden de ideas, se identificó que la CO de la empresa prioriza que el lugar de trabajo sea un entorno dinámico, emprendedor y creativo, más que alcanzar resultados financieros. Bajo esta perspectiva, el entrevistado dejó en claro

que las utilidades o el aumento a nivel financiero son solo un resultado de una cultura organizacional fuerte, más no un fin como tal. De acuerdo con el entrevistado existe coherencia entre el ambiente de trabajo y la CO, en tanto “la cultura se tiene tan impregnada y la ponen tanto en práctica, que los colaboradores en conjunto marcan la diferencia en relación con otra empresa”.

Otro de los hallazgos que emergió luego del proceso de categorización, es que la efectividad de la CO, es medida a través de encuestas de clima organizacional, también se utilizan otros recursos como entrevistas con el colaborador, apoyos de externos etc. De acuerdo con el entrevistado: “La cultura organizacional se vive a diario. En el momento que se requiera una discusión o que identifiquemos que algo afecta el cumplimiento de ella buscamos la forma de resolverlo mediante el método que se considere necesario ya que este tema se habla a diario, de diferentes formas, dentro de la compañía y con los colaboradores” (2022). El participante, además rescató que en la empresa se lleva de forma transversal una frase de cabecera del fundador “Hay que relacionarse con el personal”, ya que este no es un instrumento de trabajo, son personas que van a la empresa a ganarse la vida y dejan ahí su vida.

Dentro de los retos de la CO en la empresa se encuentran los retos en temas tecnológicos que pueden generar un mejor nivel de vida y un mejor resultado de gestión. De acuerdo con el participante, en la empresa “se busca en implementación de nuevos proyectos que requieran ese tipo de tecnología; y que al momento de invertir en ella sea un gana-gana para el colaborador, el cliente, la empresa”. En palabras de Blanchar (2011), la tecnología es importante en la CO, en tanto, impulsa a los colaboradores a apropiarse de los avances tecnológicos y a emplearlos para mejorar los procesos internos, e incluso, todo lo que tiene que ver con el relacionamiento interpersonal.

### *Elementos de la C.O*

Tras la categorización se reconocieron dos elementos fundamentales en la CO de la empresa los cuales son la filosofía y los símbolos. La filosofía, se comparte en la organización por medio de canales de comunicación y herramientas como folletos. En palabras de Santos (2020), la filosofía es el sustento ideológico y forma en que se determinan los valores en la empresa, el hecho de socializarla por medio de folletos, si bien es importante, no es suficiente, en tanto, es importante la filosofía sea interiorizada, lo cual sugiere de mayor cantidad de herramientas y de estrategias de comunicación.

Por su parte, los símbolos son una parte activa de la vida de una compañía, organizan activamente la construcción de sentido y modelan el comportamiento de las personas. En este caso, el símbolo más representativo de la empresa es su logo y los colores que lo acompañan.

### *Efectos de la C.O.*

El estudio demuestra que la CO tiene efectos sobre la participación, flexibilidad laboral, ambiente de trabajo y balance sano entre el trabajo y vida personal. Con relación a la participación, el entrevistado manifestó que esta se relaciona con la posibilidad que tienen los colaboradores de, en un ambiente de confianza aportar al crecimiento de la empresa y a su propio desarrollo profesional, al respecto indicó:

Se tiene la práctica de informar por medio de los líderes de la compañía los resultados de gestión, al igual de la importancia que representa cada área el logro de los resultados. Así como también en la participación constante de los grupos internos como en el EPL y en otros comités donde ingresan por gusto y voluntad propia. Además, para el crecimiento laboral de los

colaboradores se hacen convocatorias internas antes que buscar personas externas para cargos con vacantes (Entrevista 1, 2002).

Para Reyes (2018), cuando la C.O permite que haya participación, posibilita que los colaboradores tengan apertura al diálogo, consenso, construcción colectiva a través de la comunicación, lo que hace que la empresa sea saludable. Es claro que la apertura a la participación posibilita que la CO sea una cultura centrada en la comunicación, lo cual es positivo para efectos de clima organizacional y gestión de los procesos internos.

Otro efecto derivado de la CO de la empresa es la flexibilidad. En palabras del entrevistado: “una de nuestras creencias es la APERTURA AL CAMBIO. Esto lo realizamos mediante cambios en algunos procesos y cambios en esquemas de distribución en el área comercial”. La manera en la cual está diseñada y estructurada la CO permite que los colaboradores puedan adaptarse a los cambios y, al tiempo, ser propositivos. Es decir, no es una estructura rígida e invariable, es una estructura que se adapta a los cambios, las necesidades y requerimientos del contexto empresarial.

Otro efecto de la cultura organizacional es el ambiente de trabajo, en palabras del entrevistado “en la empresa se busca hacer un lugar extraordinario para trabajar, donde la búsqueda y mejora del resultado involucra a todos por igual. Anteponiendo el bienestar de las personas por encima del resultado”. Lo anterior, se articula a otro efecto que emerge de la CO de la empresa: el Balance sano entre el trabajo y la vida personal, el cual se desarrolla, según el entrevistado, bajo modelos de distribución y cambios en algunas prácticas de trabajo, donde se tiene como principio un equilibrio entre lo laboral y lo personal.

#### **4.2.2 Entrevista sistema de símbolos por el cuál la organización transmite la filosofía y objetivos de la cultura organizacional a sus colaboradores**

Para este segundo objetivo de investigación se contó con la participación de dos colaboradores, uno de ellos con mayor antigüedad en la empresa y otro de ellos menor antigüedad. La colaboradora con mayor antigüedad se codifica con la sigla CA, el colaborador con menor antigüedad se codifica con CN. A continuación, se analizan los resultados a partir de cada una de las categorías, las cuales están presentadas en orden de frecuencia: Comunicación y C.O; Símbolos y C.O; Percepción y C.O.

