

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

## **Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

Percepción del clima y cultura organizacional en Macamp S.A.: Un análisis de la  
influencia en las dinámicas familiares.

**ADMI-1205**

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

**Presentado por:**

Romina Paulette Zúñiga Navarrete

Evelyn Natasha Álvarez Arévalo

**Guayaquil – Ecuador**

**Año: 2025**

## **Dedicatoria**

---

A Dios, por ser mi guía constante y  
brindarme la fortaleza y sabiduría para  
culminar esta etapa.

A mis padres, Jéssica y Nixon, por su  
amor incondicional, por enseñarme el valor  
del esfuerzo y apoyarme siempre; a Carlos,  
por su apoyo inquebrantable; y a mis  
hermanos y familiares, por acompañarme y  
ser parte fundamental de mi vida.

Con todo mi amor y gratitud,

**Romina Zúñiga Navarrete.**

## **Dedicatoria**

---

A Dios, por una meta más cumplida y  
por su apoyo inquebrantable que me impulsó  
a seguir adelante.

A mis padres, Anita y Manuel, cuyo  
amor y apoyo fueron el pilar fundamental  
para alcanzar este logro. Gracias por estar  
siempre a mi lado.

A mi hermana, por ser un apoyo vital  
en mi camino, dándome la fuerza para  
superarme cada día.

Por un sueño hecho realidad,

**Evelyn Natasha Alvarez Arévalo**

## **Agradecimientos**

---

Nuestro más sincero agradecimiento a los docentes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) por su guía y enseñanzas a lo largo de nuestra formación.

A los colaboradores de Macamp S.A., quienes con su disposición y apoyo hicieron posible la obtención de información valiosa para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional y motivación constante, que fueron fundamentales para la culminación de este proyecto.

## Declaración Expresa

---

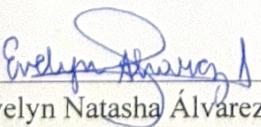
Nosotros Evelyn Natasha Álvarez Arévalo y Romina Paulette Zúñiga Navarrete acordamos y reconocemos que:

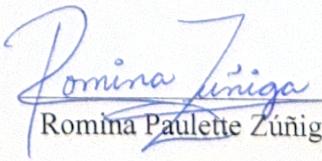
La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 30 de Mayo del 2025.

  
Evelyn Natasha Álvarez  
Arévalo

  
Romina Paulette Zúñiga  
Navarrete

## **Evaluadores**

---

**MBA. Ivonne Martin Moreno**

Profesor de Materia

---

**Ph.D. Silvia Maluk Urigüen**

Tutor de proyecto

## **Resumen**

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal analizar la percepción del clima y la cultura organizacional en Macamp S.A., con el propósito de determinar su influencia en las dinámicas familiares de sus colaboradores. La investigación se justifica por la relevancia de estudiar la interrelación entre los entornos laborales y las relaciones familiares en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. Para el desarrollo del estudio, se utilizó un enfoque cuantitativo y se aplicaron encuestas a una muestra representativa de los empleados. Se diseñó un cuestionario para recabar información sobre variables relacionadas con el clima y la cultura organizacional, así como la percepción de las dinámicas familiares en el entorno laboral, y los datos se recolectaron durante el período de estudio.

Los resultados principales revelaron que la percepción positiva del clima organizacional se asoció directamente con dinámicas familiares más saludables y un mayor bienestar de los empleados. Específicamente, se demostró que factores como la comunicación abierta y el reconocimiento laboral tuvieron un impacto significativo en la mejora de las interacciones familiares fuera del trabajo. En conclusión, la percepción del clima y la cultura organizacional en Macamp S.A. tiene una influencia notable en las dinámicas familiares de sus colaboradores. Se concluye que el fomento de un ambiente laboral positivo y de apoyo es fundamental para el bienestar integral de los trabajadores, reafirmando la importancia de estas variables en empresas de carácter familiar.

**Palabras Clave:** Gestión Empresarial, Pymes, Empresas Familiares, Construcción.

### ***Abstract***

*The present research project aims to analyze the perception of organizational climate and culture at Macamp S.A., to determine its influence on the family dynamics of its employees. The research is justified by the relevance of studying the interrelation between work environments and family relationships in the context of small and medium-sized enterprises. For the development of the study, a quantitative approach was used, and surveys were applied to a representative sample of employees. A questionnaire was designed to gather information on variables related to organizational climate and culture, as well as the perception of family dynamics in the work environment, and data were collected during the study period.*

*The main results revealed that a positive perception of organizational climate was directly associated with healthier family dynamics and greater employee well-being. Specifically, it was shown that factors such as open communication and job recognition had a significant impact on improving family interactions outside of work. In conclusion, the perception of organizational climate and culture at Macamp S.A. has a notable influence on the family dynamics of its employees. It is concluded that fostering a positive and supportive work environment is fundamental for the comprehensive well-being of workers, reaffirming the importance of these variables in family-owned businesses.*

***Keywords:*** *Business Management, SMEs, Family Businesses, Construction.*

## Índice general

Capítulo 1.....	1
1.1    Introducción .....	2
1.2    Descripción del Problema .....	3
1.3    Justificación del Problema .....	3
1.4    Objetivos .....	4
1.4.1    Objetivo general.....	4
1.4.2    Objetivos específicos .....	4
1.5    Marco teórico .....	5
1.5.1    Clima Organizacional .....	5
1.5.2    Cultura Organizacional .....	5
1.5.3    Empresas Familiares en el Contexto Latinoamericano y Ecuatoriano .....	6
1.5.4    Cultura y Clima Organizacional en PYMES del Sector de la Construcción en Ecuador	7
1.5.5    Teoría de Cameron y Quinn: Cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) .....	8
1.5.6    Teoría de George H. Litwin y Robert A. Stringer: Clima organizacional ..	9
1.5.7    Integración de las Teorías de Cameron y Quinn y Litwin & Stringer en el estudio de empresas familiares .....	11

Capítulo 2.....	13
2.    Metodología.....	14
2.1    Formulación y Selección de Alternativas de Solución .....	14
2.2    Diseño Conceptual y Metodología de Diseño .....	15
2.3    Contextualización del Problema: Mapa de Actores y Análisis FODA.....	16
2.4    Entrevistas Exploratorias y la Técnica "Satura y Agrupa" .....	17
2.5    Población y Muestreo / Experimentos o Implementación .....	17
2.5.1    Población y Muestreo .....	17
2.5.2    Descripción del Diseño Realizado .....	18
2.6    Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	18
2.6.1    Cuestionario de Clima Organizacional (George H. Litwin y Robert A. Stringer) .....	18
2.6.2    Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	19
2.6.3    Entrevistas Semiestructuradas .....	19
2.7    Procedimiento de Recolección de Datos.....	20
2.8    Análisis de Datos .....	21
2.9    Propuesta de solución y su validación .....	22
2.10    Matriz de Impacto/Dificultad.....	22
2.10.1    Elaboración del Prototipo .....	23
2.10.2    Matriz de Retroalimentación.....	23
2.11    Consideraciones Éticas y Legales .....	23

Capítulo 3.....	25
3. Resultados y análisis .....	26
3.1. FODA.....	26
3.2. Mapa de Actores .....	27
3.3. Satura y agrupa .....	27
3.4. Perfil demográfico de la muestra.....	28
3.5. Análisis del clima organizacional .....	30
3.5.1      Variabilidad de percepciones .....	33
3.5.2      Conclusión del Análisis del Clima Organizacional .....	33
3.6. Análisis de la cultura organizacional .....	34
3.6.1      Análisis por Dimensiones .....	35
3.6.2      Brecha Cultural y Conclusión .....	36
3.7. Análisis triangulado: clima y cultura organizacional en MACAMP S.A.....	37
3.7.1      Hallazgos cuantitativos .....	38
3.7.2      Hallazgos cualitativos .....	38
3.8. Interpretación integrada .....	39
3.9. Matriz impacto/dificultad.....	39
3.10. Elaboración de prototipo.....	40
3.11. Matriz de retroalimentación .....	41
Capítulo 4.....	43

4. Conclusiones y recomendaciones .....	44
4.1. Conclusiones .....	44
4.2. Recomendaciones .....	45
Referencias.....	47

### **Abreviaturas**

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos

OCAI Organizational Culture Assessment Instrument

PYMES Pequeñas y Medianas Empresas

UEES Universidad de Especialidades Espíritu Santo

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Distribución de la población por sexo de Macamp S.A.</i> .....	29
Figura 2 <i>Antigüedad de los colaboradores de Macamp S.A.</i> .....	30
Figura 3 <i>Escala de rangos</i> .....	31
Figura 4 <i>Resultados globales clima organizacional Macamp S.A.</i> .....	34
Figura 5 <i>Gráfica comparativa entre cultura actual vs cultura deseada</i> .....	37

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Cuadro comparativo: Cultura organizacional en empresas familiares (Latinoamérica)</i> .....	10
Tabla 2 <i>Resultados encuestas Litwin y Stringer</i> .....	31
Tabla 3 <i>Ánálisis resultados OCAI (Tipo de cultura actual vs. deseada)</i> .....	35
Tabla 4 <i>Ánálisis por dimensiones OCAI</i> .....	35

# **Capítulo 1**

## 1.1 Introducción

El panorama empresarial global del siglo XXI se caracteriza por una evolución constante, impulsada por dinámicas económicas, sociales y tecnológicas que demandan de las organizaciones una capacidad de adaptación sin precedentes para garantizar su competitividad y sostenibilidad. En este contexto, el clima y la cultura organizacional han emergido como factores determinantes no solo para el desempeño interno, sino también para el crecimiento y permanencia de las empresas en el tiempo, debido a su influencia directa en la productividad, la innovación y la respuesta ante los desafíos del mercado.

Dentro de este escenario, las empresas familiares representan una tipología organizacional particular. En ellas, las decisiones estratégicas, los valores y la estructura de poder están estrechamente vinculados a relaciones interpersonales y lazos de parentesco. Esta configuración aporta ventajas como un alto compromiso y cohesión interna, pero también puede generar limitaciones frente a las exigencias de un entorno empresarial que valora la agilidad y la profesionalización (Gallo & Amat, 2018).

En este marco se ubica Constructora Macamp S.A., empresa familiar fundada en Guayaquil en 2005, que ha mantenido operaciones estables durante casi dos décadas en un sector altamente competitivo. Su permanencia refleja resiliencia, pero también revela un fenómeno frecuente en empresas familiares: estructuras informales, comunicación centralizada y estilos de liderazgo con limitada flexibilidad, que, si bien han favorecido la continuidad, pueden restringir la adaptabilidad y frenar un crecimiento sostenido.

## 1.2 Descripción del Problema

El sector de la construcción en Ecuador, considerado un pilar económico nacional, enfrenta un entorno complejo caracterizado por alta competencia, fluctuaciones en la demanda y cambios normativos. En este contexto, Macamp S.A. ha conservado, desde su creación en 2005, una estructura de 15 empleados, manteniendo su estabilidad, pero sin evidenciar una expansión significativa acorde a las dinámicas del mercado.

