



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE ADOPCIÓN DE CULTURA
ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE
CERVECERÍA HONDUREÑA.**

**SUSTENTADO POR:
CINTHIA PAOLA ELVIR MENDOZA
ROMMEL GUTIÉRREZ BARDALES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
FINANZAS Y
DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F.M, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2024

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTORA
ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**SECRETARIO GENERAL / PRORRECTOR
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**DECANA DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS**

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE ADOPCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE CERVECERÍA HONDUREÑA.

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
FINANZAS**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
RECURSOS HUMANOS**

ASESOR METODOLÓGICO

VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA

DERECHOS DE AUTOR

©Copyright 2024
Cinthia Paola Elvir Mendoza
Rommel Gutiérrez Bardales

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE ADOPCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE CERVECERÍA HONDUREÑA.

CINTHIA PAOLA ELVIR MENDOZA

ROMMEL GUTIÉRREZ BARDALES

RESUMEN

La propuesta pretende crear una estrategia de adopción de cultura organizacional, surgida de la necesidad de establecer un ambiente laboral que reduzca los problemas de conexión del personal del área operativa de San Pedro Sula con las metas y objetivos de Cervecería Hondureña, con el objetivo principal de establecer iniciativas enfocadas en la influencia y cercanía de sus líderes para fortalecer la adopción de la cultura. La presente investigación se realizó según metodologías empleadas por los investigadores principales en estas áreas. De acuerdo con los resultados de encuesta realizada a la muestra se estableció que el 60% de los colaboradores consideran que sus líderes no son ejemplares y responsables. Por lo tanto, se determinó el impacto del papel del líder en el comportamiento del personal. Debido a lo anterior se concluye que las acciones e iniciativas de la estrategia se deben centrar en la satisfacción y compromiso, creando conciencia de la importancia que tiene el trabajo del personal operativo en el logro de los objetivos generales. Se recomendó la implementación de la presente propuesta canalizada a través de los líderes de cada área, estableciéndose programas de capacitación y desarrollo de habilidades.

Palabras claves: Cultura organizacional, costo-beneficio, gestión del talento humano, liderazgo.



GRADUATE SCHOOL

**PROPOSED STRATEGY FOR ADOPTING ORGANIZATIONAL
CULTURE FOR THE OPERATIONAL STAFF OF CERVECERÍA
HONDUREÑA**

**CINTHIA PAOLA ELVIR MENDOZA
ROMMEL GUTIÉRREZ BARDALES**

ABSTRACT

The proposal aims to create an organizational cultural strategy, arising from the need to establish a work environment that reduces the problems of connecting the staff of the operational area of San Pedro Sula with the goals and objectives of Cervecería Hondureña, with the main objective of establishing focused initiatives in the influence and closeness of its leaders to strengthen the adoption of the culture, which implies an increase in the company's financial results. This research was carried out according to methodologies used by the main researchers in these areas. According to the results of a survey carried out on the sample, it was established that 60% of employees consider that their leaders are not exemplary and responsible. Therefore, the impact of the leader's role on staff behavior was determined. Due to the above, it is concluded that the actions and initiatives of the strategy must focus on satisfaction and commitment, creating awareness of the importance of the work of operational personnel in achieving the general objectives. The implementation of this proposal was recommended, channeled through the leaders of each area, establishing training and skill development programs.

Keywords: Cost-benefit, human talent management, leadership, organizational culture productivity.

DEDICATORIA

Le dedico este proyecto en primer lugar a Dios, ya que su misericordia y amor es infinita, ha estado presente en cada momento de mi vida sin dejarme de la mano, iluminando mis pasos, llenándome de fortaleza y sabiduría para lograr culminar esta meta. A mi madre, que siempre me ha apoyado, dando lo mejor de sí misma, cuidándome e impulsándome en cada propósito de mi vida, a mi padre que es mi orgullo, dando lo mejor de sí, su sacrificio me acompaña siempre. A mis hermanos que de una u otra manera miran mis pasos. Se lo dedico a mis hijas, las cuales son mi motor, mi razón de ser, por las que lucho día a día, tratando ser mejor, un buen ejemplo y a mis seres queridos que de una u otra forma me desean lo mejor. A mi compañero Rommel por la lucha que hemos realizado para culminar este proyecto, a los catedráticos que con mucha dedicación compartieron sus conocimientos para que al día de hoy son la guía para continuar siendo una mejor profesional. A mis amigos, que se convierten en hermanos, les dedico este proyecto con amor porque han hecho este sueño realidad.

Cinthia Paola Elvir Mendoza

Dedicado a toda mi familia, a mis padres quienes en todo momento desde mis primeros pasos hasta este periodo especial de mi vida académica, han sido mi pilar e inspiración para lograr todas las metas que me he propuesto, a mi tía quien con su amor incondicional me ha enseñado que la vida se gana con perseverancia y esfuerzo y mis hermanos por ser grandes compañeros de vida, con quienes he compartido risas y muchos sueños, son un recordatorio importante que siempre se puede contar con la familia en los buenos y en especial en los malos momentos, a todos y cada uno de ustedes les dedico este trabajo.

Rommel Gutiérrez Bardales

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme el regalo de vida, llenándome de salud, fuerza y sabiduría para culminar este proyecto que con tantas ilusiones inicié y en este momento culmino con tanto esfuerzo y sacrificio.

En segundo lugar, le agradezco a mis hijas, por su sacrificio, su amor y su apoyo incondicional, las que siempre están conmigo celebrando cada uno de mis logros, que los toman como suyos, las que me motivan, me impulsan a continuar mejorando, por quienes deseo ser mejor cada día, las amo y las amaré infinitamente.

En tercer lugar, le agradezco a mis padres, por ellos estoy aquí, su apoyo me ha impulsado, sintiéndome orgullosa de ellos, sé que sus sueños son los míos, gracias, por tanto. También le agradezco a mi compañero Rommel por su esfuerzo, apoyo y dedicación, a los catedráticos por su paciencia y dedicación. Gracias a todos ellos, este sueño, esta meta hoy es una realidad.

Cinthia Paola Elvir Mendoza

Primero, un profundo y sincero agradecimiento a mi familia, la guía y sabiduría de mi padre han sido vitales para cada decisión que he tomado a lo largo de mi vida, a mi mamá y mi tía que me han enseñado la importancia de la dedicación, el trabajo duro y la integridad y a mis hermanos por sus palabras de aliento, entusiasmo y alegría los cuales se han convertido en una fuente constante de energía y optimismo.

En segundo lugar, agradezco a todas las personas que me han dado soporte en diferentes momentos de mi carrera académica, a mi novia Julissa Hernández por su apoyo incondicional, entender mis ausencias y celebrar a mis logros conmigo, a todos mis amigos por su amistad, comprensión y compañía y por ultimo a mi compañera Cinthia Elvir por su disposición y dedicación para culminar con éxito este proyecto.

Rommel Gutiérrez Bardales

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEORICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL	8
2.2 CONCEPTUALIZACION.....	11
2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.2.2 LIDERAZGO	13
2.2.3 GESTION DEL TALENTO HUMANO	14
2.2.4 COMUNICACIÓN.....	15
2.2.5 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO.....	16
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	18
2.3.1 BASES TEÓRICAS	18
2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS.....	24
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	27
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	29
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	29
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	29
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	31

3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	31
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS	35
3.2.1	ENFOQUE.....	35
3.2.2	MÉTODOS.....	35
3.2.3	ALCANCE	36
3.2.4	DISEÑO.....	36
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1.1	POBLACIÓN	37
3.1.2	MUESTRA	37
3.2	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	38
3.2.1	TÉCNICAS.....	38
3.2.2	INSTRUMENTOS ELABORADOS.....	38
3.2.3	PROCEDIMIENTO.....	39
3.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	39
3.3.1	FUENTES PRIMARIAS	39
3.3.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS.....		40
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	40
4.2	RESULTADOS Y ANALISIS DE LAS TECNICAS APLICADAS	40
4.2.1	RESULTADOS Y ANALISIS DE ENCUESTA APLICADA A PERSONAL OPERATIVO	41
4.2.2	RESULTADOS Y ANALISIS DEL SEGMENTO DE LIDERAZGO	44
4.2.3	RESULTADOS Y ANALISIS DEL SEGMENTO DE CULTURA	54
4.2.4	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES.....	62
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		65
5.1	CONCLUSIONES.....	65
5.2	RECOMENDACIONES	67
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		68
6.1	ESTRATEGIA DE ADOPCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE CERVECERÍA HONDUREÑA	68
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	68

6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	69
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE CULTURA PARA EL PERSONAL OPERATIVO	69
6.4.1	ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 1: IMPULSAR.....	69
6.4.2	ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 2: EJEMPLIFICAR	72
6.4.3	ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 3: CONSTRUIR	81
6.4.4	ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 4: MANTENER.....	85
6.4.5	ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 5: MEDICIÓN	87
6.5	MEDIDAS DE CONTROL.....	88
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, PRESUPUESTO Y ESTUDIO FINANCIERO	89
6.6.1	CRONOGRAMA	89
6.6.2	ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO.....	91
6.7	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	97

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA 102

ANEXOS 105

ANEXO 1: ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO DE CERVECERÍA HONDUREÑA.....	105
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de los estudios tradicionales de cultura	13
Tabla 2. Matriz metodológica	30
Tabla 3. Matriz de operacionalización de variables	32
Tabla 4. Continuación matriz de operacionalización de variables	33
Tabla 5. Continuación matriz de operacionalización de variables	34
Tabla 6. Interpretación del coeficiente r de Pearson	63
Tabla 7. Correlaciones.....	63
Tabla 8. Resumen del modelo	64
Tabla 9. Presupuesto de estrategia impulsar	72
Tabla 10. Cronograma de la estrategia ejemplificar	80
Tabla 11. Presupuesto estimado de la estrategia ejemplificar.....	81
Tabla 12. Presupuesto estimado de la estrategia programa de capacitación	85
Tabla 13. Cronograma de implementación de estrategia de cultura organizacional.....	90
Tabla 14. Presupuesto de la propuesta anual.....	94
Tabla 15. Fuente de Financiamiento para implementación de estrategia de cultura organizacional	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los Valores en Competencia	19
Figura 2. Esquema de variables.....	31
Figura 3. Diagrama del enfoque y métodos de investigación	36
Figura 4. Fórmula finita	38
Figura 5. Distribución del personal operativo	41
Figura 6. Rango de edad del personal operativo de Cervecería Hondureña	42
Figura 7. Antigüedad del personal operativo de Cervecería Hondureña	43
Figura 8. Distribución del sexo del personal operativo de Cervecería Hondureña.....	44
Figura 9. Claridad del funcionamiento de los niveles de jefatura y liderazgo en mi área	45
Figura 10. Accesibilidad de los líderes de la alta gerencia de mi área.....	46
Figura 11. Claridad de los objetivos específicos del área	47
Figura 12. Entendimiento de las labores diarias en relación a los objetivos del área	48
Figura 13. Percepción de la escucha activa de los líderes de las áreas operativas.....	49
Figura 14. Percepción de la empatía de los líderes de las áreas operativas	50
Figura 15. Consistencia en los espacios de retroalimentación recíproca	51
Figura 16. Percepción de la comunicación eficaz de los líderes de áreas operativas	52
Figura 17. Percepción de cómo viven la cultura los líderes de las áreas operativas.....	53
Figura 18. Percepción de la representación del principio "Lideramos con el ejemplo y asumimos responsabilidad"	54
Figura 19. Identificación del personal operativo con el propósito de Cervecería Hondureña	55
Figura 20. Apropiación del propósito de Cervecería Hondureña.....	56
Figura 21. Identificación con el principio "Priorizamos Soluciones simples y escalables"	57
Figura 22. Identificación con el principio "Construimos resultados extraordinarios"	58
Figura 23. Identificación con el principio "Cuidamos nuestros costos rigurosamente"	59
Figura 24. Identificación con el principio "Pensamos a largo plazo"	60
Figura 25. Conexión del personal operativo con la compañía	61
Figura 26. Sentido de pertenencia del personal operativo	62

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se definen las bases y fundamentos que orientarán para desarrollar esta investigación, partiendo desde la identificación del problema, desarrollándose según los objetivos planteados y justificados a medida que se desarrolla la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La presente investigación se efectúa en el sector privado y específicamente en el campo de estudio de la cultura organizacional y la incidencia e influencia del liderazgo en los colaboradores operativos de las áreas de Producción, Ventas y Distribución de Cervecería Hondureña en la ciudad de San Pedro Sula, durante el periodo del 2024, con el fin de reforzar los comportamientos tanto del personal operativo como de los líderes que gestionan estos equipos e incrementar la adopción de la cultura organizacional.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar una propuesta de estrategia de cultura organizacional para el personal operativo, la cual facilite a través de diversas herramientas la cercanía e influencia de los líderes para fortalecer la adopción de comportamientos, una cultura organizacional exitosa determina las condiciones de frontera y desarrollo de los colaboradores, permitiendo una dinámica y condicionamiento del mismo empleado para obtener su propia convicción el sentido de pertenencia.

El rol del líder es fundamental para la adopción de la cultura en el personal operativo, abordar las diversas dimensiones que componen la gestión de un líder es clave para que la propuesta sea exitosa, en la presente investigación se indagará sobre las habilidades necesarias en la gestión del líder para influenciar el comportamiento de los colaboradores, tales como, comunicación, empatía, retroalimentación, escucha activa, motivación e inspiración.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La cultura organizacional es un tema de suma importancia, ha evolucionado de una manera dinámica a través del tiempo, desde el año 1950, la cual ha sido objeto de relevantes estudios; algunos investigadores como ser Kurt Lewin, Douglas McGregor y Edgar Schein han desarrollado diversas teorías y enfoques, de cómo los valores, las creencias y el comportamiento de las personas influyen en el desempeño de las organizaciones. La cultura organizacional tiene implicaciones teóricas como ser elementos de sociología, psicología, antropología y administración, surgiendo temas como la toma de decisiones, la adaptabilidad y la innovación, con relación a las implicaciones prácticas, las empresas u organizaciones han reconocido que una cultura organizacional positiva impacta en la productividad, la retención de empleados y la satisfacción laboral, atrayendo nuevo talento humano y mejorando la imagen de la organización.

La propuesta de creación de una estrategia de cultura organizacional para el personal operativo de San Pedro Sula de Cervecería Hondureña es de suma importancia para dar respuesta a la problemática que se ha venido observando con respecto a la falta de adopción de la cultura organizacional. La interacción de los sujetos dentro de la organización resulta el modo en que estos asignan significados a lo que allí acontece y estas interpretaciones están regidas por las categorías preceptuales que el orden simbólico instituye (Belalcázar, 2010). Así, identificar cómo la cultura organizacional es fundamental en las motivaciones, comportamientos y decisiones surgidas de las interacciones de los sujetos de una organización, es una gran oportunidad para comprender su relación con la visión estratégica y el liderazgo de una organización.

El orden simbólico, la interpretación y la interacción entre sujetos son caracterizaciones y representaciones de la cultura organizacional teniendo como actor principal el individuo. Según (Salcedo-Peña, 2022) todos los que forman parte de alguna organización comparten con sus pares creencias y patrones de conductas en el devenir diario de sus actividades dentro de la organización, conforman un tipo de cultura propia de la empresa.

De la misma forma que las organizaciones poseen una extensa variedad de parámetros para establecer los comportamientos de la cultura organizacional, esta posee una gran diversidad de planteamientos con enfoques complementarios, para (Aguilar Huaroto & Chancafe Sánchez, 2021) se define como la personalidad de una empresa en su esencia y actuar, donde las empresas definen

sus estrategias, estructura y sistemas de probabilidad para alcanzar y, a partir de ello, generar conductas positivas hacia las personas que integran la organización. Sin embargo, la cultura empresarial puede ser un cenagal de lenguaje impreciso y definiciones incompletas y ambiguas. Lo que es peor: la expresión de los valores de la empresa rara vez coincide con el comportamiento de la gente en la vida real (Meyer, 2020).

En esta línea, es importante remarcar que los colaboradores con cargos de liderazgo en todos los niveles organizacionales son los que, a través de su influencia, deben asegurar que la “personalidad de la empresa” (Aguilar Huaroto & Chancafe Sánchez, 2021) sea percibida, aceptada y adoptada por el resto de los colaboradores con comportamientos y valores definidos y esperados por la empresa. Como lo menciona (Maxwell, 2016) El verdadero liderazgo no puede conferirse como premio, nombramiento o asignación. Solo surge de la influencia.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La cultura organizacional y el liderazgo son componentes fundamentales para todas las organizaciones independientemente de su tamaño, rubro y alcance, para entender la incidencia del liderazgo en la cultura de Cervecería Hondureña es necesario conocer su evolución de modelo de negocios en los últimos años. En el 2016 luego de varios años en negociaciones AB InBev la mayor cervecera del mundo de origen belga adquiere a SAB Miller en una valoración de más de 90 mil millones de euros (Dinero, 2016), para ese entonces Cervecería Hondureña pertenecía a SAB Miller por lo que esto conllevó a una nueva visión de la compañía tanto desde la perspectiva organizacional como comercial y estratégica.

Del 2016 a la fecha la compañía ha experimentado transiciones organizacionales y operacionales que la han llevado a una evolución tanto de procesos y formas de trabajo, tal como lo había previsto (Bondy, 2017). Para el 2021 Michel Doukeris asume como CEO de AB InBev a nivel global y sostiene que va a mantener la continuidad de la operación y la cultura incorporando una nueva y fresca perspectiva de crecimiento (Doukeris, 2021). La nueva perspectiva de la cultura implicó un cambio en el propósito y los valores de la compañía, desde EL 2021 AL 2024 la estrategia Cultura Organizacional ha sido diseñada e implementada para el liderazgo directivo y

no para el personal operativo.

El 98% de los colaboradores de Cervecería Hondureña trabajan en las 3 grandes áreas operativas de la compañía, producción, ventas y distribución, actualmente la integran 2,322 colaboradores con roles y funciones operativas en posiciones como técnicos de mantenimiento, representantes de ventas y choferes vendedores, entre otros, representan el 75% del total de colaboradores de la organización. (Hondureña, Informe mensual de RRHH, 2024)

El método interno actual para medir la eficacia de los líderes y la percepción de la cultura organizacional de Cervecería Hondureña es mediante una encuesta de Clima y Compromiso aplicada a todos los colaboradores de la compañía de forma anual en mayo y noviembre. Esta encuesta está diseñada para medir diversos aspectos clasificados en 10 categorías, algunos de estos aspectos son el compromiso del colaborador, su percepción y relación con la empresa. (Mejia, 2024)

Sueño y propósito y la eficacia del gerente son las dos categorías claves para esta investigación, ambas poseen preguntas que miden la percepción de la cultura organizacional y la gestión de los líderes respectivamente. En el 2020 el resultado de la categoría de sueño y propósito para todo el personal operativo fue de 80% y el de eficacia del gerente para todos los líderes del personal operativo fue de 70% (Hondureña, Resultados Encuesta Engagement 2023, 2023). Tras diferentes análisis de los resultados obtenidos y planteamientos estratégicos con iniciativas para contrarrestar estos resultados, para el año 2023 ambas categorías incrementaron 7 y 10 puntos respectivamente, siendo este un resultado inferior a la meta establecida. (Mejia, 2024).

Si bien la categoría de sueño y propósito de la encuesta de clima y compromiso está compuesta con preguntas relacionadas a la percepción de la cultura, esta no valida ni evidencia la adopción de comportamientos del personal operativo, la conducta y comportamientos son la esencia del colectivo representados en la cultura. La pregunta: “Mi jefe directo me ofrece retroalimentación de forma regular, ayudándome a desarrollarme y crecer” es la pregunta con el resultado menos favorable de la categoría de la eficacia del gerente, según (Mejia, 2024) el resultado desfavorable del 70% de esta pregunta refleja la poca cercanía e influencia por parte de los líderes del personal operativo de Cervecería Hondureña.

Cervecería Hondureña es parte de una industria muy dinámica, produce y distribuye productos a un mercado volátil y pertenece a una multinacional con un entorno laboral complejo, por lo que la figura del líder juega un papel crucial para el éxito y bienestar de una organización (Caviedes, 2023). El desconocimiento de la adopción de comportamientos relacionados con la cultura en el personal operativo y la poca cercanía e influencia del líder han creado en consecuencia una dinámica de colaboración por áreas en Cervecería Hondureña, según (Mejia, 2024) quien con su equipo ha realizado diversos grupos de enfoque con el personal operativo han descubierto que se percibe una separación organizacional entre el personal operativo y la dirección administrativa, es decir “existen dos empresas” la operación y la administración (Orellana, 2024).

La desconexión y desalineación estratégica organizacional, genera una limitación de información, recursos y responsabilidades entre los departamentos, lo que resulta en un impacto negativo en la inversión del presupuesto interno debido a la duplicación de esfuerzos e inconsistencias en procesos (Mejia, 2024). Así que, esta investigación se enfoca en el personal operativo de Cervecería Hondureña, en el departamento de San Pedro Sula, Honduras, para aportar con una propuesta como estrategia para mejorar la cultura organizacional de la empresa, para fortalecer la cultura mediante el liderazgo realizado desde los mandos medios.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede fortalecerse la cultura organizacional en el personal operativo de la ciudad de San Pedro Sula a través de la influencia y cercanía de los líderes gerenciales y de mandos medios de Cervecería Hondureña?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los mecanismos de medición e iniciativas que Cervecería Hondureña realiza para determinar e impulsar el nivel adopción de la cultura organizacional?
2. ¿Cómo influye el liderazgo en la adopción de la cultura organizacional en el personal operativo de Cervecería Hondureña?
3. ¿Qué acciones e iniciativas de la estrategia de cultura organizacional para el personal operativo en las que se centrará Cervecería Hondureña para impulsar la cultura?

4. ¿Cuál es el análisis costo-beneficio de la implementación de la propuesta de creación de una estrategia de cultura organizacional para el personal operativo de la ciudad de San Pedro Sula de Cervecería Hondureña?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de estrategia de Cultura Organizacional para el personal operativo a través de iniciativas enfocadas en la influencia y cercanía de sus líderes, fortaleciendo así la adopción de la cultura y resultando en un incremento en la rentabilidad de la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los mecanismos de medición e iniciativas que Cervecería Hondureña realiza para determinar el nivel de adopción de la cultura organizacional.
2. Detallar el nivel de incidencia de los líderes en el comportamiento y conducta del personal operativo de Cervecería Hondureña
3. Diseñar una estrategia centrada en la adopción de comportamientos y conductas impulsadas por la influencia y cercanía de los líderes en el personal operativo.
4. Determinar el costo-beneficio de la de la propuesta de creación de una estrategia de cultura organizacional para el personal operativo de la ciudad de San Pedro Sula de Cervecería Hondureña.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La adopción y comprensión de la cultura organizacional es el núcleo de los valores, normas y comportamientos que guían la interacción diaria de todos los colaboradores. El posicionamiento y solidificación esta es vital para el compromiso y satisfacción de todos, así como la alineación de expectativas y objetivos estratégicos de la compañía que se traducen en productividad, eficiencia y rentabilidad.

Actualmente Cervecería Hondureña carece tanto de una estrategia diseñada para el personal operativo y de un indicador que demuestre la adopción de la cultura organizacional, lo que resulta en una desconexión con los objetivos de la empresa, perjudicando directamente a los resultados económicos. Una investigación tanto cuantitativa como cualitativa permitirá descubrir el significado, nivel de recordación y la postura que tiene el personal operativo en relación con la cultura y los principios de la compañía, esto facilitará el diseño de una estrategia integral y direccionada con una visión más clara de cómo abordar y transmitir la cultura en el personal operativo de la ciudad de San Pedro Sula.

La oportunidad de entender, diseñar e implementar una estrategia cultural para el personal operativo tiene beneficios organizacionales y rentables, mediante la adopción de la cultura en todos los niveles la brecha que hoy existe disminuirá, lo que permitirá, entre otras cosas, una alineación estratégica de todas las áreas de la compañía, eliminando los trabajos repetidos y falta de información, y esto se traduce en optimización de tiempo, y la reducción de costos, indicadores claves para mejorar el rendimiento financiero de la compañía.

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

En este capítulo se analizan con profundidad las variables de cultura organizacional y liderazgo para contextualizarlas en el ambiente laboral de Cervecería Hondureña haciendo un énfasis en sus dimensiones.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

La cultura, desde la perspectiva organizacional, es concebida como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que los individuos en una empresa han experimentado, implementando estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización. Como sugiere Schein (1988) “es un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa (...)” (Yopan et al., 2020)

A lo largo de los años, Ansoff, una figura prominente en administración estratégica y reconocido por representar la vanguardia del paradigma de la administración moderna, propone una estructura analítico-práctica (Ansoff, 1968) donde se concentra en la evaluación de la cultura como parte del proceso de planificación estratégica y visualiza su rol a partir de la idea de que las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que se aspiran a lograrlos con ciertos modos de comportamientos.

En la actualidad existen diversos modelos que diagnostican y miden la adopción de la cultura organizacional en las compañías, estos diagnósticos de cultura tratan de observar y analizar la manifestación de lo simbólico a través de los comportamientos (Navarro, 2017) uno de estos modelos es el desarrollado por Denison (The Denison Organizational Culture Model) el cual se basa en cuatro dimensiones, Misión, Consistencia, Participación y Adaptabilidad, a partir de este modelo (Navarro, 2017) agregó cuatro índices para cada dimensión y 5 preguntas para cada índice, generando un instrumento con un total de 80 reactivos, de este modelo se experimentado, implementando estrategias para adaptarse a la organización.

Uno de los casos con un auge de gran importancia y relevancia en los últimos años en el ámbito de la cultura organizacional es el de la cultura de Netflix, esta cultura se construyó en base

en la confianza y la transparencia tanto de los colaboradores como de los líderes, (Meyer, 2020) menciona que siempre se está debatiendo la cultura, esperando que evolucione constantemente para que los equipos sean innovadores, rápidos y flexibles, y que se debe conseguir que las cosas sean un poco dúctiles, aceptar los cambios constantes y acercarse un poco más al caos, la cultura organizacional no es algo que se pueda crear e ignorar.

Es importante entender el rubro al que pertenece Cervecería Hondureña y en relación a esta industria de las bebidas, existen dos categorías, la categoría de bebidas no alcohólicas y la categoría de bebidas alcohólicas; la categoría de bebidas no alcohólicas está compuesta por la fabricación de jarabes para refrescos, embotellado y enlatado de regresos y agua, enlatado y envasado de zumos de frutas, la industria del café y del té. Las bebidas alcohólicas incluyen destilados, licores, vino y elaboración de cerveza. Estas industrias existen desde hace muchos años, desarrollándose en los últimos siglos. Desde principios de la década de 1900, estas empresas de bebidas han evolucionado desde firmas regionales hasta los gigantes corporativos, esta evolución se debe a la adopción de técnicas de producción en masa, avances en el envasado y técnicas para aumentar la vida útil del producto.