##### *Comunicación y C.O*

Tras el proceso de análisis se identifica que tanto CA considera que en la empresa se desarrolla una comunicación bidireccional, es decir, ascendente y descendente. De acuerdo con esta participante, en la empresa siempre los mantienen informados, en lo que tiene que ver con los procesos internos propios de su puesto de trabajo, como con información de eventos o encuentros corporativos. No obstante, CN manifiesta que hay diversas fallas en la comunicación descendente, en tanto, en muchas veces no se hace buen manejo de la información, por falta de tiempo pues, casi siempre hay exceso de trabajo, este participante manifiesta que también hay fallas con la comunicación descendente, además considera que en diversas ocasiones no le han brindado información de manera oportuna y considera que a los jefes les falta capacitación para brindar cierto tipo de información.

En esta misma línea, se preguntó a los participantes si consideraban que la comunicación interna influía en la C.O. Ambos estuvieron de acuerdo en afirmar que si. La CA manifestó: “si influye y lo hace de buena manera porque cuando ingresamos nuevos a la empresa bimbo capacita a la gente para tener alto desempeño, cumplir y acoplarse a las creencias de la empresa”. Al respecto, el CN

mencionó: “si, constantemente nos están retroalimentando, nos están informando, nos recuerdan los valores, la misión, la visión y demás cosas. Y también nos brinda información constante sobre ello. Esto sirve para que se mantenga clara la cultura organizacional día a día”. La visión de estos participantes se articula con lo señalado por González (2018), quien manifiesta que a través de la comunicación interna la empresa puede, además de gestionar los procesos internos propios del trabajo de cada colaborador, además, ir interiorizando en ellos todos los elementos que tienen que ver con la cultura organizacional, entre ellos, los valores, principios, misión y visión de la empresa.

Se preguntó a los colaboradores respecto a los procesos de socialización de la C.O realizados por la empresa. Al respecto, CA manifestó que dicho proceso si se hace y es muy claro, en tanto puede evidenciarse todo el tiempo en las reuniones, dentro de los protocolos de la empresa. Para esta participante la empresa expresa de la mejor manera su CO, lo que hace que las personas se familiaricen con la información y adopten la CO como suya. En complemento con lo anterior, el CN indica que la socialización de la C.O es clara y que, por ejemplo, se exterioriza dentro de las instalaciones por medio de elementos como las carteleras donde están escritos los elementos que constituyen esta cultura. En palabras de Bracho (2018), al socializar la C.O se está promoviendo la aceptación y adaptación al medio organizacional, lo cual es fundamental para una buena gestión de la empresa, en tanto, los colaboradores pueden estar alineados con sus propósitos.

Con relación a los canales de comunicación de la empresa, la CA indicó que, si son efectivos, en la medida que dentro de la empresa constantemente en los pasillos se encuentra información respecto a estos temas. Hay cuadros con información, un televisor que pasa videos sobre el cuidado personal y los colaboradores aplican esto. También en lo que son las capacitaciones y los folletos. No obstante, el CN expresa que, por el contrario, hacen falta más medios y hace falta que estos sean más constantes, con videos de la compañía, retroalimentando todo este tema.

Como logró identificarse, tras el proceso de categorización y análisis, la CA tiene una mejor percepción frente a la comunicación de la CO, mientras que el CN, ha identificado algunos elementos proclives a ser mejorados. Esto puede deberse a que la CA normaliza ciertas situaciones o acciones de la empresa dado el tiempo en el cual ha trabajado en ella, mientras que el CN puede estar comparando las dinámicas de la empresa con sus antiguos empleos, lo que le permite vislumbrar algunos puntos que pueden ser optimizados a nivel de la comunicación de la cultura organizacional.

### *Símbolos y C.O*

Luego de contrastar los resultados, se identifica que los valores asignados por la CA son: confianza, la justicia, el respeto y el afecto. Mientras que para el CN son: honestidad, la disciplina, la responsabilidad, el compromiso, la honradez. Con relación a las normas interiorizadas en la empresa CA manifestó que la empresa vela porque los trabajadores cumplan con los reglamentos respecto al manejo de dinero, cumplir con los protocolos de salubridad, que se mantengan informados los colaboradores también acerca de salud y de evitar accidentes. Por su parte CN expresó: “En cuestión de normas identifico el portar bien el uniforme, brindar una buena imagen de la compañía, respetar y velar por los valores de compañía”.

Para CA uno de los símbolos representativos de la empresa es el osito, el cual inspira ternura, familia y unión. Y esto tiene lógica con lo que se comparte en los valores de la empresa, en lo que se quiere lograr cada día. El CN expresa que, a la empresa a través, por ejemplo, de la figura de Mama Inés hace referencia a la familia y el Oso de bimbo hace relación a la suavidad y al compartir. Ambos colaboradores tienen una percepción homogénea en torno a los símbolos visibles de la organización.

Con relación a los símbolos verbales, para CA la empresa no habla de las palabras la misión y la visión, sino que siempre se dice capsula de filosofía y dentro de están potencializan todos los elementos de la cultura. EL CN concuerda con esta percepción e indica que la empresa es muy organizada para potencial los temas de C.O y hacer que sus empleados la entiendan y la interioricen para que las haga parte de su día a día. En esta misma línea, la CA manifiesta que la forma de la empresa de transmitir la cultura es también mediante las normativas en lo que respecta a portar el uniforme, lo que es el maquillaje de las uñas de las mujeres, el aseo corporal de los hombres, portar el uniforme completo y como se debe llevar, con las gorras en el color de la empresa y demás.

Otro elemento importante dentro de los símbolos son los rituales internos. Para la CA en la empresa casi todo es un ritual iniciando desde la reunión porque se hace todos los días a la misma hora. Siguiendo con los temas que se tratan dentro de estas que siempre son los mismo con los cuales se abre dicha reunión: las capsulas de reconocimiento- filosofía-seguridad y cantar una canción particular de la empresa (el bimbo va, el bimbo va, el bimbo va vendiendo más. Haciendo polvo a sus rivales, el bimbo va vendiendo más. Bimbo, ¿quiénes somos? los mejores, ¿qué tenemos qué hacer? Vender). Esta visión es semejante a la del CN, quien manifestó:

Sí, saludar. Y antes de la pandemia al terminar los mini coaching cantábamos una canción particular de la empresa. También están las capsulas de reconocimiento en las cuales se resalta a los colaboradores que están haciendo bien su función o cumpliendo con las metas. Los indicadores de cómo vamos y cómo estamos en el mercado y los resultados diarios (Entrevista CN, 2022).