Esta situación ha llevado a la dirección a cuestionarse si la percepción del clima y la cultura organizacional, estrechamente ligadas a su gestión familiar, podrían estar influyendo en su capacidad de adaptación y desarrollo. Por lo que, surgen interrogantes sobre cómo las características de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales inciden en el ambiente laboral y en la configuración cultural de la empresa. Este desafío no es exclusivo de Macamp S.A., sino que refleja la realidad de numerosas empresas familiares del sector construcción en el país, que buscan equilibrar tradición y modernización para asegurar su sostenibilidad.

## 1.3 Justificación del Problema

La presente investigación permitirá identificar cómo las dinámicas familiares influyen en la percepción del clima y la cultura organizacional de Macamp S.A., analizando factores como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales. Comprender estas percepciones dotará a la empresa de herramientas para alinear su identidad familiar con la necesidad de modernización, optimizando su funcionamiento interno y capacidad de adaptación.

Tras casi dos décadas operando bajo una estructura predominantemente informal, una revisión detallada del clima y la cultura organizacional puede revelar áreas de mejora y prácticas

de alto valor que merecen fortalecerse. Este estudio aspira a proporcionar una base para un plan estratégico que permita a Macamp S.A. tomar decisiones fundamentadas, fomentar la innovación y consolidar su competitividad.

Asimismo, la comprensión de cómo las dinámicas familiares afectan la percepción del clima y la cultura no solo beneficiará a la empresa objeto de estudio, sino que también aportará conocimientos valiosos para otras empresas familiares del sector que enfrentan desafíos similares en su transición hacia modelos de gestión más modernos y eficientes, contribuyendo así a la profesionalización y el desarrollo general del sector.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Analizar la percepción del clima y la cultura organizacional en Macamp S.A., mediante la evaluación de sus dinámicas familiares, para comprender su influencia en el entorno organizacional.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

Identificar la percepción actual del clima organizacional en Macamp S.A., evaluando las dimensiones de ambiente de trabajo, comunicación interna, motivación y satisfacción de los empleados.

Diagnosticar el tipo de cultura organizacional actual en Macamp S.A., caracterizando sus valores, normas, creencias y prácticas predominantes influenciadas por las dinámicas familiares.

Proponer recomendaciones estratégicas que permitan a Macamp S.A. optimizar su clima y cultura organizacional, fomentando la profesionalización y la adaptabilidad, manteniendo su identidad familiar.

## **1.5 Marco teórico**

El presente marco teórico sienta las bases conceptuales y teóricas sobre las que se sustentará el análisis de la percepción del clima y la cultura organizacional en Macamp S.A., así como la influencia de sus dinámicas familiares. Se abordarán los principales conceptos desde una perspectiva global, latinoamericana y ecuatoriana, para contextualizar la problemática y los objetivos planteados. La literatura revisada será fundamental para guiar la comprensión de los fenómenos observados en el caso de estudio de Macamp S.A.

### ***1.5.1 Clima Organizacional***

El clima organizacional es conceptualizado como la suma de las percepciones compartidas por los individuos sobre su ambiente de trabajo y las políticas, prácticas y procedimientos que lo caracterizan (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013) .Estas percepciones influyen directamente en la motivación, la satisfacción y el comportamiento de los empleados. Un clima positivo fomenta la participación y el compromiso, mientras que uno negativo puede llevar a la insatisfacción y la baja eficiencia (Robbins & Judge, 2013).

### ***1.5.2 Cultura Organizacional***

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que distinguen a una organización y guían el comportamiento de sus miembros

(Schein, 2017). Es considerada la "personalidad" de la organización, un sistema profundo de significados que se construye y refuerza a lo largo del tiempo.

### ***1.5.3 Empresas Familiares en el Contexto Latinoamericano y Ecuatoriano***

En América Latina, las empresas familiares constituyen aproximadamente el 85 % del tejido empresarial (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022). Su papel en la economía regional es determinante, aportando empleo, dinamismo económico y estabilidad social. No obstante, enfrentan desafíos recurrentes como la falta de institucionalización, la centralización del poder de decisión y la ausencia de mecanismos formales de sucesión, factores que ponen en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.

En Ecuador, las empresas familiares representan el 91 % del total de empresas privadas formales, aportan aproximadamente el 40 % del Valor Agregado Bruto (VAB) y generan más del 90 % del empleo a nivel nacional (Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), 2021). Sin embargo, el mismo informe revela que el 87 % de estas organizaciones carece de un protocolo familiar que regule la interacción entre la familia y la empresa, situación que incrementa el riesgo de conflictos internos y dificulta la planificación de la sucesión. Este patrón se refleja en que solo el 30 % de las empresas familiares logra llegar a la segunda generación y apenas el 12 % sobrevive hasta la tercera (Family Firm Institute, 2020).

Estos datos evidencian que, si bien las empresas familiares constituyen un pilar económico en el país, su sostenibilidad en el tiempo depende de la capacidad para institucionalizar sus prácticas de gestión y gobernanza. Instrumentos como el protocolo familiar, el gobierno corporativo y los órganos de gestión (asamblea familiar, consejo de familia,

directorio, comité consultivo) resultan esenciales para garantizar continuidad y competitividad, especialmente en sectores dinámicos como la construcción.

#### ***1.5.4 Cultura y Clima Organizacional en PYMES del Sector de la Construcción en Ecuador***

Las PYMES del sector de la construcción en Ecuador, en su mayoría familiares, con baja formalización y liderazgo centralizado, influyen directamente en su cultura y clima organizacional. La literatura reciente muestra cómo estas variables afectan la sostenibilidad y el desempeño.

Estudios revelan que el liderazgo en PYMES ecuatorianas moldea la cultura y el clima. Leal Paredes y Arias Ibarra (2021) encontraron que el liderazgo ético fortalece la cultura organizacional en dimensiones como la confianza y el trabajo en equipo, reflejándose en un clima de mayor apoyo. Cedeño y Carrera (2022) vincularon el liderazgo transformacional con la cohesión cultural, consolidando culturas más sólidas y resilientes, impactando positivamente en el clima de responsabilidad.

A nivel estructural, Yépez et al. (2021) identificaron culturas tipo "clan" en PYMES ecuatorianas de Portoviejo, caracterizadas por pertenencia y lealtad. Aunque esto genera cohesión, también presenta desafíos como resistencia al cambio y baja profesionalización. La estructura informal e invariable de Macamp S.A. durante casi dos décadas se alinea con una cultura tipo clan, sugiriendo que sus fortalezas internas podrían ser la causa de su estancamiento y afectar la percepción de estructura y riesgo. Santana Moncada y Loor (2024) destacaron la importancia de la comunicación interna, cooperación y satisfacción laboral, pero también

señalaron una debilidad en el conocimiento de la misión y visión institucionales, afectando el clima de estándares e identidad.

En suma, la cultura organizacional en las PYMES constructoras ecuatorianas es determinada por factores estructurales (tamaño, informalidad, familiaridad) y simbólicos (liderazgo, valores). La interacción de estos factores configura un sistema de creencias y prácticas que influye en la capacidad de la organización para aprender, adaptarse e innovar, así como en las percepciones diarias del clima laboral.

#### ***1.5.5 Teoría de Cameron y Quinn: Cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI)***

Para analizar la cultura organizacional, se utiliza el Marco de Valores en Competencia (CVF) y el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (2006). Este modelo clasifica las culturas en cuatro tipos principales, basados en las dimensiones de flexibilidad vs. estabilidad, y orientación interna vs. externa:

- *Cultura Clan (Colaborar)*: Familiar, con líderes como mentores. Énfasis en cohesión, trabajo en equipo, lealtad y desarrollo humano. Éxito definido por la satisfacción del cliente y el cuidado de las personas.
- *Cultura Adhocrática (Crear)*: Dinámica y emprendedora. Valora la innovación, el riesgo y la experimentación. Líderes visionarios. Enfoque en el crecimiento y la búsqueda de oportunidades.
- *Cultura de Mercado (Competir)*: Orientada a resultados y competencia. Énfasis en lograr metas agresivamente. Líderes impulsores. Éxito medido por cuota de mercado y rendimiento financiero.

- *Cultura Jerárquica (Controlar)*: Formalizada y estructurada. Procedimientos y reglas definen las acciones. Líderes coordinadores y eficientes. Énfasis en estabilidad, control y previsibilidad.

El OCAI evalúa seis dimensiones clave: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Gestión de Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito. Permite comparar la cultura actual y deseada, identificando brechas. En Macamp S.A., esta herramienta diagnosticará la cultura predominante y su influencia en las dinámicas internas y el crecimiento.

#### **1.5.6 Teoría de George H. Litwin y Robert A. Stringer: Clima organizacional**

George H. Litwin y Robert A. Stringer (1968) definieron el clima organizacional como "la suma de las percepciones de los individuos que trabajan en la organización". Este clima influye en las decisiones organizacionales al crear creencias sobre las consecuencias de diversas acciones.

Es crucial diferenciar clima y cultura organizacional, aunque estén interconectados:

- *Clima Organizacional*: Refleja el "estado emocional actual" o "estado de ánimo" del lugar de trabajo. Es transitorio y maleable, afectado por factores inmediatos como estilos de liderazgo y comunicación. Describe "lo que la gente 've' y reporta que les sucede".
- *Cultura Organizacional*: Se refiere al "conjunto relativamente duradero de valores y normas que subyacen a un sistema social". Es la "personalidad" de la organización, más estable y resistente al cambio. Ayuda a definir "por qué suceden estas cosas".

La cultura establece los valores a largo plazo, mientras que el clima refleja la experiencia actual basada en esas normas. El clima se desarrolla del núcleo cultural. Los líderes son clave en la creación y moldeado de ambos.

Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario para evaluar nueve dimensiones del clima organizacional:

**Tabla 1**

*Cuadro comparativo: Cultura organizacional en empresas familiares (Latinoamérica)*

Dimensiones	Definición
Estructura	Percepciones sobre reglas y procedimientos; si el ambiente es burocrático o flexible.
Responsabilidad	Sensación de autonomía y comprensión de las responsabilidades.
Recompensa	Sensación de ser recompensado por el buen trabajo, y percepción de equidad en políticas de salario y promoción.
Riesgo	Percepción de riesgo y desafío en el trabajo; énfasis en asumir riesgos calculados.
Cordialidad	Sensación de buena camaradería, énfasis en ser bien valorado, y prevalencia de grupos amistosos.
Apoyo	Percepción de ayuda de gerentes y compañeros; énfasis en el apoyo mutuo.
Estándares	Importancia percibida de metas y estándares de desempeño; énfasis en hacer un buen trabajo.
Conflictos	Sensación de que gerentes y compañeros están abiertos a diferentes opiniones; énfasis en abordar problemas abiertamente.

---

Identidad	Sensación de pertenencia a la empresa y de ser un miembro valioso del equipo.
-----------	---

---

*Nota. Elaboración propia con base en Litwin y Stringer (1968). Datos tomados de HEFLO (2025).*

### **1.5.7 Integración de las Teorías de Cameron y Quinn y Litwin & Stringer en el estudio de empresas familiares**

Las teorías de Cameron y Quinn, y Litwin y Stringer, ofrecen herramientas complementarias para analizar la compleja interacción entre cultura, clima, dinámicas familiares y resultados en empresas como Constructora Macamp S.A.