Los fabricantes de bebidas emplean conductores para entregar directamente a sus minoristas, representando alrededor la séptima parte de esta industria. La elaboración de cerveza es una de las industrias más antiguas, hoy en día la cerveza se elabora y consume en casi todos los países, particularmente en Europa.

Entre las empresas que más ganan dinero en la industria de bebidas alcohólicas tenemos a AB InBev, siendo la mayor empresa de bebidas alcohólicas del mundo, con una cartera de más de 500 cervezas, abarcando a más de 100 países, algunas de sus marcas más famosas son Budweiser, Stella Artois, Beck's, Corona, Brahma y Camden Town: Seguidamente tenemos a la empresa Diageo, la cual posee más de 200 marcas, sus destilerías producen el 40% de todo del whisky escocés, entre sus marcas conocidas están Johnnie Walker, J&B y Grand Old Parr. Posee la marca de cerveza Guinness y en cuanto a marcas de licores posee Smirnoff, Baileys, Captain Morgan, Tanqueray, Don Julio y Crown Royal. La empresa Asahi es la mayor productora de cerveza en Japón Asahi Súper Dry, Peroni Nastro Azzuro, Pilsner Urquell, Grolsch y Kozel. También existen las empresas Kirin, Pernod Ricard, Molson Coors, Carlsberg, Constellation Brands, LVMH y

Suntory. (Mason, 2023)

En el año 2023 Anheuser-Busch InBev realizó la mayor producción a nivel mundial de cerveza, las marcas como Budweiser, Corona y Stella Artois tuvo una cuota de mercado global de alrededor del 31.2%. Heineken y China Resources Snow Breweries se situaron en segunda y tercera posición, respectivamente, aunque a una diferencia de más de 15 puntos porcentuales. (Orús, 2024)

En el caso de Honduras, Cervecería Hondureña S.A. mantiene un alto posicionamiento en el mercado siendo la empresa líder en el rubro de bebidas carbonatadas, jugos, cervezas, etc. Teniendo entre sus marcas a Tropical, Sprite, Coca Cola, Monster, Fury, Del Valle, Cervezas nacionales Barena e Imperial y cervezas internacionales, Modelo, Michelob Ultra y Corona, las cuales distribuye a nivel nacional. Siendo el único distribuidor de la marca Coca Cola. Su planta de refrescos y cervezas están ubicadas en la ciudad de San Pedro Sula, a la vez cuenta con 14 centros de distribución a nivel nacional y dos subsidiarias locales: Azucarera del Norte S.A. (AZUNOSA) y Plásticos Industriales Hondureños, S.A. (PLIHSA).

Al realizar un análisis de la competencia de Cervecería Hondureña S.A. se detallan las siguientes empresas:

- **Pepsico:** Empresa transnacional que opera en muchos países en el mundo; actualmente en Honduras su sede se encuentra ubicada en la Ciudad de San Pedro Sula. Realizando una capacitación interna, basada en experiencias a nivel mundial. Esta empresa mantiene marcas como Frito-Lay, Quaker Oats, Pepsi-Cola, Tropicana, Gatorade Mountain Dew, Doritos, Mirinda, Pepsi Zero, Tostitos, Aquafina, Sierra Mista, Fritos, Lipton, Cheetos y 7 UP. Las ventas de esta empresa a nivel mundial ascienden aproximadamente a 65 mil millones de dólares que la ubica muy por debajo de los 200 mil millones de dólares de la Coca Cola a nivel mundial. Pepsico en el año 2003 realizó una alianza estratégica con Ambev del Grupo AB Inbev la compañía cervecera más grande que existe en el mercado internacional.
- **Copan Industrial o Copan Dry:** Esta empresa nace en el año 1945 y originalmente se llamaba La Abeja y posteriormente Alba, para el año 2002 la empresa se constituye

como Copan Industrial S.A. de C.V., una sociedad formada por el señor José Pineda Escalante, quien falleció el 3 de junio del 2024, su esposa Margarita Alvarado de Pineda y sus hijos José Ricardo, Eloisa, Silvia, Gabriela y Juan José Pineda Alvarado. En agosto de 2004, lanzaron al mercado una presentación desechable de medio litro con los siete sabores existentes, sin dejar de trabajar su tradicional envase de vidrio de 7 onzas. Su venta está restringida únicamente para la zona de Copán y en muy baja escala en otras zonas del país como producto nostálgico, sin representar una competencia para la industria de las bebidas carbonatadas existentes en el país.

- **AJEGROUP:** Esta empresa es de origen peruana, y su mayor ingreso en el mercado hondureño es a través de sus productos Big Cola, Volt, Pulp, Cielo. Su planta de distribución se encuentra en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras. Esta marca se encuentra presente en varios países del mundo, sin embargo, en el mercado hondureño su crecimiento en ventas no representa una amenaza para las grandes marcas ya posicionadas en el país.
- **Nex Cola:** Es una empresa hondureña que elabora bebidas carbonatadas produciendo las marcas Nex Naranja, Nex Lima Limón y Nex Tamarindo, su posicionamiento en el mercado es bajo, en comparación con las otras marcas.

2.2 CONCEPTUALIZACION

2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. (Yopan et al., 2020)

El origen del concepto de la cultura organizacional nos remonta al siglo XX, específicamente en 1927 en la ciudad de Chicago, Estados Unidos, donde a partir de una serie de estudios realizados en la Western Electric Company se encontró que existía una organización informal dentro de la organización. Existe todo un sistema de ideas y creencias tanto de la organización formal (la compañía) como informal (los trabajadores), unas más lógicas, sistemáticas y fuertes que otras,

donde estas moldean la percepción de lo que debería ser o es la organización, así como la conducta y las relaciones entre las personas que se ven fuertemente determinadas por los sentimientos subyacentes en estas ideas y creencias. (Roethlisberger & Dickson, 1939).

Estos hallazgos sumados a la teoría de las relaciones humanas de George Elton Mayo (Mayo, 1933) dan paso a una línea de pensamiento donde surge un cuestionamiento sobre la teoría clásica de administración, que conducía las empresas a una deshumanización del trabajo enfocada en producción en base a rigurosos métodos, esta teoría desplaza a la administración del centro para colocar al ser humano junto con sus componentes psicológicos (Cabrera, 2017). Es importante recalcar que el individuo es fundamental para entender el funcionamiento de las organizaciones, sumado con sus interacciones y relaciones con las variables y factores del ente conocido como organización.

Las definiciones de cultura organizacional obedecen a la manera de comprender tanto la organización como la cultura; existiendo la disyuntiva si la organización tiene una cultura o es una cultura, tomando a la cultura como una variable independiente-dependiente o de manera abstracta como ser estructuras mentales, reglas, costumbres o incluso sus propios lenguajes.

Bouzas & Reyes, (2019) afirman: "Las organizaciones son sistemas sociales, unidades sociales construidas para lograr objetivos definidos, además de construir sistemas abiertos que realizan ciertas actividades para alcanzar un objetivo determinado" (p.3)

El tema de cultura organizacional creció en los ochenta, existiendo desde muchos años atrás; en esta investigación se toman en cuenta los aspectos relevantes para comprender como los colaboradores mediante interrelaciones, haciendo única esa cultura organizacional, llegando a ser una herramienta administrativa para mejorar la productividad de la empresa.

Tabla 1. Características de los estudios tradicionales de cultura

País	Características
Francia XVIII Alemania XIX	Cultura-civilización Sistema de valor Tylor. La cultura es la expresión de la totalidad de la vida social del hombre.
Inglaterra, Estados Unidos, Francia y Alemania de fines del XIX al XX	Boas. Relatividad cultural, diferencias entre los hombres de orden cultural, no social. Levy-Bruhl. Perspectiva diferencial, Que se encuentra en el modo de ejercicio mental del pensamiento y no estructuras síquicas profundas. Malinoswski. Se opone a los estudios culturales orales y en la distancia. Observación directa. Benedict. Arco cultural, Cómo el individuo recibe su cultura y consecuencias en su personalidad. Mead. Modelo cultural. Esquemas inconscientes. Estudios de la configuración cultural, Lógica interna. Linton. Personalidad de base, tipos de personalidad normal. Kardiner. Instituciones primarias y secundarias. Levi-Strauss. Estructuralismo, diferencias definidas por Pearson, los tipos de cultura son limitados: Número ilimitado de tipos, son inconscientes, estudiar sociedades primitivas. Lynd. Cultura global. Parsons. Concilia los estudios de Durkheim y Freud, Importancia de la Familia. Merton. Grupos de referencia, pertenencia y anticipativa. Herskovits. Relación entre culturas y la renovación del concepto cultura. Aculturación. Mauss. Fenómeno social total. Balandier. Construcción que se inscribe en la historia de las relaciones ligadas entre sí.

Fuente: (Gámez, 2012)

Varios autores han estudiado este concepto con los años, donde se observa que la cultura ha cambiado con el tiempo. En Francia en el siglo XVIII el paradigma dominante fue ver la cultura como una civilización, posteriormente surgieron una gran variedad de enfoques a finales del siglo XX en Alemania, Inglaterra y Estados Unidos. (Gámez, 2012)

2.2.2 LIDERAZGO

El tema de cultura organizacional es de suma importancia ya que influye directamente en la productividad siendo este uno de los principales objetivos de las organizaciones. Otro concepto relacionado es el liderazgo en donde, autores como Bass (1990), Yukl (2002), Gil y García Sáiz (1993), Gil et al. (2011); definen liderazgo como un proceso grupal, relacionado con rasgos de

personalidad, un rol de poder asignado para jefes; un aspecto importante es que el liderazgo es una forma de inducir al compromiso, siendo de suma importancia para lograr una estrategia cultural organizacional y solucionar algunas problemáticas de las organizaciones, para alcanzar las metas propuestas.

El término estrategia surgido en China, se propaga a Grecia desde donde nos llega como estrategos o general o jefe de ejército, lo que expresa o quiere decir el arte o lo que hace aquel. Avances en el ámbito de la estrategia bélica hicieron notables autores, entre los que destaca en el siglo XIX el alemán Von Clausewitz. (Santos, 2010)

Para Edgar H. Shein (1988), el análisis de la cultura organizacional evidencia que el liderazgo este entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes los que implantan y vigorizan la cultura. Cuando la cultura se vuelve disfuncional, se precisa de liderazgo para que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. Esas transformaciones equivalen a una destrucción consciente y deliberada de los elementos culturales, siendo este aspecto de la dinámica cultural el que hace que el liderazgo sea importante y difícil de definir. Sin el liderazgo, los grupos no podrían adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. (Shein, 1988)

2.2.3 GESTION DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano (GTH) es una estrategia que está puesta en marcha por las empresas en un mundo globalizado; las adaptaciones internas de las organizaciones y el contexto global y normativo en donde las empresas ejecutan su actividad exigen cambios en sus políticas, para lograr dar solución a los paradigmas de la gestión de los recursos humanos, aprovechando el talento y capacidad intelectual de manera sustentable. Dichas políticas son plasmadas según requerimientos empresariales para mejorar las capacidades competitivas. Chiavenato y Sapiro (2017), manifiesta que la capacidad humana que las compañías desarrollan produce estima de manera deliberada, ejecutando efectivamente los elementos de cada ciclo de administración, a través de la preparación y constancia del personal, en la cual la gestión utiliza su conocimiento para desarrollar aún más la ejecución de procesos en la organización. Por su parte, Novoa et al. (2021), plasma la importancia de la gestión del talento para generar capitalización del talento,

desarrollando competencias específicas que permiten formar compañías más competitivas. Al respecto, Vallejo (2015), expone que permite plasmar los esfuerzos para ejecutar ciclos, planes y actividades en las asociaciones, donde interconectan las necesidades de la organización con las de los compañeros para que sean más útiles. Por lo propuesto anteriormente, la gestión del talento humano permite a la asociación situarse en el mercado, hacerla visible y competitiva, por la efectividad producida en las organizaciones posteriores al ejecutar una correcta administración. (Reynier Israel Ramírez Molina, Mauricio Junior Santamaria Ruiz, Diego Alonso Cano Pacheco, Nathan Polo Ibáñez, Cindy Carolina Molina Molina, 2021)

La Gestión del Talento Humano es la estrategia de una organización para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollan un mejor rendimiento. Se basa en cuatro fases que consisten en seleccionar al personal, evaluar su potencial, desarrollarlo y retenerlo. Es, por lo tanto, una estrategia laboral a largo plazo. (Instituto Europeo de Postgrado, 2019)

2.2.4 COMUNICACIÓN

En un principio, cuando la comunicación organizacional estaba ligada con las ciencias administrativas, se hablaba de un flujo de información descendente con el que se buscaba el correcto funcionamiento de la organización y un desempeño eficaz del trabajo que permitiera el cumplimiento de los objetivos. Así, se manejaba una comunicación “formal, oficial y vertical” que excluía y descuidaba el aspecto humano (Aguilera, 2007, p. 1). Considerando dichas bases empresariales, el control, optimización y productividad laboral, Thomas F. Carney (1979) plantea que, probablemente, este campo de la comunicación surgió en 1911 con “Los Principios de la Administración Científica” de Frederick Winslow Taylor. (Daniela González Cifuentes, 2023)

El campo de la comunicación en general, y el de la comunicación organizacional en particular, deberá considerar su relación con ámbitos de discusión vinculados con el desarrollo socioeconómico que le permita operar con las líneas más avanzadas de la actividad productiva en el marco de la globalización, buscando adecuar y optimizar los canales de comunicación al servicio de nuevas formas de organización para impulsar la competitividad. (Gámez, 2012)

Rebeil y Ruiz Sandoval, (1998) afirman: “la comunicación organizacional es que aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la

contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente o institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hacen más productivo. (Gámez, 2012)

2.2.5 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

La magnitud de la inversión y el riesgo asociado es otro factor explicativo en el desarrollo de un tipo u otro de cultura en la organización. Las firmas intensivas en capital tenderán a controlar más el uso de los recursos y vigilar más estrictamente el desempeño organizacional, desarrollando sólidos mecanismos de control, seguimiento y proyección de sus actividades. Para este tipo de organizaciones, el fracaso tiene un costo muy alto, lo que las hace cautelosas al momento de tomar decisiones. (Carlos F. Gómez Díaz, Jenny K. Rodríguez Ortiz, 2019)

Los responsables de gestionar los cambios organizacionales enfrentan a la decisión de invertir tiempo y recursos y presupuestos para llevar a cabo estos cambios.

El análisis costo-beneficio en cambios organizacionales es igual a los otros análisis de costo-beneficio; relaciona lo que cuesta administrar el recurso humano del cambio con los beneficios de aplicar un enfoque estructurado que permita y motive a los empleados adoptar el cambio. Se toma la decisión de invertir en cambio organizacional si se demuestra que los beneficios reales y tangibles superan los costos. (Prosci, 2020)

Existen cinco perspectivas de beneficios para pronunciarse a favor del cambio organizacional, siendo estas:

Perspectiva Beneficio: Mayor velocidad de adopción

Mayor utilización final y mayor competencia; el cambio organizacional impulsa el Retorno Sobre la Inversión (ROI) de los proyectos que dependen de la adopción y utilización de nuevas formas de trabajar.

Existen los siguientes factores que contribuyen o limitan el valor que un cambio ofrece a la organización:

- Velocidad de Adopción

- Utilización final
- Competencia

Perspectiva Beneficio: Evitar Costos

La mala gestión del cambio es costosa para el proyecto y para la organización. Entre estos costos tenemos:

- Baja productividad

Perspectiva Beneficio 3: Mitigación del Riesgo

Cuando el cambio se gestiona mal los empleados, el proyecto y la organización están en riesgo.

Perspectiva Beneficio 4: Seguro de realización de beneficios

La gestión del cambio genera un seguro de realización de beneficios, ya que estos beneficios dependen de que las personas realicen su trabajo de manera diferente.

Perspectiva Beneficio 5: Probabilidad de Cumplir Objetivos

Los proyectos con una eficaz gestión del cambio tienen más probabilidades de cumplir los objetivos a tiempo y dentro de presupuesto.

Llevar a cabo el cambio organizacional genera costos ya sea tiempo, energía y recursos. Los principales componentes son:

- Recursos humanos dedicados a llevar a cabo el cambio organizacional.
- Comunicación
- Viaje
- Tiempo
- Materiales de Cambio Organizacional.

Los costos secundarios son:

- Consultoría
- Gastos generales
- Eventos, Talleres y reuniones grupales de reforzamiento y reconocimiento.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

Las organizaciones se benefician al afianzar el sentido de pertenencia de los colaboradores del nivel operativo, conscientes del papel que desempeñan y de la responsabilidad de su labor en la obtención del máximo rendimiento, logrando las metas y los objetivos de la empresa; esta estrategia la influyen los líderes de la organización, definida para crear valor como fuente de diferenciación, alineado con la visión, misión y valores institucionales. A fin de sustentar esta estrategia se consideran algunas bases teorías de suma relevancia para la empresa:

2.3.1.1 EL MODELO DE LOS VALORES EN COMPETENCIA (MVC)

El Modelo de los Valores en Competencia (MVC) formulado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn fue inicialmente desarrollado para especificar el criterio de efectividad organizacional. El MVC sirve también para diagnosticar e iniciar una modificación en la cultura de las organizaciones (Hernández y Andrade, 2011; Hernández, 2008; Hernández y Fernández, 2008; Muro, 2008; Hooijberg y Petrock, 1993; Sepúlveda, 2004, Berrio, 2003; Cameron y Quinn, 1999). En los negocios, el MVC se ha aplicado buscando múltiples objetivos, desde la administración del entrenamiento y desarrollo del recurso humano, tal como lo hizo la Ford Motor Company, apoyada por la Universidad de Michigan, que generó actividades de aprendizaje utilizando el modelo como constructo común para examinar diferentes temas y procesos comunes (Sendelbach, 1993); para evaluar los códigos de ética corporativa (Stevens, 1996); para valorar la cultura actual y deseada de una organización y ayudar a los líderes a ejecutar una estrategia de transformación (Hooijberg y Petrock, 1993); así como para enmarcar los sistemas de gestión de la información (Cooper y Quinn, 1993). Además de estos propósitos, el MVC es útil para identificar los principales enfoques

del diseño organizacional, etapas del desarrollo del ciclo vital, calidad, teorías de la efectividad, roles del liderazgo y de los administradores del recurso humano y habilidades de estos (Cameron y Quinn, 2006). Tal como se dijo, el modelo se desarrolló inicialmente a partir de la investigación realizada sobre los principales indicadores de las organizaciones eficaces.

Modelo de los Valores en Competencia



Figura 1. Modelo de los Valores en Competencia

Fuente: (José Felipe Ojeda Hidalgo, 2016)

La primera dimensión diferencia el criterio de efectividad que enfatiza la flexibilidad, la discreción y el dinamismo; del principio que destaca la estabilidad, el orden y el control. Esto significa que algunas organizaciones se ven efectivas si pueden cambiar, adaptarse y ser orgánicas, poniendo como ejemplo a corporaciones del tipo de Nike y Microsoft. Mientras que otras lo son por ser estables, predecibles y mecánicas como ciertas universidades, gobiernos y conglomerados como Boeing (Cameron y Quinn, 2006).

La segunda dimensión distingue el criterio de efectividad a partir del énfasis que se hace a la orientación interna, integración y unidad, del criterio que destaca la orientación externa, diferenciación y rivalidad. Esto es, algunas organizaciones son percibidas como efectivas si cuentan con características internas armónicas, por ejemplo, IBM y Hewlett Packard, las cuales

son reconocidas por su consistente manera de hacer las cosas “al estilo IBM o HP”. Por otro lado, existen las que son consideradas efectivas al estar enfocadas en la interacción o la competencia con otros fuera de sus límites, por ejemplo, Toyota y Honda, que se destacan por “pensar globalmente y actuar localmente”, esto significa tener unidades que adoptan los atributos del medio ambiente local más que un enfoque centralmente determinado (Cameron y Quinn, 2006).

Juntas estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de estos representa un conjunto diferente de indicadores de la efectividad organizacional. La Figura 1 muestra la relación entre estas dos dimensiones entre sí, las cuatro agrupaciones de criterios definen los principales valores sobre los cuales se realizan los juicios acerca de las organizaciones.

Cultura jerárquica: de acuerdo con Cameron y Quinn (2006), la primera aproximación para organizarse en la era moderna estuvo basada en el trabajo del sociólogo alemán Max Weber, creía que la buena marcha de una organización se daba cuando existía una autoridad que dirigía y coordinaba las actividades de la compañía con “mano fuerte” pero fundada en la razón a lo cual denominó burocracia, refiriéndose así al racionalismo del trabajo colectivo (Torres, 2007).

Cultura de mercado: otra forma de organización se hizo popular a finales de los años 60 como resultado de la necesidad de afrontar los nuevos retos generados por la competencia. La actividad más importante para conseguir la efectividad eran los costos de transacción (Cameron y Quinn, 2006).

Cultura de clan: este tercer tipo de cultura, representado en el cuadrante superior izquierdo de la Figura, es denominado clan, por su similitud con la organización típica de una familia.

Cultura adhocrática: esta forma de cultura surgió a partir de la transformación del mundo de la era industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2006). Para Hernández (2008), las premisas de esta cuarta forma de organización fueron que la innovación y el ser pioneros en lo que se realiza, es lo que lleva al éxito.

En base a lo anterior se aplica al liderazgo en donde, los estilos de gerentes y directivos más efectivos varían dependiendo del diseño organizacional básico y la cultura asociada. Cameron y Quinn (2006) definen efectividad del líder en términos de las siguientes dimensiones:

Grado en que sus subordinados, superiores y pares (otros ejecutivos al mismo nivel) consideran a su líder como exitoso y; tendencia ascendente en la organización (promoción y aumento en beneficios).

En la cultura jerárquica los líderes efectivos poseen una elevada capacidad de organizar, controlar, monitorear, administrar, coordinar y mantener eficiencia. En otras culturas, fundamentalmente las de tipo clan, los líderes más efectivos son aquellos que desarrollan figuras paternas, promueven el trabajo en equipo, actúan como facilitadores y mentores, promoviendo apoyo y soporte emocional. Los líderes efectivos en la cultura adhocrática tienden a ser emprendedores, visionarios, creativos e innovadores, se orientan a tomar a tomar riesgos y se enfocan en el futuro. El estilo de liderazgo más efectivo tiende a empatarse con la cultura organizacional dominante. Los líderes adhocráticos, por ejemplo, son personas que “rompen las reglas”, mientras que los líderes jerárquicos refuerzan las reglas.

Cameron y Quinn (2006), Petrick y Quinn (2001), y Denison y col. (1995) reportan que los líderes más efectivos han desarrollado competencias y capacidades que les permiten tener éxito en cada uno de los cuadrantes. Esto significa que pueden ser simultáneamente duros y suaves, rígidos y flexibles, emprendedores y controladores, Tales criterios en la cultura de mercado son el logro de metas, el desplazamiento de competidores, el aumento en la participación del mercado y un elevado nivel de retorno financiero. La concepción fundamental que conduce al éxito es posible expresarla como la competencia que genera un ímpetu por mayores niveles de productividad y, consecuentemente, mayores niveles de efectividad (Cameron y Quinn, 2006).

En la cultura de clan, los criterios de efectividad son la cohesión, altos niveles de moral y satisfacción, desarrollo de las personas, y el trabajo en equipo. Su concepción fundamental gira en torno a que el involucramiento y la participación de los empleados producen “empowerment” (poder otorgado) y compromiso. Si las personas están comprometidas y satisfechas, se logra efectividad. La cultura adhocrática valúa muy alto el desarrollo de nuevos productos, las soluciones creativas a los problemas, las ideas innovadoras, y el crecimiento en nuevos mercados. La innovación y las nuevas ideas crean otros mercados, clientes nuevos y oportunidades adicionales, esa es la premisa esencial. El líder prototipo de la cultura adhocrática (innovador-visionario) es astuto y creativo, posee visión de cambio, su influencia se fundamenta en anticiparse

a un mejor futuro y genera esperanza; persigue activamente la innovación y la adaptación.

El liderazgo idóneo de la cultura de mercado (competidor-productor) está representado por individuos agresivos y decisivos, activos en el cumplimiento de metas y objetivos, con más energía en situaciones competitivas. Su fin es ganar, se enfoca en los competidores externos y el posicionamiento en el mercado, orientado al trabajo y las tareas, es intenso y racional. La producción le llama la atención.

El método y sus procedimientos se fundamentaron en la revisión de la literatura y el Modelo de los Valores en Competencia. La idea era que a partir de lo anterior se pudieran explorar los estilos de gerentes y directivos (liderazgo) que pudieran resultar más efectivos a partir del diseño organizacional básico y la cultura asociada al marco que brinda el Modelo de los Valores en Competencia (MVC). (José Felipe Ojeda Hidalgo, 2016)

2.3.1.2 IMPACTO DE LA CULTURA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Las medidas del desempeño pueden dividirse en dos grupos: las financieras, como ser las utilidades, retorno de la inversión, variación de precios y productividad; y las no financieras (Saad et al. 2006. pág. 40). Los criterios para medir la efectividad pueden ser generales y amplios - supervivencia y utilidad- o estrechos y basados en funciones particulares -niveles jerárquicos, roles, proceso. Campbell (1977), ha identificado cerca de 30 criterios para medir la efectividad, que van desde la satisfacción laboral hasta el crecimiento y la productividad. Así se reconoce esta herramienta adecuada para determinar el impacto de la cultura en la actuación de las organizaciones, pues combina indicadores de efectividad y desempeño (Grant, 2003: 6).

Con una cultura fuerte, sus miembros conocerán qué se espera exactamente de ellos, por lo que gastarán menos tiempo en decidir cómo actuar frente a una situación determinada. De igual modo, removerá en buena parte la incertidumbre en el personal ya que proporciona además de una estructura, estándares y un sistema de valores para operar (Kennedy et al., 1982: 15-16).

Algunas corrientes de investigación se han dado a la tarea de desarrollar modelos explícitos de cultura organizacional y efectividad, así como métodos para su medición, basados en cuatro rasgos culturales de efectividad de las organizaciones. Fey y Denison (2003: 688) agrupan la caracterización de estos atributos como sigue: 1) Involucramiento: las organizaciones efectivas

facultan a la gente, organizan equipos y desarrollan capacidades humanas (Becker, 1964; Lwler, 1996; Likert, 1961). El personal comprometido mantiene un sentido de pertenencia, toman decisiones y relacionan sus metas personales con las de la organización (Katzenbach, 1993; Spreitzer, 1995). 2) Consistencia: es una fuente de estabilidad e integración interna, producto de formas de pensar comunes, con líderes capaces de general acuerdos. 3) Adaptabilidad: Las organizaciones adaptables son conducidas por sus clientes, toman riesgos y aprenden de sus errores, tienen la capacidad y experiencia en generar el cambio (Nadler, 1998; Senge, 1990; Stalk, 1988). 4) Misión: las organizaciones efectivas tienen un claro sentido del propósito y dirección, definen metas y objetivos estratégicos y expresan una visión del futuro (Mintzberg, 1987, 1994; Ohmae, 1982; Hamel y Parlad, 1994).