### *Percepción y C.O*

Para los colaboradores participantes la marca tiene un alto reconocimiento entre sus clientes. Los clientes no solo reconocen a lo lejos, sino que tienen mucha confianza, dejan que los colaboradores de la empresa entren a sus negocios, se forman relaciones de filiación y cercanía. Para CN los clientes identifican a la empresa, al respecto indicó “Mas de un cliente le dice a uno que esta empresa tan organizada, que siempre somos impecables y no como muchas que son más bien desordenados. Entonces yo pienso que con todo el trabajo que Bimbo hace con nosotros internamente se ve reflejado externamente”.

Finalmente se solicitó a los colaboradores hacer recomendaciones frente a la C.O, al respecto CA dijo:

Yo pienso que todo ha sido muy bien hecho, hasta este punto de mi tiempo laboral, pero sí creo que deberían mejorar esos aspectos administrativos que te mencionaba ahora porque creo yo que no es muy lógico hablar de unión cuando un trabajador le urgen hablar con el psicólogo y no la encuentra, o cuando un trabajador necesita solucionar un inconveniente y no se le brinda suficiente tiempo para escucharlo. Cosas así hablando de ese aspecto para internamente se tenga mayor calidad laboral. Pero en general creo que es muy buena su implementación como lo dije desde el principio se encargan de hablarlo muy claro para que no queden dudas y siempre se nos quede grabado (Entrevista, CA, 2022).

Por su parte, el CN recomendó a la empresa tener un cronograma con horarios claros y estipulados para brindar información y capacitaciones sobre estos temas más específicos ya que la empresa mezcla estos temas con otros y puede que no siempre quede clara la información para todos. También recomienda que en los

vehículos se pongan afiches con una información resumida sobre cada uno de los elementos que tenemos en la empresa como los valores.

#### **4.2.3 Grupo focal percepción de los colaboradores del grupo de preventa de Mamá Inés sobre la implementación y ejecución del tipo de cultura que se identifica en la empresa.**

En el grupo focal participaron cinco colaboradores del grupo de preventa, para efectos del análisis y organización en los resultados a cada colaborador se le asignó un código, a saber: C1, C2, C3, C4, C5. A continuación, se analizan los resultados.

##### *Normas y valores*

Tras el análisis de la información, es claro que para los colaboradores la empresa se ha esforzado por desarrollar y mantener en el tiempo un conjunto de valores y normas direccionadas a fortalecer la cultura organizacional. El C1 manifestó que la empresa tiene cuatro (4) valores básicos, a saber: justicia, confianza, respeto y afecto. Al respecto la C3 indicó: “algo que resaltamos mucho en la compañía es la confianza, es algo que los clientes, nos tienen demasiada confianza a BIMBO y la marca MAMÁ INES y nos dejan entrar a sus negocios, llegamos a atenderlos y nos dan la prioridad a BIMBO a entrar a revisar, nos dan la confianza de tener el dinero en las cajas registradoras, nosotros como compañía somos privilegiados en estar con diferentes empresas, diferentes compañeros del gremio y somos la única empresa que nos dan la confianza de entrar al negocio a revisar nuestros productos”.

Para la C2, los valores de la compañía se desarrollan a nivel mundial, es decir, no solo es un aspecto de la sede de Medellín, sino que en las filiales internacionales como la de México, también se “respira” el mismo ambiente y se perciben los mismos valores. Esto quiere decir que la empresa se ha esforzado por tener una

estructura concreta y firme respecto a la manera en la cual imprime sobre sus colaboradores su cultura, específicamente, los valores, creencias y normas.

Para C.5, respecto al tema de los valores este va ligado al tema de la filosofía, la participante indica que en la empresa se habla en la mañanas y en las reuniones de los protocolos de la filosofía de la compañía ligada a los resultados, a todos los avances que tiene la compañía en tema de crecimiento, en tema de nuevas rutas, ingresar más personal; “todo ese tipo de filosofía, todo ese tipo de valores que nosotros hablamos todos los días y que se volvió un hábito en la compañía”, la gente ya se interiorizo mucho de que debemos de plasmarlo en la empresa” (C.5).

La C.5 expresó que, respecto a las normas, la empresa siempre trata de revisar sus políticas y normas internas, por ejemplo, por el tema de la contingencia de salud pública, la norma de la empresa es el uso del tapabocas por el cuidado de todos, también, se identifica que la empresa cuenta con señalizaciones demarcadas para peatones, en las escaleras colocaron una cintilla que marca como el cuidado de que las personas no se vayan a resbalar, ya también hay muchas señalizaciones en las porterías, en las salidas de emergencias, como ingresan los colaboradores a las bodegas con las canastas donde llevan la mercancía. Bajo esta perspectiva, la empresa busca, además de cuidar a su capital humano, apoyar procesos educativos que incentiven el autocuidado y las buenas prácticas.

#### *Medios C.O*

Al explorar los medios a través de los cuales la empresa comparte o exterioriza su C.O, se logró identificar a través del análisis del -grupo focal, tres elementos clave. EN primer lugar, dos de los colaboradores participantes estuvieron de acuerdo en afirmar que el medio por excelencia que tiene la empresa para compartir su CO es el marketing que posee y su “Good Will” o buen nombre en el mercado. Al respecto,

el C.5 indicó que la empresa tiene una imagen muy fuerte en el mercado que va desde el uniforme, hasta la manera en la cual están marcados los vehículos y, precisamente esos símbolos son los que permiten a la empresa exteriorizar su cultura, la cual, a su vez, es reconocida tanto por los clientes como por los mismos colaboradores como una C.O respaldada en la confianza y profesionalismo. Esta percepción es apoyada por el C.1 quien indicó que la empresa se reconoce en el mercado por ser fuerte y tener una proyección de crecimiento, de hecho, algunas personas externas desean trabajar en la compañía porque, precisamente se sienten a gusto con la C.O que proyecta. Uno de los autores en línea con lo anterior es Reventós (2020), quien indica que el buen nombre de la empresa y la capacidad que esta tenga de mostrarse al exterior y exteriorizar su Good Will depende de la fuerza en su cultura organizacional, la cual debe ser una cultura de la excelencia.