La teoría de Cameron y Quinn, a través del OCAI, proporciona una visión profunda de la "personalidad" organizacional (valores y supuestos culturales). En empresas familiares, estos supuestos están moldeados por la historia y los valores de la familia fundadora, explicando comportamientos y estructuras arraigadas. La persistencia de una "estructura informal" y un "tamaño invariable" en Macamp S.A. podría atribuirse a una cultura tipo "Clan" o "Jerárquica" influenciada por supuestos familiares sobre el control o la aversión al riesgo, que limitan su expansión.

La teoría de Litwin y Stringer, por otro lado, ofrece una visión del "estado de ánimo" organizacional (percepciones colectivas de las prácticas diarias). El clima es la manifestación observable de la cultura subyacente, influenciado por el liderazgo y las prácticas de gestión.

La integración de ambas teorías es crucial. Una cultura "Clan" (Cameron y Quinn), basada en lealtad familiar, puede generar un clima de alta "Cordialidad" y "Apoyo" (Litwin y Stringer). Sin embargo, si se combina con una cultura "Jerárquica", podría traducirse en baja

"Responsabilidad" o alta "Estructura" debido a la centralización del control. Por ejemplo, una cultura jerárquica con énfasis en la estabilidad podría manifestarse en un clima donde los empleados perciben poca autonomía o muchas reglas (Dyer, 2018).

El liderazgo familiar actúa como puente entre cultura y clima. Los líderes crean y perpetúan la cultura (Cameron y Quinn) y moldean el clima diario (Litwin y Stringer). El liderazgo centralizado en Macamp S.A. es un motor de sus supuestos culturales arraigados (cultura Clan) y de las percepciones diarias que definen su clima. Comprender el estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, etc.) es esencial para entender cómo se transmiten los valores culturales y se forma el clima.

Para Constructora Macamp S.A., esta integración teórica ofrece un diagnóstico multifacético. El marco de Cameron y Quinn revelará los tipos de cultura predominantes y los supuestos familiares que contribuyen a su "estructura informal" y "tamaño invariable". Simultáneamente, el marco de Litwin y Stringer evaluará cómo estos elementos culturales se traducen en las experiencias y percepciones diarias de los empleados a través de las nueve dimensiones del clima. Esta aproximación en capas es fundamental para identificar no solo el estancamiento, sino sus raíces culturales profundas y su percepción por los empleados. Esta comprensión holística permitirá formular recomendaciones estratégicas que aborden tanto los síntomas como las causas culturales, buscando profesionalizar la gestión sin comprometer la identidad familiar.

## **Capítulo 2**

## 2. METODOLOGÍA.

En el presente capítulo, se describen los pasos metodológicos que guiaron la investigación, desde la formulación y selección de alternativas de solución hasta el diseño detallado del prototipo de intervención. Se presenta el enfoque de investigación, las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos y el procedimiento de análisis, todo ello enmarcado en un estudio de caso en la empresa Macamp S.A.

Como parte del enfoque metodológico, se implementó el modelo de Design Thinking (Brown, 2009), el cual permitió abordar la problemática desde una perspectiva empática, colaborativa y orientada a la solución. Este modelo facilitó la identificación de necesidades reales dentro de la empresa y la generación de propuestas innovadoras. Se aplicaron herramientas propias de este enfoque, tales como el mapa de actores, el análisis FODA, las entrevistas exploratorias, la técnica de satura y agrupa, la matriz de impacto/dificultad, el prototipo de intervención, su validación y la matriz de retroalimentación. Estas herramientas fueron fundamentales para estructurar el proceso de investigación, validar hallazgos y diseñar soluciones contextualizadas y pertinentes.

### 2.1 Formulación y Selección de Alternativas de Solución

La problemática central de esta investigación se centró en comprender la influencia de las dinámicas familiares en la percepción del clima y la cultura organizacional de Macamp S.A. Para abordar este problema, se consideraron diversas alternativas metodológicas. Inicialmente, se evaluó la posibilidad de un estudio puramente cualitativo, basado en entrevistas en profundidad, lo que hubiera permitido una comprensión rica y detallada de las percepciones individuales. Sin embargo, se identificó que esta aproximación podría carecer de la capacidad de cuantificar y comparar dimensiones

específicas del clima y la cultura organizacional a través de un grupo. Por otro lado, un enfoque exclusivamente cuantitativo, a través de encuestas, si bien ofrecía datos medibles y comparables, podría no capturar la complejidad y las sutilezas de las dinámicas familiares y cómo estas se manifestaban en el día a día.

Ante estas consideraciones, se optó por una alternativa de solución integral y robusta: un diseño de investigación de tipo mixto (Creswell & Creswell, 2018). Esta elección fue considerada la más apropiada debido a su capacidad para combinar la profundidad del análisis cualitativo con la amplitud y rigor del análisis cuantitativo. El diseño mixto permitió no solo medir las percepciones del clima y los tipos de cultura, sino también explorar el "porqué" y el "cómo" detrás de estas percepciones, especialmente en relación con las dinámicas familiares, ofreciendo una visión holística y multifacética del fenómeno en estudio.

## **2.2 Diseño Conceptual y Metodología de Diseño**

El diseño conceptual de esta investigación se basó en la premisa de que las características intrínsecas de una empresa familiar, particularmente sus dinámicas de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales, influyen directamente en la percepción de su clima y en la configuración de su cultura organizacional. La metodología de diseño adoptada fue de tipo no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable, y transversal, puesto que la recolección de datos se realizó en un único momento.

La estrategia de identificación se diseñó para establecer cómo los efectos causales que se presuponían (es decir, la influencia de las dinámicas familiares) podían ser evidenciados en las percepciones del clima y la cultura. Esto se logró mediante la triangulación de datos obtenidos de diferentes fuentes y con distintas metodologías. La integración de los resultados cuantitativos (que

mostraron la "magnitud" de las percepciones) con los cualitativos (que explicaron el "porqué" y las narrativas subyacentes) fue fundamental para identificar y caracterizar la influencia de las dinámicas familiares en los fenómenos observados.

La dimensión de intervención de las investigadoras se limitó a la recolección, sistematización y análisis de la información proporcionada por los participantes. No se realizaron intervenciones directas en la operativa de Macamp S.A. El diseño fue considerado apropiado para cumplir los objetivos del estudio porque permitió un diagnóstico integral y una comprensión profunda de las interrelaciones entre las variables de interés, sin alterar el entorno natural de la empresa, lo cual resultó esencial para un estudio de caso real.

### **2.3 Contextualización del Problema: Mapa de Actores y Análisis FODA**

Para obtener una comprensión preliminar y estratégica del entorno de Macamp S.A., se emplearon dos herramientas de diagnóstico. Primero, se elaboró un Mapa de Actores. Este instrumento permitió visualizar e identificar a todas las partes interesadas relevantes en la organización, incluyendo a los empleados familiares, los no familiares, el personal directivo y otros stakeholders clave. El mapa ayudó a entender las relaciones de poder, las alianzas y las tensiones existentes, proporcionando un marco inicial para la posterior exploración cualitativa.

Posteriormente, se llevó a cabo un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (Weihrich, 1982). Este análisis estratégico se centró en las características internas de la empresa (sus puntos fuertes y débiles) y en los factores externos que podrían impactarla (oportunidades y amenazas). La combinación del Mapa de Actores y el Análisis FODA sirvió como un primer acercamiento para delimitar los contornos del problema y formular las hipótesis iniciales

sobre cómo las dinámicas familiares podrían estar afectando la organización. Ambos instrumentos fueron cruciales para contextualizar la problemática antes de la recolección formal de datos.

## **2.4 Entrevistas Exploratorias y la Técnica "Satura y Agrupa"**

Como parte de la fase inicial de diagnóstico y para complementar los hallazgos del Mapa de Actores y el FODA, se realizaron entrevistas exploratorias con un grupo selecto de empleados. Estas entrevistas, de naturaleza flexible, buscaron capturar las primeras impresiones y narrativas sobre las dinámicas familiares y sus efectos en el ambiente laboral.

Los datos obtenidos de estas entrevistas se analizaron a través de la técnica de "Satura y Agrupa" (Flick, 2014). Este proceso consistió en la revisión exhaustiva de las transcripciones para identificar y extraer ideas clave o "códigos". Una vez que no emergieron nuevos códigos (saturación), se procedió a agrupar los códigos similares en categorías temáticas. Por ejemplo, los códigos "falta de comunicación", "decisiones arbitrarias" y "liderazgo autoritario" se agruparon bajo una categoría temática de "Desafíos de Comunicación y Liderazgo". Esta técnica cualitativa fue fundamental para organizar la información exploratoria y para validar los hallazgos iniciales, sirviendo de base para el diseño de las preguntas de las entrevistas semiestructuradas posteriores.

## **2.5 Población y Muestreo / Experimentos o Implementación**

### **2.5.1 *Población y Muestreo***

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de los empleados de Macamp S.A. Dada la estructura y el número de colaboradores de la empresa (15 empleados al momento de la investigación, según la descripción del problema), se decidió aplicar un censo. Esto significó que no se realizó un proceso de muestreo, sino que se buscó obtener la participación de la totalidad del personal, con el fin de tener una visión completa y representativa de las percepciones del clima y la

cultura organizacional en la empresa. La intención fue recopilar la mayor cantidad de datos posible para asegurar la fiabilidad de los hallazgos en un universo tan reducido.

### **2.5.2 *Descripción del Diseño Realizado***

La investigación se estructuró en fases interconectadas que buscaron cumplir cada objetivo específico. En la primera fase, se realizó el diagnóstico de la percepción del clima y la cultura a través de los cuestionarios OCAI y Litwin y Stringer. Posteriormente, se procedió a analizar la relación de estos con las dinámicas familiares mediante las entrevistas semiestructuradas y la triangulación de datos. Finalmente, se comprendió su impacto en la adaptabilidad y el funcionamiento interno, lo cual sirvió de base para las recomendaciones y la elaboración de una propuesta de solución.

## **2.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

### **2.6.1 *Cuestionario de Clima Organizacional (George H. Litwin y Robert A. Stringer)***

Este instrumento fue seleccionado para medir la percepción del clima organizacional. El cuestionario de Litwin y Stringer, extraído y adaptado de (Contreras & Matheson, 1984), permitió evaluar diversas dimensiones del ambiente de trabajo, tales como la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, el apoyo, las normas, la identidad, la comunicación y el liderazgo. Se emplearon preguntas con escala Likert que reflejaron el grado de acuerdo o desacuerdo de los empleados con diversas afirmaciones.

La elección de este cuestionario se justificó por su reconocida validez y fiabilidad en estudios previos de clima organizacional, así como por su capacidad para ofrecer una visión multidimensional

de las percepciones de los empleados. Fue considerado apropiado para el tamaño de la organización y permitió obtener datos cuantitativos claros sobre las dimensiones de ambiente de trabajo, comunicación interna, motivación y satisfacción de los empleados.