Los autores demostraron que los anteriores atributos estaban relacionados con diversos criterios de efectividad, encontrando que rentabilidad estaba altamente correlacionada con misión y consistencia, innovación con involucramiento y adaptabilidad y crecimiento en ventas con adaptabilidad y misión. Las organizaciones efectivas serán aquellas capaces de resolver las contradicciones entre integración interna y adaptabilidad externa (Fey y Denison 2003: 688).

La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no sólo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. Bajo estas circunstancias entenderla, darle la atención necesaria y administrarla, facultará a los líderes para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual de su gente (Darcey-Lymm et al., 2003). No se puede dejar de considerar que, así como el líder incide directamente en la cultura, la cultura de una organización también es responsable de definir el perfil del líder, es decir al tiempo que moldea es moldeado (Woida et al. 2006. pág. 48). La cultura organizacional, establece el escenario para la determinación de la estrategia y mejora los aspectos operacionales de la vida organizacional (pág. 37). (Claudia Eugenia Toca Torres, 2009)

1.3.1.3.1 COSTO-BENEFICIO

Existen diferentes enfoques para el análisis del costo-beneficio, con el fin de cuantificar en términos monetarios, en donde los costos son los recursos utilizados para lograr un objetivo, siendo un instrumento para el control y la toma de decisiones. El beneficio es la ganancia que se obtiene de una inversión, para determinarlo se calcula el costo del problema y el de la solución, el valor

del beneficio se obtiene deduciendo los costos totales de los ingresos totales.

La evaluación que se realiza en el análisis costo-beneficio permite obtener el rendimiento de un proyecto o negocio. Este resulta rentable cuando los beneficios que se obtienen permiten recuperar lo invertido teniendo en cuenta la tasa deseada por el inversionista o empresario. (Díaz, 2017)

2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

A lo largo del tiempo se han desarrollado varias metodologías sobre estudios de la cultura organizacional, como ser la propuesta de cultura organizacional y liderazgo de Edgar H. Schein, uno de los esfuerzos más grandes de comprensión e integración de estudios acerca de cultura organizacional, propuesta que se caracteriza por fácil entendimiento y aplicación en las organizaciones.

En el artículo académico de la Universidad del Señor de Sipán, Perú, (Delgado, 2020), se concluye que la cultura organizacional influye directamente en la rentabilidad, afectando directamente el desempeño y la productividad, perjudicando la inversión y los recursos. El estudio aborda la relación entre la cultura organizacional y la rentabilidad de las empresas, tomando como caso de estudio a ABALI CONTRATISTAS S.A.C., ubicada en Chiclayo, durante el año 2018. Se destaca que la cultura organizacional influye significativamente en el comportamiento de los empleados y en la eficacia organizativa, lo que a su vez impacta en la rentabilidad. Las teorías sobre cultura organizacional y sus efectos en el rendimiento empresarial forman la base conceptual del análisis, apoyadas por estudios previos que sugieren que una cultura organizacional sólida puede mejorar la cohesión interna y la eficacia en la consecución de objetivos empresariales.

El estudio es relevante debido a la creciente necesidad de las empresas de mejorar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. La investigación tiene como justificación la falta de estudios específicos que analicen cómo la cultura organizacional impacta directamente en la rentabilidad de las empresas en contextos locales, como el caso de ABALI CONTRATISTAS S.A.C. Los resultados obtenidos podrían servir como referencia para otras empresas en el sector, ayudando a mejorar su gestión cultural para lograr mejores resultados económicos.

Como antecedentes se presentan estudios previos que examinan la cultura organizacional

desde diversas perspectivas. Aránzazu (2017) menciona que una cultura organizacional fuerte, donde los miembros comparten valores y creencias, puede contribuir positivamente a la rentabilidad empresarial. Otros estudios analizan cómo la cultura organizacional en diferentes sectores, como el energético y el de criptomonedas, influye en el equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad. Estos antecedentes subrayan la importancia de una cultura organizacional coherente y alineada con los objetivos de la empresa para alcanzar un desempeño óptimo.

El objetivo general del estudio es determinar la influencia de la cultura organizacional en la rentabilidad de ABALI CONTRATISTAS S.A.C. durante el año 2018. Los objetivos específicos incluyen describir el nivel de cultura organizacional en la empresa, identificar el nivel de rentabilidad y medir la relación entre ambos factores.

La metodología de la investigación se clasifica como un estudio de tipo descriptivo-correlacional con un diseño no experimental. Se aplicó una encuesta a una muestra representativa de los trabajadores de ABALI CONTRATISTAS S.A.C. para evaluar la cultura organizacional y se analizaron los estados financieros de la empresa para medir la rentabilidad. Se emplearon técnicas estadísticas para correlacionar las variables y determinar la magnitud de la influencia de la cultura organizacional en la rentabilidad.

Los resultados indican que la empresa posee una cultura organizacional de nivel medio, con áreas destacadas en la identificación y coordinación entre departamentos, pero con debilidades en la innovación y el uso de recompensas basadas en el rendimiento. Se encontró una correlación positiva entre la cultura organizacional y la rentabilidad, lo que sugiere que mejoras en la cultura organizacional podrían llevar a un aumento en la rentabilidad.

El análisis estadístico, utilizando el coeficiente de Pearson, mostró una correlación positiva entre la cultura organizacional y la rentabilidad. Esto indica que una cultura organizacional más sólida y orientada hacia la mejora continua puede influir directamente en la rentabilidad de la empresa.

La investigación concluye que la cultura organizacional de ABALI CONTRATISTAS S.A.C. tiene un impacto significativo en su rentabilidad. Las áreas de identificación y coordinación, creatividad e innovación, y el uso de recompensas son clave para la mejora. Se

recomienda a la empresa que implemente estrategias para fortalecer estas áreas, lo que probablemente resultará en una mayor rentabilidad y éxito a largo plazo.

Otro estudio es el artículo académico del Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación, de la ciudad de México, (Salas, 2016), mencionan que la cultura organizacional es fundamental para el comportamiento y el cambio dentro de las organizaciones. Esta investigación propone una metodología para transformar la Dirección General de Tecnologías de Información y Comunicaciones (DGTIC) de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) en una organización de aprendizaje con una cultura organizacional bien definida y adecuada. La metodología se basa en conceptos de autores reconocidos, como Peter Senge, y busca establecer una cultura que favorezca el trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre las áreas de la DGTIC.

Esta investigación surge bajo la necesidad de mejorar la cultura organizacional en la DGTIC, surge de una problemática actual, caracterizada por la falta de integración, baja competitividad y problemas en la optimización de recursos. Estos factores han generado descontento entre los empleados y han afectado negativamente la eficiencia operativa.

Como antecedente se plantea que la DGTIC ha enfrentado varios desafíos que han afectado su desempeño, incluyendo cambios frecuentes en la administración que han interrumpido la continuidad de proyectos y generado un ambiente laboral inestable. Estos cambios han provocado la salida de personal clave y una pérdida de conocimiento institucional. La falta de una cultura organizacional sólida ha sido un obstáculo para el desarrollo de un ambiente de trabajo cohesionado y eficiente.

El Objetivo General de la investigación es desarrollar una propuesta de trabajo que mejore la cultura organizacional de la DGTIC, fomentando el trabajo en equipo y optimizando los canales de comunicación entre sus cinco áreas principales. Sus objetivos específicos son crear una cultura organizacional que promueva la identificación y participación del personal, comprender y aplicar los conceptos de cultura organizacional en la DGTIC, establecer una metodología que convierta a la DGTIC en una organización de aprendizaje e identificar los problemas actuales que afectan a la DGTIC.

La metodología propuesta se basa en la identificación y análisis de la problemática actual dentro de la DGTIC, seguido de la aplicación de buenas prácticas en la gestión de tecnologías de información y la adopción de elementos de una organización de aprendizaje. Se propone un cambio organizacional gradual, enfocado en el desarrollo personal, el trabajo en equipo y la visión compartida, utilizando herramientas como el pensamiento sistémico y la gestión del conocimiento.

Se espera que la implementación de esta metodología mejore significativamente la comunicación interna entre las áreas de la DGTIC, reduzca la burocracia y optimice los tiempos de ejecución de proyectos. Además, se anticipa una disminución en la rotación de personal clave y una mejora en la percepción de la DGTIC dentro de SEDESOL. La creación de una cultura organizacional fuerte permitirá un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente, lo que redundará en un mejor servicio a los usuarios finales.

Los resultados se enmarcan en la necesidad de establecer una cultura organizacional sólida que favorezca el trabajo en equipo y la adaptación al cambio, apoyándose en modelos teóricos y experiencias exitosas tanto nacionales como internacionales.

La investigación concluye que la transformación de la DGTIC en una organización de aprendizaje con una cultura organizacional sólida es crucial para su éxito futuro. Se recomienda la implementación de la metodología propuesta de manera gradual, asegurando la participación activa de todo el personal y la adaptación continua a los cambios organizacionales. Además, se sugiere la revisión periódica de los avances y ajustes necesarios para garantizar la sostenibilidad de la cultura organizacional mejorada.

Meliat (2017) en su tesis “La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: El papel mediador del clima y la flexibilidad” explicó que desde la década de los 80 la transformación de la cultura organizacional en las empresas es percibida como una forma de mejorar la gestión en las empresas, y como el paradigma para explicar las diferencias entre la efectividad y rendimiento entre las empresas de Estados Unidos y de Japón. (Delgado, 2020)

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Los instrumentos más utilizados en los estudios de cultura organizacional son las encuestas

y cuestionarios, empleándose para recopilar datos como ser valores de la empresa, liderazgo, satisfacción laboral, el compromiso de los empleados, analizándolos en relación con los indicadores de costo-beneficio y rentabilidad, a la vez se emplean entrevistas con empleados de la empresa. Es frecuente el estudio de casos, en donde se analizan empresas exitosas, a fin de comparar la cultura organizacional de una empresa con relación a otra.

Las variables se operacionalizaron con un cuestionario, las escalas son como Likert para evaluar la opinión y actitudes del personal.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

A continuación, se presenta la matriz metodológica con las principales variables correspondientes al presente estudio, identificándose las dimensiones con las cuales se realiza la recopilación de datos a fin de desarrollar la selección y diseño del instrumento con el cual se da respuesta a los objetivos planteados en este estudio.

Tabla 2. Matriz metodológica

Título de la investigación	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems		
	General	Específicos					
Propuesta de creación de una estrategia de cultura organizacional para el personal Operativo de Cervecería Hondureña.	Diseñar una propuesta de estrategia de Cultura Organizacional para el personal operativo a través de iniciativas enfocadas en influencia y cercanía de sus líderes, fortaleciendo así la adopción de la cultura y resultando en un incremento en la rentabilidad de la empresa.	Identificar los mecanismos de medición e iniciativas que Cervecería Hondureña realiza para determinar el nivel de adopción de la cultura organizacional.	Cultura Organizacional	Enfoque de la organización	Historia		
		Detallar el nivel de incidencia de los líderes en el comportamiento y conducta del personal operativo de Cervecería Hondureña			Liderazgo	Cercanía	Estructura organizativa
							Visión estratégica
							Propósito
						Principios	
				Clima organizacional		Satisfacción	
			Motivación				
		Diseñar una estrategia centrada en la adopción de comportamientos y conductas impulsadas por la influencia y cercanía de los líderes en el personal operativo.	Gestión del Talento Humano	Crecimiento	Compromiso		
					Crecimiento	Escucha efectiva	
						Empatía	
			Retroalimentación				
			Capacidad de influencia	Habilidades de comunicación			
				Habilidades sociales			
			Gestión del Talento Humano	Compensación y beneficios	Crecimiento	Motivación e inspiración	
						Selección y reclutamiento	
Gestión de cambio y rendimiento							
Comunicación	Cultura	Crecimiento	Evaluación del desempeño				
			Capacitación y desarrollo				
	Canales de comunicación	Remuneración					
		Programa de incentivos					
		Cultura de escucha					
		Cultura abierta					
Clima organizacional positivo	Clima organizacional positivo	Enfoque de la eficiencia	Bidireccional				
			Claridad y transparencia				
	Enfoque de la eficiencia	Enfoque de la eficiencia	Enfoque de la eficiencia	Lenguaje y tono			
				Disminución de la rotación			
Enfoque de la eficiencia	Enfoque de la eficiencia	Enfoque de la eficiencia	Aumento de la productividad				
			Optimización de recursos				
Enfoque de la eficiencia	Enfoque de la eficiencia	Enfoque de la eficiencia	Minimización de costos				

Fuente: (elaboración propia según tema de investigación)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



Figura 2. Esquema de variables

Fuente: (elaboración propia)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

El estudio se centra en la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de Cervecería Hondureña, relacionado con variables como la gestión del talento humano, la comunicación y la rentabilidad, considerando dimensiones relacionadas con la visión, valores, clima organizacional, influencia, cultura, eficiencia y enfoque de la empresa, generando así una comunicación efectiva, satisfacción, motivación, compromiso y el aumento de la productividad para obtener una mayor rentabilidad, que se evaluarán mediante evaluaciones cualitativas y cuantitativas.

Tabla 3. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Variable dependiente				
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.	Identificación de la cultura organizacional de Cervecería Hondureña mediante entrevistas, observación y cuestionario.	Enfoque de la organización	Historia y fundación
				Estructura organizativa
			Clima organizacional	Satisfacción
				Motivación
Compromiso				
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Variables independientes				
Liderazgo	El concepto liderazgo se define como un proceso grupal, un rasgo de personalidad, una forma de inducir al compromiso, llevar a cabo un ejercicio de influencia, comportamientos y estrategias para persuadir a otros, presentar una relación de poder, un instrumento para alcanzar metas, un efecto de la continua interacción, tener un rol diferenciado, un rol de poder asignado (como cuando se es jefe y se tienen personas a cargo), y todas las posibles combinaciones de las anteriores.	Esta variable se medirá mediante encuesta aplicado directamente al personal operativo de la empresa	Visión y dirección	Comunicación efectiva
				Toma de decisiones
				Habilidades de organización y planificación
			Capacidad de influencia	Integridad y ética
				Empatía
				Habilidades sociales
Motivación e inspiración				

Fuente: (elaboración propia según tema de investigación)

Tabla 4. Continuación matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Variables independientes				
Gestión del Talento Humano	La Gestión del Talento Humano es la estrategia de una organización para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollan un mejor rendimiento. Se basa en cuatro fases que consisten en seleccionar al personal, evaluar su potencial, desarrollarlo y retenerlo. Es, por lo tanto, una estrategia laboral a largo plazo.	El análisis de la gestión del talento humano se realizara mediante la evaluación de aspectos relacionados a la administración y desarrollo del recurso humano como ser: clima laboral, capacitación, reclutamiento y selección, entre otros; encuesta dirigida al personal de primera línea y entrevistas realizadas a colaboradores del área de Recursos Humanos.	Crecimiento	Selección y reclutamiento
				Gestión de cambio y rendimiento
			Compensación y beneficios	Evaluación del desempeño
				Capacitación y desarrollo
Communications	La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente o institución esforzándose para lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hacen más productivo.	Para analizar cómo se comunica la información dentro de Cervecería Hondureña, cómo la perciben sus empleados y cómo afecta a la cultura y el desempeño organizacional, es mediante encuesta realizada a colaboradores de primera línea.	Cultura	Remuneración
				Programa de incentivos
			Canales de comunicación	Cultura de escucha
				Cultura abierta
				Bidireccional
	Claridad y transparencia			
	Lenguaje y tono			

Fuente: (elaboración propia según tema de investigación)

Tabla 5. Continuación matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Variables independientes				
Rentabilidad	La rentabilidad es la capacidad que posee una empresa para incrementar sus ganancias y optimizar los resultados alcanzados. La rentabilidad se dedica a medir la vinculación que hay entre las ganancias y todo aquel resultado logrado por una empresa.	Si bien es cierto la cultura organizacional es un concepto abstracto, es posible evaluar la rentabilidad directamente considerando como la cultura organizacional afecta a diversos factores de desempeño y los resultados esperados por la empresa. Esta variable se analizará a través de indicadores de desempeño financiero, como ser rentabilidad, crecimiento de los ingresos, márgenes de beneficio, así como el análisis de los costos asociados al desarrollo y mantenimiento de la cultura organizacional, como ser costos de capacitación y beneficios como la mejora del compromiso, la productividad y la innovación.	Clima organizacional positivo	Disminución de la rotación
				Aumento de la productividad
				Optimización de recursos
			Enfoque de la eficiencia	Minimización de costos

Fuente: (elaboración propia según tema de investigación)

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE

Para la presente investigación se ha seleccionado un enfoque mixto, mediante la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, que permitirá presentar datos verídicos y confiables, los cuales se correlacionarán entre sí.

3.2.2 MÉTODOS

El método cuantitativo se realizó mediante encuesta a través de un cuestionario estructurado con preguntas orientadas a recolectar información es la selección principal para robustecer esta investigación, el cuestionario está diseñado en la herramienta digital de Google Forms el cual fue distribuido con toda la muestra seleccionada. Pese a los avances del big data, la encuesta continúa siendo la estrategia metodológica más popular en la investigación social cuantitativa. Para el método cualitativo se llevaron a cabo entrevistas, obteniendo información que dieron a conocer los principales problemas de cultura organizacional en Cervecería Hondureña.

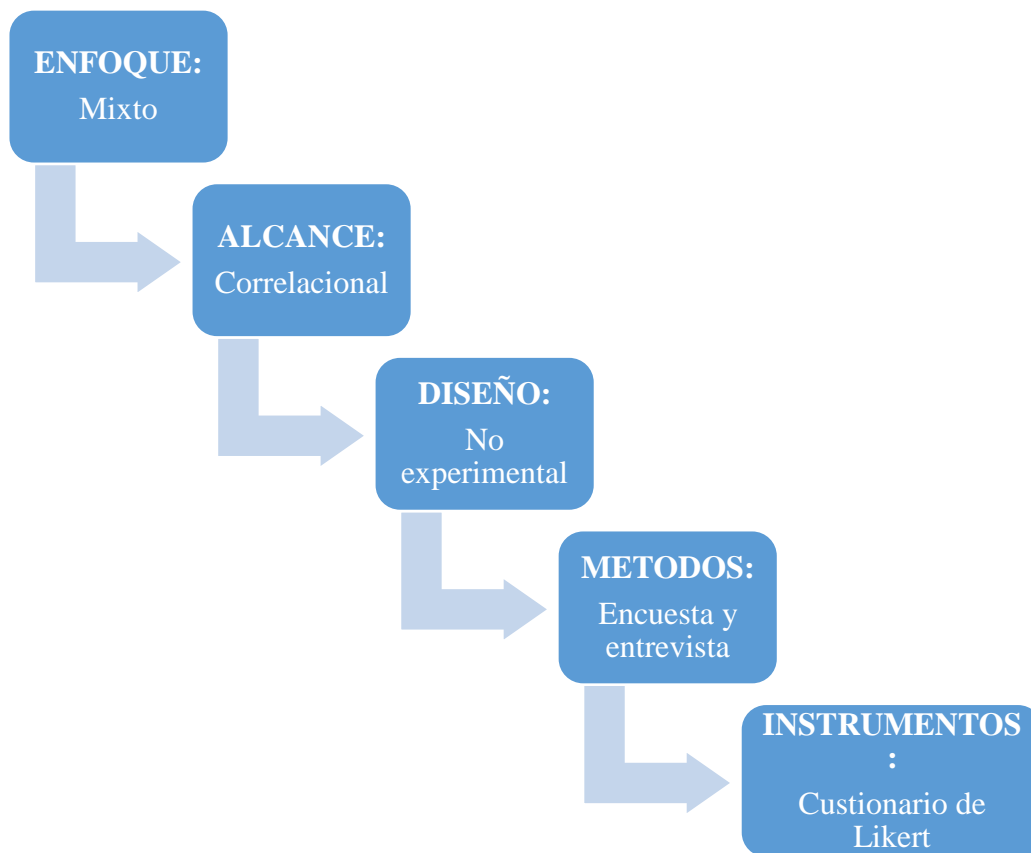


Figura 3. Diagrama del enfoque y métodos de investigación

Fuente: (elaboración propia)

3.2.3 ALCANCE

Para esta investigación el alcance es correlacional que según (Galarza, 2020) surge de la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre 2 o más variables. En el nivel cuantitativo surge la aplicación de procesos estadísticos inferenciales que buscan extrapolar los resultados de la investigación para beneficiar a toda la población. Para el caso de este estudio las dos variables con el liderazgo y la cultura organizacional.

3.2.4 DISEÑO

El diseño de investigación para este estudio es una investigación no experimental, la cual se encarga de observar fenómenos tal y como se generan en su ambiente natural, para luego analizarlos. En este tipo de investigación las variables independientes ocurren y no es posible

manipularlas, el investigador no tiene control directo sobre las mismas ni puede influenciarlas debido a que ya sucedieron, de igual manera sus consecuencias. (Sánchez Y. R., 2020). Este estudio es de tipo transversal ya que recolecta información y datos en un periodo de tiempo específico, de mayo a junio del 2024.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 POBLACIÓN

La población de interés para esta investigación está compuesta por todos los colaboradores con funciones operativas de las áreas de Distribución, Ventas y Producción de Cervecería Hondureña en la ciudad de San Pedro Sula durante el periodo del 2024. Esta población la integran colaboradores con posiciones como chofer vendedor de ruta, ayudante de utilidad general, asesor de ventas, operador de montacargas, técnico de mantenimiento, entre otros. Se ha seleccionado a esta población considerando que la investigación se enfoca en la adopción de comportamientos y conductas de todo el personal operativo.

En mayo de 2024, el personal operativo de Cervecería Hondureña tiene 990 colaboradores en San Pedro, de los cuales 545 son del departamento de Distribución, 383 de Producción y 62 de Ventas.

3.1.2 MUESTRA

En esta investigación se ha determinado el método cuantitativo para la obtención de datos, la muestra es de 277 colaboradores de Cervecería Hondureña con funciones operativas en el área de San Pedro Sula. La muestra es determinada por sus variables, al ser categóricas se calcula con el modelo estadístico de la fórmula finita para la población objetivo de 990 colaboradores de las áreas operativas de San Pedro Sula, considerando el tamaño de la muestra (n), el tamaño de la población (N), el valor crítico de la distribución estándar según el nivel de confianza deseado (z), la proporción poblacional (q) y el margen de error deseado (e). Como resultado se obtuvo un tamaño de muestra necesario de 277 colaboradores.

Tamaño Población	N =	990
	Nivel Confianza=	95%
	Alfa=	5%
	Z =	1.96
	E =	0.05
	p =	0.5
	q	0.5
	n =	277

Estratificación			
Grupo	N	% de la Pobl:	n
Distribucion	545	55%	152
Produccion	383	38%	105
Ventas	62	7%	19
	990	100%	277

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

Figura 4. Fórmula finita

Fuente: (Condorri-Ojeda, 2020)

3.2 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.2.1 TÉCNICAS

Para obtener la información de esta investigación se utiliza una encuesta estructurada, diseñada por preguntas con respuestas predeterminadas y abiertas sobre el objeto de estudio, que se clasifica para captar detalles sobre la cultura, liderazgo, gestión del talento, comunicación y rentabilidad de la compañía, la conveniencia de aplicar este instrumento se debe a que arroja información detallada y precisa y provee un punto de vista particular para cada departamento.

3.2.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

Se diseñó un cuestionario de 25 preguntas ordenadas por categorías con indicadores relacionados a la adopción de la cultura organizacional por parte del personal operativo y a la incidencia del liderazgo gerencial en este personal operativo de las áreas de Distribución, Producción y Ventas de Cervecería Hondureña en San Pedro Sula. Este cuestionario tendrá 25 preguntas cerradas, que tendrán como opción de respuesta cinco niveles basados en la escala de Likert, el instrumento dará resultados precisos que facilitaran la comprensión de las variables de la esta investigación.

3.2.3 PROCEDIMIENTO

Para la presente investigación se digitalizó el cuestionario realizado en Google Forms, el cual fue compartido y aplicado con el apoyo del personal de Recursos Humanos, los cuales, antes de su aplicación explicaban al personal operativo el tema de cultura organizacional, el objetivo de la investigación y a la vez dieron orientación de las indicaciones para llevar a cabo el cuestionario. Para llevar a cabo el análisis de la información obtenida mediante este cuestionario, una vez completada la muestra, se procedió a realizar una tabla en Microsoft Excel, en donde se elaboraron las gráficas y seguidamente el análisis de los resultados obtenidos, identificando los principales problemas de cultura organizacional de Cervecería Hondureña. (Ver anexo 1)

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.1 FUENTES PRIMARIAS

La principal fuente de recopilación de información para esta investigación son los resultados obtenidos por la aplicación de la encuesta estructurada al personal operativo, a ello se suma la información que ha compartido Cervecería Hondureña obtenida a través de grupos focales, encuestas de satisfacción y entrevistas en los últimos años, la suma de todos estos datos, su análisis, entendimiento y conexión permitirá la creación de una propuesta más integral y precisa para la adopción de la cultura organizacional.

3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

En esta investigación las fuentes secundarias son los datos, estadísticas, estudios, libros de textos, artículos y trabajos previos que aportan información organizada, analizada y validada por diferentes autores. Estas fuentes contribuyen no solo al contexto si no a la construcción misma del planteamiento y propuesta de la presente investigación, fortaleciendo y enriqueciéndola.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y HALLAZGOS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso para recopilar los datos del informe se realizó a través de una encuesta digital con 26 preguntas basadas en las principales variables de investigación. Esta encuesta digital se difundió entre el personal operativo de las áreas de Distribución, Producción y Ventas de Cervecería Hondureña en San Pedro Sula entre el martes 28 de mayo y el lunes 3 de junio de 2024, con el soporte del equipo de Recursos Humanos.

Para alcanzar la tasa de respuesta esperada se planteó una estrategia de difusión y alcance con tres acciones principales, la primera fue habilitar la encuesta en computadoras y tabletas disponibles en salas de juntas de las áreas de Distribución y Producción para el personal de los diferentes turnos, la segunda fue compartir el enlace de la encuesta a través de grupos de WhatsApp de las áreas y una tercera visitando las reuniones de rutina donde el equipo de recursos humanos facilito el llenado con dispositivos móviles.