Por otra parte, C.3 manifestó que la manera en la cual la empresa exteriorizaba su C.O era a través de la forma de ser de sus colaboradores frente al exterior. Para la participante, la empresa tiene la C.O tan interiorizada que es fácilmente reconocible, además, los colaboradores se empeñan por compartirla y mostrarla a los demás. Al respecto indicó: “ya nosotros tenemos como muy masticado el tema, por decirlo así, de que son los valores de la compañía, de que es la misión, la visión.... no se trabaja tanto la misión y la visión si no como la palabra en sí, si no como toda la filosofía que la compañía todos los días nos inculca, nos habla y nos enseña para que nosotros en el mercado siempre marquemos la diferencia” (Entrevista C.3, 2022). En este caso, el medio para mostrar la C.O son los mismos colaboradores, quienes, de cara al cliente, son la representación de la compañía.

#### *Importancia de comunicar la C.O a través de los colaboradores.*

De acuerdo con los participantes la empresa prioriza que ellos se empoderen de la filosofía y cultura organizacional, que la vivan y que al apliquen, al respecto C.1 expresó: “nos apasionamos por lo que hacemos y no hay nada como trabajar uno

apasionado y le guste trabajar donde uno se sienta cómodo, vuelvo y resalto esto que ha hecho la compañía desde le rango más alto hasta el más bajo”. Para el C.2 la C.O es transmitida por medio de los colaboradores al momento de atender un cliente, la forma de venderle, la honestidad que se tiene respecto a los pedidos, ya que “no se vende por vender”. En consonancia con lo anterior, C.4 manifestó: “parte de que la gente se enamore de lo que hace, es el hecho de tener tanta antigüedad en la empresa, BIMBO es una empresa que se destaca porque su gente permanezca por mucho tiempo”.

Respecto a lo anterior, es importante resaltar la idea de Ramírez (2017), quien establece que, cuando los colaboradores de una empresa disfrutan su trabajo, la cultura organizacional adquiere mayor relevancia y visibilidad. De igual modo, Castro (2020), manifiesta que la cultura organizacional en las empresas induce a que los colaboradores se sientan mas satisfechos y felices con sus labores.

La cultura organizacional está tan demarcada en la empresa que esta es compartida desde los mismos compañeros hacia las personas que ingresan nuevas. Según C.5: “si yo logro inyectarle a un compañero que llegue nuevo a la compañía todo ese amor, toda esa pasión que yo le he puesto todos estos años a mi trabajo, a lo que vendemos, a lo que hacemos, yo creo que es lo mejor que podemos hacer porque eso se va a ver reflejado en nuestros puntos de venta, en el clima laboral como compañeros, como personas”. Como lo expresa García (2020), la C.O también puede heredarse, sin embargo, para que esto ocurra la misma debe estar interiorizada en la estructura y la esencia de la empresa.

### *C.O y reuniones*

Otro de los elementos a través de los cuales la C.O puede exteriorizarse son las reuniones o encuentros de compañeros y jefes. Respecto a este tema C.1 manifestó que la empresa está focalizada en el tema de inclusión y el compañerismo, en tanto,

la compañía siempre se centra en sus colaboradores como personas y piensa en sus beneficios, de acuerdo con la participante “la empresa al día de hoy nos sigue incentivando, nos hace sentir importantes, no hace sentir personas....nos da esa seguridad, esa estabilidad, es una empresa que constantemente nos está haciendo parte de la misma y sabe que nosotros somos algo valioso para ellos”. Sin embargo, la C.1 resalta que, pese a que en la empresa se lleva a cabo este tipo de procesos para acercar y valorar a sus colaboradores, es evidente que muchos de los beneficios que antes tenían se han ido acabando con el tiempo: “hasta en las mejores empresas se nos han acabado una parte de beneficios, el hecho de que la empresa se acaba un día al año, para hacernos una fiesta, una reunión, hacernos rifas, hacernos sentir esa calidez, esa calidez de empresa, entonces, digamos y vuelvo a lo mismo que por temas presupuestales, ya no es lo mismo” (C.1 Entrevista, 2022).

Respecto a lo anterior, C.5 indica que parte de lo que expone su compañera en cuanto a disminución de beneficios tiene que ver con la pandemia por COVID 19: “la pandemia nos marcó, porque antes se sacaba una semana cultural y créeme que ahí pudimos evidenciar y vivir otro tipo de espacio, porque era una semana donde podíamos evidenciar talentos de otros compañeros, independientemente del rango entre todos”. En la actualidad este tipo de espacios no se desarrolla y ha hecho que algunos colaboradores se desconecten un poco entre sí.

Otro elemento clave es que, tras la pandemia por COVID 19 decidieron unificar la gerencia del grupo de preventa de Bimbo y del grupo de preventa de Mamá Inés. Esto, según C.5, inicialmente causó revuelo interno y alteró las dinámicas de los grupos, sin embargo, la empresa logró sacar provecho de esta unión mediante reuniones y procesos de integración: “en un tiempo éramos como las marcas separadas, pero ya somos más unidos, todos nos hablamos, todos nos reunimos y se siente bonito porque ya somos todos con todos, o sea, estamos en la misma

reunión y el mismo jefe para las dos marcas y si se evidencia, lo de las reuniones que son super importante, ahora nos sentimos como más en familia.

### *Símbolos verbales de la empresa*

Al explorar los resultados relacionados con los símbolos verbales que se encuentran insertos en la C.O de la empresa, el C.1 manifestó que uno de ellos es la figura de la “Espiga”, la cual significa el sostenimiento de la empresa, ya que, a través de ella se reconoce que la empresa le otorga prioridad a valorar a la persona,. La espiga significa que los colaboradores de la empresa forman una comunidad centrada en conseguir resultados, para los cual hay que competir y ser un operador eficaz, actuando con integridad. Articulado con lo anterior, el C.5 indicó que otro símbolo relevante es el es la imagen de la Mamá Inés, la cual es una viejita y, el lema que la acompaña que es “Con sabor de hogar”. Para C.5 todo se direcciona a la familia, la integralidad, el apoyo, la confianza y eso es lo que se expresa a través de la imagen de la marca.