### ***2.6.2 Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)***

Para el diagnóstico de la cultura organizacional, se utilizó el Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2011). Este instrumento fue diseñado para identificar los tipos de cultura organizacional dominantes (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía) y para contrastar la cultura actual percibida con la cultura deseada por los miembros de la organización. A través de seis ítems (características dominantes, estilo de liderazgo, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito), los participantes asignaron puntos para describir la cultura de Macamp S.A.

El OCAI fue escogido por su robustez conceptual y su capacidad para ofrecer un perfil claro del tipo de cultura, lo cual resultó esencial para caracterizar los valores, normas, creencias y prácticas predominantes de la empresa. Su metodología de doble evaluación (actual y deseada) proporcionó información valiosa sobre las brechas culturales y las aspiraciones de los empleados, siendo un complemento idóneo para comprender la cultura influenciada por las dinámicas familiares.

### ***2.6.3 Entrevistas Semiestructuradas***

Para profundizar en la comprensión de las dinámicas familiares y su influencia cualitativa en el clima y la cultura, así como en la adaptabilidad y funcionamiento interno, se realizaron entrevistas semiestructuradas. Estas estuvieron dirigidas a miembros clave de la familia que ocupaban cargos directivos y a empleados no familiares con antigüedad significativa en la empresa. El guion de

entrevista fue diseñado para explorar percepciones sobre liderazgo, comunicación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, manejo de conflictos, valores implícitos y la adaptación de la empresa a los cambios del entorno, siempre buscando la conexión con la naturaleza familiar de Macamp S.A.

Las entrevistas se consideraron vitales para capturar la riqueza de las experiencias individuales, las narrativas subyacentes y las particularidades de las dinámicas familiares que los cuestionarios cuantitativos no podrían revelar por sí solos. Permitieron una exploración flexible y profunda de los fenómenos en estudio.

## **2.7 Procedimiento de Recolección de Datos**

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en las siguientes fases:

1. Contacto y Autorización: Primero, se estableció contacto con la gerencia de Macamp S.A. para explicar los objetivos de la investigación y solicitar la autorización formal para la aplicación de los instrumentos al personal.
2. Preparación de los Instrumentos: Los cuestionarios de clima (Litwin y Stringer) y cultura (OCAI) fueron digitalizados o impresos, según la logística acordada. El guion para las entrevistas fue preparado y revisado.
3. Administración de Cuestionarios: Los cuestionarios fueron administrados a la totalidad de los empleados de Macamp S.A. Se aseguró un ambiente adecuado para la respuesta, enfatizando la confidencialidad y el anonimato. La participación fue voluntaria.
4. Realización de Entrevistas: Una vez obtenidos los resultados preliminares de los cuestionarios, se programaron y realizaron las entrevistas semiestructuradas con los participantes seleccionados. Se obtuvo el consentimiento informado antes de cada

entrevista y se aseguró que la información sería tratada de manera confidencial y utilizada únicamente para los fines de la investigación.

5. Recopilación y Resguardo: Todos los datos recopilados (encuestas y transcripciones de entrevistas) fueron almacenados de manera segura para garantizar su integridad y confidencialidad.

## 2.8 Análisis de Datos

El análisis de datos se realizó de forma integral, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para responder a los objetivos de la investigación:

1. Análisis Cuantitativo: Los datos obtenidos de los cuestionarios de clima y cultura (OCAI) fueron procesados utilizando software estadístico (ej. Microsoft Excel, SPSS si la escala del proyecto lo justificaba). Se calcularon estadísticas descriptivas (promedios y desviaciones estándar) para cada dimensión del clima y para los perfiles culturales actual y deseado. Esto permitió identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora percibidas.
2. Análisis Cualitativo: Las transcripciones de las entrevistas fueron analizadas mediante análisis de contenido temático. Este proceso implicó la lectura reiterada de los textos, la identificación de códigos, la agrupación de códigos en categorías y la formulación de temas emergentes relacionados con las dinámicas familiares, el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales, así como su influencia en el clima y la cultura.
3. Triangulación de Datos: La etapa crucial del análisis fue la triangulación. Se compararon los resultados cuantitativos con los hallazgos cualitativos. Por ejemplo, si una dimensión del clima mostró baja puntuación, se buscaron en las entrevistas las narrativas que

explicaban esa percepción y cómo estaban vinculadas a las dinámicas familiares. Esta triangulación proporcionó una comprensión más profunda y validada de las relaciones entre las variables.

4. Síntesis y Elaboración de Conclusiones: Finalmente, se sintetizaron todos los hallazgos para establecer las relaciones entre las dinámicas familiares y la percepción del clima y la cultura, así como su impacto en la adaptabilidad y el funcionamiento interno de Macamp S.A.

## **2.9 Propuesta de solución y su validación**

Una vez que se completó el análisis de datos y se identificaron los principales problemas, se procedió a la fase de diseño de la solución. Esta fase se desarrolló a través de una serie de pasos para garantizar que las recomendaciones fueran pertinentes, viables y efectivamente alineadas con las necesidades de la empresa.

## **2.10 Matriz de Impacto/Dificultad**

Con base en los hallazgos del análisis de datos, se generó una lista de posibles recomendaciones para mejorar el clima y la cultura organizacional. Estas ideas fueron evaluadas utilizando una Matriz de Impacto/Dificultad (Álvarez, 2018). En esta matriz, cada recomendación se ubicó en un cuadrante según su potencial impacto en la organización (alto o bajo) y la dificultad de su implementación (alta o baja). El objetivo fue priorizar aquellas soluciones que ofrecían un alto impacto con una baja o moderada dificultad de implementación, asegurando así que las acciones propuestas fueran realistas y eficientes para Macamp S.A.

### ***2.10.1 Elaboración del Prototipo***

A partir de las recomendaciones priorizadas en la matriz impacto–dificultad, se procedió a la construcción de un prototipo en forma de Informe–Diagnóstico Integral de Cultura y Clima Organizacional. Este prototipo no consistió en un producto físico, sino en una herramienta práctica y visual que integra los resultados de los modelos aplicados (OCAI y Litwin & Stringer), la comparación entre la situación actual y la deseada, la identificación de brechas críticas y una ruta inicial de mejora.

El propósito del prototipo fue convertir los hallazgos en una representación tangible y funcional, que permitiera visualizar claramente el estado organizacional de Macamp S.A. y establecer acciones preliminares de intervención.

### ***2.10.2 Matriz de Retroalimentación***

Para validar y refinar el prototipo, se utilizó una Matriz de Retroalimentación. Este instrumento permitió recabar opiniones estructuradas de los stakeholders clave (1984) (miembros de la gerencia, empleados con antigüedad). Se les pidió evaluar el prototipo en diferentes dimensiones (claridad, viabilidad, pertinencia) y se recogieron sus sugerencias de mejora. La información de esta matriz fue fundamental para ajustar el prototipo, asegurando que la propuesta final fuera aceptada y percibida como valiosa por quienes serían los principales beneficiarios y responsables de su implementación.

## **2.11 Consideraciones Éticas y Legales**

A lo largo de toda la investigación, se adhirieron estrictamente a los principios éticos y legales que rigen la investigación científica.

- *Consentimiento Informado*: Antes de la participación, se obtuvo el consentimiento informado de todos los empleados. Se les explicó el propósito del estudio, su derecho a la confidencialidad, el anonimato de sus respuestas y la libertad de retirarse del estudio en cualquier momento sin ninguna consecuencia.
- *Confidencialidad y Anonimato*: Se garantizó la confidencialidad de las respuestas individuales en los cuestionarios y el anonimato de los participantes. La información fue tratada de forma agregada, sin identificar a ninguna persona. En las entrevistas, las identidades de los participantes fueron protegidas y sus nombres no fueron revelados en los informes.
- *Protección de Datos*: Todos los datos recopilados fueron almacenados en un lugar seguro y accesible únicamente para el investigador, cumpliendo con las normativas de protección de datos personales aplicables.
- *Beneficencia y No Maleficencia*: La investigación fue diseñada para beneficiar a la organización y al conocimiento científico, sin causar ningún tipo de daño o perjuicio a los participantes.
- *Honestidad y Transparencia*: Los resultados fueron presentados de manera objetiva y transparente, sin manipulación ni sesgos.

En conclusión, la metodología aplicada permitió garantizar un diagnóstico integral y confiable, al combinar instrumentos cuantitativos y cualitativos, y al utilizar herramientas estratégicas como el mapa de actores, el FODA y la matriz impacto/dificultad. Esto sentó las bases para la formulación del prototipo de intervención, validado con retroalimentación de los actores clave.

## **Capítulo 3**

### **3. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Este capítulo presenta los hallazgos obtenidos a partir de la evaluación del clima y la cultura organizacional en Constructora Macamp S.A., en el marco del proceso metodológico basado en Design Thinking. Los resultados permiten interpretar las percepciones de los colaboradores en relación con los modelos teóricos de Litwin & Stringer (1968) (para el clima organizacional) y de Cameron & Quinn (2006) (para la cultura organizacional), proporcionando una visión integral del entorno interno de la empresa.

#### **3.1. FODA**

El análisis FODA de Macamp S.A. identificó factores internos y externos clave. Entre las fortalezas destacan su trayectoria de más de veinte años, maquinaria propia y relaciones sólidas con clientes estratégicos, lo que ha impulsado un crecimiento financiero sostenido. Sin embargo, las debilidades son la centralización de funciones, la falta de procesos formales y una alta dependencia de un solo cliente.

En cuanto a las oportunidades, se evidencia la diversificación de clientes, el potencial de alquilar maquinaria y la adopción de nuevas tecnologías. Por otro lado, las amenazas provienen de la competencia especializada, la inestabilidad económica y los cambios normativos del sector.

En resumen, Macamp S.A. tiene la experiencia y los recursos para ser competitiva, pero debe reducir su dependencia de clientes específicos y formalizar sus procesos internos para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades.

### 3.2. Mapa de Actores

Para el análisis contextual, se creó un mapa de actores de Constructora Macamp S.A. para identificar los grupos clave y su influencia.

- **Actores principales:** La alta dirección familiar y empleados (familiares y no familiares), núcleo operativo y decisario.
- **Actores directos:** Incluyen proveedores, clientes estratégicos y accionistas familiares no operativos, esenciales para la sostenibilidad.
- **Actores indirectos:** En este nivel se encuentran los gremios y entes reguladores, responsables de las normativas del sector.

Este análisis evidencia la interacción de las dinámicas familiares con los intereses organizacionales.

### 3.3. Satura y agrupa

Para comprender la influencia de las dinámicas familiares en el clima y la cultura de Macamp S.A., se realizaron entrevistas a 14 actores clave: clientes, proveedores, reguladores, empleados familiares y no familiares, alta dirección y un accionista.

El análisis se efectuó con la técnica “Satura y Agrupa”, que permitió identificar códigos recurrentes hasta llegar a la saturación y luego organizarlos en 10 categorías:

- **Comunicación y decisiones:** Centralización y poca retroalimentación.
- **Organización:** Falta de manuales y duplicidad de funciones.
- **Reconocimiento:** Ausencia de sistemas formales.