Con esta estrategia y sus acciones se logró que la tasa de respuesta de la encuesta fuese de un 84%, es decir 235 respuestas de la muestra objetivo de 278, esto permite tener una validez en la data recabada, la cual posteriormente a la extracción de Google Forms se trasladó a Microsoft Excel 2019 para un procesamiento, consolidación y visualización de datos con tablas dinámicas y graficas que facilitaron un análisis más profundo de los hallazgos en las variables principales.

La organización de la data en Microsoft Excel con tablas dinámicas y con los diferentes gráficos utilizados resultaron en una valiosa identificación de patrones y tendencias relacionados a la variable de liderazgo y cultura organizacional que junto con la información demográfica de los encuestados reflejan la incidencia de la cercanía e influencia de los líderes en la adopción de la cultura del personal operativo de Cervecería Hondureña.

4.2 RESULTADOS Y ANALISIS DE LAS TECNICAS APLICADAS

Los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta se describirán en esta sección con soporte visual de tablas y gráficos que facilitaran su interpretación y entendimiento, de igual forma se incluyen descripciones y análisis cualitativos que contextualizan más sobre los hallazgos. El

orden de los resultados se presenta en 3 segmentos, la primera enfocada en la información demográfica del grupo estudiado donde sus características principales denotan una correlación con los siguientes dos segmentos, la adopción e interpretación de cultura y la cercanía e incidencia del liderazgo.

4.2.1 RESULTADOS Y ANALISIS DE ENCUESTA APLICADA A PERSONAL OPERATIVO

Para un análisis detallado de los descubrimientos de la muestra objetivo de esta encuesta es fundamental conocer la distribución demográfica por áreas operativas y comprender su relación con las dos variables principales de este estudio, el rango de edad y la antigüedad principalmente se destacan y funcionan como marco referencial para correlacionar la influencia del liderazgo y la percepción de la cultura del personal operativo.

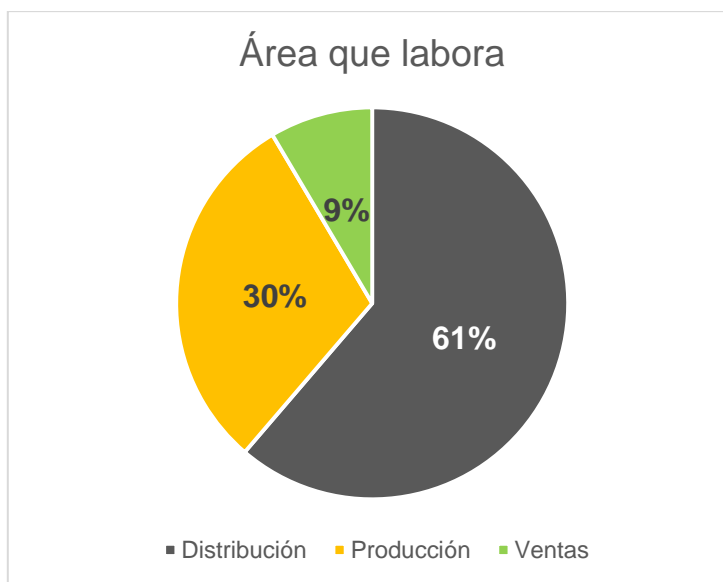


Figura 5. Distribución del personal operativo

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

La mayor representatividad de la muestra es del área de Distribución, que tiene un 61% de respuestas del personal operativo encuestado, seguido del área de Producción con un 30% y Ventas con un 9%, reflejando la representación del total de colaboradores de Cervecería Hondureña. Estos indicadores

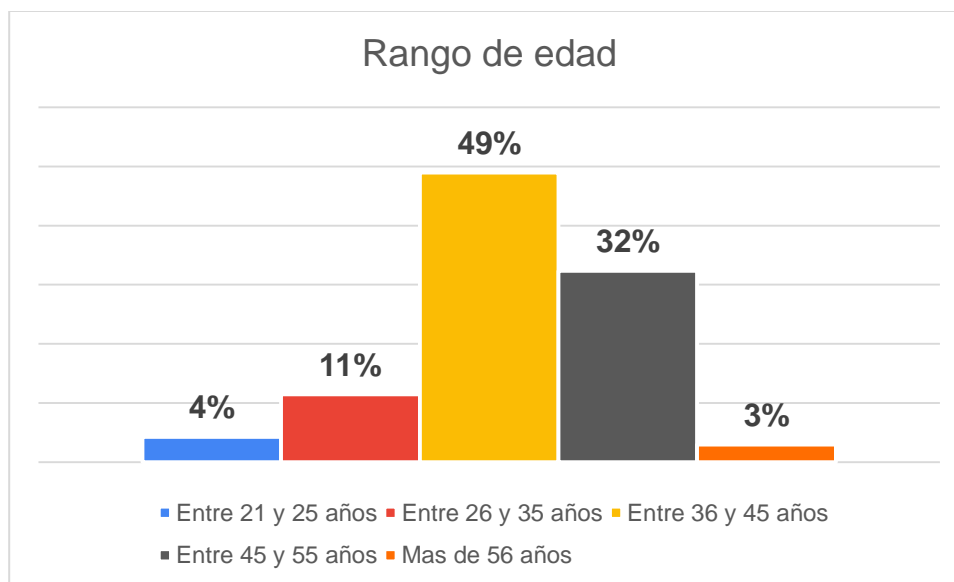


Figura 6. Rango de edad del personal operativo de Cervecería Hondureña

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Respecto a los descubrimientos del rango de edad de la muestra obtenida, destaca la poca diversidad generacional entre los encuestados, ya que la mayor edad del personal operativo es entre los 36 y 55 años, donde el 32% son colaboradores entre 45 y 55 años y el 49% entre 36 y 45 años, sumando más del 70% de la muestra total.

Uno de los motivos principales de que los grupos de edad entre 36 y 55 años es la mayoría se debe a que este indicador está enteramente relacionado con el de la antigüedad laboral. Todos los colaboradores con roles operativos de Cervecería Hondureña de las áreas de Distribución y Producción que tienen una responsabilidad directa con la manufactura y distribución de los productos alcohólicos y no alcohólicos en sí, pertenecen al sindicato conocido como Sindicato de Trabajadores de la Industria de Bebidas y Similares (STIBYS), la totalidad de los colaboradores que pertenecen a este sindicato y trabajan para Cervecería Hondureña están bajo un contrato colectivo laboral que en una de sus cláusulas les habilita a trabajar de forma permanente en la compañía hasta que el mismo sea rescindido por jubilación, deceso, por el incumplimiento laboral evidenciado o una falta grave a alguna de las normas y políticas de la compañía reguladas bajo el Código del Trabajo de Honduras.

Analizar esta correlación de representación mayoritaria de rango de edad y antigüedad

laboral es clave para profundizar en el entendimiento de la dinámica entre el personal operativo, la empresa y su cultura organizacional, por un lado, la experiencia acumulada por los años que se refleja en un conocimiento profundo de los procesos genera un valor agregado que contribuye a la eficiencia y productividad de los equipos. Por otro lado, esta combinación de factores se asocia con dificultad en el desarrollo de habilidades como la adaptabilidad a nuevas tecnologías y métodos de trabajo. El 81% de los encuestados poseen una antigüedad laboral de más de 10 años, donde el 70% tienen más de 15 años, y en algunos casos llegando incluso hasta los 45 años de antigüedad laboral.

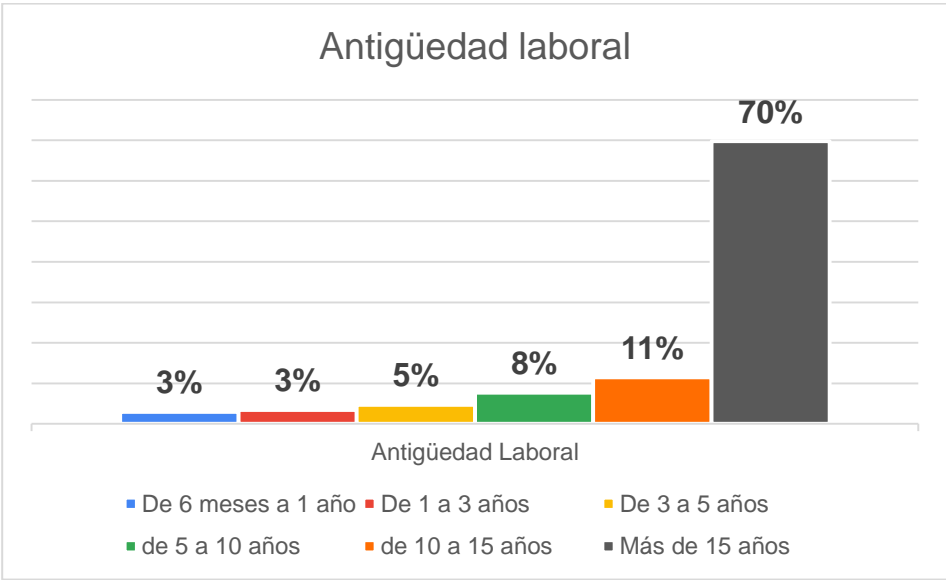


Figura 7. Antigüedad del personal operativo de Cervecería Hondureña

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

La distribución del sexo en los colaboradores encuestados, donde el 92% son hombres y el 8% mujeres, es una clara relación entre las funciones particulares y específicas de los roles en las áreas operativas, posiciones como Ayudante de Ruta, Ayudante de Utilidad General y Técnico Mecánico requieren de uso de fuerza física en sus actividades diarias, una razón por la que las mujeres no aplican a dichas posiciones.

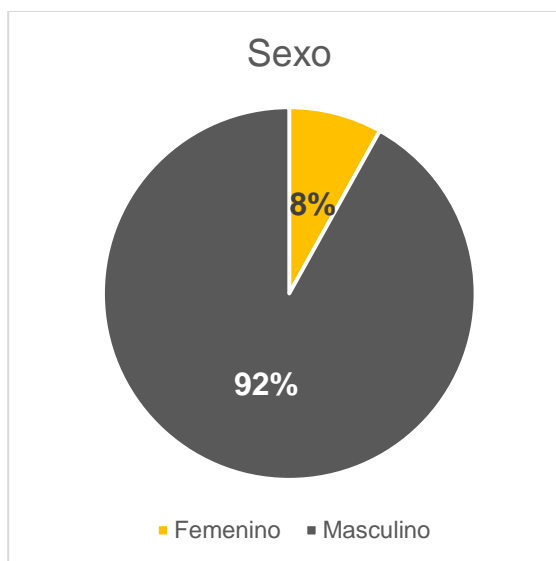


Figura 8. Distribución del sexo del personal operativo de Cervecería Hondureña

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

En resumen, los datos y el análisis del segmento demográfico se caracterizan por la relación entre la antigüedad laboral intrínseca con el rango de edad y el alto porcentaje de colaboradores hombres que laboran en el área de Distribución. Para un entendimiento más preciso de cómo el liderazgo incide en el comportamiento del personal operativo e influye en la adopción de la cultura se concluye que el perfil promedio de los encuestados es un hombre casado con 50 años de edad y una antigüedad laboral de más de 15 años en el área de Distribución.

4.2.2 RESULTADOS Y ANALISIS DEL SEGMENTO DE LIDERAZGO

En este análisis se consideraron 11 preguntas construidas para comprender la incidencia de los líderes en el personal operativo desde la gestión, comunicación y cercanía. Los datos que se presentan a continuación son de 10 de las 11 preguntas, 2 de ellas están conectadas directamente a los principios y la cultura y todas están proporcionalmente equilibrados entre las 3 áreas de estudio, sin embargo, en preguntas como: “Considero que son accesibles los líderes de la alta gerencia de mi área en Cervecería Hondureña” un 52% de los encuestados del área de Distribución respondieron que estaban en desacuerdo, comparados a un 14% del área de Producción con la misma respuesta, esto podría deberse a que las funciones del personal operativo del área de Producción son en sitio, lo que facilita una interacción más frecuente de los equipos con sus líderes, a diferencia del personal de Distribución donde sus funciones se realizan fuera de la compañía.

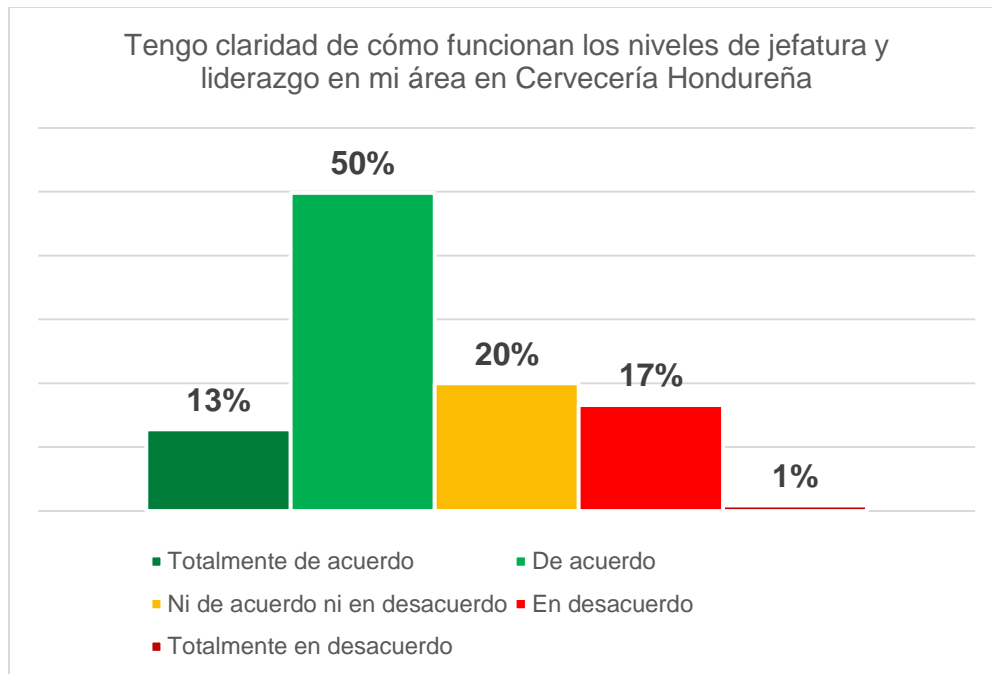


Figura 9. Claridad del funcionamiento de los niveles de jefatura y liderazgo en mi área

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El análisis de los datos de la primera pregunta del segmento de liderazgo sugiere que el 50% de los encuestados están de acuerdo con la afirmación de esta pregunta la cual podría tener una relación directa con la antigüedad laboral de más de 15 años del total de los encuestados que son representados en un 63%. El 37% restante percibe que no comprende cómo funcionan los niveles jerárquicos de la organización, lo cual se puede deber a diversas razones como la comunicación oficial de la compañía, antigüedad laboral, accesibilidad de los líderes o la complejidad de las estructuras multinacionales. En los últimos años, Cervecería Hondureña ha atravesado diferentes cambios de estructura organizacional en todas las áreas, incluyendo las operativas, esto con más frecuencia cada año, la razón principal es que pertenece a una compañía multinacional, donde sus cambios operacionales y organizacionales son conducidos por la dinámica del mercado y la industria.

La correcta gestión de la comunicación oficial de las estructuras organizacionales favorece la dinámica y la relación entre los colaboradores y la compañía, una de las ventajas más destacadas está la de fortalecer la cohesión de los equipos a través del entendimiento y comprensión de los roles en la jerarquía.

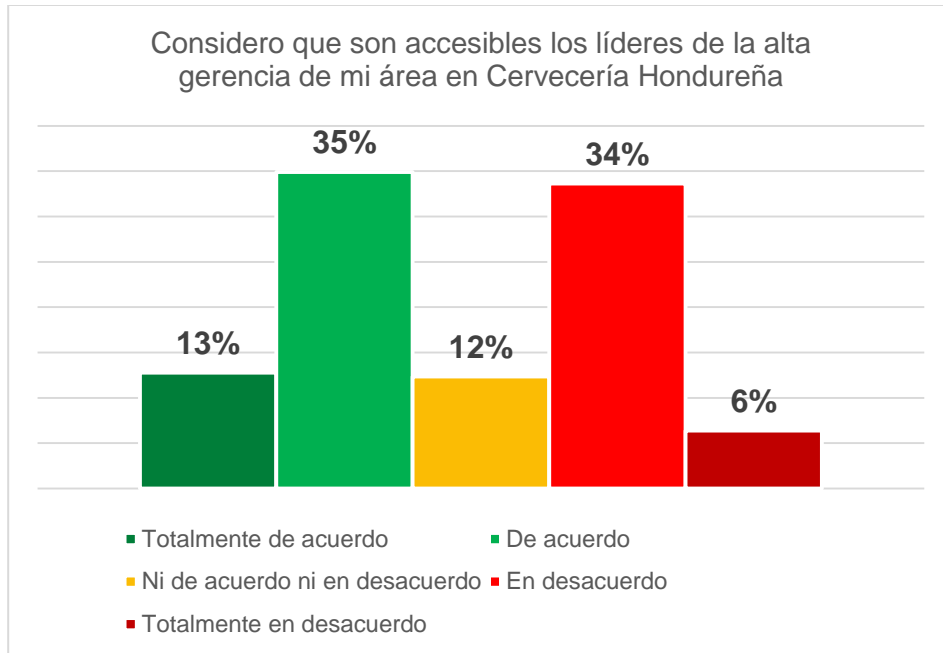


Figura 10. Accesibilidad de los líderes de la alta gerencia de mi área

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Lo resultados muestran una opinión desequilibrada sobre la accesibilidad de los líderes de la alta gerencia de Cervecería Hondureña, teniendo una leve ventaja los encuestados que afirman estar de acuerdo. Que el 40% no concuerda con el enunciado refleja una brecha preocupante entre los líderes con cargos directivos y el personal operativo, creando así barreras de comunicación que no entienden los líderes a necesidades reales de la operación y un aumento en la desconexión y la confianza de los colaboradores con los líderes. El líder directivo como el líder directo de cada colaborador y otras responsabilidades, son los encargados de transmitir mensajes oficiales de la compañía, su accesibilidad y cercanía es clave para la construir una cultura organizacional alineada a los objetivos de la compañía.

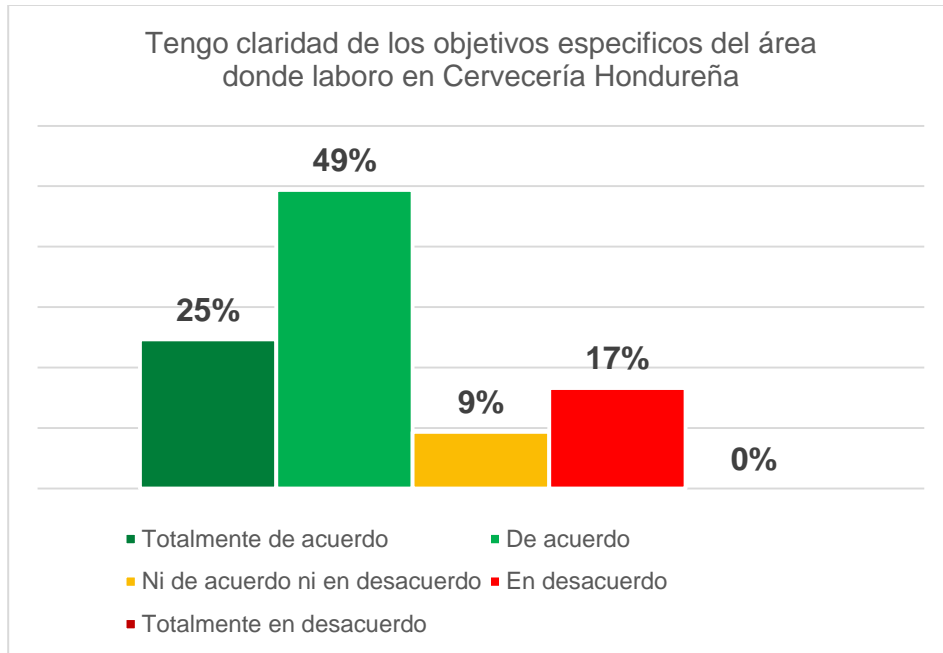


Figura 11. Claridad de los objetivos específicos del área

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Esta pregunta analiza el entendimiento y claridad que posee el personal operativo sobre los objetivos que deben alcanzar como equipo en el área que laboran. Un 17% afirma que no posee claridad de los objetivos de su área, dentro de este porcentaje de desacuerdo el 8% es del área de Distribución con colaboradores en el rango de edad entre 45 y 55 años, esto se puede interpretar como una desconexión laboral por parte de este personal debido a la misma rutina ejecutada por décadas.

Por otro lado, el 74% de los encuestados está de acuerdo o totalmente con esta afirmación, sostener y aumentar este porcentaje será crucial para que la brecha entre el liderazgo directivo y el personal operativo sea menor.

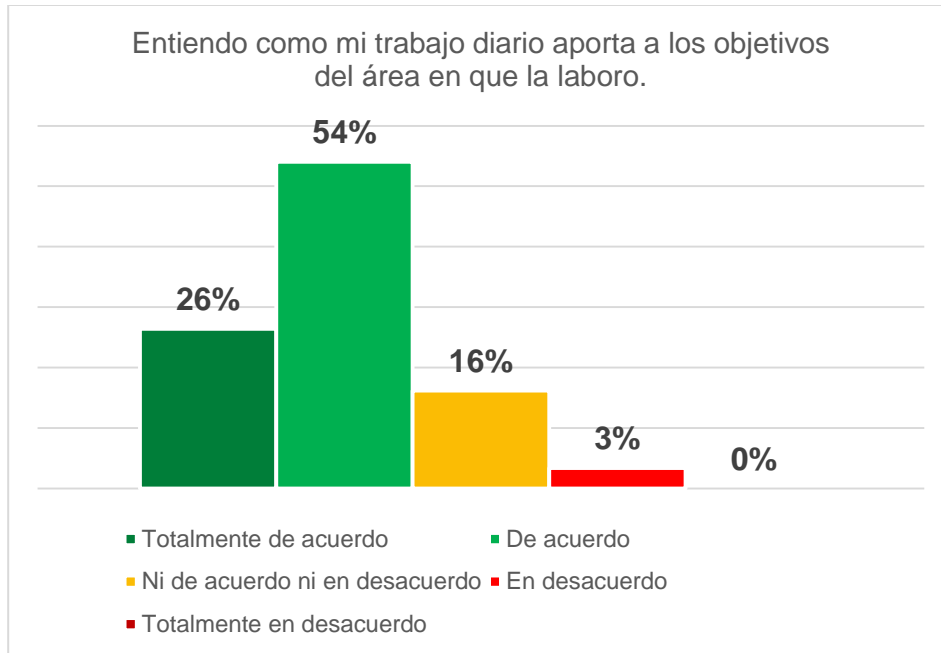


Figura 12. Entendimiento de las labores diarias en relación a los objetivos del área

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Existe una tendencia positiva hacia entender las actividades diarias del personal operativo y aportan a los objetivos del área, independientemente de si un porcentaje de colaboradores del grupo no tienen clara la especificidad de estos. El 54% de los encuestados indica que están de acuerdo con el entendimiento de la relación entre sus labores y el cumplimiento de los objetivos, por otro lado, un bajo porcentaje representado en un 3% afirma que no asocia esta relación.

La asociación percibida entre las actividades diarias y la aportación de estas sobre los objetivos del área crea una conexión sólida entre el colaborador y la compañía, la satisfacción de alcanzar las metas en equipo ofrece la oportunidad de potenciar el compromiso.

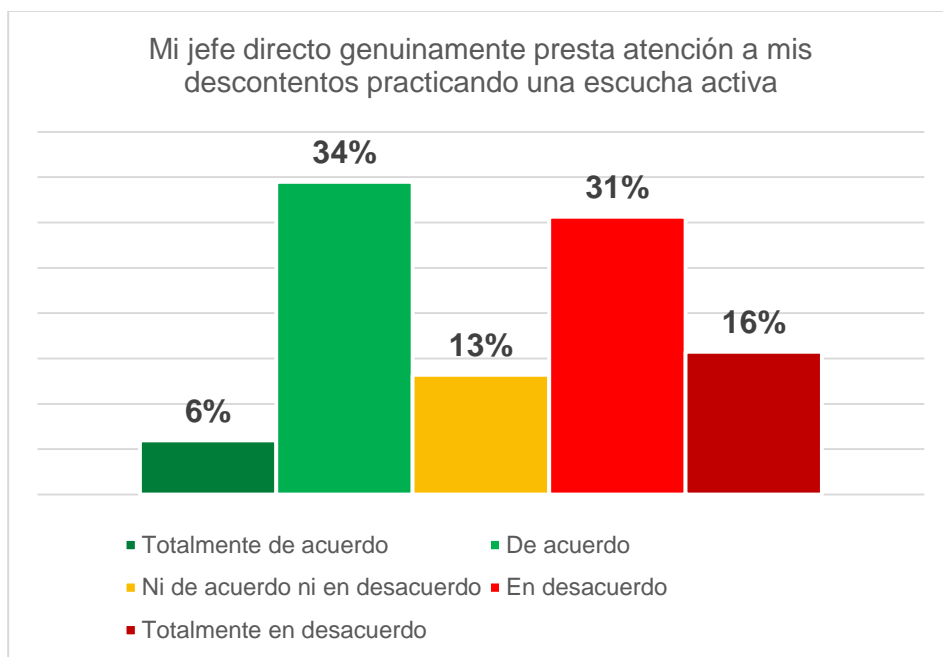


Figura 13. Percepción de la escucha activa de los líderes de las áreas operativas

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El análisis de la escucha activa de los líderes es una oportunidad para determinar la incidencia e influencia con el personal operativo, ya que esta habilidad es vital para construir relaciones interpersonales sólidas y genuinas, practicarla fortalece la confianza y comunicación, fomenta un clima organizacional agradable ya que los colaboradores se sienten valorados, comprendidos y escuchados.

El 31% de los colaboradores no se declaran en desacuerdo sobre la autenticidad de la escucha activa de sus líderes, esto representa una situación crítica en la gestión de habilidades de liderazgo de los líderes de las áreas operativas en Cervecería Hondureña, a este porcentaje desfavorable se suma un 17% de respuestas que indican su total desacuerdo y un 16% sin decisión de acuerdo sobre esta práctica, siendo un total de 64% de colaboradores que no reciben escucha activa por parte de sus líderes. En contraste a estos hallazgos, el resto de la muestra, si concuerdan con la frecuencia de esta práctica, hay que replantear el seguimiento y desarrollo de las habilidades de liderazgo de quienes tienen equipos a cargo.

Además, se puede observar una relación directa entre la percepción de la escucha activa de los líderes y su empatía demostrada a través del interés por el bienestar emocional y físico de sus

reportes, esta similitud de distribución en las respuestas desfavorables se ve representada en un 63% donde los encuestados no consideran que sus líderes se preocupan genuinamente por su bienestar tanto personal como laboral.