Por su parte, C.3 y C.4 están de acuerdo en afirmar que el símbolo más notorio de la marca es el logan del osito: “pienso que un símbolo de la empresa es, en los comerciales hablan del producto, compartiendo en familia y al final que termina el comercial dice BIMBO y el muñequito, el osito, que entre otras cosas es muy tierno, pues todo lindo, algo muy diferente a otros comerciales que uno ve, pero también, el eslogan, para mí, pienso que son los colores” (C.3, Entrevista, 2022). De igual forma, C.4 explicó: “el osito, hace relevancia, a la suavidad del producto, siempre lo hacen ver como eso, como la suavidad del oso, la suavidad del pan, la suavidad de los productos”. Como lo indica Lineros (2013), los personajes o mascotas creados por las marcas crean un vínculo emocional con los clientes y se convierten en iconos visuales memorables, de allí que la figura del osito de Bimbo, también haga parte de los símbolos visuales presentes en I C.O de la empresa.

### *Fallas en la transmisión de la cultura organizacional*

Finalmente, al preguntar respecto a las fallas en la transmisión de la cultura organizacional, C.1 indicó que la empresa como tal tiene una buena cultura organizacional, sin embargo, como los colaboradores están separados por canales y la comunicación de la C.O no es del todo homogénea, es decir, no se trasmite de la misma manera. Para C.1 “la idea y el deber ser de la compañía es que esa información llegue a todos los canales de la misma manera, entonces por ese lado, te digo que falta adecuarnos un poquito, porque siempre vuelvo a lo mismo” (Entrevista, 2022). El participante C.3 indicó estar de acuerdo con la apreciación de la participante C.1, ya que si hay fallas en la transmisión homogénea de la C.O, en tanto, hay jefaturas que la quieren cambiar y hacerla ver de otra manera.

Otra de las fallas o aspectos a mejorar respecto a la C.O es el hecho de que los colaboradores deberían ser más propositivos al respecto. De acuerdo con C.4: “en lo organizacional, la cultura de BIMBO, está muy bien establecida, sin embargo, es importante que cada colaborador llegue a aportar ese granito de arena para mejorarla de forma continua. Respecto a esta percepción, es importante mencionar que, según Higuera (2014), para que la C.O tenga un verdadero sentido y esta sea sostenible en el tiempo, debe estar configurada a través de las visiones y aportes de los colaboradores, lo que implica que la construcción colectiva de dicha cultura sea constante, es decir, que se renueve.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación desarrollada permitió conocer la percepción que tienen los colaboradores del grupo de preventa de Mamá Inés del centro de ventas del Grupo Bimbo S.A sede Bello, sobre la cultura organizacional en el periodo de marzo y abril del año 2022. La conclusión principal a la que se llega es que los sujetos del estudio, además de tener un concepto claro de lo que significa la cultura organizacional, llevan consigo la cultura de su empresa, es decir, la tiene interiorizada y la expresan en todas y cada una de las facetas y labores que desarrollan en la organización.

Ahora bien, al indagar sobre las prácticas, valores y comportamientos que se ejecutan por parte de la empresa, con base a la filosofía corporativa, se concluye que los elementos transversales a la C.O de la organización son la ética, el profesionalismo y los valores; de igual modo, se concluye que la empresa tiene una C.O con una tendencia hacia la innovación, ya que prioriza que el lugar de trabajo sea un entorno dinámico, emprendedor y creativo, en donde los colaboradores puedan aportar al desarrollo y rendimiento de la empresa pero, así mismo, donde se puedan desarrollar como seres humanos. De lo anterior, que la empresa tenga interiorizado que el pilar más importante de la C.O es el relacionamiento con el personal y, de la mano de ello, el hecho de otorgarles beneficios como: participación, flexibilidad laboral, ambiente de trabajo afable y sano balance entre el trabajo y vida personal.

En relación con el sistema de símbolos por el cuál la organización transmite la filosofía y objetivos de la cultura organizacional a sus colaboradores, se puede concluir que la empresa se desarrolla una comunicación bidireccional y utiliza símbolos en sus reuniones y dentro de los protocolos de la empresa, uno de los símbolos más relevantes son los rituales, uno de ellos son las reuniones que se

hacen todos los días a la misma hora (Capsulas diarias), en donde se comparten lemas e incluso canciones propias de la empresa.

En este punto también se llegó a la conclusión de que los colaboradores antiguos poseen una mejor percepción frente a los símbolos que incluye la C.O de la empresa en relación con la percepción de los colaborados que llevan menos tiempo en la compañía. Esto puede deberse a que los colaboradores antiguos pueden llegar a normalizar ciertas situaciones o acciones de la empresa dado el tiempo en el cual ha trabajado en ella, mientras que los colaboradores nuevos pueden estar comparando las dinámicas de la empresa con sus antiguos empleos, lo que le permite vislumbrar algunos puntos que pueden ser optimizados a nivel de la comunicación de la cultura organizacional.

Finalmente, al describir la percepción que tienen los colaboradores del grupo de preventa de Mamá Inés sobre la implementación y ejecución del tipo de cultura que se identifica en la empresa, se puede concluir que, en efecto para ellos la cultura organizacional hace parte de su AND como colaboradores. Esto indica que la compañía ha hecho un excelente proceso de adaptación e institucionalización de su cultura organizacional y ha sabido comunicarla de modo tal que los colaboradores la hagan parte de su día a día.

Dentro de las recomendaciones luego del proceso investigativo se indica:

La empresa debe establecer un proceso de control, monitoreo y revisión constante en cuando a la manera en la cual se comunica su cultura organizacional en las distintas áreas de trabajo. Esta recomendación parte de que en uno de los hallazgos algunos de los colaboradores indicaron que una falla que se presentaba en la actualidad era que no había homogeneidad respecto a la manera de presentar la C.O.