- **Dinámicas familiares:** Compromiso y flexibilidad, pero con informalidad.
- **Clientes y proveedores:** Estabilidad con necesidad de diversificación.
- **Normativa y seguridad:** Cumplimiento básico con mejoras pendientes.
- **Formación:** Capacitación limitada.
- **Estrategia:** Dependencia de un cliente y necesidad de modernización.
- **Cultura:** Valores de responsabilidad y compromiso, aunque con incoherencias.
- **Clima:** Ambiente familiar positivo, con tensiones por estilos de gestión.

Este proceso permitió integrar percepciones y definir los factores que más inciden en la dinámica organizacional.

### 3.4. Perfil demográfico de la muestra

La población de estudio está compuesta por los colaboradores de Macamp S.A., con un total de 15 empleados. La muestra presenta la siguiente distribución demográfica:

- **Género:** De los 15 colaboradores, la mayoría son hombres, mientras que las mujeres representan cerca de un tercio del personal.

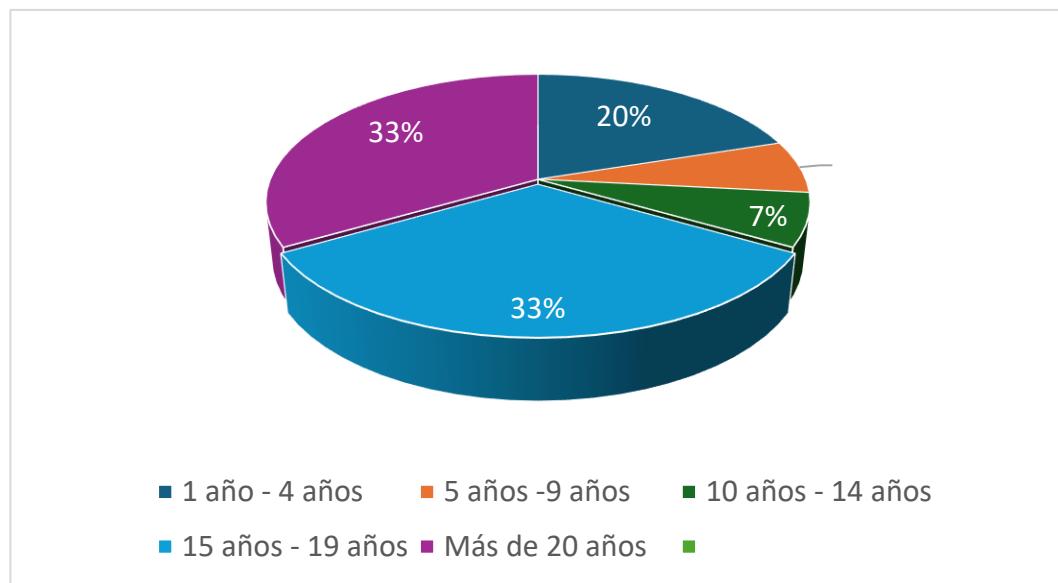
**Figura 1**

*Distribución de la población por sexo de Macamp S.A.*



*Nota.* La muestra está compuesta por un 67% de hombres y un 33% de mujeres.

- **Antigüedad:** La antigüedad laboral de los colaboradores se distribuye de la siguiente manera:

**Figura 2***Antigüedad de los colaboradores de Macamp S.A.*

*Nota.* El gráfico refleja los años de permanencia del personal en la empresa.

Estos datos demográficos son cruciales para entender el contexto en el que se perciben el clima y la cultura organizacional. La alta proporción de empleados con más de 15 años de antigüedad sugiere una fuerza laboral estable y leal.

### 3.5. Análisis del clima organizacional

Se utilizó el instrumento de Litwin & Stringer, con escala de Likert (1932) de 1 a 5 para evaluar el grado de acuerdo o percepción de los encuestados en cada ítem, agrupando las preguntas en nueve dimensiones predefinidas. La escala utilizada es: 4 = Totalmente de acuerdo, 3 = Relativamente de acuerdo, 2 = Relativamente en desacuerdo y 1 = Totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, un puntaje promedio más alto indica una mayor aprobación o acuerdo con la pregunta.

**Tabla 2***Resultados encuestas Litwin y Stringer*

Dimensiones	Promedio	Desv. Estandar	Cant. De datos
Dimensión estructura	2.47	1.08	120
Dimensión responsabilidad	2.63	1.09	105
Dimensión recompensa	2.51	1.06	90
Dimensión riesgo	3.05	0.87	75
Dimensión calor-relaciones	2.48	1.13	60
Dimensión apoyo	2.58	1.07	90
Dimensión estándares	3.10	0.97	90
Dimensión conflicto	2.33	1.14	60
Dimensión identidad	2.90	0.86	60

*Nota.* Resultados de las encuestas de clima organizacional aplicadas con el modelo de Litwin y Stringer.

Para esta interpretación, se han utilizado los siguientes rangos de percepción:

**Figura 3***Escala de rangos*

Rangos	Escala
0 - 1	Muy en desacuerdo
1.1 - 2	En desacuerdo
2.1 - 3	De acuerdo
3.1 - 4	Muy de acuerdo

*Nota.* Escala utilizada para la interpretación de los rangos

A continuación, se presentan los resultados de cada dimensión, clasificados según estos rangos.

***Nivel "Muy de acuerdo" (3.1 - 4)***

- **Estándares (3.10):** La dimensión mejor valorada, con los colaboradores muy de acuerdo en que la empresa se enfoca en la calidad y la excelencia.
- **Riesgo (3.10):** Los empleados se sienten cómodos asumiendo desafíos y perciben que se fomenta la proactividad.

***Nivel "De acuerdo" (2.1 - 3)***

La mayoría de las dimensiones del clima organizacional se encuentran en este rango, indicando una percepción positiva, pero moderada.

- **Identidad (2.90):** Los empleados están de acuerdo en que se identifican con la empresa, aunque el sentido de pertenencia no es una fortaleza destacada.
- **Recompensa (2.51):** Las políticas de compensación y reconocimiento son percibidas de forma moderada, señalando una oportunidad de mejora.
- **Apoyo (2.58):** Existe un nivel aceptable de confianza y ayuda mutua entre compañeros.
- **Cordialidad (2.48):** El ambiente laboral es generalmente amistoso, sin ser un punto fuerte sobresaliente.
- **Estructura (2.47):** La organización y claridad de las normas y procedimientos de la empresa son aceptables.

- **Responsabilidad (2,63):** Los empleados tienen un buen nivel de autonomía y claridad en sus roles.
- **Conflict (2,33):** Con el puntaje más bajo, esta es la principal debilidad. Los conflictos no se gestionan de forma efectiva y falta un ambiente de apertura para expresar desacuerdos.

### ***3.5.1 Variabilidad de percepciones***

Las desviaciones estándar entre 0,86 y 1,14 indican una heterogeneidad considerable en las percepciones, especialmente en Conflicto (1,14), Calor–Relaciones (1,13) y Responsabilidad (1,09), lo que refleja que no todos los colaboradores viven la misma experiencia organizacional.

Dimensiones como Identidad (0,86) y Riesgo (0,87) muestran menor dispersión, sugiriendo percepciones más homogéneas en estos aspectos.

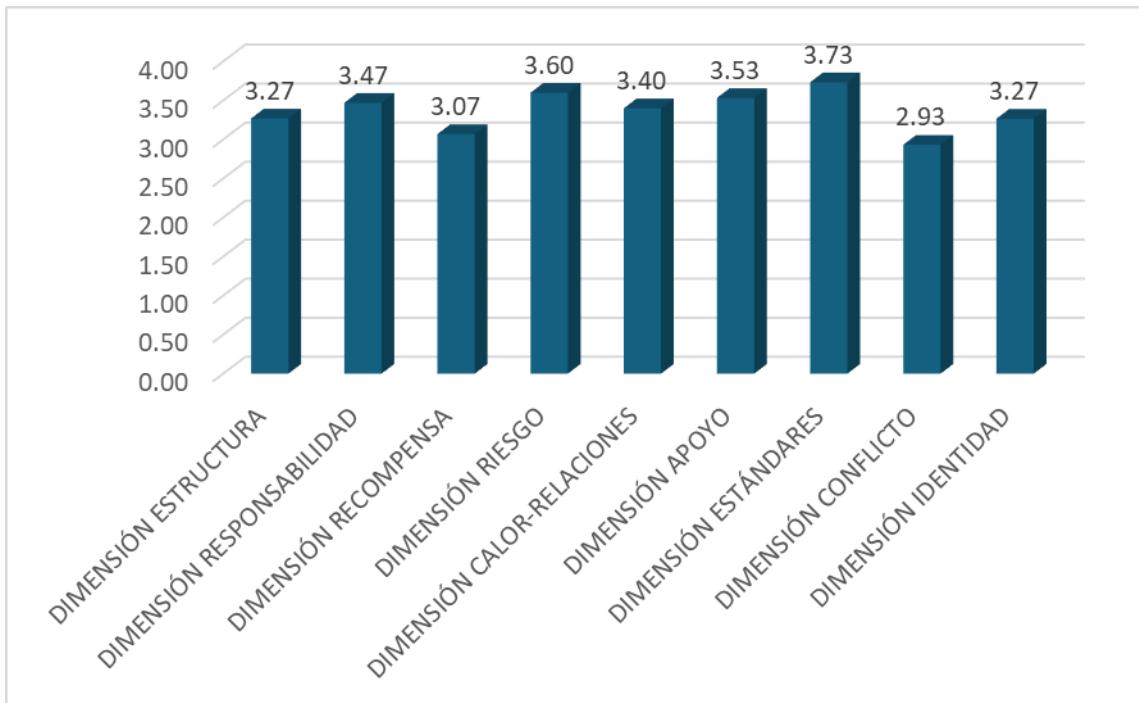
### ***3.5.2 Conclusión del Análisis del Clima Organizacional***

El análisis por rangos muestra que el clima organizacional tiene dos fortalezas principales: Estándares y Riesgo. La percepción muy positiva en estas áreas indica un fuerte compromiso con la calidad y la proactividad.

El resto de las dimensiones se perciben de manera moderada, lo que sugiere espacio para mejoras. La principal debilidad es la dimensión de Conflicto, que tiene el puntaje más bajo de toda la encuesta. Esto refleja la falta de un sistema formal para manejar desacuerdos. La dimensión de Recompensa también se sitúa en un nivel bajo, señalando la necesidad de mejorar la equidad y transparencia en la compensación.

**Figura 4**

*Resultados globales clima organizacional Macamp S.A.*



*Nota.* Promedios por dimensión del clima organizacional en Macamp S.A.

### 3.6. Análisis de la cultura organizacional

En la actualidad, la cultura de Macamp S.A. es una mezcla de clan, jerarquía y mercado. La empresa se percibe como una familia (Clan) con un fuerte enfoque en la estabilidad, la formalidad y el control (Jerarquía), y también se orienta a la competitividad y los resultados (Mercado).

En la cultura deseada, hay una clara aspiración hacia una cultura más formal y orientada a procesos. La jerarquía domina la mayoría de las dimensiones deseadas, lo que indica que los colaboradores buscan una empresa más estructurada, con liderazgo de coordinación y un énfasis en la estabilidad y la eficiencia. El deseo de una cultura de mercado para los criterios de éxito sugiere

que, si bien se desea una mayor estructura, el éxito se sigue vinculando con la competitividad y la posición en el mercado.