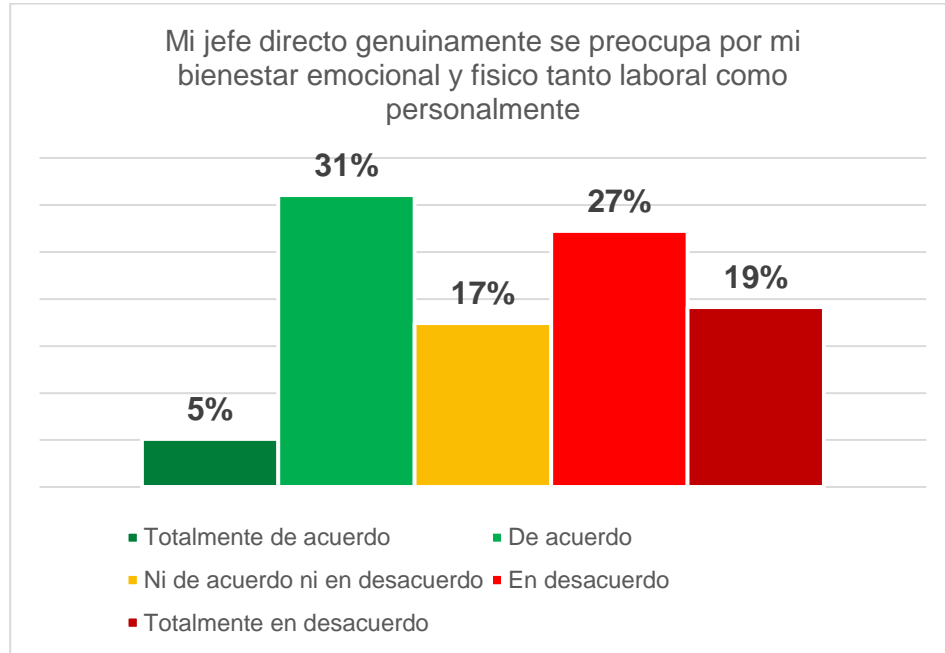


Figura 14. Percepción de la empatía de los líderes de las áreas operativas

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Estas habilidades sumadas a la comunicación eficaz como la retroalimentación son imperantes para que los líderes construyan vínculos con sus equipos. Cervecería Hondureña impulsa constantemente una cultura de retroalimentación mediante entrenamientos, comunicados y campañas enfocadas a habilitar espacios de retroalimentación recíproca, pero los resultados de la pregunta que aborda esta habilidad reflejan una realidad distante a la que se presume existe con los líderes en la compañía.

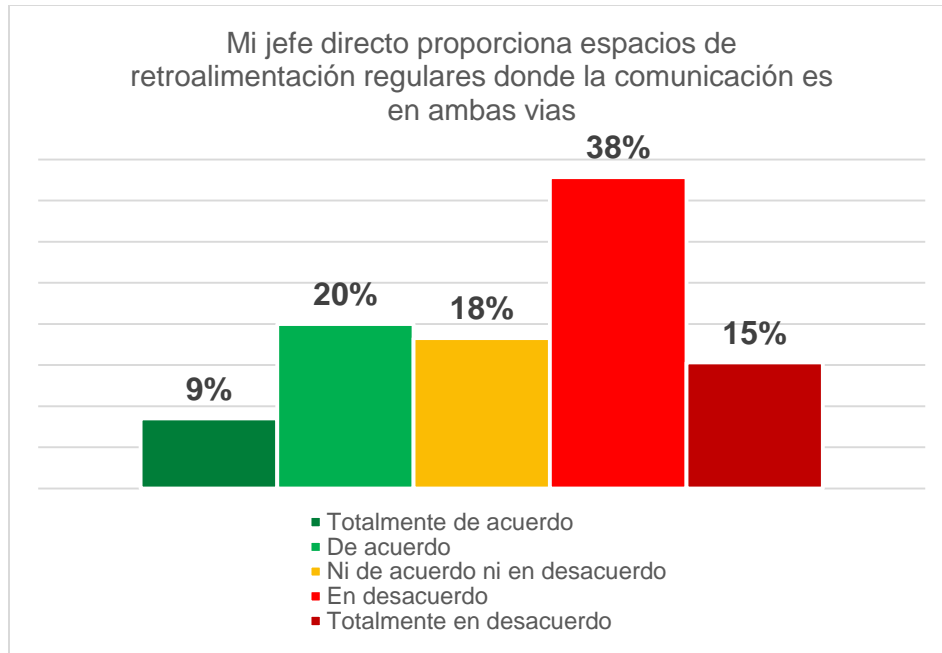


Figura 15. Consistencia en los espacios de retroalimentación recíproca

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Del total de los encuestados, solo un 20% concuerdan que sus líderes habilitan estos espacios, en contraste a un 38% que están en desacuerdo. Este hallazgo acentúa la carencia de cercanía y compromiso de los líderes con sus equipos en las áreas operativas, se sugiere un replantamiento de la actual estrategia de desarrollo de habilidades de liderazgo enfocadas en roles operativos, este cambio de dirección estratégica podría favorecer la percepción de los colaboradores sobre la retroalimentación.

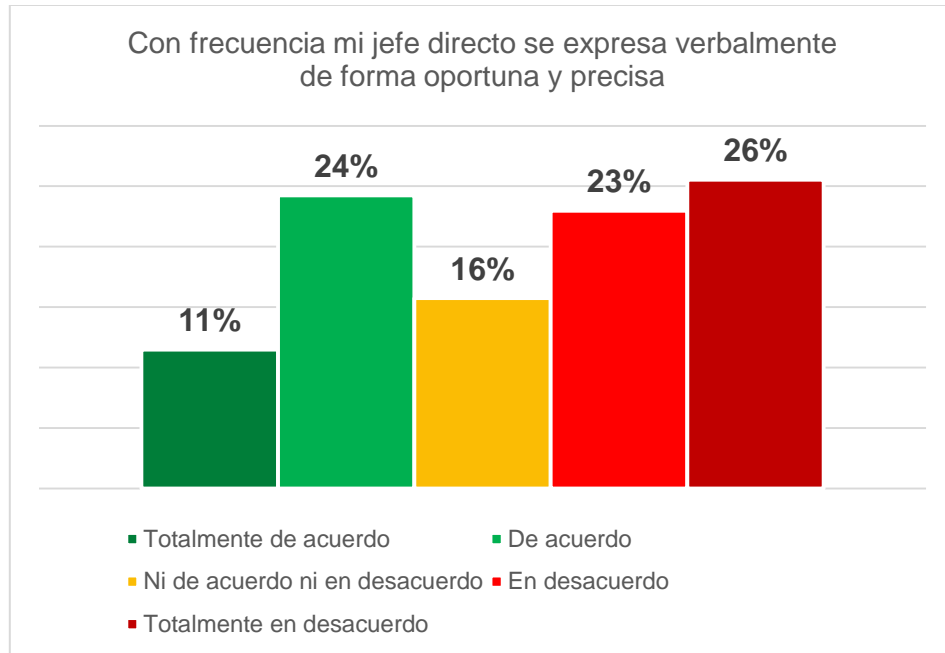


Figura 16. Percepción de la comunicación eficaz de los líderes de áreas operativas

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El análisis de la pregunta diseñada para entender la eficacia de la comunicación de los líderes arroja un resultado desfavorable, donde el 26% los colaboradores afirma que están totalmente en desacuerdo si sus líderes se expresan verbalmente de forma oportuna y precisa, hay clara relación entre el resultado de esta pregunta y la pregunta: “Mi jefe directo genuinamente presta atención a mis descontentos practicando una escucha activa” donde el porcentaje de respuestas desfavorables son similares.

Esta correlación sugiere que existe una gran oportunidad para desarrollar habilidades de comunicación integrales en los líderes, esto ofrece ventajas indispensables para la influencia del líder en relación a la cultura organizacional, estas ventajas van desde la claridad de los mensajes, el fortalecimiento de la confianza y un aumento en la motivación.

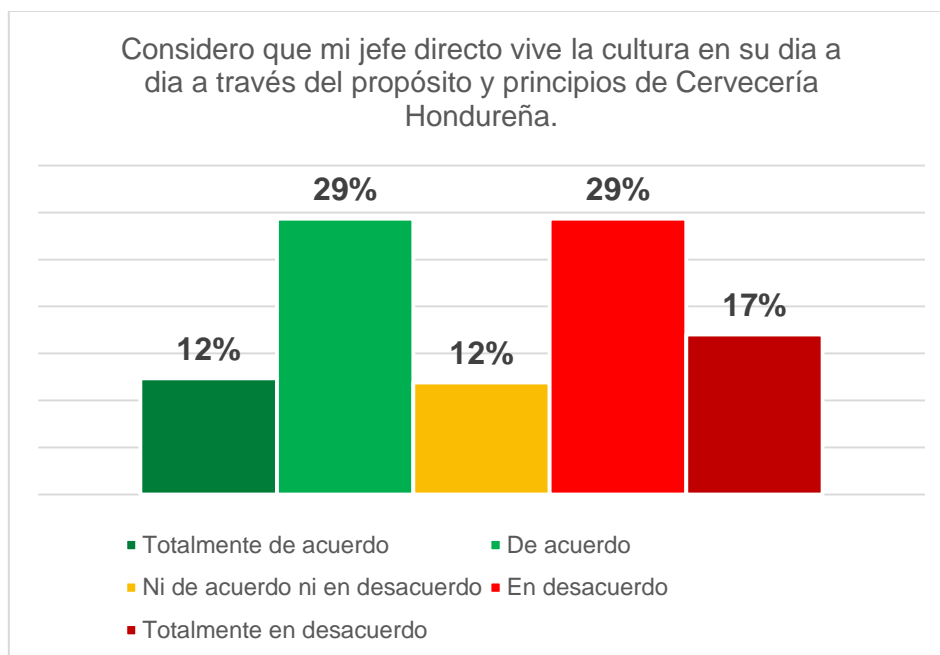


Figura 17. Percepción de cómo viven la cultura los líderes de las áreas operativas

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Sobre el análisis de la pregunta: “Considero que mi jefe directo vive la cultura en su día a día a través del propósito y principios de Cervecería Hondureña” es particular por dos razones, la primera se debe a que hay dos frentes relativamente parejos, uno con 29% de respuestas que afirman estar de acuerdo y el otro con 29% que afirman lo contrario, ambos con opiniones encontradas sobre si sus líderes demuestran o no en sus actividades y comportamientos diarios una alta adopción de la cultura organizacional, el segundo es comparado con el resultado de la categoría de “Sueno y Propósito”¹ que de momento es la única medición relacionada a cultura que emplea la compañía, el resultado de esta categoría para todo el personal operativo de Cervecería Hondureña es de un 78%.

Para un análisis más profundo de esta pregunta se dio apertura por áreas para entender donde predomina el porcentaje desfavorable, el 56% del personal operativo de distribución no está de acuerdo con que su líder vive la cultura, en contraste a un 17% de Producción. La comprensión detallada que surge a partir de esta apertura por área permite diseñar una estrategia más integral

¹ Categoría de la encuesta anual de Satisfacción laboral de Cervecería Hondureña

que cuente con acciones precisas y direccionadas a contrarrestar los hallazgos.

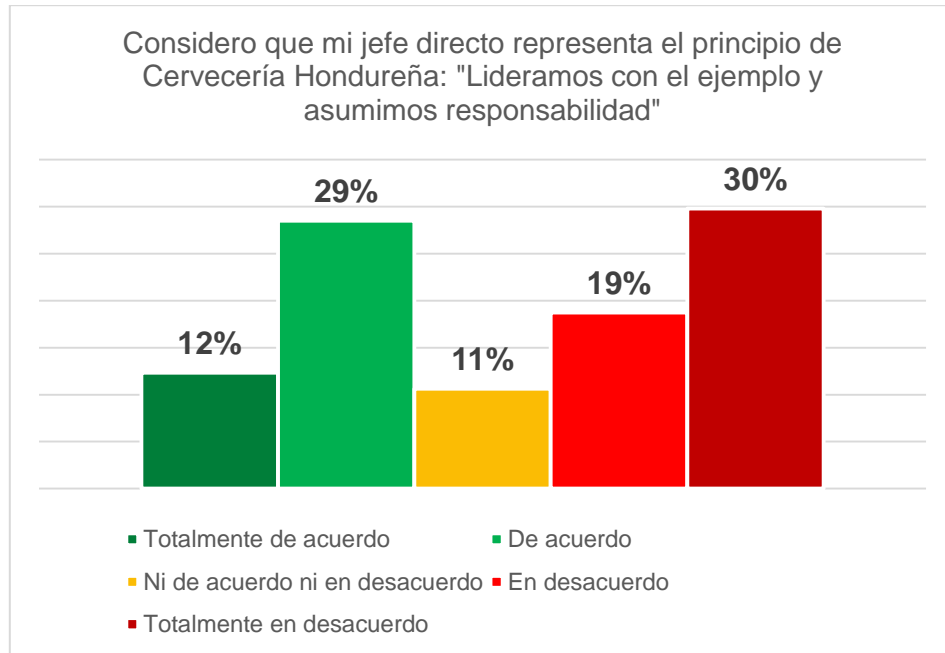


Figura 18. Percepción de la representación del principio "Lideramos con el ejemplo y asumimos responsabilidad"

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El principio de la cultura de Cervecería Hondureña relacionado con la percepción de la gestión de líder es de "Lideramos con el ejemplo y asumimos responsabilidad", los resultados desfavorecen la gestión de los líderes de las áreas operativas, si se considera a la población indecisa sobre su postura a esta interrogante suma un 60% de colaboradores que no consideran ejemplares y responsables.

Este resultado es una alerta particular ya que es la primera pregunta analizada que se vincula directamente con uno de los diez principios que representan la cultura organizacional de Cervecería Hondureña, es claramente un llamado a la revisión de la gestión de los líderes con sus equipos.

4.2.3 RESULTADOS Y ANALISIS DEL SEGMENTO DE CULTURA

La variable de cultura es analiza en este segmento comprendido por 12 preguntas construidas según los 10 principios y el propósito de Cervecería Hondureña, para medir tanto un nivel de

entendimiento como de adopción. Para esta investigación solo se consideraron los 5 principios que menos relación e identificación tiene el personal operativo, según estudios cualitativos realizados de forma previa, únicamente se mostrarán 8 preguntas del instrumento. El análisis de los datos que se presentan a continuación arroja resultados contrastantes al de los resultados del segmento de liderazgo, lo que produce un punto de partida interesante para diseñar una estrategia de Cultura Organizacional integral y cohesiva.

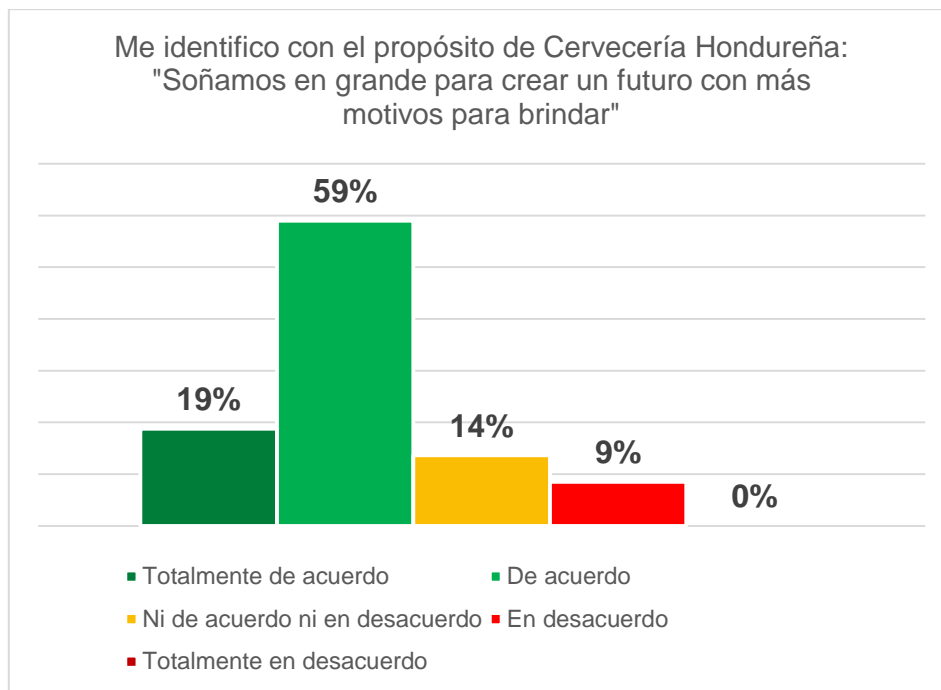


Figura 19. Identificación del personal operativo con el propósito de Cervecería Hondureña

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

“Soñamos en grande para crear un futuro con más motivos para brindar” este es el propósito de Cervecería Hondureña y es la piedra angular de su Cultura Organizacional, si bien se han detectado hallazgos con grandes oportunidades en el segmento de liderazgo, la variable de cultura muestra una sólida aceptación a través de su propósito, donde el 78% de los encuestados afirmaron identificarse con el propósito de la compañía. Esto sugiere una fuerte conexión con el significado del propósito, donde el llamado a “Soñar en grande” es una acción que invita a todos por igual independientemente del rol que ejecuten, el área al que pertenecen o el tiempo que tienen de laborar en la compañía.

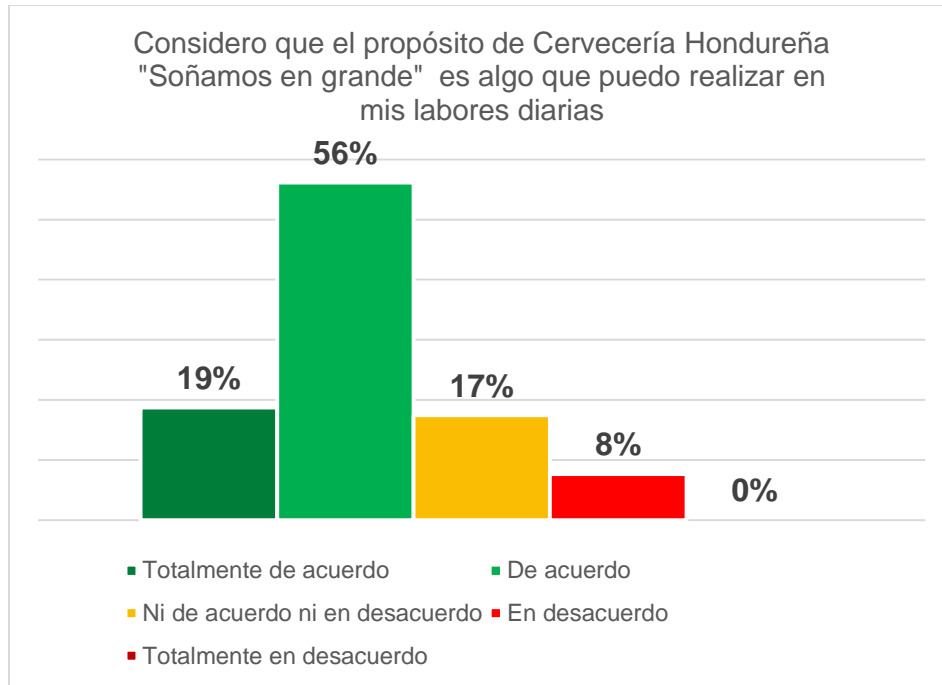


Figura 20. Apropriación del propósito de Cervecería Hondureña

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El resultado de esta pregunta tiene un porcentaje favorable del 75%, esto sugiere que la apropiación particularmente del propósito va por un camino adecuado donde los colaboradores conectan sus funciones y actividades diarias con la idea de “soñar en grande” aun cuando este llamado puede.

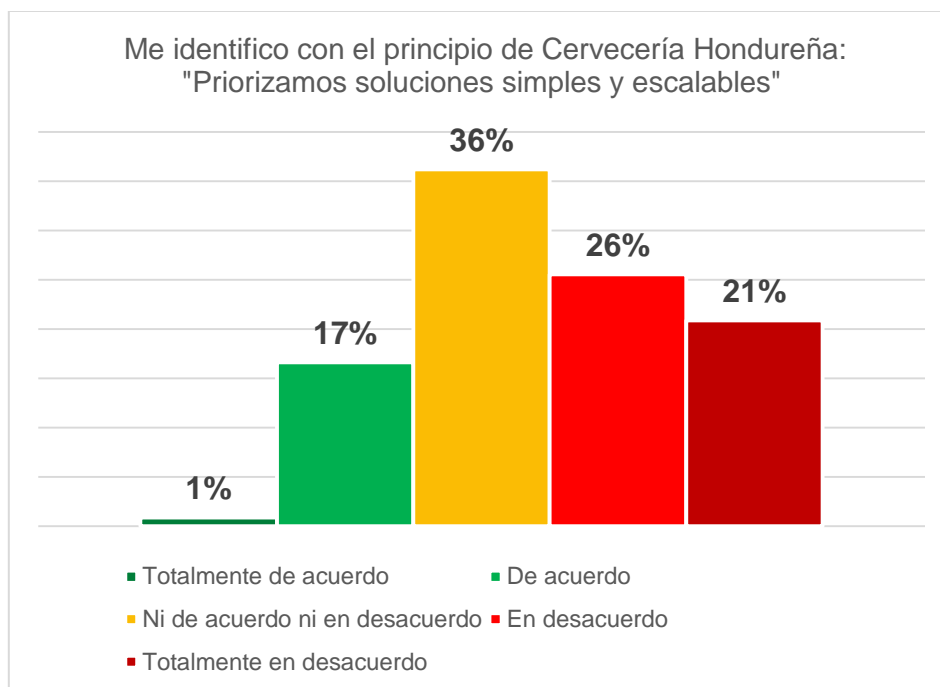


Figura 21. Identificación con el principio "Priorizamos Soluciones simples y escalables"

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El 36% de los encuestados se encuentra en la franja de la ambigüedad donde no hay decisión clara o concreta sobre si se identifican o no el principio de “Priorizamos soluciones simples y escalables”, para la compañía el significado de este principio es: “La simplicidad crea claridad, velocidad y ejecución consistente. Siempre tomamos decisiones basadas en data y el sentido común; con el fin de identificar y escalar las mejores prácticas que nos permitan ejecutar con excelencia.” Este resultado es un ejemplo concreto de lo retador que puede ser la tarea para el personal operativo de identificarse con un enunciado complejo o asociar actividades diarias con el mismo.

Se presume que la complejidad del enunciado puede dificultar la comprensión precisa de este principio, considerando que el nivel educativo del personal operativo es en promedio de educación primaria y media². El planteamiento de la forma en cómo se traducirá este enunciado con ejemplos concretos y reales a través de una campaña de comunicación, con los que el personal operativo se identifique será determinante para que la adopción de la cultura sea favorable.

² Informe mensual de RRHH de Cervecería Hondureña 2024

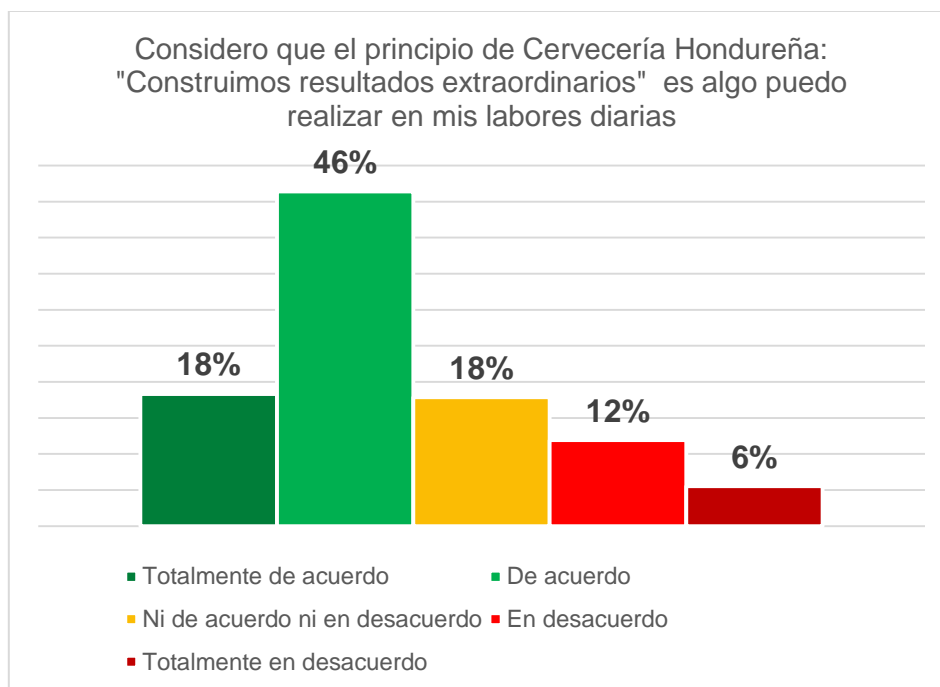


Figura 22. Identificación con el principio "Construimos resultados extraordinarios"

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El 46% de los encuestados afirmaron que, si consideran que dentro de sus actividades diarias pueden construir resultados extraordinarios, esta asociación puede surgir por el hecho de que el 75% del total de la muestra se identifican con el principio de “Soñar en grande” y que más del 80% sienten orgullo de trabajar en Cervecería Hondureña. Se sugiere que la relación entre estos indicadores aporta directamente a la percepción de la construcción en conjunto de grandes resultados.

Este principio enfatiza en el enfoque hacia resultados, invirtiendo tiempo y energía en lo que es esencial para el negocio³, para todo el personal operativo de las áreas de Distribución, Producción y Ventas sus actividades y funciones diarias se reducen al cumplimiento de metas de productividad, entrega y clientes que están enteramente ligadas a resultados, estas metas mes a mes e incluso a día a día se incrementan y replantean, a lo que, al cumplirse el colaborador puede percibir esa sensación de cumplimiento extraordinario.