De igual modo, se recomienda a la empresa que desarrolle un Manual de Cultura Organizacional, el cual puede ser un folleto dinámico, intuitivo y formal, a través del cual se engloben los elementos más relevantes de la cultura. Este manual, además de ser positivo para que los empleados antiguos recuerden la importancia de la C.O. Puede ser un medio para que los empleados nuevos logren adaptarse de mejor manera a la C.O de la empresa.

Por otra parte, se recomiendan futuros estudios dirigidos a analizar la percepción de los clientes externos respecto a la cultura organizacional de la empresa. Este tipo de estudios permitirá identificar desde una postura imparcial y externa si hay fallas en la cultura o elementos proclives a ser mejorados.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, A (2004). La cultura de las organizaciones. Barcelona-España: Editorial Ariel
- Aloy, J. A., Delgado, M. R., & Pérez, X. R. (2014). Comunicación interna en la empresa. Editorial UOC.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 13, 5-7.
- Caterina, C. (20 de Enero de 2021). Elementos de la Comunicación . Obtenido de Significados : <https://www.significados.com/elementos-de-la-comunicacion/>
- Contreras, C. Díaz, B. Hernández E. (2011). Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevaletentes en un mundo globalizado. Recuperado de: <https://n9.cl/uw9n3>
- De Armas, M. Á. S. (2016). Cultura y comunicación organizacional. Luis Miguel Romero-Rodríguez.
- Denison Consulting. (2011). *Overview of the Reliability and Validity of the Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Author.
- Díaz, L. Torruco, U. Martínez, M. Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7),162-167.
- Díaz, L. Torruco, U. Martínez, M. Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7),162-167.
- Fontalvo Herrera, Tomás José, & Quejada, Raúl, & Puello Payares, Joaquín Guillermo (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continúa en los sistemas de gestión. *Encuentros*, 9(2),147-160.[fecha de Consulta 13 de Febrero de 2022]. ISSN: 1692-5858. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476655976011>
- Frost, P. (1985). Organizational Culture. Beverly Hills, London, New Delhi: Sage.
- García Rubiano, Mónica, Arias, Fabio, & Gómez, Paola. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(1), 81-95. Retrieved

February 13, 2022, from  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982013000100007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982013000100007&lng=en&tlng=es).

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books

Gómez, C. Rodríguez, J. (2013). *Teorías de la cultura organizacional*. Recuperado de <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf> de:

Gómez, Fedor Simón José. (2016). *La Comunicación*. *Salus*, 20(3), 5-6. Recuperado en 13 de febrero de 2022, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-71382016000300002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382016000300002&lng=es&tlng=es).

Grueso, M (Ed). (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Guba, E. Lincoln, I. (2002). *Paradigmas en competencias en investigación cualitativa*. Recuperado de: [http://www.ustatunja.edu.co/cong/images/curso/guba\\_y\\_lincoln\\_2002.pdf](http://www.ustatunja.edu.co/cong/images/curso/guba_y_lincoln_2002.pdf)

Guba, E. Lincoln, I. (2002). *Paradigmas en competencias en investigación cualitativa*. Recuperado de: [http://www.ustatunja.edu.co/cong/images/curso/guba\\_y\\_lincoln\\_2002.pdf](http://www.ustatunja.edu.co/cong/images/curso/guba_y_lincoln_2002.pdf)

Guerrero, M, (2017) *La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas*. *Innova Research Journal*. Vol 2 (3), pp. 110-115. ISSN 2477-9024. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6057495.pdf>

Hamui, A. Varela, M. (2013). *La técnica de grupos focales*. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60

Hauenstein, P. (2011). *What are the components of organizational culture?* Recuperado de: <http://www.theomniview.com/pov/blog/what-are-the-components-of-organizational-culture/>

- Henao, A. E. P. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión-Organización-Negocios.*, 7(1), 9-25.
- Hernandez, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernandez, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Isbel, D. (20 de Enero de 2021). Comunicación . Obtenido de Significados : <https://www.significados.com/comunicacion/#:~:text=Principales%20caracter%C3%ADsticas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&text=Es%20un%20proceso%20din%C3%A1mico%3A%20los,intercambiar%20en%20el%20proceso%20comunicacional.&text=Es%20indispensable%20para%20la%20in>
- Juan, M. (15 de Diciembre de 2021). Comunicación organizacional: definición, tipos, importancia y ejemplos. Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-organizacional>
- Julia, T. (2 de Agosto de 2020). Definición de Comunicación según 5 Autores. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/definicion-comunicacion-autores/>
- Julia, U. (5 de Agosto de 2020). Historia de la Comunicación Humana . Obtenido de Características : <https://www.caracteristicas.co/historia-de-la-comunicacion-humana/#:~:text=La%20historia%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20humana%20es%20el%20largu%C3%ADsimo%20trayecto,que%20disponemos%20en%20la%20sociedad>
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: control and commitment in a High-Tech cooperation*, Philadelphia: Temple University Press.
- Lobo, R. (2018). Que es el modelo de la cebolla. Recuperado de: <https://n9.cl/mq8e7>

- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna*. [Tesis] Universidad de Murcia. España.
- López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56),139-144.
- López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. **Educere**, 17(56),139-144.
- Montealegre, R. (2004). La comprensión del texto: sentido y significado. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36(2),243-255
- Moreno-Oliva, Odalis (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Ciencia en su PC*, (3),31-43. [fecha de Consulta 7 de febrero de 2022]. ISSN: 1027-288
- Naranjo, J, Jiménez, D, Sanz, R. (2011). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 15 (2), pp. 63-72. DOI: 10.1016/J.CEDE.2011.07.004. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3920767.pdf>
- Núñez, M. Mercado, P. Banegas, R. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia Tecnológica*, (49),4-11
- Önday, O. (2016). Organization Culture Theory: From Organizational Culture of Schein to Appreciative Inquiry of Cooperrider & Whitney.
- Palmer, I. Hardy, C. (2000). *Thinking about Management: Implications of Organizational Debates for Practice*. Nueva York: SAGE Publications.
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación organizacional*. Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio.
- Ramírez, V. L. (2015). La importancia de la Comunicación Organizacional Eficaz.
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M. A. U. R. I. C. I. O., Teran Andrade, P. E., & Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación organizacional*.
- Rivera, Alix B. Rojas, L. Ramírez, F. Álvarez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2),32-48. [fecha de Consulta 12 de febrero de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>