**Tabla 3**

*Análisis resultados OCAI (Tipo de cultura actual vs. deseada)*

<b>Tipo de cultura</b>	<b>Promedio Actual</b>	<b>Promedio Deseado</b>	<b>Brecha Promedio</b>
Clan (A)	28.2	26.6	-1.60
Adhocracia (B)	20.1	22.6	+2.50
Mercado (C)	23.7	21.6	-2.10
Jerarquía (D)	28.0	29.2	+1.20

*Nota.* Comparación entre la cultura organizacional actual y la deseada en Macamp S.A

### **3.6.1 Análisis por Dimensiones**

La siguiente tabla confirma esta tendencia por dimensiones. Se mantiene el clan en las características dominantes y la jerarquía en el liderazgo, pero se desea pasar de clan a jerarquía en la gestión de empleados, cohesión y énfasis estratégico. En los criterios de éxito ocurre lo contrario: se busca migrar de jerarquía a mercado, resaltando la competitividad como indicador clave.

**Tabla 4**

*Análisis por dimensiones OCAI*

<b>Dimensión</b>	<b>Cultura Predominante</b> <b>(Actual)</b>	<b>Cultura Predominante</b> <b>(Deseada)</b>
Características Dominantes	Clan (A)	Clan (A)

Liderazgo	Jerarquía (D)	Jerarquía (D)
Gestión de Empleados	Clan (A)	Jerarquía (D)
Adhesión	Clan (A)	Jerarquía (D)
Énfasis Estratégico	Mercado (C)	Jerarquía (D)
Criterios de Éxito	Jerarquía (D)	Mercado (C)

*Nota.* Comparación de la cultura organizacional actual y deseada según dimensiones específicas.

### **3.6.2 Brecha Cultural y Conclusión**

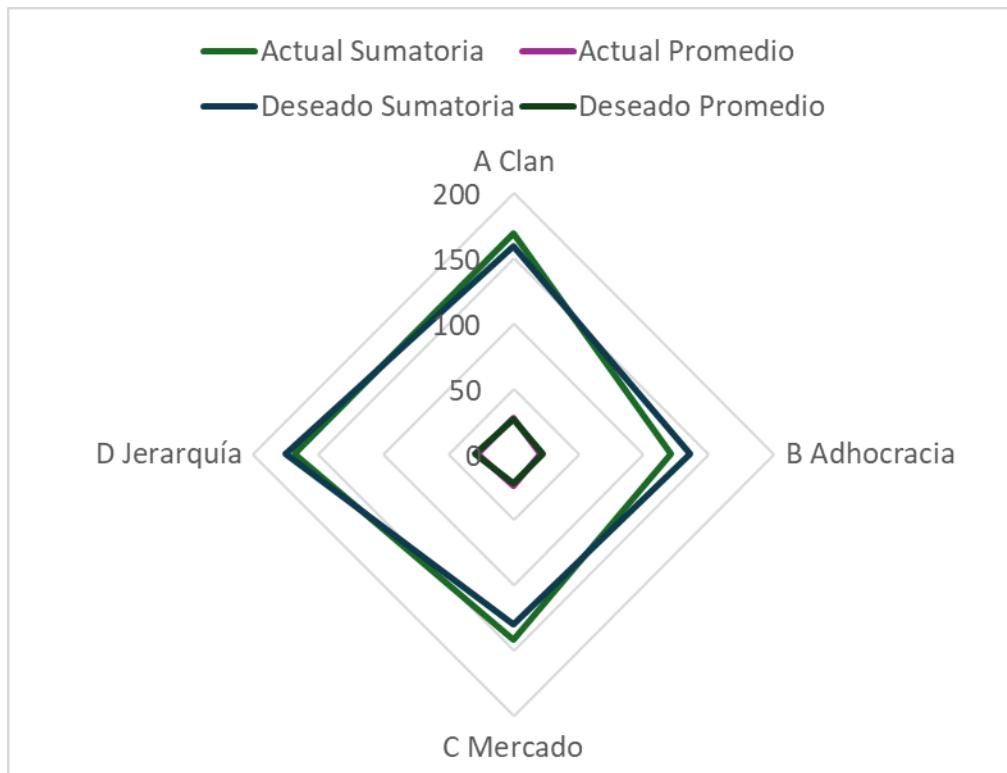
El análisis comparativo entre la cultura actual y la deseada en Macamp S.A. evidencia diferencias significativas. En la actualidad, la cultura se caracteriza por un equilibrio entre cercanía familiar y estructuras jerárquicas. Sin embargo, los colaboradores aspiran a fortalecer la jerarquía, orientándose hacia mayor formalización, procesos claros y liderazgo de coordinación.

La mayor brecha se observa en adhocracia, con un aumento deseado que revela interés en innovación y adaptabilidad. En contraste, clan y mercado muestran una disminución relativa, lo que sugiere menor dependencia de la informalidad y reducción de la presión competitiva.

En conclusión, la organización busca evolucionar hacia un modelo híbrido que combine jerarquía y adhocracia, manteniendo la cohesión propia del clan, pero complementándola con profesionalización, orden y apertura a la innovación. Este equilibrio se proyecta como clave para asegurar sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

**Figura 5**

*Gráfica comparativa entre cultura actual vs cultura deseada*



*Nota.* Comparación de la cultura organizacional actual y deseada según el modelo OCAI.

### 3.7. Análisis triangulado: clima y cultura organizacional en MACAMP S.A.

La triangulación de los resultados combina el análisis cuantitativo proveniente de las encuestas (instrumentos de Litwin & Stringer y OCAI) con el análisis cualitativo obtenido de las entrevistas a colaboradores de diferentes niveles jerárquicos de la organización. Este enfoque permite contrastar y complementar la información, generando conclusiones más sólidas y representativas.

### ***3.7.1 Hallazgos cuantitativos***

El cuestionario de clima reflejó como aspectos mejor valorados la orientación a la calidad y la apertura a los desafíos, mientras que la gestión de conflictos, la comunicación y la claridad de funciones se presentaron como los puntos más débiles. En el OCAI, la cultura actual se inclina hacia un balance entre vínculos familiares y estructuras de control, aunque el perfil deseado enfatiza mayor formalización y capacidad de innovación. La diferencia más marcada aparece en adhocracia, lo que revela la expectativa de contar con una organización más flexible y creativa.

### ***3.7.2 Hallazgos cualitativos***

Las entrevistas confirman y matizan estos resultados. De forma recurrente, se mencionó la ausencia de procedimientos estandarizados, la falta de un sistema formal de reconocimiento y la dependencia de relaciones interpersonales para la coordinación del trabajo, lo que coincide con las bajas puntuaciones en estructura y recompensa. asimismo, se resaltó el buen trato y el respeto mutuo, aspectos que refuerzan el componente de clan identificado en el diagnóstico cuantitativo.

Otro punto recurrente fue la necesidad de modernización tecnológica y actualización de procesos, lo que se alinea con la alta brecha positiva en adhocracia. Varios colaboradores indicaron que, aunque existe apertura a nuevas ideas, no siempre hay recursos o planificación para implementarlas. En relación con la jerarquía, se manifestó la necesidad de mayor claridad en la cadena de mando y definición de responsabilidades, especialmente para reducir duplicidad de funciones y mejorar la eficiencia operativa.

### 3.8. Interpretación integrada

El cruce de resultados cuantitativos y cualitativos muestra coherencia en el diagnóstico de Macamp S.A. La cultura clan refleja cercanía y cohesión, pero también dependencia de vínculos personales que limita la objetividad y dificulta la estandarización. La jerarquía actual aporta cierto orden, aunque insuficiente; de ahí la brecha positiva (+1,2) que evidencia la necesidad de roles y procesos más claros.

La mayor brecha aparece en adhocracia (+2,5), lo que señala la urgencia de impulsar innovación y adaptabilidad, aunque hoy existen barreras por falta de planificación y recursos. En contraste, la reducción en mercado (-2,1) sugiere moderar la presión competitiva y favorecer un entorno más colaborativo.

En síntesis, la organización debe avanzar hacia un modelo híbrido jerarquía-adhocracia, conservando la cohesión del clan, pero complementándola con procesos formales, control eficiente y un espacio real para la creatividad, asegurando así sostenibilidad y competitividad.

### 3.9. Matriz impacto/dificultad

Con el fin de priorizar las acciones derivadas del diagnóstico organizacional, se construyó la Matriz de Impacto/Dificultad. Esta herramienta permitió clasificar las propuestas en función de dos criterios: el impacto esperado en la organización y la dificultad o esfuerzo de implementación.

- *Alto impacto y bajo dificultad:* Acciones prioritarias como la presentación del diagnóstico, socialización de brechas y definición de indicadores.
- *Alto impacto y alto dificultad:* Proyectos estratégicos como la profesionalización de la sucesión familiar, implementación de software de gestión y evaluación por objetivos.

- *Bajo impacto y bajo dificultad:* Acciones de apoyo como capacitaciones técnicas, carteleras informativas y actividades recreativas.
- *Bajo impacto y alto dificultad:* Iniciativas a reconsiderar, como remodelaciones sin planificación o auditorías externas sin continuidad.

Este enfoque permitió orientar los esfuerzos hacia medidas de alto valor en el corto y mediano plazo, sin perder de vista los proyectos estratégicos que aseguran la profesionalización y sostenibilidad de Macamp S.A.

### **3.10. Elaboración de prototipo**

A partir de la priorización realizada con la Matriz Impacto/Dificultad se diseñó el prototipo *Macamp Conecta*, concebido como un Informe–Diagnóstico Integral. Este documento sintetiza los hallazgos del análisis de clima y cultura organizacional, expone las principales brechas detectadas y propone un conjunto de iniciativas estratégicas. Su objetivo es que los resultados trasciendan lo teórico y sirvan como una guía aplicable para la toma de decisiones de la alta dirección y de los colaboradores clave.

El informe se estructura en cinco apartados centrales. El primero presenta el perfil y contexto de la empresa, resaltando su trayectoria como pyme familiar de construcción y la influencia de las dinámicas familiares en la gestión interna. El segundo expone los resultados del diagnóstico, con tablas y gráficos que muestran de manera clara la percepción de los colaboradores. El tercero sintetiza las brechas organizacionales, principalmente en profesionalización, comunicación interna y reconocimiento. El cuarto propone una ruta de mejora basada en experiencias de éxito en empresas familiares. Finalmente, el quinto valida la aplicabilidad de las iniciativas mediante referencias de casos reales.

La ruta de mejora incluye cinco iniciativas clave: consolidar una visión compartida y valores organizacionales (ej. Grupo Bimbo (Vargas-Hernández, 2015)); promover la profesionalización y formalización de roles con base en competencias más que en vínculos familiares (ej. Tous (Guercini, 2017)); crear órganos formales de decisión como consejos o comités estratégicos; invertir en la formación de nuevas generaciones para garantizar la sucesión (ej. Inditex (Lozano, 2017)); y fortalecer la comunicación participativa y el empoderamiento de los colaboradores (ej. Nueva Pescanova (López, 2021)).