³ Manual de Propósito y Cultura de Cervecería Hondureña 2024

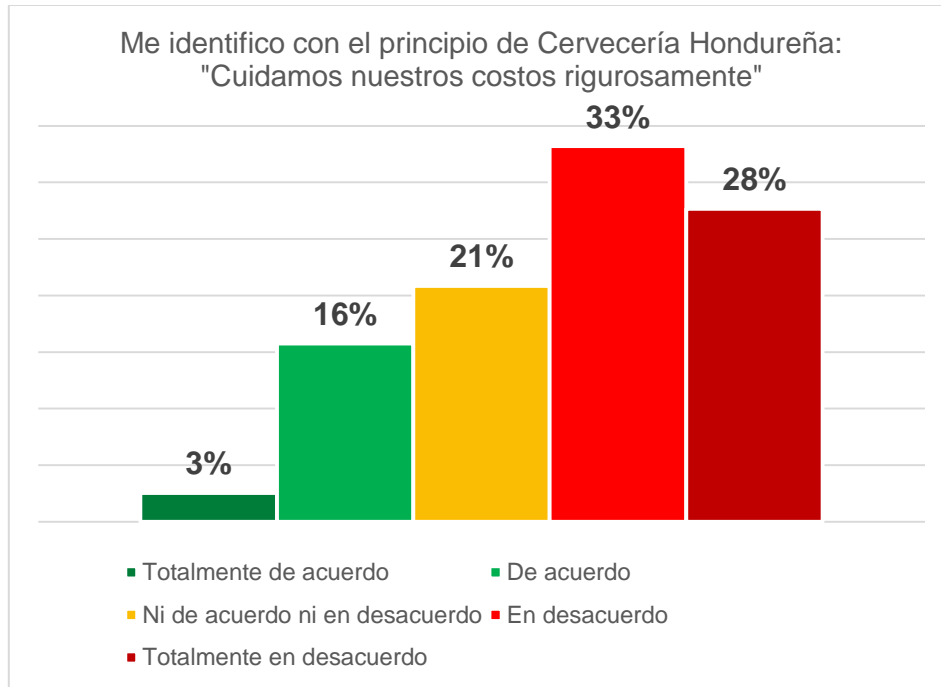


Figura 23. Identificación con el principio "Cuidamos nuestros costos rigurosamente"

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El rechazo de la asociación con este principio es evidente, ya que el 33% contestó que está en desacuerdo con su afinidad hacia el mismo, sumado un 28% que están en total desacuerdo, esto solo incrementa la brecha de adopción y comprensión no solo de este principio, sino de la cultura en general, se presume que la redacción del enunciado predispone al colaborador a asociar el cuidado de costos con reducción de costos y entendiendo que en toda organización el costo de personal es a menudo el más significativo, esta asociación podría dirigir a una percepción de este principio con la reducción de personal por lo que su resultado refleja ese alto porcentaje desfavorable.

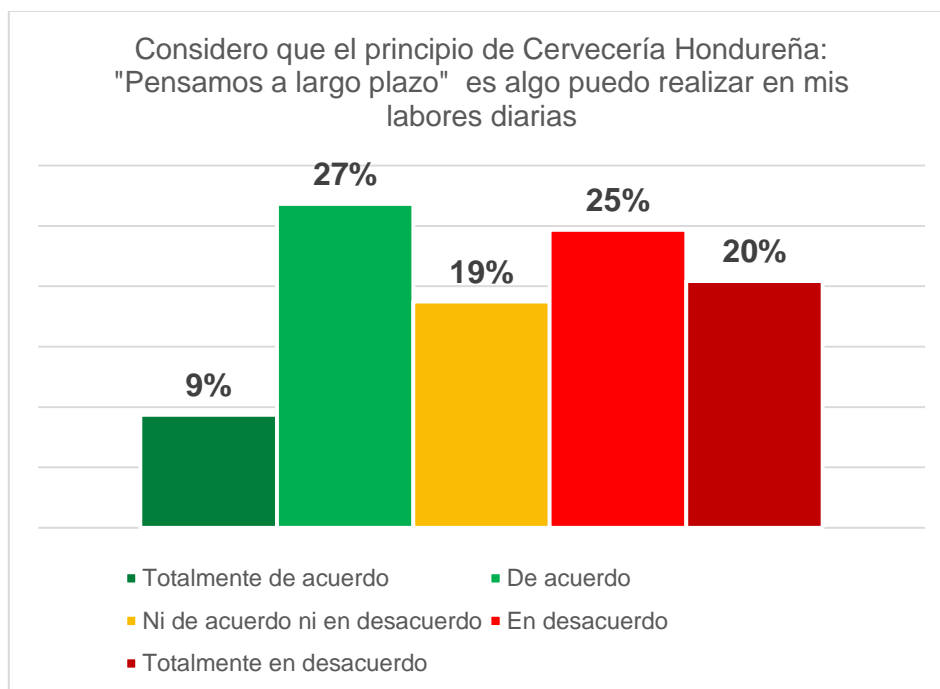


Figura 24. Identificación con el principio "Pensamos a largo plazo"

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Las respuestas de esta pregunta sobre el principio de “Pensamos a largo plazo” posee una distribución equitativa, es evidente que no hay un consenso entre las afirmaciones de la muestra, esto podría deberse a que al hacer apertura de estos resultados por el rango de edad se descubrió que el personal que está entre las edades 21 y 35 años son los que respondieron favorablemente con un 74% a diferencia de los colaboradores que están en el rango de edad entre 36 y 55 años, quienes respondieron desfavorablemente con un 60%.

El significado que la compañía asigna a este principio es el de: “No sacrificamos la creación de valor a largo plazo de nuestra empresa por resultados a corto plazo. Cada decisión que tomamos es para asegurar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de nuestra empresa”⁴. Se puede asumir que la contrariedad que existe con el principio de conseguir resultados podría generar una confusión en el significado real, dificultando de esta manera su apropiación.

⁴ Manual de Propósito y Cultura de Cervecería Hondureña 2024

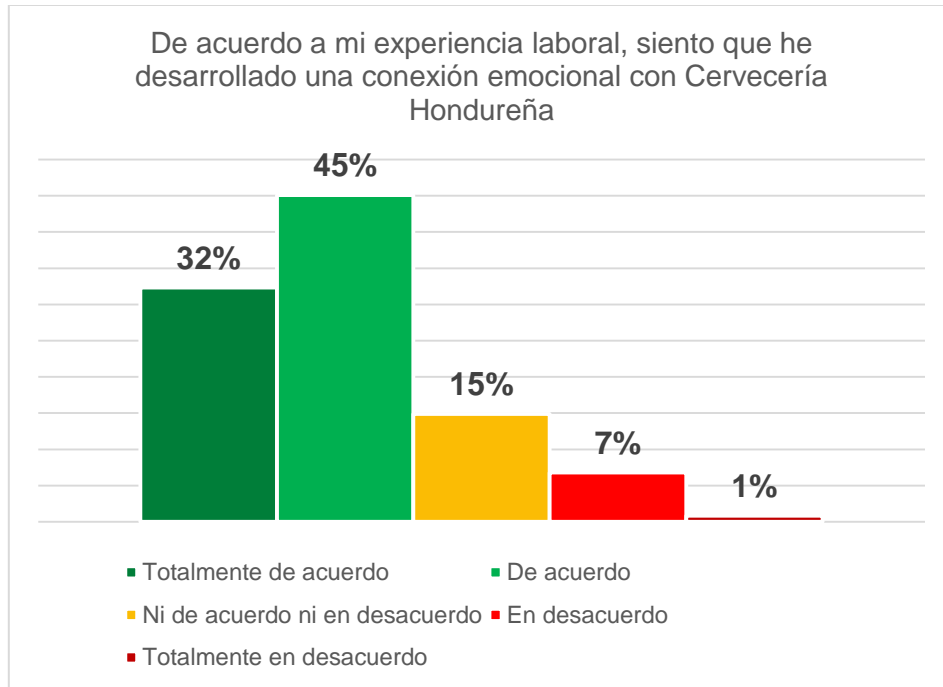


Figura 25. Conexión del personal operativo con la compañía

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El 77% de los colaboradores aseguran que han desarrollado una conexión emocional con la compañía, este indicador sugiere que la satisfacción y el compromiso del colaborador operativo tiene un alto porcentaje de arraigo, por otro lado, solamente el 7% ha dado una respuesta desfavorable sobre esta postura.

Cabe recalcar que, aunque los indicadores relacionados a los principios y la relación colaborador empresa son mayoritariamente favorables, no necesariamente implica que exista una conexión estrecha y favorable con los líderes de todas las áreas

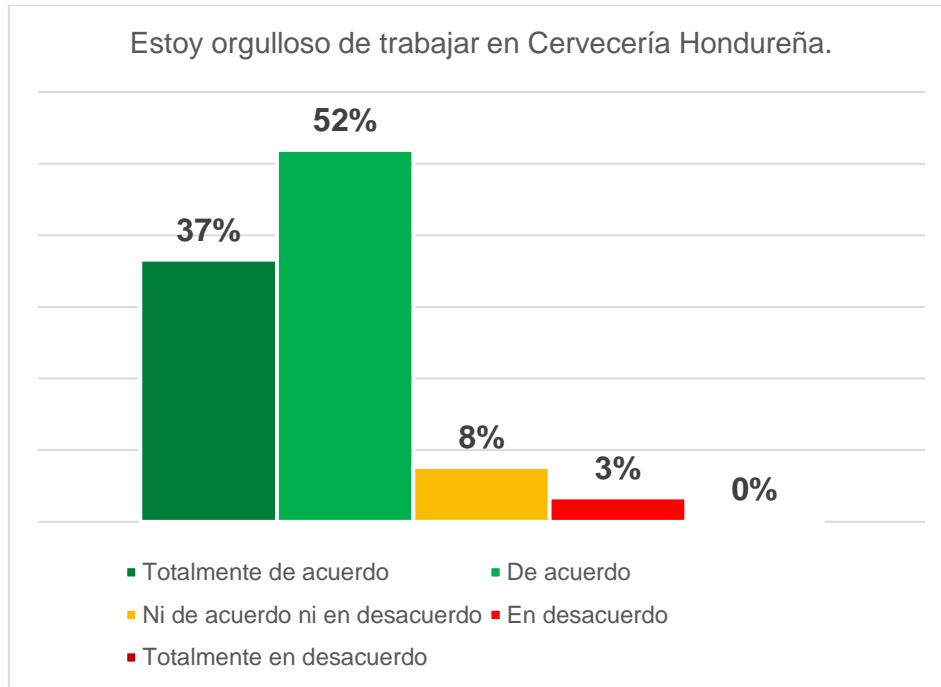


Figura 26. Sentido de pertenencia del personal operativo

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El 89% de los colaboradores con funciones operativas que fueron parte de la muestra total concuerdan en que sienten orgullo por trabajar en Cervecería Hondureña, se presume que este resultado tan favorecedor es gracias a diversos factores, uno de ellos es la construcción de una relación entre la persona y la compañía que ha durado décadas, esto se relaciona directamente con el indicador demográfico de antigüedad laboral, donde 70% de la muestra tiene más de 15 años laborando, otro factor a considerar es la percepción interna y externa que predomina sobre la reputación corporativa de la empresa.

4.2.4 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

A continuación, se muestra el análisis estadístico correlacional de los objetivos de la investigación sobre el liderazgo y su relación con el impacto en la cultura organizacional en el personal operativo de Cervecería Hondureña de la ciudad de San Pedro Sula. Este análisis se realizó mediante el coeficiente de correlación de Pearson y coeficiente de determinación (r^2), y se registró en una base de datos para sus mediciones en un programa estadístico SPSS25, su interpretación se hará mediante la escala de correlación que se presenta a continuación:

Tabla 6. Interpretación del coeficiente r de Pearson

Escala	Tipo de Correlación
-1.00	= Correlación negativa Perfecta.
-0.90 -0.99	= Correlación negativa muy fuerte.
-0.75 -0.89	= Correlación negativa considerable.
-0.50 -0.74	= Correlación negativa media.
-0.25 -0.49	= Correlación negativa débil.
-0.10 -0.24	= Correlación negativa muy débil.
0.00 0.09	= No existe correlación alguna entre las variables.
0.10 0.24	= Correlación positiva muy débil.
0.25 0.49	= Correlación positiva débil.
0.50 0.74	= Correlación positiva media.
0,75 0.89	= Correlación positiva considerable.
0.90 0.99	= Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	= Correlación positiva perfecta.

Fuente: (Hernández-Sampieri, 2018)

Tabla 7. Correlaciones

		Cultura	Liderazgo
Cultura	Correlación de Pearson	1	,812**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	235	235
Liderazgo	Correlación de Pearson	,812**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	235	235

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: (elaboración propia mediante el programa SPSS25)

El nivel de significancia es de 0,01, lo cual implica que la investigación tiene un 99% de favor que la correlación sea verdadera y un 1% de que sea falsa, dado esto, el análisis estadístico correlacional entre el liderazgo (variable dependiente) y la cultura organizacional (variable independiente) revela una relación positiva considerable, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.812. Este resultado nos muestra el liderazgo posee una gran incidencia en relación con la cultura organizacional, si el liderazgo se va fortaleciendo, también se mejorará significativamente en adopción y apropiación de la cultura.

La magnitud de este coeficiente sugiere que el liderazgo desempeña un papel crucial en la

promoción de comportamientos alineados con los principios de Cervecería Hondureña, validando así la relevancia en formación y desarrollo de los líderes.

Coeficiente de determinación (r^2) de hipótesis Hg

Tabla 8. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,812 ^a	,660	,659	4,91847

a. Predictores: (Constante), Liderazgo

Fuente: (elaboración propia mediante el programa SPSS25)

El coeficiente de determinación es de 0.66, esto indica que existe una varianza de factores comunes, lo que ofrece una buena predicción y una relación positiva entre las variables.

Con los resultados de esta correlación se puede concluir que la evidencia estadística indica que la cultura organizacional en el personal operativo de Cervecería Hondureña está relacionada con el liderazgo de la operación. Los resultados sugieren que una estrategia de adopción basada y centrada en el líder tendrá un impacto positivo en la apropiación de la cultura organizacional.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. De acuerdo con los mecanismos e iniciativas que la Cervecería Hondureña realiza para la adopción de la cultura organizacional, se concluye que, mediante evaluaciones, a través de encuestas realizadas al personal operativo de San Pedro Sula, existe una adopción de la cultura organizacional, principalmente enfocados en los principios más arraigados en la compañía "soñamos en grande", "construimos resultados extraordinarios" y "pensamos a largo plazo". El 60% de colaboradores consideran que sus líderes no son ejemplares y responsables; este resultado es una alerta particular, ya que es la primera pregunta analizada que se vincula directamente con uno de los diez principios que representan la cultura organizacional de Cervecería Hondureña y es claramente un llamado a la revisión de la gestión de los líderes con sus equipos.

2. Al analizar, cómo influye el liderazgo en la adopción de la cultura organizacional del personal operativo, se ha logrado determinar el impacto del papel del líder en el comportamiento del personal de la empresa, así mismo su relación y conexión es clave para canalizar la cultura organizacional; tomando en cuenta los cambios de estructura organizacional que ha experimentado Cervecería Hondureña en los últimos años, la correcta gestión de comunicación favorece la dinámica y la relación entre colaboradores y compañía en donde el 35% del personal operativo están totalmente de acuerdo con la accesibilidad de los líderes de la alta gerencia de cada área, sin embargo existe una pequeña brecha entre el personal que está en desacuerdo, traduciéndose en la falta de comprensión de los líderes a necesidades reales de la operación

3. Las acciones e iniciativas de la estrategia de cultura organizacional para el personal operativo en las cuales se debe centrar Cervecería Hondureña para impulsar la cultura organizacional son satisfacción y compromiso, las cuales están estrechamente vinculadas, ya que, la satisfacción de alcanzar las metas en equipo ofrece la oportunidad de potenciar el compromiso, midiéndose mediante el entendimiento de las actividades diarias del personal operativo, sumando y aportando a los objetivos del área, en donde el 54% del personal operativo de San Pedro Sula, está de acuerdo que su trabajo diario aporta directamente a los objetivos del área en la cual se encuentran asignados.

4. Se concluye que los beneficios de la implementación de la estrategia de cultura organizacional, como ser el aumento de la productividad, la reducción de costos, la reducción del riesgo, la innovación, aumento de la creatividad, compromiso y responsabilidad de parte de los colaboradores, conocimiento de los objetivos de la empresa, satisfacción laboral, entre otros, justifican los costos que se incurren en la misma, ya que Cervecería Hondureña es una de las empresas más rentables en el país.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Teniendo en cuenta el papel fundamental que realizan los líderes de Cervecería Hondureña en la adopción de la cultura organizacional, se recomienda que los líderes a cargo del personal operativo procuren el bienestar tanto personal como laboral del personal a su cargo, construyendo vínculos con su equipo de trabajo, implementando la cultura de la retroalimentación a través de entrenamientos, comunicados y campañas enfocadas en los beneficios de habilitar espacios de retroalimentación recíproca, además, incrementar sus habilidades de comunicación eficaz.

2. Se sugiere un replantamiento de la actual estrategia de cultura organizacional basado en el desarrollo de habilidades de los líderes en cada área, enfocadas en roles operativos, este cambio de dirección estratégica podría favorecer la percepción de los colaboradores sobre la retroalimentación y la transferencia de la cultura organizacional orientada a cumplir con los objetivos de la empresa.

3. Se recomienda implementar estrategia de cultura organizacional para el personal operativo de Cervecería Hondureña, enfocada en la satisfacción y compromiso de los colaboradores, a fin de adoptar una cultura que se alinee con los objetivos de la empresa, canalizándose a través de los líderes de cada área, estableciendo programas de capacitación y desarrollo de habilidades, obteniendo como resultado, la mejora en la calidad del trabajo, la retención de los empleados y la reducción de los costos de rotación de personal, maximizando de esta manera los recursos de la empresa, a la vez se forman colaboradores mas creativos e innovadores, obteniendo como resultado una empresa capaz de adaptarse a los cambios, que atrae nuevos empleados y conserva a los mejores a fin de lograr el objetivo final que es la satisfacción de los clientes.

4. A través del análisis costo-beneficio de la propuesta de la estrategia de adopción de cultura organizacional, se recomienda prestar atención a los costos, ya que los resultados de la encuesta reflejan que los empleados no comprenden el impacto de estos, por ende, en la situación financiera de la empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En este capítulo está la propuesta para mejorar algunas debilidades encontradas en Cervecería Hondureña. Por lo que se presenta la justificación de esta mejora, el alcance, descripción de los elementos, así como el cronograma y presupuesto.

6.1 ESTRATEGIA DE ADOPCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE CERVECERÍA HONDUREÑA

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Destaca la brecha del 24% entre la adopción de la cultura en el personal operativo y el indicador interno de Cervecería Hondureña que mide la percepción del sueño y propósito de la compañía, un 44% frente a un 78%, esta brecha refleja una necesidad de comprensión profunda en como el colaborador operativo adopta la cultura en su día a día, adicional se encuentra el 46% de la dimensión del liderazgo resultante de esta investigación y una clara relación entre la alta gerencia.

La propuesta tendrá como foco principal diversas acciones e iniciativas lideradas por el jefe inmediato de los colaboradores operativos, su impacto e influencia, así como su disposición y compromiso es clave para que la cultura organizacional en las áreas de Ventas, Distribución y Producción se fortalezca en todo el personal objetivo de este estudio.

La necesidad de implementar una estrategia integral centrada en la adopción de la cultura en el personal operativo para disminuir la brecha en la percepción de que existen dos empresas toma más fuerza con los resultados de esta investigación, esta implementación permitirá una alineación estratégica mucho más consolidada entre todas las áreas de la compañía, disminuirá la duplicación de procesos y trabajos y aumentará la disponibilidad de información, todo esto traducido en optimización de tiempos, reducción de costos y aumento en la satisfacción del clima laboral.

Mediante la presente propuesta se analizan los costos y los beneficios que se llevaran a cabo para la implementación de esta.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Con el objetivo de asegurar la adopción de la cultura organizacional en el personal operativo de las áreas de Ventas, Distribución y Producción de Cervecería Hondureña en San Pedro Sula

1. Incrementar el nivel de adopción de la cultura organizacional en el personal operativo de Cervecería Hondureña en San Pedro Sula a través de la cercanía de los líderes.
2. Diseñar iniciativas enfocadas en la cercanía y acompañamiento de los líderes, centradas en la comunicación, influencia y autenticidad de la relación con el personal operativo.
3. Crear un mecanismo de medición de la adopción y entendimiento de la cultura organizacional en el personal operativo.
4. Análisis de costo-beneficio de la implementación de la estrategia de cultura organizacional.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE CULTURA PARA EL PERSONAL OPERATIVO

La estrategia se basará en 5 pilares fundamentales para lograr la adopción de la cultura en el personal operativo.

6.4.1 ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 1: IMPULSAR

El primer pilar y el principal de esta estrategia es que los líderes sean los principales catalizadores de la cultura, serán los responsables de liderar e impulsar todas las acciones necesarias para asegurar que la cultura este presente y si no es el ejemplo para que el personal operativo de la compañía viva en el día a día. Esta tarea conlleva una serie de responsabilidades que van desde la comunicación bidireccional hasta la creación de un entorno que fomente la participación activa y el compromiso de todos. Este pilar comprende tres acciones fundamentales con sus respectivas actividades:

1. Formación de líderes, el objetivo es proveer de conocimientos necesarios para impulsar

la cultura, las principales actividades son:

- a. Programas de formación: diseñados específicamente en los principios de la cultura organizacional, junto con la comunicación y gestión
 - b. Talleres interactivos: Organizar espacios interactivos de trabajo que incluyan casos de estudio, ejercicios prácticos y discusiones grupales para fortalecer la comprensión y aplicación de los principios.
 - c. Materiales de referencia: Crear manuales, guías y otros recursos didácticos que los líderes puedan utilizar como referencia continua.
2. Reconocimiento, es una de las herramientas más poderosas para alinear comportamientos, reconocer estos comportamientos motiva al colaborador a continuar actuando de acuerdo con los principios de la compañía, las actividades en esta acción son:
- a. Reconocimiento formal: diseñar un programa estructurado que reconozca los comportamientos ejemplares en base a la cultura, la ceremonia donde se reconocerá a los colaboradores se realizará de forma anual, premiando a aquellos que sean ejemplos de cómo se vive y se comporta en base a los principios de la cultura
 - b. Reconocimiento informal: estos espacios deben ser construidos por los líderes con cada grupo o individuo en particular, se sugiere que se hagan en espacios públicos y a través de plataformas digitales.
3. Celebración, los espacios creados para celebrar y reconocer los hitos del área o de la compañía es clave para mantener la motivación y compromiso de los empleados, ya que de esta forma se refuerza el sentido de pertenencia y cohesión, las actividades propuestas para esta acción son:
- a. Actividades de integración: Espacio lúdicos y diferenciados para fomentar la colaboración e integración de los individuos de cada equipo, reforzados a través de los principios y el propósito de la compañía, estas actividades se pueden

agendar para que sucedan mensual o trimestralmente dependiendo de la naturaleza del área.

- b. **Hitos:** alcanzar las metas propuestas, es motivo de celebrar y como se menciona en una parte del enunciado del propósito de la compañía “creando más motivos para brindar”, estos espacios son ideales para reforzar la cultura desde esa perspectiva, donde la celebración toma esa relevancia, las celebraciones de reconocimiento realizándolas en las instalaciones de Cervecería Hondureña.

6.4.1.1 ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 1: IMPULSAR - RECONOCIMIENTO

La propuesta de implementación para el reconocimiento asociado a la cultura organizacional de la empresa es de un programa que reconozca no solo la influencia, compañerismo y dedicación, sino también el rendimiento y los resultados de los colaboradores, el reconocimiento de cultura se detalla a continuación:

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO: DUEÑOS

La implementación de este programa permitirá promover la adopción y apropiación ya que se reconocerá a las personas con comportamientos alineados a los valores de la cultura organizacional, la dinámica es la siguiente:

1. **Campaña expectativa:** En base a la campaña “la cultura que nos conecta” (que se explica en el pilar 2) se crean piezas de expectativa para que todas las personas conozcan sobre este reconocimiento y estén dispuestos a participar.
2. **Nominación:** Los colaboradores nominan a sus compañeros que consideran como “Dueños” de la cultura, llenan un formulario en línea con información básica de las personas que nominan.
3. **Votación:** Una vez cierra la etapa de nominación, los líderes de las operaciones seleccionan a las personas que cumplen con los criterios correctos para poder ser considerados como “Dueños”, es decir que representen y vivan la cultura organizacional en su día a día.

4. **Selección final:** Los colaboradores seleccionados por los líderes son llevados a un panel final donde los directivos de la compañía eligen a los “Dueños” por área y localidad, una vez con la selección final se procede a coordinar el anuncio.
5. **Evento de reconocimiento:** Este evento será conocido como “Dueños y Dueñas” y será llevado a cabo en un espacio diferenciado y especial donde los líderes de la compañía estarán presente para reconocer con palabras y un premio especial a las personas seleccionadas, adicional se sugiere coordinar para que familiares y amigos asistan a este evento y la conexión emocional sea aún más amplia.
6. **Presupuesto:**

Tabla 9. Presupuesto de estrategia impulsar

CONCEPTO	Cantidad	Personas impactadas	Costo unitario	Costo total
Evento Dueño de cultura (operación)	3	990	L74,103	L222,309
Premio Dueño de cultura (operación)	6	6	L12,335	L74,010

Fuente: (elaboración propia)

6.4.2 ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 2: EJEMPLIFICAR

El segundo pilar se enfoca en desarrollar una campaña de comunicación sólida y efectiva en el portal de la página de Cervecería Hondureña que se encuentre basada en ejemplos concretos proporcionados y relacionados directamente con el personal operativo. Estos ejemplos deben ilustrar y ejemplificar de manera clara y detallada cómo se manifiestan y viven los valores y comportamientos deseados dentro de la operación en el día a día. Al utilizar casos reales y ejemplos específicos de la experiencia de los empleados, la campaña es tangible y accesible a la cultura organizacional y sirve como una herramienta poderosa para motivar e inspirar a otros empleados a seguir estos ejemplos y vivir la cultura de la compañía. La ejemplificación de estos comportamientos y valores a través de historias reales que han experimentado y vivido los empleados facilita la comprensión y adopción de la cultura organizacional, promoviendo un entorno de trabajo cohesionado, alineado y en sintonía con los principios y objetivos de la compañía. Además, al destacar y celebrar estos ejemplos, se refuerza el reconocimiento y la

valorización de las acciones que realmente reflejan y promueven la cultura deseada, incentivando a todos los empleados a contribuir activamente para el fortalecimiento y perpetuación de la verdadera cultura que se busca inspirar, para el desarrollo de dicha campaña de comunicación integral se deben realizar y alinear las siguientes acciones:

1. Recolección de Testimonios, este proceso consiste en identificar, documentar y compartir testimonios y casos de éxito del personal operativo que demuestren comportamientos alineados con la cultura organizacional y los valores que se buscan inspirar a los empleados. Para realizar esta tarea de manera efectiva y recolectar la información deseada se deben de seguir los siguientes pasos.
 - a. Búsqueda, se debe realizar una búsqueda exhaustiva dentro de la compañía para identificar a aquellos empleados cuyos comportamientos y acciones reflejen los valores y principios fundamentales de la empresa. Esto puede involucrar consultas con supervisores directos y gerentes, así como la revisión de registros de desempeño y reconocimientos anteriores otorgados. Es importante que esta identificación sea inclusiva y represente una diversidad de roles y áreas dentro de la operación.
 - b. Documentación, una vez se logren identificar estos empleados referencia, el siguiente paso es documentar sus historias de manera detallada y auténtica. Esto implica realizar entrevistas a profundidad con los empleados seleccionados para capturar no solo sus acciones y comportamientos específicos, sino también el contexto y las motivaciones detrás de ellos. Durante estas entrevistas, es esencial crear un ambiente de confianza, seguridad psicológica, y apertura para que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus experiencias de manera honesta y completa. Además de las entrevistas, se pueden recopilar pruebas adicionales como fotografías, videos, y cualquier otra evidencia que respalde los testimonios y nos facilite contar los testimonios de manera auténtica. Los materiales visuales y audiovisuales pueden enriquecer la narrativa y hacer que las historias sean más impactantes y memorables para los demás empleados.