- Robbins, S, Judge, T, (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). Administración, San Diego, Estados Unidos, Prentice Hall.
- Root, D. (2018). What Are the Key Components of Corporate Culture? Recuperado de: <https://www.eaglesflight.com/blog/what-are-the-key-components-of-corporate-culture>
- Rosalinda, G. (2007). Principales referentes teóricos de la comunicación organizacional. Obtenido de eumed: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/1d.htm>
- Rosario, P. (2021). Comunicación. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion.html>
- Ruiz, G. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, Y, Naranjo, J (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. Diversitas: Perspectivas en Psicología, Vol. 8(2), pp. 285-307. ISSN: 1794-9998. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=679/67925837006>

## 7. ANEXOS

### 7.1 FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (JEFE)

FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
<b>Fecha:</b>
<b>Lugar:</b>
<b>Realizada por:</b> Angie Gallego Congote <b>Institución:</b> Universidad Católica Luis Amigó
<b>Dirigida a:</b> Jefe de recursos humanos
<b>Objetivo:</b> la presente entrevista efectúa con la finalidad de recolectar información de primera mano que permita identificar las <b>prácticas, valores y comportamientos</b> que se ejecutan por parte del Grupo Bimbo S.A, con base a la <b>filosofía corporativa</b> . Cabe resaltar que la información proporcionada será usada exclusivamente para fines académicos, además, que se garantizan criterios de la confidencialidad.
Preguntas
1. Describa por favor cómo se evidencia la cultura organizacional en la empresa
2. ¿De qué manera la empresa transmite a sus colaboradores su filosofía corporativa (prácticas, valores y comportamientos, otros)?
3. ¿Cuáles son los valores de la empresa y cómo se representan en las actividades cotidianas?
4. ¿Qué símbolos puede reconocer en la empresa, que sean compartidos por los colaboradores en conjunto?
5. ¿Cómo se concibe desde la empresa la participación de los colaboradores? ¿esta participación se promueve? ¿de qué forma?
6. ¿Usted considera que la empresa es conservadora y reacia al cambio o, por el contrario, acepta el cambio? Por favor mencione un ejemplo.
7. ¿Considera usted que la empresa tiene una cultura organizacional dirigida hacia la innovación, aun en escenarios de incertidumbre? ¿Por qué?

<p>8.Cuál de las dos siguientes afirmaciones define de mejor manera lo que sucede en la empresa con la Cultura Organizacional y porque.</p> <p>A. ¿La cultura organizacional de la empresa se reconoce por un ambiente de trabajo amigable donde las personas tienen mucho en común y que se asemeja mucho a una familia numerosa?</p> <p>B. ¿se caracteriza por un entorno de trabajo estructurado y altamente formalizado en el cual hay una clara jerarquía?</p> <p>Explique por favor su respuesta.</p>
<p>9. ¿Qué es más importante para la empresa?:</p> <p>A. Tener un entorno de trabajo dinámico, emprendedor y creativo</p> <p>B. Alcanzar resultados</p> <p>Justifique su respuesta.</p>
<p>10. Los primeros años de una empresa tienen un efecto duradero en la cultura. Los primeros líderes de una empresa dejan un legado a través de historias que se transmiten a lo largo de los años. El tono y el mensaje de estas historias ayuda a entender lo que se valora en la organización. ¿Puede rescatar alguna historia concreta de un líder en la empresa?</p>
<p>11. ¿Cree usted que las partes de interés externas (clientes, proveedores, etc), pueden apreciar o visualizar la cultura organizacional de la empresa? ¿De qué manera?</p>
<p>12. ¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?</p>
<p>13. ¿Considera que la empresa promueve un balance sano entre tu trabajo y tu vida personal de sus colaboradores?</p>
<p>14. ¿Qué retos tiene la empresa respecto a la cultura organizacional y cómo espera superarlos?</p>
<p>15. ¿Cómo se mide la efectividad de la cultura organizacional?</p>
<p>16. ¿Con qué frecuencia se discute en torno a la cultura organizacional con suficiente profundidad, con los colaboradores?</p>
<p><i>Gracias por su colaboración</i></p>

## 7.2 FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (COLABORADORES)

<b>FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (1)</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar:</b>	
Realizada por: Angie Gallego Congote	Institución: Universidad Católica Luis Amigó
<b>Dirigida a:</b> Colaborador área de preventa ( <u>Colaborador Antiguo</u> )	
<p><b>Objetivo:</b> la presente entrevista se dirige a los colaboradores del equipo de pre-ventas de Mama Inés (Grupo Bimbo S.A) y se efectúa con la finalidad de recolectar información de primera mano que permita determinar el sistema de símbolos por el cuál la organización transmite la filosofía y objetivos de la cultura organizacional a sus colaboradores. Cabe resaltar que la información proporcionada será usada exclusivamente para fines académicos, además, que se garantizan criterios de la confidencialidad y anonimato.</p>	
<p><b>Nombre entrevistado:</b></p> <p><b>Cargo:</b></p> <p><b>Tiempo laborado en la empresa:</b></p>	
1. ¿Considera que en la empresa hay una buena comunicación ascendente (de colaboradores a jefes) y descendente (de jefes a colaboradores)?	
2. ¿Para ustedes que normas y valores son aquellos por los que se rige la empresa?	
3. ¿Crees que la comunicación interna influye en la formación y mantenimiento de la cultura organizacional? ¿De qué manera?	
4. ¿Cree usted que la empresa es lo suficientemente clara al momento de socializar con sus colaboradores los elementos de la cultura organizacional? ¿qué debe mejorar?	
5. ¿Cree usted que hay coherencia en lo que la empresa promulga como cultura organizacional y la manera en la cual dicha cultura se desarrolla en la práctica? ¿Por qué?	
6. ¿Para usted son realmente efectivos los medios o canales de comunicación que la empresa emplea para transmitir los elementos de su cultura organizacional? Justifique su respuesta.	

7. Símbolos como los logotipos y colores de la empresa ¿Realmente expresan la cultura organizacional?
8. Muchas organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla. ¿Cree usted que en la empresa hay un lenguaje diferencial que identifique la cultura organizacional?
9. ¿De qué manera los símbolos materiales (mobiliario, uniforme, etc) transmiten a los colaboradores la cultura organizacional en la empresa?
10. ¿Existe algún tipo de ritual en la cultura organizacional de la empresa?, por ejemplo: Cantar una canción todos los días, leer la misión de la empresa, saludar de forma particular a los compañeros, etc.
11. ¿Cómo crees que influye la cultura en la comunicación organizacional?
12. ¿Crees que es importante que los colaboradores conozcan la cultura organizacional? ¿Por qué?
13. ¿Cree usted que las partes de interés externas (clientes, proveedores, etc.), pueden apreciar o visualizar la cultura organizacional de la empresa? ¿De qué manera?
14. ¿Cree usted que "comunicar" la cultura organizacional es un asunto de los directivos o de todos los miembros de la empresa? ¿Por qué?
15. ¿Qué recomendaciones le puede brindar a la empresa respecto a implementación y ejecución de los elementos de la cultura organizacional?

### 7.3 FORMATO GRUPO FOCAL (COLABORADORES)

FORMATO GRUPO FOCAL							
<b>Fecha:</b>	<b>Lugar:</b>	<b>Hora de inicio:</b>	<b>Hora de finalización:</b>	<b>Tiempo total:</b>			
<b>Realizado por:</b> Angie Gallego Congote (Estudiante de comunicación social)		<b>Institución:</b> Universidad Católica Luis Amigó					
<b>Objetivo:</b> este grupo focal se dirige a colaboradores del área de preventas de Mama Inés (Grupo Bimbo S.A) y se realiza con la finalidad de recolectar información de primera mano que permita describir la percepción que tienen los colaboradores del grupo de preventa de Mamá Inés sobre la implementación y ejecución del tipo de cultura que se identifica en la empresa. Cabe resaltar que la información proporcionada será usada exclusivamente para fines académicos, además, que se garantizan criterios de la confidencialidad y anonimato.			<b>Participantes:</b> Colaboradores del área de preventas de Mama Inés (Grupo Bimbo S.A)				
ACTIVIDAD 1-PRESENTACIÓN							
<p>1. El grupo focal inicia con una breve presentación de la moderadora y una explicación del propósito por el cual se realiza ese encuentro. A los participantes les debe quedar claro cuál es la finalidad por la cual fueron convocados.</p> <p>2. En la presentación quedarán explícitos la confidencialidad y el anonimato en el uso de la información recabada. La moderadora aclarará que no se personalizará ni asociará la información obtenida con la persona que la brindó, y las opiniones serán analizadas en forma agregada, entre todos los entrevistados que participan.</p> <p>3. Se solicita a los participantes autorización para grabar, explicando que la finalidad de la grabación es para agilizar la toma del dato (a mano demora más tiempo) y que los usos de la grabación serán sólo a los fines de análisis. En caso negativo, hay que volver sobre los argumentos del punto anterior y de no ser posible, deberá tomar nota, lo más fiel posible.</p>							
ACTIVIDAD 2 - ICEBREAKER (Rompe Hielo)							
Desde el inicio de cada grupo, se recomienda generar un clima de intimidad y comodidad entre los entrevistados, necesario para que puedan expresarse sin censuras. Esta condición es sumamente importante que se sostenga durante el encuentro para que las opiniones dentro del grupo sean más espontáneas y completas. Por tanto, se realiza una actividad rompe hielo.							
ACTIVIDAD 3. SOCIALIZACIÓN "LA CULTURA IDEAL "							
La moderadora por medio de una presentación en diapositivas explicará los elementos de la cultura organizacional y su importancia para las empresas contemporáneas, en esta presentación se incluirá un video corto en torno el tema en cuestión.							
ACTIVIDAD 4. ENTREVISTA GRUPAL (Desarrollo grupo focal)							
Se proceden a realizar las preguntas del grupo focal.							
Pregunta	Respuestas						
	Participant e 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6	Participante 7
¿Para ustedes que normas y valores son aquellos por los que se rige la empresa?							
¿De qué manera la empresa les ha transmitido a ustedes los elementos de la cultura organizacional (Visión, misión, valores, otros)?							

¿Qué medios considera son los adecuados para que la empresa refuerce la información respecto a los elementos de la cultura organizacional?							
¿Por qué es importante que ustedes como empleados conozcan los elementos de la cultura organizacional de la empresa?							
¿Consideran ustedes que las reuniones y distintos procesos de integración que realiza la empresa transmiten un significado que va más allá del significado obvio y superficial, por ejemplo, transmiten los valores de la empresa? ¿por qué?							
¿Conocen ustedes los símbolos verbales de la empresa, es decir, los eslóganes, lemas o expresiones especiales? Mencionen por favor algunos de ellos e indiquen cómo fueron aprendidos por ustedes y de qué manera fueron compartidos por parte de la empresa.							
¿En la empresa hay símbolos materiales (estatuas, decoración, figuras, colores, otros) que sean representativos y configuren la cultura organizacional? ¿Cuáles son?							
¿Creen ustedes que hay fallas en la transmisión de la cultura organizacional por parte de la empresa? De ser positiva la respuesta ¿Cuáles son estas fallas y por qué? De ser negativa la respuesta ¿por qué no hay fallas?							
<b>ACTIVIDAD 5- CIERRE</b>							
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El grupo focal se da por concluido cuando la moderadora considere que ya se han abordado todas las preguntas previstas y que se ha profundizado lo suficiente al respecto.</li> <li>2. Se ofrece a los participantes un espacio de reflexión e incluso la posibilidad de ampliar algún tema en particular, o bien algún comentario/sugerencia sobre el grupo focal.</li> <li>3. Se agradece el tiempo brindado, indicando a los colaboradores la importancia de las opiniones aportadas, que serán de relevancia para el estudio.</li> </ol>							