En conjunto, *Macamp Conecta* constituye una herramienta integral que no solo describe la situación actual de Macamp S.A., sino que también plantea un camino de transformación hacia la profesionalización, sostenibilidad y competitividad. Su valor agregado radica en que las iniciativas no son teóricas, sino que se respaldan en casos reales de éxito, lo cual refuerza su pertinencia tanto para Macamp S.A. como para otras pymes familiares que enfrentan retos similares.

### **3.11. Matriz de retroalimentación**

En la fase inicial del proyecto, el prototipo propuesto consistía en un *manual de recomendaciones* elaborado a partir de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas. Dicho manual tenía como objetivo orientar a la organización mediante sugerencias prácticas que respondieran a las necesidades identificadas. No obstante, durante el proceso de validación con los actores clave de la empresa, se evidenció que este formato resultaba insuficiente para guiar la toma de decisiones estratégicas.

A partir de esta retroalimentación, el prototipo fue reformulado hacia un Informe–Diagnóstico Integral, que no solo presenta un compendio de recomendaciones, sino que integra de manera estructurada los hallazgos cuantitativos y cualitativos, la identificación de brechas críticas y

una ruta de mejora respaldada por experiencias exitosas de otras pymes familiares. De esta forma, el prototipo final adquiere un carácter más técnico y aplicable, asegurando que sirva como herramienta efectiva de apoyo a la profesionalización de la empresa.

En cuanto a la validación del prototipo actual, los actores consultados coincidieron en que el informe ofrece una visión clara y estructurada del clima y la cultura organizacional, siendo percibido como un recurso de apoyo estratégico para la toma de decisiones. Asimismo, destacaron que el respaldo en casos de éxito de empresas familiares fortalece la credibilidad y utilidad del documento.

Por otro lado, se señalaron algunos aspectos críticos, entre ellos el riesgo de que el informe quede archivado sin un plan de acción concreto y la posibilidad de que ciertos resultados generen resistencia dentro de la familia si no son comunicados con tacto. También se mencionó que el nivel técnico del documento podría dificultar su comprensión entre colaboradores con menor familiaridad en estos temas.

Finalmente, las sugerencias de mejora se enfocaron en tres ejes principales:

- i. Elaborar una versión resumida y accesible para el personal operativo.
- ii. Establecer revisiones periódicas del diagnóstico como práctica de mejora continua.
- iii. Realizar presentaciones oficiales del informe ante los actores clave, acompañadas de espacios de diálogo y resolución de dudas.

Estas propuestas buscan garantizar la apropiación del informe y su implementación efectiva como instrumento de gestión organizacional.

## **Capítulo 4**

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez ejecutadas las fases metodológicas planteadas en este estudio —diagnóstico a través de instrumentos de clima y cultura organizacional, entrevistas semiestructuradas, análisis triangulado de datos y diseño del prototipo *Macamp Conecta*— se derivan las siguientes conclusiones:

### 4.1. Conclusiones

- *Respecto al objetivo de identificar la percepción del clima organizacional:* Se concluye que el clima organizacional en Macamp S.A. presenta fortalezas en las dimensiones de Estándares y Riesgo. Esto se evidencia en un alto compromiso con la calidad y la disposición a asumir desafíos. Sin embargo, se identificaron debilidades críticas en las dimensiones de Estructura, Conflicto y Calor-Relaciones, lo que indica la necesidad de mejorar el manejo de desacuerdos, la claridad de roles y la comunicación interna.
- *Respecto al objetivo de diagnosticar el tipo de cultura organizacional:* Se determinó que la cultura actual de la empresa es un híbrido entre los modelos de Clan y Jerarquía, con una menor presencia de la cultura de Mercado y Adhocracia. El perfil cultural deseado por los colaboradores apunta a una mayor profesionalización, con un incremento significativo en las culturas de Jerarquía y Adhocracia. Esto revela una aspiración por un entorno más estructurado, con procesos definidos y un mayor enfoque en la innovación y la adaptabilidad.
- Respecto al objetivo de comprender la influencia de las dinámicas familiares: Se concluye que la herencia de las dinámicas familiares ha generado una cultura de Clan con alta lealtad y cohesión interna. No obstante, esta fortaleza también se manifiesta como una debilidad, ya que la dependencia de las relaciones personales limita la implementación de procesos

estandarizados, la objetividad en la toma de decisiones y dificulta la profesionalización de la empresa.

En resumen, este trabajo ha demostrado la importancia de abordar de manera integral el clima y la cultura organizacional en empresas familiares como Macamp S.A. Las conclusiones han revelado un panorama claro: si bien la cultura de Clan ha sido fundamental para la cohesión y el éxito inicial de la empresa, su dependencia de las dinámicas familiares ha creado barreras significativas para la profesionalización y la sostenibilidad a largo plazo.

#### **4.2.Recomendaciones**

A partir de los hallazgos obtenidos y con el propósito de orientar a Macamp S.A. hacia una gestión más profesional y sostenible, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que Macamp S.A. evolucione de su cultura híbrida de Clan-Jerarquía a un modelo que integre de manera estratégica la Jerarquía y la Adhocracia. Esto permitirá formalizar los procesos y la estructura organizativa sin sacrificar los valores de cohesión y los lazos de lealtad existentes, que son una fortaleza de la empresa. La prioridad debe ser cerrar la brecha cultural identificada en el diagnóstico.
- Se sugiere desarrollar e implementar un plan de mejora que atienda las áreas críticas identificadas en el clima laboral. Específicamente, se debe trabajar en la clarificación de roles y responsabilidades, el establecimiento de canales de comunicación efectivos y la implementación de un sistema formal para el reconocimiento del desempeño de los colaboradores.
- Se recomienda que futuras investigaciones aborden cómo las empresas familiares del sector de la construcción en Ecuador están gestionando su transición hacia la profesionalización y

la adaptabilidad. El presente estudio puede servir como base para comparar hallazgos y validar si las dinámicas y desafíos encontrados en Macamp S.A. son representativos de un fenómeno más amplio en el país. Esta línea de investigación podría explorar cómo otras pymes están aplicando estrategias innovadoras para equilibrar su identidad familiar con las exigencias del mercado.

Al implementar las mejoras sugeridas en el clima organizacional, como la clarificación de roles y el fortalecimiento de la comunicación, Macamp S.A. podrá reducir las brechas identificadas y establecer una base sólida para un crecimiento futuro y sostenible en un mercado cada vez más competitivo. Este estudio no solo ofrece un camino para la empresa, sino que también sienta las bases para futuras investigaciones sobre la profesionalización de pymes familiares en el sector.

Finalmente, las recomendaciones estratégicas planteadas buscan guiar a la empresa en una transición cultural deliberada. El objetivo no es eliminar los valores de lealtad y unidad, sino complementarlos con estructuras formales y procesos definidos, adoptando elementos de las culturas de Jerarquía y Adhocracia.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2018). *Gestión de proyectos: Técnicas y herramientas*. Madrid: Pearson.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. New York: Harper Business.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Revised ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed. ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cedeño, M., & Carrera, J. (2022). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en empresas ecuatorianas. *Revista Publicando*, 9(34), 85–99.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Empresas familiares en América Latina: Retos y oportunidades*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Contreras, B., & Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social (Pontificia Universidad Católica de Chile)*, s.n.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed. ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dyer, W. G. (2018). *The family business: Its governance for sustainability*. Cham: Springer.
- Family Firm Institute. (2020). *Global data points*. Boston, MA: Family Firm Institute.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). London: SAGE.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

Gallo, M. Á., & Amat, J. M. (2018). *Los secretos de las empresas familiares exitosas*. Barcelona: Deusto.

Guercini, S. &. (2017). The case of TOUS in Latin America. *Journal of Global Fashion Marketing. International expansion of fashion retailers*; 8(4), 267–281.  
doi:<https://doi.org/10.1080/20932685.2017.1336509>

HEFLO BPM. (2025). *Clima organizacional: dimensiones y ejemplos*. Obtenido de  
<https://www.heflo.com>

Leal Paredes, D., & Arias Ibarra, J. (2021). Liderazgo ético y cultura organizacional en PYMES ecuatorianas. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 8(2), 45–57.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Harvard University Press.

López, M. P. (2021). Lessons from Nueva Pescanova. *European Journal of Family Business. Family business succession and professionalization*, 11(1), 47–59.

doi:<https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v11i1.11277>

Lozano, J. M. (2017). Evidence from the Inditex case. *Business and Society Review. Corporate social responsibility in multinational enterprises*, 122(2), 205–232.  
doi:<https://doi.org/10.1111/basr.12113>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional (15<sup>a</sup> ed.)*. México D. F.: Pearson.

Santana Moncada, R., & Loor, G. (2024). Cultura y clima organizacional en PYMES de la construcción en Ecuador. *Revista Ecuatoriana de Ciencias Administrativas*, 12(1), 55–73.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388.

Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES). (2021). *Informe sobre empresas familiares en Ecuador*. Guayaquil: UEES.

Vargas-Hernández, J. G. (2015). Open Journal of Business and Management. *Corporate social responsibility of Grupo Bimbo.*, 3(3), 238–248. doi:<https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.33023>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. doi:[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