2. Producción de Contenido, dicho proceso abarca la creación de diversos tipos de materiales visuales y gráficos que ilustren los ejemplos de comportamientos y valores alineados con la cultura organizacional de manera atractiva y accesible. La producción de contenido debe ser estratégica y meticulosa, asegurando que cada pieza creada resuene con los empleados y refuerce los mensajes clave que se buscan transmitir a través de la campaña.

Es esencial desarrollar un plan de contenido que determine los tipos de materiales más efectivos para la audiencia interna a la cual se busca comunicar. El contenido definido puede incluir videos testimoniales, infografías, material gráfico, artículos escritos, y presentaciones interactivas. Cada formato debe ser elegido en función de su capacidad para transmitir la historia de manera clara y memorable para los empleados, algunos de los tipos de contenido son:

- a. Videos, la creación de videos es una de las estrategias más potentes. Ya que pueden incluir entrevistas con los empleados ejemplares seleccionados, representaciones dramatizadas de sus experiencias, y montajes visuales que destaquen momentos clave de su historia. Dichos videos deben ser de alta calidad, con una producción profesional que incluya una buena iluminación, sonido claro, y edición que mantenga el interés de los espectadores. Incluir subtítulos puede aumentar la accesibilidad y asegurar que el mensaje llegue a todos los empleados, independientemente de sus habilidades auditivas y con mayor claridad.
- b. Infografías, son otra herramienta útil y funcional para comunicar información de manera visual y concisa. Estas deben ser diseñadas con un enfoque en la claridad y el atractivo visual, utilizando gráficos, diagramas y estadísticas para ilustrar los comportamientos deseados y sus impactos positivos en la compañía. Las infografías se distribuyen en boletines internos, publicados digitalmente en medios de difusión en la empresa, y utilizadas en presentaciones durante reuniones y matinales de equipo.
- c. El material gráfico, como posters y banners, también juega un papel crucial en

la comunicación visual de estos ejemplos. Dichos materiales pueden ser colocados en áreas comunes y concurridas dentro de la empresa, como pasillos, salas de descanso y comedores, para mantener los valores y comportamientos deseados siempre visibles. Diseños atractivos y mensajes claros ayudarán a reforzar continuamente la cultura organizacional entre los empleados.

3. Distribución de contenido, para asegurar que todo el contenido producido sea efectivo, es importante realizar pruebas piloto y recoger retroalimentación de una muestra representativa de empleados antes de la distribución general. Esto permitirá ajustar el contenido según las reacciones y asegurarse de que realmente resuene y tenga un impacto en la audiencia.

Al diversificar los canales de comunicación, se garantiza que los mensajes lleguen a todos los empleados de manera efectiva y se refuercen continuamente, algunos de los medios son:

1. **Portal Interno**, la implementación de un portal interno dedicado es una estrategia fundamental para compartir regularmente historias de éxito y buenas prácticas dentro de la organización. Este portal debe ser accesible a todos los empleados y estar diseñado de manera intuitiva para facilitar la navegación y la búsqueda de contenido relevante.

Dicho debe contener con una sección principal dedicada a historias de éxito, donde se publiquen de manera destacada las experiencias de los empleados que hayan demostrado comportamientos alineados con la cultura organizacional. Cada historia puede presentarse con detalles sobre el contexto, los desafíos enfrentados, las acciones realizadas y los resultados obtenidos. Además, incluir citas directas y testimonios personales añade un toque humano y auténtico que puede inspirar a otros empleados.

Además de las historias de éxito, el portal debe incluir una sección de buenas prácticas. Esta área puede ofrecer artículos, guías, y recursos que describan métodos y estrategias efectivas para incorporar los valores de la empresa en el trabajo diario. Estas buenas prácticas pueden cubrir una variedad de temas, desde la colaboración en equipo hasta la innovación y la atención al cliente, proporcionando ejemplos concretos y consejos prácticos que los empleados puedan aplicar. Para respaldar y enriquecer aún más el

contenido, se podría integrar multimedia, como videos, los cuales pueden incluir entrevistas con empleados destacados, presentaciones de proyectos exitosos.

2. **Paneles de Discusión**, los paneles de discusión y charlas inspiradoras con empleados destacados es una estrategia poderosa para compartir experiencias y aprendizajes dentro de la compañía. Dichos eventos no solo proporcionan una plataforma para reconocer y celebrar a los empleados ejemplares, sino que también permiten que sus historias inspiren y motiven a otros.

Es importante identificar nuevamente a los empleados destacados que han demostrado comportamientos alineados con los valores de la empresa. Los empleados deben ser seleccionados por su capacidad para comunicar sus experiencias de manera efectiva y por su disposición a compartir sus historias. Es importante que los panelistas siempre representen una diversidad de roles, áreas y niveles jerárquicos para que las experiencias compartidas sean relevantes para una amplia audiencia.

Una vez seleccionados los panelistas, se debe planificar el formato del evento. Los paneles de discusión pueden adoptar varios formatos, desde mesas redondas hasta entrevistas individuales. Es importante que el formato elegido facilite una conversación abierta y dinámica, permitiendo a los panelistas profundizar en sus experiencias y responder a preguntas del público. Además, se debe designar un moderador que pueda guiar la discusión, hacer preguntas pertinentes y mantener el flujo del evento.

Durante el evento, es fundamental crear un ambiente acogedor y participativo. Esto puede lograrse mediante la elección de un espacio cómodo, el uso de las herramientas tecnológicas adecuada para apoyar presentaciones visuales y la facilitación de la interacción entre panelistas y audiencia.

Una vez realizados los esfuerzos y las acciones mencionadas es importante fomentar la reflexión y el diálogo sobre la cultura organizacional creando espacios dentro de la organización que promuevan la reflexión y el diálogo continuo sobre la cultura organizacional. Esos espacios permiten a los empleados entender mejor los valores fundamentales de la compañía, internalizarlos en su trabajo diario y contribuir a su

evolución y fortalecimiento, ejemplos de los espacios que se pueden utilizar.

- a. Talleres Grupales, talleres y sesiones grupales donde los empleados puedan discutir y reflexionar sobre los ejemplos presentados y cómo aplicarlos en su trabajo diario es una estrategia efectiva para fortalecer la cultura organizacional. Estos talleres no solo proporcionan un espacio estructurado para el aprendizaje y la reflexión, sino que también fomentan la colaboración y el intercambio de ideas entre colegas.
- b. Dinámicas de Grupo: Incorporar dinámicas que ayuden a los empleados a identificar cómo pueden incorporar los valores en sus actividades cotidianas es fundamental. Por ejemplo, se pueden realizar ejercicios de juego de roles donde los empleados actúen situaciones basadas en los valores de la empresa y discutan cómo podrían manejarlas de manera efectiva. Estas dinámicas no solo refuerzan el entendimiento práctico de los valores organizacionales, sino que también promueven habilidades de comunicación y resolución de problemas.
- c. Encuentros Informales: Facilitar encuentros informales para que los empleados compartan experiencias y aprendizajes en un ambiente relajado es igualmente importante. Estos encuentros pueden tomar la forma de almuerzos de equipo, cafés informales o incluso actividades sociales después del trabajo. Proporcionar un espacio donde los empleados puedan conversar libremente sobre cómo aplican los valores en su trabajo diario fomenta un sentido de comunidad y colaboración dentro de la organización. Además, estos encuentros pueden inspirar nuevas ideas y prácticas que fortalezcan aún más la cultura organizacional.

Los talleres y encuentros informales de acuerdo al cronograma aseguran que la reflexión y la aplicación de los valores no sean eventos aislados, sino parte integral de la vida diaria en la empresa. Al hacerlo, se crea un entorno donde los empleados se sienten valorados por sus contribuciones individuales al mismo tiempo que se alinea con los objetivos organizacionales más amplios.

6.4.2.1 ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 2: EJEMPLIFICAR - CAMPAÑA

Para garantizar el éxito de del pilar de ejemplificar se diseñó una propuesta de campaña de comunicación considerando todo lo mencionado anteriormente, la misma se presenta y detalla a continuación:

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN SOBRE LOS PRINCIPIOS DE LA COMPAÑÍA

1. Concepto Comunicacional

1.1. **Nombre de la campaña:** “La cultura que nos conecta”.

1.2. **Racional:** Este nombre refleja y comunica la importancia de los líderes para hablar de cultura haciendo énfasis en la palabra “conecta” la cual denota a la cultura como el vínculo que nos une a todos como colaboradores.

2. Slogan

2.1. **Slogan:** “Hablemos de los que nos une”.

2.2. **Racional:** Refuerza la idea del dialogo y conexión, al tiempo resalta la cultura como tema principal de conversación.

3. Detalles de piezas de comunicación

3.1. Videos cortos

3.1.1. Descripción:

3.1.1.1. Serie de 10 videos (1 por principio) de 1 minuto cada uno. Cada video incluirá un líder de la compañía explicando el principio y como se aplica en su área.

3.1.1.2. Serie de videos cortos con ejemplos del día a día del personal operativo con situaciones reales sobre cómo se puede vivir la cultura en sus roles.

3.1.2. Frecuencia: 2 por semana.

3.2. Minuto de Cultura

3.2.1. Descripción: breves reuniones diarias lideradas por supervisores para discutir un principio específico, compartir experiencias y responder preguntas.

3.2.2. Frecuencia: diarias por 2 meses.

3.3. Carteles y folletos

3.3.1. Descripción: Carteles visualmente atractivos con el nombre de la campaña hablando sobre un principio en específico junto con fotografía de personas ejemplares de la cultura dentro de la operación.

3.3.2. Frecuencia: se instalan al inicio de la campaña y estarán instalados por 4 semanas.

3.4. Boletín digital

3.4.1. Descripción: Resumen de los temas discutidos en las reuniones diarias, así como las piezas de los carteles, diseñadas con el concepto de la campaña y usando como imagen a colaboradores operativos.

3.4.2. Frecuencia: 1 a la semana.

4. Cronograma

Tabla 10. Cronograma de la estrategia ejemplificar

Semana	Día	Actividad	Descripción	Responsable
Semana 1	Lunes	Video 1	Envío del video del primer principio.	Equipo de Comunicación
		Minuto de Cultura	Discusión del primer principio.	Supervisores
	Miércoles	Video 2	Envío del video del segundo principio.	Equipo de Comunicación
		Minuto de Cultura	Discusión del segundo principio.	Supervisores
	Viernes	Video 3	Envío del video del tercer principio.	Equipo de Comunicación
		Minuto de Cultura	Discusión del tercer principio.	Supervisores
Semana 2	Lunes	Video 4	Envío del video del cuarto principio.	Equipo de Comunicación
		Minuto de Cultura	Discusión del cuarto principio.	Supervisores
	Miércoles	Video 5	Envío del video del quinto principio.	Equipo de Comunicación
		Minuto de Cultura	Discusión del quinto principio.	Supervisores
	Viernes	Video 6	Envío del video del sexto principio.	Equipo de Comunicación
		Minuto de Cultura	Discusión del sexto principio.	Supervisores
Semana 3	Lunes	Video 7	Envío del video del séptimo principio.	Equipo de Comunicación
		Minuto de Cultura	Discusión del séptimo principio.	Supervisores
	Miércoles	Video 8	Envío del video del octavo principio.	Equipo de Comunicación
		Minuto de Cultura	Discusión del octavo principio.	Supervisores
	Viernes	Video 9	Envío del video del noveno principio.	Equipo de Comunicación
		Minuto de Cultura	Discusión del noveno principio.	Supervisores
Semana 4	Lunes	Video 10	Envío del video del décimo principio.	Equipo de Comunicación
	Viernes	Envío del Primer Boletín	Resumen de la primera fase de la campaña y temas discutidos.	Equipo de Comunicación
Semana 5	Lunes	Minuto de Cultura	Revisión y discusión de los primeros 5 principios.	Supervisores
Semana 5 Semana 6	Miércoles	Minuto de Cultura	Revisión y discusión de los siguientes 5 principios.	Supervisores
	Viernes	Envío del Segundo Boletín	Resumen de la segunda fase de la campaña y temas discutidos.	Equipo de Comunicación
Semana 7	Lunes	Minuto de Cultura	Revisión general de todos los principios.	Supervisores
Semana 8	Viernes	Evento de Cierre	Reconocimiento a los empleados destacados y cierre de la campaña.	Dirección de la Empresa

Fuente: (elaboración propia)

5. Presupuesto estimado

Tabla 11. Presupuesto estimado de la estrategia ejemplificar

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (L)	Costo Total (L)
Producción de Videos (10 videos)	15	10,000.00	150,000.00
Impresión de Carteles (20 carteles)	20	500.00	10,000.00
Impresión de Folletos (300 folletos)	300	20.00	12,200.00
Branding Corporativo	5	32,702.00	163,510.00
Evento de Cierre (Logística y reconocimiento)	1	25,000.00	25,000.00
Total Estimado			L360,710.00

Fuente: (elaboración propia)

6.4.3 ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 3: CONSTRUIR

El tercer pilar construir busca desarrollar las capacidades necesarias en los líderes para que puedan promover y mantener la cultura organizacional de manera efectiva, incluyendo capacitaciones específicas en habilidades de liderazgo, comunicación y gestión de equipos con un enfoque cultural profundo y estratégico. Estas capacitaciones no solo buscan mejorar las competencias técnicas de los líderes, sino también cultivar su capacidad para actuar como agentes de cambio cultural dentro de la organización.

1. Programas de Capacitación, con el objetivo principal de dotar a los líderes con las herramientas necesarias para fomentar la cultura organizacional de manera efectiva y sostenible en toda la compañía a través de las siguientes acciones:
 - a. Diseño e Implementación, enfocado en el diseño de programas de capacitación integral que abarcan módulos especializados en liderazgo basado en valores, técnicas avanzadas de comunicación efectiva y estrategias innovadoras de gestión de equipos. Estos programas son estructurados para proporcionar a los líderes las habilidades esenciales para alinear las acciones diarias con los valores fundamentales de la organización, fortaleciendo así la cohesión y el compromiso organizacional.
 - b. Talleres Prácticos: Se realizan talleres prácticos dinámicos y participativos

que incluyen estudios de caso realistas y simulaciones interactivas. Estas actividades prácticas permiten a los líderes aplicar directamente los conocimientos adquiridos en situaciones simuladas, preparándolos para enfrentar desafíos reales con confianza y eficacia. Los estudios de caso específicos de la empresa proporcionan ejemplos concretos de cómo los líderes pueden influir positivamente en la cultura organizacional a través de sus decisiones y acciones diarias.

- c. Seguimiento y Evaluación: Se implementa un sistema riguroso de seguimiento y evaluación para medir la efectividad de las capacitaciones impartidas. Esto incluye la recopilación de retroalimentación continua de los participantes, la evaluación de la aplicación práctica de los conceptos aprendidos en el entorno laboral y la realización de ajustes necesarios para optimizar el impacto de los programas de desarrollo de liderazgo. El análisis de resultados permite identificar áreas de mejora y adaptar los enfoques pedagógicos para garantizar un aprendizaje significativo y duradero.

Dichos programas de capacitación no solo buscan fortalecer las competencias técnicas y estratégicas de los líderes, sino también cultivar una comprensión profunda y comprometida de los valores organizacionales. Al invertir en el desarrollo de sus líderes de esta manera integral, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo en el que los valores compartidos se conviertan en un motor de inspiración, innovación y éxito a largo plazo.

2. Mentoría y Coaching, con el objetivo de proporcionar apoyo continuo a los líderes a través de programas estructurados de mentoría y coaching, fortaleciendo así su capacidad para liderar eficazmente y promover la cultura organizacional, algunos ejemplos son:

- a. Programa de Mentoría, diseñado para emparejar líderes nuevos o menos experimentados con líderes más experimentados dentro de la organización. Estos mentores actúan como guías y consejeros, compartiendo su experiencia y conocimientos para ayudar a los empleados a desarrollar habilidades de liderazgo, comprensión de la cultura organizacional y capacidad para navegar los

desafíos específicos del entorno laboral. Las sesiones regulares de mentoría proporcionan un espacio para discutir metas profesionales, explorar oportunidades de desarrollo y recibir orientación personalizada.

- b. Sesiones de Coaching, individualizadas y centradas en objetivos para los líderes, facilitadas por entrenadores certificados en desarrollo organizacional y liderazgo. Estas sesiones están diseñadas para abordar desafíos específicos que enfrentan los líderes en su rol, como la gestión de equipos diversos, la resolución de conflictos o la implementación de estrategias culturales. A través del coaching, los líderes desarrollan habilidades prácticas, aumentan su autoconciencia y aprenden a aplicar principios culturales en situaciones del mundo real, mejorando así su efectividad e impacto dentro de la organización.
- c. Grupos de Apoyo, comunidades de práctica donde los líderes pueden conectarse entre sí, compartir experiencias, discutir desafíos comunes y compartir mejores prácticas. Estos grupos ofrecen un espacio seguro y colaborativo donde los líderes pueden aprender unos de otros, desarrollar nuevas habilidades y recibir apoyo emocional y profesional. Además, los grupos de apoyo fomentan la colaboración transversal y promueven una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización, fortaleciendo así la cohesión y el compromiso organizacional.

El programa integral de mentoría y coaching no solo fortalece las habilidades individuales de liderazgo, sino que también contribuye a la creación de una red de líderes comprometidos y capacitados que trabajan juntos para avanzar en los objetivos estratégicos de la organización. Cuando la compañía invierte en el desarrollo personalizado de sus líderes a través de estas iniciativas pueden cultivar un liderazgo sólido y efectivo que promueva una cultura organizacional con éxito a largo plazo.

6.4.3.1 ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 3: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para garantizar el éxito de del pilar de construir se diseñó una propuesta de un programa de capacitación con el objetivo de que los líderes de la compañía adopten y fomenten la cultura organizacional a través de cambios de conductas y comportamientos en un programa compuesto

por cuatro módulos con duración de tres semanas, a continuación se detalla el programa:

CULTURA VIVA: LIDERANDO CON PROPÓSITO

1. Módulo uno: **El rol del líder en la cultura organizacional.**

Este módulo tiene como objetivo reconocer y reflexionar sobre la importancia del liderazgo en la transmisión y adopción de la cultura, con duración de una semana su contenido será:

- El líder como canal principal de comunicación.
- Los 10 principios, la base de nuestra cultura.
- Ejemplos de liderazgo efectivo en la cultura organizacional.

2. Módulo dos: **Comunicación y cultura: El dialogo continuo.**

Aquí el objetivo es equipar a los líderes con herramientas para fomentar el diálogo abierto y continuo dentro de sus equipos, con duración de dos semanas, su contenido será:

- Estrategias de comunicación efectiva para equipos operativos.
- Técnicas de escucha activa y retroalimentación constructiva.
- Promoción de la participación en la cultura.

3. Módulo tres: **Cambio de comportamientos.**

Los líderes son los agentes principales de cambio, sus comportamientos son ejemplo que moldean y refuerzan el comportamiento colectivo que se traduce en cultura organizacional, con duración de tres semanas, está compuesto por:

- Psicología del cambio de comportamiento.
- Herramientas para gestionar el cambio en equipos diversos.
- Evaluación y ajuste continuo del comportamiento.

4. Módulo cuatro: **Implementación y seguimiento.**

El objetivo es desarrollar un plan de acción para ejecutar y dar seguimiento a sus acciones,

este módulo tiene el siguiente contenido:

- Creación de un plan de acción.
- Medición de impacto de la cultura.
- Herramientas de seguimiento y refuerzo continuo.

5. Presupuesto estimado

Tabla 12. Presupuesto estimado de la estrategia programa de capacitación

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (L)	Costo Total (L)
Consultoría y facilitadores	1	280,000.00	280,000.00
Materiales de capacitación (manuales, etc.)	20	220.00	26,400.00
Plataforma de e-learning	1	35,000.00	35,000.00
Espacio físico (alquiler)	6 semanas	6,000.00	36,000.00
Publicidad interna	1	12,000.00	12,000.00
Total Estimado			L389,400.00

Fuente: (elaboración propia)

6. Sugerencias de consultoras regionales con servicios de capacitación:

- a. ADEN International Business School (Costa Rica): Ofrecen programas de desarrollo de liderazgo y cultura organizacional.
- b. Grupo Camacho Internacional (Costa Rica): Consultoría en estrategia, liderazgo y transformación cultural.
- c. Gallup (Latinoamérica): Especializados en gestión de talento y cultura organizacional, con presencia en el Caribe.
- d. INCAE Business School (Costa Rica): Consultoría en liderazgo y cultura organizacional.

6.4.4 ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 4: MANTENER

La regularidad de los espacios creados para hablar de cultura organizacional es determinante para el éxito de esta estrategia, suma a la cohesión entre los equipos y fortalece la alineación estratégica de la compañía, la esencia de este pilar es la continua habilitación de estos espacios, los cuales van desde reuniones matinales diarias hasta reuniones mensuales de todo el área, son fundamentales no solo para la revisión del alcance de las metas, sino también para identificar desafíos y obstáculos que puedan surgir en el camino de la gestión de la adopción de la cultura, es

imperante que en estos espacios se proporcione la oportunidad de que los empleados compartan experiencias y perspectivas ya que esto ofrecerá ideas y retroalimentación de cómo se está viviendo la cultura en su día a día. Este pilar comprende tres acciones fundamentales con sus respectivas actividades:

1. Reuniones periódicas, el objetivo es facilitar la comunicación continua sobre cultura organizacional, sus actividades están comprendidas por:
 - a. Matinales diarias: Estos espacios ya están diseñados para el seguimiento de las actividades diarias y las metas del área, sobre este espacio se propone que el líder habla sobre cultura con sus equipos durante un minuto, el bloque se llamará “minuto de cultura” y el objetivo es ejemplificar los principios con situaciones de la operación.
 - b. Hablemos de Cultura: Es un espacio creado con el objetivo de que el líder sostenga una conversación de cultura con un grupo seleccionado del personal operativo, esta conversación se realizará en un ambiente fuera del espacio de trabajo diario y con dinámicas de ramificación que permitan asociaciones entre los comportamientos y el significado de los principios.
2. Talleres, el objetivo es profundizar en los diferentes aspectos relacionados a la cultura y entre sus actividades están:
 - a. Talleres temáticos: Organizar talleres sobre los principios de la compañía donde se explore cada aspecto a profundidad, se deben diseñar con precisión para que sean formativos y que los colaboradores sean muy participativos donde ellos puedan aprender, discutir y reflexionar.
 - b. Invitación de expertos: el objetivo de esta actividad es enriquecer el entendimiento de la cultura a través de voces externas, estos espacios promueven la actualización y el aprendizaje continuo ya que los expertos pueden abordar los temas desde una perspectiva diferente, pero a la vez complementaria sobre como adoptar la cultura es crucial.

3. Sesiones de retroalimentación, las conversaciones constructivas habilitan transparencia en la comunicación bidireccional del líder con sus equipos, para ellos se proponen dos actividades:
 - a. Uno a uno: la importancia de estos espacios radica en la capacidad de fomentar una comunicación más personalizada y constructiva entre los supervisores y el personal operativo, conversar sobre prácticas ejemplares de cultura es ideal en estos espacios.
 - b. Grupos de enfoque: Organizar estas sesiones permite profundizar sobre el entendimiento y comprensión de cada principio de la cultura de la compañía, la extracción de hallazgos y la creación de iniciativas en base a estos hallazgos fomenta la participación del personal ya que su involucramiento se ve relajado en acciones construyendo así un ambiente mucho más colaborativo y alineado a la cultura de la compañía, ya que no se realizan en la actualidad.

6.4.5 ESTRATEGIA DE CULTURA PILAR 5: MEDICIÓN

La evaluación de la adopción de los comportamientos relacionados a la cultura organizacional debe ser precisa, por lo que el diseño de la herramienta que los mida debe ser en base a los resultados de esta investigación. La herramienta permitirá un monitoreo del progreso de la adopción, así como la adopción en sí. Este último pilar se comprende por tres fases:

1. Desarrollo de la herramienta. Primero se deben definir los indicadores clave de desempeño que reflejen de manera precisa y comprensible la adopción de los principios, posterior a ello se inicia el diseño de un instrumento que permita recopilar información relacionada a estos indicadores, idealmente son cuestionarios o encuestas tanto cualitativas como cuantitativas y se finaliza con una sistematización del control y seguimiento de la aplicación del instrumento.
2. Implementación del instrumento. Se debe definir el tiempo en que se desplegará la encuesta y cada cuanto se hará, la periodicidad marca la pauta para la implementación de las iniciativas, se sugiere que se aplique un primer levantamiento posterior a esta investigación para obtener un indicador base del entendimiento de la cultura y luego

aplicarla trimestralmente el primer año.

3. Análisis de resultados. Por último, los datos recolectados con el instrumento funcionan para ajustar o mejorar la estrategia mediante actividades de revisión regular, se identifican áreas de mejora, tendencias y brechas que se deben ir cerrando.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Los indicadores para medir el éxito o no de la implementación del plan, siendo el departamento de recursos humanos los responsables de llevar a cabo una encuesta para medir el nivel de adopción de cultura organizacional, la cual se aplicará cada tres meses, estas medidas se detallan en el pilar 5 de la estrategia de cultura para el personal operativo, estos se resumen de la siguiente manera:

- i. Satisfacción en la participación:

Objetivo: Este indicador medirá la satisfacción de los colaboradores en las participaciones de todas las iniciativas de la estrategia de cultura a través del Puntaje Neto de Promotores (NPS)

Fórmula: Las respuestas se clasifican en Promotores: personas que responden con puntuación de 9 o 10, Pasivos: son quienes responden calificando con 7 o 8 y los Detractores: su puntuación va desde 0 hasta 6, son quienes están insatisfechos. Se calcula primero de la siguiente manera:

Porcentaje de promotores = (número de promotores / número total de respuestas) x 100

Porcentaje de detractores = (número de detractores / número total de respuestas) x 100

NPS = Porcentaje de promotores – porcentaje de detractores

- ii. Categoría de Propósito:

Objetivo: Este indicador se tomará de la encuesta de clima y compromiso que se despliega dos veces al año.