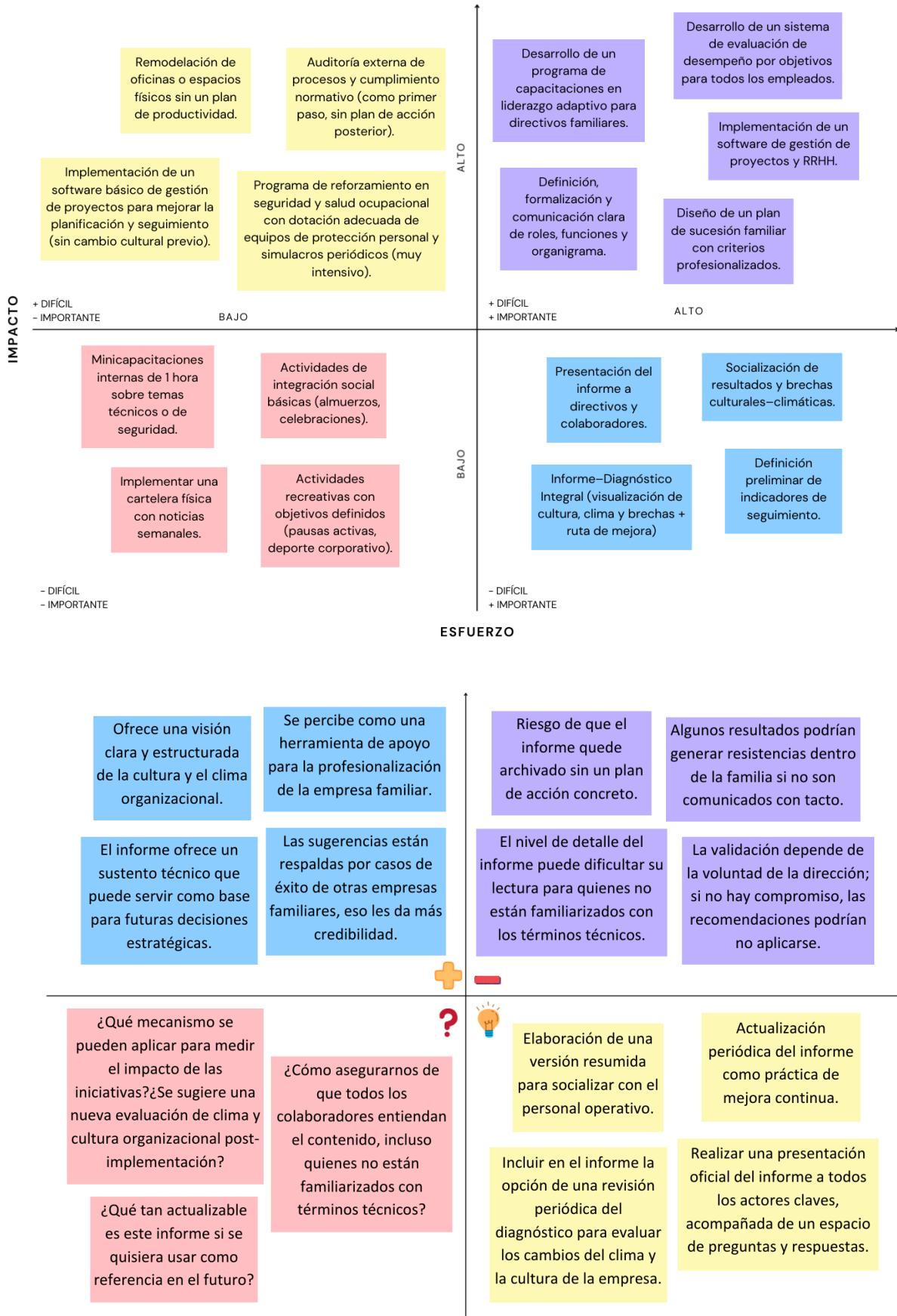
Yépez, F., Moreira, P., & Villacrés, L. (2021). Cultura organizacional en PYMES familiares de Portoviejo. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 112–128.

## Apéndice A





COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES		ORGANIZACIÓN Y PROCESOS	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN		DINÁMICAS FAMILIARES		RELACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES	
"La mayoría de las decisiones pasan por la subgerencia" (Cliente estratégico).	"Las decisiones importantes las tomamos entre miembros de la familia" "Se conversa con el trabajador para encarillarlo en los principios" (Don Mario).	"Confirmación de pedidos con poco margen" (Proveedor clave).	"En compras y RRHH es la misma persona... se necesita delegar" (Mónica C.).	"Reconocimiento económico, no" (Carlos C.).	"No existe sistema formal de reconocimiento" "Motivación estructurada hace falta" (Luis R.).	"Ventaja: compromiso y estabilidad; desventaja: informalidad" "Macamp es una gran familia" (Mónica C.).	"Como familiar te escuchan más" (Carlos C.).	"Cumplen con especificaciones y plazos" "Siempre han respondido rápido cuando hay emergencias" "Necesitan más apertura a innovaciones" (Cliente estratégico).
"Todo se maneja directamente con la jefa... no hay estructura de comunicación" (Carlos C.).	"Falta comunicación entre áreas; nos enteramos tarde de cambios" (Viviana Z.).	"Se necesita mejor delegación de tareas" (Carlos C.).	"A veces varias personas hacen lo mismo sin coordinación" (Julio C.).	"A veces el único reconocimiento es que no te llamen la atención" (Daniel A.).	"Pagar utilidades y décimos puntualmente" "Antes había reuniones e integraciones, ahora ya no" "Reconocer logros al cierre de proyectos" (Diana Y.).	"Decisiones clave en familia" "Se pide opinión a externos (familias, amigos), pero no mucho a nosotros los empleados" (Luis R.).	"Ser familia ayuda, pero no debería ser un criterio" (Julio C.).	"Relación consolidada y estratégica con Interagua" "INTERAGUA es un cliente clave para la estabilidad" "La empresa está buscando diversificar su cartera de clientes" (Mónica C.).
"Las decisiones se toman arriba y se informan poco" "La comunicación entre áreas es insuficiente" (Diana Y.).	"La comunicación es directa pero muy centralizada" (Proveedor clave).	"No hay un manual para saber cómo se hace cada tarea" (Viviana Z.).	"Las funciones no siempre están claras, se aprende en la práctica" "No he recibido inducción ni capacitación formal" "Faltan protocolos claros para resolver conflictos" (Diana Y.).	"Reconocimiento puntual de Mónica; escaso en jerarquía superior" (Viviana Z.).	"No existe un sistema de reconocimiento formal, esa carencia incide negativamente en los niveles de motivación, compromiso y entusiasmo para asumir nuevos retos" (Liliana C.).	"La familia es el pilar principal del desarrollo de la empresa" "La unión familiar ha sido el principal valor a lo largo del tiempo" (Don Mario).	"Se confunden temas familiares con decisiones laborales" (Diana Y.).	"Relación estable y cordial" "Pagos en general puntuales, con alguna demora en épocas bajas" (Proveedor clave).
"Hay poca retroalimentación después de entregar informes" "Opinión profesional no siempre prioritaria" (Luis R.).	"Las decisiones las tomamos principalmente entre mi esposo, mi hija y yo" (Melania M.).	"Escucho ideas de todos, pero es difícil por la tradición" (Mónica C.).	"No hay un flujo establecido para reportar incidentes en obra" (Luis R.).	"Desorden administrativo y resistencia al cambio" (Liliana C.).	"Ser claros y valorar el esfuerzo del colaborador" (Mónica C.).			
CUMPLIMIENTO NORMATIVO, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		FORMACIÓN Y DESARROLLO		ESTRATEGIA Y CRECIMIENTO		CULTURA ORGANIZACIONAL		CLIMA LABORAL
"Cumple normativa técnica y de seguridad" "Deberían actualizar certificaciones y formalizar protocolos" (Entorno regulador).	"Se cumplen las normas de seguridad, pero a veces falta dotación completa de vestimenta y el trabajador debe comprar parte de su ropa" (José R.).	"He recibido capacitaciones internas y algunas externas con INTERAGUA, aunque no son muy constantes" (José R.).	"No he recibido capacitación formal" (Carlos C.).	"Dependemos de un solo cliente importante" "La empresa debe adaptarse a cambios y tecnología para mantenerse competitiva" (Luis R.).	"Maamp necesita diversificar clientes y categorías" "Modernizar maquinaria para ser más competitivos" (Julio C.).	"La responsabilidad es lo más importante... hay que hacer las cosas bien, con seriedad" (Melania M.).	"Cumplimiento, honestidad y compromiso con la empresa" "La unión familiar ha sido el principal valor a lo largo del tiempo" (Don Mario).	"El ambiente es positivo, lo calificaría con un 8" "Se siente como una familia" "No se percibe preferencia por familiares" (Luis R.).
"Necesitamos más capacitación en manejo seguro de equipos" "Capacitación escasa y equipo de protección persona insuficiente" (Daniel A.).	"Trabajamos basados en el reglamento interno y código de trabajo" (Mónica C.).	"La capacitación ha sido más práctica que teórica" "Capacitar al personal es clave para mantener estándares y calidad en la obra" (Viviana Z.).	"No he recibido inducción ni capacitación formal desde que ingrese" (Diana Y.).	"Delegar y fortalecer mandos medios para crecer" "Busco nuevas obras y oportunidades para modernizar, aunque es complicado por la tradición" (Mónica C.).	"Tenemos maquinaria que podríamos alquilar más" "Mi visión es que la empresa siga progresando para el bienestar de toda la familia, dejando un camino encarrillado a hijos y nietos" (Don Mario).	"Los valores que predominan son responsabilidad y cumplimiento" (Luis R.).	"Calidad alta y respuesta ágil" (Cliente estratégico).	"Hay compañerismo, es un ambiente alegre, lo calificaría 6 o 7, falta mucho por mejorar todavía" "Estoy aprendiendo bastante, eso me motiva" (Carlos C.).
"Se respetan las reglas fundamentales de seguridad y se supervisa su cumplimiento en obra" (Viviana Z.).	"A veces se perciben retrasos en el pago de beneficios como utilidades o décimos, lo que genera descontento" (Diana Y.).	"Necesitamos actualizarnos en nuevas herramientas y tecnologías" (Luis R.).	"Necesitamos actualizarnos en nuevas herramientas y tecnologías" (Luis R.).	"Busco motivar y guiar a mi equipo para que aprendan más allá de sus funciones actuales" (Mónica C.).	"Reuniones periódicas con actas y protocolos de comunicación" "Capacitación e inducción formal" (Diana Y.).	"Uso de tecnología para comunicación interna" (Melania M.).	"Confianza y cumplimiento en la relación" (Proveedor clave).	"El ambiente es tenso-regular, calificación 6, falta confianza" (Diana Y.).
"Ser cumplidos y honrados, pensar en la empresa y no en beneficios propios" (Don Mario).				"La formación continua nos ayudará a preparar a las nuevas generaciones y reforzar habilidades" (Don Mario).	"Es necesario diversificar clientes y no depender de uno solo" (Carlos C.).	"Se necesita un plan estratégico para ordenar procesos y fortalecer la competitividad" (Liliana C.).	"La empresa demuestra cumplimiento con el personal y una actitud responsable en la atención al cliente" (Liliana C.).	"El ambiente es satisfactorio, me siento conforme en mi puesto actual, considero que es necesario implementar ciertos cambios en la estructura organizativa" (Liliana C.).
							"Cumplir las reglas fundamentales y respetar las normas" (Viviana Z.).	"Es un buen ambiente, aquí nos tratamos como familia, siempre hemos sido comprensivos, aunque a veces abusas de esa flexibilidad" (Melania M.).



**Prototipo Final:**

[https://www.canva.com/design/DAGwbgGWV\\_s/Wazc-iftBleML8o\\_Wjnlbw/edit?utm\\_content=DAGwbgGWV\\_s&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link2&utm\\_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAGwbgGWV_s/Wazc-iftBleML8o_Wjnlbw/edit?utm_content=DAGwbgGWV_s&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)

**Encuestas Litwin & Stringer Macamp S.A.:**

<https://drive.google.com/file/d/1wJnNVRy59zjj3ePzlqkbq3MWiH4pfNIS/view?usp=sharing>

**Encuestas OCAI Macamp S.A.:**

<https://drive.google.com/file/d/1kIIMNGJdb9tCHgHIgRh7bygAswuDr03i/view?usp=sharing>

**Transcripciones Entrevistas Macamp S.A.:**

<https://docs.google.com/document/d/1Nv3E6Rw0G2Y0l09wuOrRMbpwpfne6SRS/edit?usp=sharing&oid=114110864808201809103&rtpof=true&sd=true>

**Evidencias de Fotos Macamp S.A.:**

[https://drive.google.com/file/d/1UJy-Q42F0mkP9wzP\\_wKIMYkVM3AXGYy0/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1UJy-Q42F0mkP9wzP_wKIMYkVM3AXGYy0/view?usp=sharing)