Fórmula: Las respuestas de esta encuesta utilizan la escala de Likert, para calcular el porcentaje positivo de las respuestas se suman el total de quienes respondieron: totalmente satisfecho (5) y satisfecho (4) y se divide entre el total de respuestas, dando así un porcentaje ya sea positivo o negativo.

iii. Indicador de comportamiento:

Objetivo: Este indicador se centra en la observación y evaluación de comportamientos específicos través de listas de verificación y documentación de ejemplos.

Fórmula: Se sugiere realizar observaciones directas en el lugar de trabajo para evaluar como los colaboradores evolucionan en relación con los comportamientos culturales, estos se harán a través de observadores capacitados utilizando listas de verificación, documentación de ejemplos e informes periódicos.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN, PRESUPUESTO Y ESTUDIO FINANCIERO

6.6.1 CRONOGRAMA

Para la implementación de la propuesta se ha estimado un año, en donde en los primeros 6 meses de la implementación de la estrategia, al 31 de diciembre del año 2024 se espera aumentar en un 5% el índice de adopción de la cultura, el indicador de la categoría de Propósito y Cultura, el índice de percepción de liderazgo y el indicador de la categoría de Efectividad del Gerente, así mismo reducir en un 5% los sobregiros relacionados a iniciativas de cultura y liderazgo; en el primer mes de iniciaran las reuniones, la selección de los buenos testimonios, la contratación de una persona encargada de la elaboración del contenido digital, la elaboración del instrumento de medición de la presente propuesta a cargo del personal de Recursos humanos, así como de la selección de los entrenadores certificados, además la ejecución de capacitaciones, talleres, los grupos de apoyo así como la selección de los lugares externos en donde se llevaran a cabo las reuniones, a la vez de los espacios en donde se llevaran a cado dichas capacitaciones.

En los siguientes meses se capacitarán, se realizarán reuniones y talleres para realizar las actividades de los pilares de esta propuesta.

Tabla 13. Cronograma de implementación de estrategia de cultura organizacional

Pilar/Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IMPULSAR												
Formación de líderes (talleres y manuales)												
Reconocimientos (premiaciones)												
Cercanía (celebraciones)												
EJEMPLIFICAR												
Recolección de testimonios												
Documentación de testimonios												
Producción del contenido												
Distribución del contenido												
Implementación de portal interno												
Paneles de discusión												
Talleres grupales												
Dinámicas de grupo												
Encuentros informales												
CONSTRUIR												
Programas de Capacitaciones												
Talleres prácticos												
Seguimiento y evaluación												
MANTENER												
Reuniones periódicas (diarias y mensuales)												
Talleres temáticos e invitación de expertos												
Retroalimentación												
Grupos de enfoque												
MEDICIÓN												
Desarrollo del instrumento												

Implementación del instrumento											
Análisis de los resultados											

Fuente: (elaboración propia)

6.6.2 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

En este apartado se detalla la inversión para implementar estrategia de cultura organizacional, donde se brindan los costos de cada pilar de la estrategia.

Ahora se habla de sostenibilidad de los negocios, donde se observan dos pilares fundamentales de la presente propuesta, el primero es cultura, el cual está relacionado con la salud organizacional, abordada en la propuesta de implementar la estrategia de cultura organizacional para el personal operativo de San Pedro Sula de Cervecería Hondureña basadas en cinco estrategias. En este apartado se hace referencia al segundo pilar que es el desempeño, el cual se traduce en rendimiento, la cervecería ha sido una de las empresas hondureñas con mayor crecimiento económico, aportando el 3.5% al Producto Interno Bruto (PIB) del país, y el 21.7% al PIB Manufacturero, siendo una de las mayores empresas que genera empleo, dinamizando a la economía y beneficiando a cientos de familia.

Mediante el presente trabajo de graduación se concluye que la cultura organizacional se complementa con las finanzas, ya que las decisiones que se toman en la alta gerencia, así como en cada equipo pueden impactar significativamente en el rendimiento financiero de Cervecería Hondureña, a la vez reduce el riesgo y dicta las decisiones a tomar a fin de evitar las crisis financieras que se atraviesan a lo largo del tiempo en la economía hondureña, recientemente la pandemia, generando riesgo en el nivel operativo, el cual es de interés en la presente investigación. Por lo tanto, se recomienda que la presente propuesta, tome en cuenta los siguientes elementos a fin de evitar el riesgo, que impacta directamente en el rendimiento financiero de la empresa:

La primera estrategia se enfoca en los Clientes, desarrollando la comunicación con el personal operativo del área de ventas, como apoyarse mutuamente e identificándose con los principios de cultura organizacional y los objetivos de Cervecería Hondureña. Todo esto, para satisfacer la demanda de los clientes, según la encuesta realizada, el 38% de los colaboradores no está de acuerdo con que sus jefes directos proporcionan espacios de retroalimentación regulares

donde la comunicación es en ambas vías. Siendo la comunicación una de las principales variables de cultura organizacional.

La segunda estrategia es enfocada en la reducción de costos, en la encuesta realizada al personal operativo se logra observar que en la pregunta si el colaborador se identifica con el principio de Cervecería Hondureña “Cuidamos nuestros costos rigurosamente”, el 33% de los colaboradores están en desacuerdo, siendo una variable de suma importancia en las finanzas de la empresa, ya que incrementa la brecha de adopción y comprensión no sólo de este principio, sino de la cultura en general. A la vez el 49% de los colaboradores tiene un rango de edad entre los 36 y 55 años; a la vez se observa que el 70% de los empleados tienen más de 15 años de laborar en Cervecería Hondureña, por lo tanto son colaboradores con experiencia algunos llegando hasta los 45 años de antigüedad laboral, generando valor agregado que contribuye a la eficiencia y productividad de los equipos y de la organización en general; la combinación de los factores edad y antigüedad dificulta el desarrollo de habilidades como la adaptabilidad a nuevas tecnologías y métodos de trabajo. Por lo tanto, esta estrategia de costos se centra en producir más con menos, lo cual se logrará aplicando la estrategia de cultura organizacional, mediante capacitaciones, reconocimientos y motivaciones que generen las condiciones para que los colaboradores se adapten e implemente los cambios que enfrente la empresa, mediante tecnología y uso de herramientas que faciliten y proporcionen seguridad al realizar cada actividad por parte del personal operativo; y la capacitación y reconocimiento de líderes y nuevos líderes para transmitir los objetivos de la empresa, satisfechos.

La Cervecería Hondureña, es una empresa con los más altos estándares de calidad, en todas sus áreas y procesos, de igual manera cuida y protege su información financiera, la tercera estrategia, de capital, incluye las dos estrategias anteriores, la estrategia de ingresos y la estrategia de costos. En la presente propuesta se recomienda especial atención a los elementos de eficiencia, productividad y automatización, sobre todo se recomienda, mediante la implementación de la presente propuesta disminuir el porcentaje del 33% del personal en desacuerdo a asociar el cuidado de costos con reducción de costos, mediante la evaluación continua del personal, ya que la identificación, es decir, el reconocimiento de los costos por parte del colaborador, impacta negativamente en los resultados financieros, conceptos desde el costo que tiene cada colaborador para Cervecería Hondureña, por ejemplo el pago de sueldos, el costo de capacitaciones, el sistema

de recompensas, de reconocimientos, o cualquier costo que se incurra a fin de mejorar el conocimiento y el talento humano.

Como se evidencia en la investigación, el 60% de los colaboradores están indecisos sobre su postura que no consideran que sus líderes son ejemplares y responsables, es un llamado a la revisión de la gestión de los líderes con sus equipos, lo que significa inversión en la formación y desarrollo de competencias de líderes que ayuden y sean responsables en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, considerando sus necesidades, sin dejar de lado el cumplimiento de objetivos en cada área, la formación positiva de los líderes, ya que influyen en la conducta y actitud de los colaboradores, en el tercer pilar, construir, se desarrollan estas capacidades de manera efectiva.

Además, esta estrategia de capital incluye valores que impactan en los estados financieros, como ser el gasto operativo, ya que se requiere de recursos económicos para llevar a cabo la estrategia de cultura organizacional, valores que impactan directamente en el Estado de Resultados al final de cada periodo contable.

Para la implementación de la presente propuesta se elabora el siguiente presupuesto y análisis de su costo y beneficio, siendo un elemento de suma importancia ya que se obtiene el alcance financiero del mismo, así como su impacto en las finanzas de Cervecería Hondureña.

A continuación, se detalla el costo estimado para la implementación de la propuesta de estrategia de cultura organizacional en Cervecería Hondureña, los cuales se resumen en las cinco estrategias o pilares de cultura organizacional, impulsar, ejemplificar, construir, mantener y medición:

Tabla 14. Presupuesto de la propuesta anual

CONCEPTO	Cantidad	Personas impactadas	Costo unitario	Costo total	GRAN TOTAL
Impulsar					
Formación de líderes - Talleres					
Taller sobre influencia (líderes)	6	184	L44,407	L266,442	
Webinar sobre cercanía (líderes)	6	184	L40,707	L244,242	
Reconocimientos - Premiaciones					
Evento Dueño de cultura (operación)	3	990	L74,103	L222,309	
Premio Dueño de cultura (operación)	6	6	L12,335	L74,010	
Cercanía - celebraciones					
Celebraciones de cumpleaños del mes	1	990	L22,200	L22,200	
Celebración especial del mes	1	990	L49,342	L49,342	
Impulsar Presupuesto Total					L878,545
Ejemplificar					
Campaña de comunicación					
Contenido audiovisual (producción y post)	15	990	L10,000	L150,000	
Impresión de material (banners y afiches)	60	990	L370	L22,200	
Branding corporativo	5	990	L32,702	L163,510	
Evento de Cierre	1	990	L25,000	L25,000	
Ejemplificar Presupuesto Total					L360,710
Construir					
Dinámicas grupales					
Encuentros informales	6	990	L56,743	L340,458	
Team buildings	6	184	L111,020	L666,120	
Cultura viva	6	184	L64,900	L389,400	
Construir Presupuesto Total					L1,395,978
Mantener					
Sesiones					
Espacios con los líderes	12	990	L19,763	L237,156	
Matinales (Diarias)	365	990	L0	L0	
Mega Matinales (mensuales)	12	990	L61,677	L740,124	
Mantener Presupuesto Total					L977,280
Medir					
Creación de formato de medición					
Desarrollo de la herramienta	1	990	L370,065	L370,065	
Implementación de la herramienta	1	990	L123,355	L123,355	
Ejecución de la herramienta	1	990	L123,355	L123,355	
Mantener Presupuesto Total					L616,775
Presupuesto Total					L4,229,288

Fuente: (elaboración propia)

Para el cálculo de los costos para la implementación de la estrategia de cultura organizacional se toma en cuenta 278 colaboradores de Cervecería Hondureña con funciones operativas en el área de San Pedro Sula. La cantidad de cada una de las actividades es de acuerdo al cronograma del apartado 6.6.1 del presente documento. Igualmente, se toman actividades de cada pilar de la estrategia en la que se requiere desembolso de dinero, ya que ciertas actividades serán realizadas por el personal del área de recursos humanos, por lo cual los sueldos se contemplan en los gastos operativos de la empresa.

Tabla 15. Fuente de Financiamiento para implementación de estrategia de cultura organizacional

INVERSIÓN		
Recursos Propios	L4,229,288.00	100%
Financiamiento	0.00	0%
Total Inversión	L4,229,288.00	

Fuente: elaboración propia.

El desembolso de dinero para llevar a cabo cada una de las actividades contempladas en cada pilar de la estrategia de cultura organizacional, se realizará mediante fondos propios, estas actividades suman un total de L4,229,288.00

Calcular el impacto de la implementación de la estrategia de cultura organizacional resulta desafiante, por lo tanto en esta sección se realiza un análisis descriptivo relacionado a la inversión que se realizará en este campo de cultura organizacional de Cervecería Hondureña, a raíz de las iniciativas de capacitación, entrenamiento por parte de especialistas en los temas de liderazgo y cultura organizacional, programas de reconocimientos y participación.

Como objetivos para realizar la inversión en cultura organizacional, es disminuir la brecha entre líderes y colaboradores, al mismo tiempo crear el sentido de pertenencia de cada colaborador, alineado con el cumplimiento de los objetivos y políticas de Cervecería Hondureña en el periodo de un año, todo esto alcanzable a través de capacitaciones y sistemas de reconocimientos, medibles a través de un instrumento (cuestionario), el cual se llevará a cabo cada tres meses. Todas estas actividades están contenidas en el cronograma del apartado 6.6.1 y presupuestado por un monto

de L4,229,288.00, esperando lograr los objetivos planeados en la presente investigación y sobre todo lograr el compromiso y el desempeño de cada uno de los colaboradores del área operativa de la ciudad de San Pedro Sula, tomando en consideración la influencia de los líderes en la aplicación de la misma. Este cálculo no es únicamente una manera de justificar el gasto por la implementación de la estrategia de cultura organizacional, también funciona como una manera de optimizar resultados.

Debido a la falta de información financiera, ya que no fue proporcionada por la empresa, se consultó la página web de Cervecería Hondureña, en donde se establece que del ingreso total del Gobierno Central el 3.38% es aportado por la empresa, considerándose este porcentaje una información confiable, tomándose en cuenta para realizar el estimado de ingresos anuales de Cervecería Hondureña.

Los ingresos que percibe Cervecería Hondureña son considerables por tratarse de una de las empresas más rentables en el país, beneficiando a la economía y siendo una fuente de generación de empleos directos e indirectos. Con una inversión en la implementación de la estrategia de cultura organizacional de L4,229,288.00, se logrará el objetivo de implementar y establecer los principios de cultura organizacional en el personal operativo.

De igual manera se evaluarán otros factores que pueden influir en los resultados de la implementación de la estrategia de cultura organizacional como ser la influencia de los líderes.

Al realizar un análisis costo-beneficio, mediante la implementación de la estrategia de cultura organizacional, la empresa logrará beneficios en relación a sus colaboradores, transmitiendo el sentido de pertenencia, conozcan y vivan la cultura de la empresa, colabores incentivados y consciente de la importancia de su trabajo en el logro de objetivos, por ende una empresa más productiva, innovadora, personal consciente de la importancia de los costos, capaz de asumir y enfrentar riesgos. Al evaluar los costos de la implementación de la estrategia de cultura por un total de L4,229,288.00, son justificados con los beneficios esperados, ya que Cervecería Hondureña es una empresa altamente rentable, que invierte en sus colaboradores, y colabora al fortalecimiento de la economía hondureña.

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Teorías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivo
Propuesta de creación de una estrategia de cultura organizacional para el personal operativo de Cervecería Hondureña.	Diseñar una propuesta de estrategia de Cultura Organizacional para el personal operativo a través de iniciativas enfocadas en la influencia y cercanía de sus líderes, fortaleciendo así la adopción de la cultura y resultando en un incremento en la rentabilidad de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> Identificar los mecanismos de medición e iniciativas que Cervecería Hondureña realiza para determinar el nivel de adopción de la cultura organizacional. Detallar el nivel de incidencia de los líderes en el comportamiento y conducta del personal operativo de Cervecería Hondureña Diseñar una estrategia centrada en la adopción de comportamientos y conductas impulsadas por la influencia y cercanía de los líderes en el personal operativo. 	<p>El modelo de los valores en competencia (MVC)</p> <p>Impacto de la cultura en el desempeño organizacional.</p> <p>Costo-beneficio</p>	Costo-Beneficio	278 colaboradores de Cervecería Hondureña con funciones operativas en el área de San Pedro Sula.	Encuesta Entrevista	De acuerdo con los mecanismos e iniciativas que la Cervecería Hondureña realiza para la adopción de la cultura organizacional, se concluye que, mediante evaluaciones, a través de encuestas realizadas al personal operativo de San Pedro Sula, existe una adopción de la cultura organizacional, principalmente enfocados en los principios más arraigados en la compañía "soñamos en grande", "construimos resultados extraordinarios" y "pensamos a largo plazo". El	Estrategia de cultura organizacional para el personal operativo de Cervecería Hondureña	<ol style="list-style-type: none"> Implementar una estrategia integral que impulse la adopción de la cultura organizacional en el personal operativo de Cervecería Hondureña en San Pedro Sula a través de la cercanía de los líderes. Diseñar iniciativas enfocadas en la cercanía y acompañamiento de los líderes, centradas en la comunicación, influencia y autenticidad de la relación con el personal operativo. Crear un mecanismo de medición de la adopción y entendimiento de la cultura organizacional en

		<p>4. Determinar el costo-beneficio de la de la propuesta de creación de una estrategia de cultura organizacional para el personal operativo de la ciudad de San Pedro Sula de Cervecería Hondureña.</p>				<p>60% de colaboradores consideran que sus lideran no son ejemplares y responsables; este resultado es una alerta particular, ya que es la primera pregunta que se relaciona directamente con uno de los diez principios de la cultura organizacional de Cervecería Hondureña y es un llamado a revisar la gestión de los líderes con sus equipos.</p> <p>2. Al analizar, cómo influye el liderazgo en la adopción de la cultura organizacional del personal operativo, se ha logrado determinar el impacto del papel del líder en el comportamiento del personal de</p>		<p>el personal operativo.</p> <p>4. Análisis de costo-beneficio de la implementación de la estrategia de cultura organizacional.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

						<p>la empresa, así mismo su relación y conexión es clave para canalizar la cultura organizacional; tomando en cuenta los cambios de estructura organizacional que ha experimentado Cervecería Hondureña en los últimos años, la correcta gestión de comunicación favorece la dinámica y la relación entre colaboradores y compañía en donde el 35% del personal operativo están totalmente de acuerdo con la accesibilidad de los líderes de la alta gerencia de cada área, sin embargo existe una pequeña brecha entre el personal que está en</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--

						<p>desacuerdo, traduciéndose en la falta de comprensión de los líderes a necesidades reales de la operación</p> <p>3. Las acciones e iniciativas de la estrategia de cultura organizacional para el personal operativo en las cuales se debe centrar</p> <p>Cervecería Hondureña para impulsar la cultura organizacional son satisfacción y compromiso, las cuales están estrechamente vinculadas, ya que, la satisfacción de alcanzar las metas en equipo ofrece la oportunidad de potenciar el compromiso, midiéndose mediante el entendimiento de las actividades</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

							diarias del personal operativo, sumando y aportando a los objetivos del área, en donde el 54% del personal operativo de San Pedro Sula, está de acuerdo que su trabajo diario aporta directamente a los objetivos del área en la cual se encuentran asignados.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aguilar Huaroto, J. N., & Chancafe Sánchez, A. G. (2021). *Cultura organizacional en el desempeño de las empresas*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Belalcázar, S. B. (2010). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 2.
- Bondy, P. (30 de Enero de 2017). Cervecería Hondureña se quedará 100 años más. (E. Lopez, Entrevistador) Obtenido de La Prensa: <https://www.laprensa.hn/economia/cerveceria-hondurena-se-quedara-100-anos-mas-GXLP1039960#image-1>
- Cabrera, K. L. (2017). *La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo como programa de liderazgo asertivo para mejorar las relaciones interpersonales en la institución educativa N° 10158*. Lambayeque: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO.
- Caviedes, A. C. (2023). El impacto del liderazgo tóxico en el clima laboral. *Universidad Libre*, 2.
- Claudia Eugenia Toca Torres, e. a. (2009). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-89532009000200008&script=sci_arttext
- Daniela González Cifuentes, & R. (2023). *ProQuest*. Obtenido de [doi:https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.612](https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.612)
- Delgado, J. J. (2020). *USS Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7051/V%C3%A1squez%20Delgado%20Joanne%20Jhosil%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, A. A. (2017). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2073-60612017000200022&script=sci_arttext
- Dinero, R. E. (28 de Septiembre de 2016). AB InBev y SABMiller se fusionarán y crearán la mayor empresa cervecera del mundo. *El Dinero*, pág. 1. Obtenido de El Dinero: <https://eldinero.com.do/28843/ab-inbev-y-sabmiller-se-fusionaran-y-crearan-la>

mayor-empresa-en-la-produccion-de-cerveza/

Doukeris, M. (1 de Julio de 2021). *AB InBev*. Obtenido de AB InBev: <https://www.ab-inbev.com/news-media/press-releases>

Galarza, C. R. (2020). LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN. *CienciAmérica*, 1-6.

Gámez, R. (2012). *eLibro.net*. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/51572>

Gómez Díaz, C. F., & Rodríguez Ortiz, J. K. (2019). *Teorías de la Cultura Organizacional*.

Obtenido de Teoría y Comportamiento Organizacional:

<https://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/bibliografia/>

Hondureña, C. (1 de Enero de 2022). *Cervecería Hondureña Sitio Oficial*. Obtenido de

Cervecería Hondureña Sitio Oficial: <https://www.cerveceriahondurena.com/>

Hondureña, C. (2023). *Resultados Encuesta Engagement 2023*. San Pedro Sula: Recursos Humanos.

Hondureña, C. (2024). *Informe mensual de RRHH*. San Pedro Sula: Recursos Humanos.

Instituto Europeo de Postgrado. (2019). Obtenido de <https://iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento>

José Felipe Ojeda Hidalgo, e. a. (2016). *Redalyc*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/journal/993/99344833003/html/>

Maxwell, J. C. (2016). *Lo que todo líder necesita saber*. Nashville, Tennessee: Grupo Nelson.

Mejía, V. (15 de Abril de 2024). Cervecería Hondureña y su cultura organizacional. (R.

Gutiérrez, Entrevistador)

Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura.

Universidad Católica Boliviana "San Pablo", 75-102.

Orellana, J. D. (2 de Abril de 2024). Grupo de Enfoque - Clima organizacional. (V. Mejía, Entrevistador)

Postgrado, I. E. (2019). Obtenido de <https://iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano>

Prosci. (2020). Obtenido de <https://www.prosci.com/es/blog/analisis-de-costo-beneficio-de-gestion-del-cambio>

Reynier Israel Ramírez Molina, Mauricio Junior Santamaria Ruiz, Diego Alonso Cano Pacheco, Nathan Polo Ibáñez, Cindy Carolina Molina Molina. (2021). *Redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/310/31070032010>

Rodríguez, C., Breña, J., & Esenarro, D. (2021). *Las Variables*. Alicante: 3 Ciencias.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. London: Routledge.

Salcedo-Peña, J. B. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *ibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 10, no. 2,, 81-87.

Sánchez, Y. R. (2020). *Metodología de la investigación*. CDMX, México: Klik. Obtenido de <https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=x9s6EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=investigacion+no+experimental&ots=UqOzDpj8vZ&sig=Ow9hwwn5RH6s62K3yHeXZnLyfbQ#v=onepage&q&f=false>

Santos, A. C. (2010). *eLibro.net*. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/unitechn/titulos/69130>

Shein, E. H. (1988). *La Cultura Empresaria y El Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

Yopan et al. (2020). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/>

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO DE CERVECERÍA HONDUREÑA

Investigación: "Cultura organizacional e incidencia del liderazgo en el personal operativo de Cervecería Hondureña en el periodo del 2024"

A continuación, un colaborador de Cervecería Hondureña encontrará un cuestionario que pedimos apoyo para que responda con la mayor objetividad posible. No solicitaremos su nombre ni número de empleado, únicamente el área en que labora y la información que proporcionará se utilizará únicamente con fines educativos.

Objetivo: Identificar la relación entre la gestión de talento y comunicación de los líderes con la adopción de la cultura organizacional de las áreas operativas de Cervecería Hondureña.

Instrucciones: Seleccione solo (1) una de las siguientes opciones correspondientes a la calificación que otorga a cada uno de los ítems, al final encontrará dos preguntas abiertas, le invitamos a proporcionar sus comentarios.

Selecciona el área en la que laboras

Selecciona la región del país donde laboras

Antigüedad laboral

- De 6 meses a 2 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- de 11 a 15 años
- Más de 16 año

Sexo

- Femenino
- Masculino

1. Considero que conozco detalladamente la historia de la compañía donde laboro (Cervecería Hondureña)

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Tengo claridad de cómo funcionan los niveles de jefatura y liderazgo en mi área en la compañía donde laboro (Cervecería Hondureña)

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Considero que son accesibles los líderes de la alta gerencia de mi área en la compañía donde laboro (Cervecería Hondureña)

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Tengo claridad de los objetivos específicos del área donde laboro en Cervecería Hondureña

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. Entiendo como mi trabajo diario aporta a los objetivos del área en que la laboro.

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Me identifico con el propósito de Cervecería Hondureña: "Soñamos en grande para crear un futuro con más motivos para brindar"

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. Considero que el propósito de Cervecería Hondureña "Soñamos en grande" es algo que puedo realizar en mis labores diarias

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Me identifico con el principio de Cervecería Hondureña: "Priorizamos soluciones simples y escalables"

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Considero que el principio de Cervecería Hondureña: "Priorizamos soluciones simples y escalables" es algo que puedo realizar en mis labores diarias

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Me identifico con el principio de Cervecería Hondureña: "Construimos resultados extraordinarios"

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Considero que el principio de Cervecería Hondureña: "Construimos resultados extraordinarios" es algo que puedo realizar en mis labores diarias

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Estoy orgulloso de trabajar en Cervecería Hondureña.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. Mi jefe directo genuinamente presta atención a mis descontentos practicando una escucha activa

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. Mi jefe directo genuinamente se preocupa por mi bienestar emocional y físico tanto laboral como personalmente

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Mi jefe directo proporciona espacios de retroalimentación regulares donde la comunicación es en ambas vías

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. Con frecuencia mi jefe directo se expresa verbalmente de forma oportuna y precisa

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Considero que mi jefe directo vive la cultura en su día a día a través del propósito y principios de Cervecería Hondureña.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. Considero que mi jefe directo representa el principio de Cervecería Hondureña:

"Lideramos con el ejemplo y asumimos responsabilidad"

- Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
19. Tengo claridad de todo el paquete de beneficios que ofrece Cervecería Hondureña
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
20. Considero que Cervecería Hondureña posee canales de comunicación en ambas vías
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
21. Considero que los canales de comunicación de Cervecería Hondureña transmiten los mensajes de forma clara y transparente
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
22. De acuerdo con mi experiencia laboral, siento que mis rendimientos en mis funciones diarias han aumentado en los últimos dos años
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

23. Me identifico con el principio de Cervecería Hondureña: "Cuidamos nuestros costos rigurosamente"

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. Considero que el principio de Cervecería Hondureña: "Pensamos a largo plazo" es algo que puedo realizar en mis labores diarias

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25. Considero que mi personalidad se adapta a la cultura organizacional de Cervecería Hondureña

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

26. De acuerdo con mi experiencia laboral, siento que he desarrollado una conexión emocional con Cervecería Hondureña

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo