

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES



MÁSTER OFICIAL EN EMPRESA Y TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN

CURSO ACADÉMICO 2023-2024

TRABAJO FIN DE MÁSTER

CULTURA ORGANIZACIONAL Y GREAT PLACE TO WORK:
UN ANALISIS DE BUENAS PRÁCTICAS

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO
WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

Autor

D. Adrián Poveda Guerra

Director

Dr. D. Pedro Solana González

Santander, 8 de Julio de 2024

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

DECLARACIÓN RESPONSABLE

Adrián Poveda Guerra es el único responsable del contenido del Trabajo Fin de Master que se presenta.

La Universidad de Cantabria, así como el profesor director del mismo, no es responsable del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, Adrián Poveda Guerra se hace responsable:

1. De la **AUTORÍA Y ORIGINALIDAD** del trabajo que se presenta.
2. De que los **DATOS y PUBLICACIONES** en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.

Adrián Poveda Guerra declara que el Trabajo Fin de Master tiene una extensión de entre 10.000 y 15.000 palabras, excluidas tablas, gráficos y bibliografía.

Fdo. Adrián Poveda Guerra.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y GREAT PLACE TO WORK: UN ANALISIS DE BUENAS PRÁCTICAS

Resumen

En la actualidad, las empresas buscan la forma de ser más productivas y de mejorar sus beneficios, por métodos como mantener a los trabajadores más motivados para que sean más productivos, reduciendo costes, digitalizándose o incluso expandiéndose a otros sectores o lugares. Es entonces en 1951 cuando se da forma al término de cultura organizativa. Esta cultura organizacional, cuando es aplicada de forma correcta estableciendo unos valores, consigue llegar a mejorar todo lo citado anteriormente.

El objetivo de este trabajo académico será analizar el uso de buenas prácticas de cultura organizacional utilizadas por las empresas pertenecientes al ranking de *Great Place To Work* y analizar los beneficios que generan a las empresas por sector de actividad y tamaño de las empresas. Además, se explicará qué es la cultura organizacional y dónde radica su importancia.

Por un lado, habrá una revisión de la literatura donde se explica cómo nace la cultura organizacional y sus diferentes tipos y evolución de la misma a lo largo del tiempo. Luego se relacionará con la reducción de costes e incrementos de productividad y beneficios, para así ver la importancia de desarrollar estrategias y planes que aseguren la mejora de la cultura organizacional en las empresas.

En cuanto a la metodología utilizada en esta investigación académica mencionar el indicador *Trust Index*, el cual es un porcentaje de satisfacción de los trabajadores obtenido a través del resultado de un cuestionario realizado a los trabajadores de la empresa acerca de su satisfacción con la empresa.

Además, en los resultados empíricos se reflejará la importancia de las buenas prácticas de cultura organizativa en las empresas, a través de las empresas pertenecientes al *Great Place To Work* lo que permitirá observar las estrategias seguidas por empresas de diferentes sectores de actividad y ver sus resultados. De esta forma, será más fácil ver el impacto que generan las buenas prácticas de cultura organizativa.

Los principales resultados obtenidos son muy positivos, se puede ver cómo una buena implementación de la cultura organizacional es capaz de lograr un crecimiento en las grandes empresas para trabajar. Además, vemos cómo las estrategias seguidas por las empresas son muy dispares en algunos casos. Esto genera diferentes enfoques de mejora y diferencias competitivas entre las empresas que quieran implementar estas estrategias de cultura organizacional. Se puede observar como las empresas que implementan estas medidas son las que ocupan los primeros lugares en el ranking y como la satisfacción de sus trabajadores y condiciones laborales son mejores.

Palabras clave: Cultura organizacional, Buenas prácticas de cultura, Great Place To Work

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

Abstract

Nowadays, companies are looking for ways to be more productive and improve their profits through methods such as keeping workers more motivated to be more productive, reducing costs, improving digitalization, or even expanding into other sectors or locations. It was then, in 1951, that the term organizational culture took shape. This organizational culture, when applied in the right way by establishing values, manages to improve all of the above.

The aim of this academic work will be to analyse the use of good practices of organizational culture used by companies belonging to the Great Place To Work ranking and to analyse the benefits they generate for companies by sector of activity and size of the companies. In addition, it will explain what organizational culture is and where its importance lies.

This academic work tries to explain what organizational culture is and its importance. On the one hand, there will be a review of the literature where it will be explained how organizational culture is born and its different types and evolution over time. Then it will be related to the reduction of costs and increases in productivity and profits in order to see the importance of developing strategies and plans that ensure the optimal growth of organizational culture.

In terms of the methodology used in this academic research, the *Trust Index* indicator, which is a percentage of employee satisfaction obtained through the results of a questionnaire carried out with the company's employees about their satisfaction with the company, is worth mentioning.

In addition, the empirical results will reflect the importance of good organizational culture practices in companies, through the companies belonging to the Great Place To Work, which will make it possible to observe the strategies followed by companies in different sectors of activity and to see their results. In this way, it will be easier to see the impact generated by good organizational culture practices.

The main results obtained are very positive, we can see how a good implementation of organizational culture is able to achieve growth in large companies to work. In addition, we see how the strategies followed by the companies are very disparate in some cases. This generates different approaches to improvement and competitive differences between companies that want to implement these organizational culture strategies. It can be seen how the companies that implement these measures are the ones that occupy the first places in the ranking and how their employees' satisfaction and working conditions are better.

Keywords: Organizational culture, Good practice of culture, Great Place To Work

ÍNDICE

1. MARCO GENERAL DEL TRABAJO	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Justificación del tema	9
1.3 Objetivos del trabajo	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos	10
2. ESTADO DEL ARTE Y REVISION DE LA LITERATURA	11
3. METODOLOGIA	19
4. DESARROLLO EMPÍRICO.....	23
5. CONCLUSIONES Y RESULTADOS	29
6. LIMITACIONES Y LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS	31
7. BIBLIOGRAFÍA	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Ventajas de ser un Great Place To Work.....20

Figura 3.2 Tamaño de las compañías que participan en el ranking21

Figura 3.3 Sector al que pertenecen las empresas.....21

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Tipos de cultura organizacional.....13

Tabla 4.1 Empresas top del ranking por sector y tamaño.....23

Tabla 4.2 Resumen de estrategias de cultura organizacional por sector.....28

1. MARCO GENERAL DEL TRABAJO

1.1 Introducción

En las últimas décadas, ha habido una fuerte tendencia a la digitalización y a la globalización que ha estado repleta de cambios sociales y tecnológicos. Esto da pie a la libre obtención de información y a un mundo empresarial donde es posible crecer de una forma más fácil y rápida que hace tiempo. Teniendo en cuenta que las empresas se consolidan en búsqueda de unos objetivos mayoritariamente económicos, tratan de buscar la forma de ser más productivas y de reducir costes y de mejorar sus productos, y para ello tienen que encontrar talento que sea capaz de desarrollar las mejores cualidades o condiciones para trabajar en la empresa. ¿Pero cómo un trabajador es más productivo?

Autores como Maslow (1943) sostienen que los trabajadores no solo se ven influidos por la retribución económica, sino que llegan a verse más afectados por otros factores como pueden ser la autorrealización, el reconocimiento o mérito, afiliación, seguridad y salud.

Entonces, ante esta necesidad de mejorar la productividad de los trabajadores, se observa cómo trabajadores de un mismo entorno de trabajo son más productivos que los de otras empresas y esto es debido a la cultura organizacional, un conjunto de valores, principios o actuaciones que hacen sentir al trabajador parte de la empresa y sentirse necesario para ella, no sentirse como una pieza reemplazable sino como un pilar.

Hace un siglo o incluso más recientemente, no disponíamos de la misma cantidad de información que ahora mismo, esto implicaba el desconocimiento de la sociedad de las actividades de ciertas empresas tanto para bien como para mal. Ahora cualquiera puede ver en internet actividades que llevan a cabo importantes empresas como Google o Microsoft. Ahora es más fácil encontrar una empresa en la que los trabajadores estén contentos y orgullosos de pertenecer a ella y también, por el contrario, es más fácil encontrar empresas cuyos trabajadores quieren irse de las mismas porque no están de acuerdo en estos valores o principios.

En este trabajo académico se hablará de la cultura organizacional y de las mejores empresas para trabajar. Por un lado, se explica qué es la cultura organizacional, qué tipos hay, qué prácticas se llevan a cabo (tanto buenas como malas), la riqueza que una estrategia en cultura organizacional puede llegar a generar tanto para la empresa como para el trabajador, en qué afecta la cultura organizacional para la captación de talento o para conseguir los objetivos determinados por la empresa.

En cuanto a la cultura organizacional, uno de sus primeros investigadores fue Elliott Jaques (1951), quien sostenía que las personas de una determinada empresa tienen una forma muy similar de pensar y actuar, lo cual facilita el compromiso con la organización y la consecución de los objetivos de ambas partes. Sin embargo, hasta los

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

años 80 la cultura organizacional no ocupa el papel tan importante que tiene ahora. Esto se debe a que en los años 80 hubo un interés exponencial por la cultura organizacional, habiendo numerosos estudios académicos, lo cual hizo que el conocimiento sobre este ámbito fuera mucho mayor que antes y creciera con el paso de los años.

Este trabajo académico se dividirá en las siguientes partes: revisión de la literatura, metodología, desarrollo empírico y buenas prácticas de cultura organizacional, resultados y discusión, conclusión y limitaciones del trabajo.

En el apartado de revisión de la literatura se enfatiza en qué es la cultura organizacional viendo las diferentes definiciones que dan diversos autores a este concepto, qué tipos hay, los beneficios que genera a las empresas, cómo incentivarla mediante el uso de estrategias o de prácticas, así como los incentivos que genera a los trabajadores y a la sociedad.

Después, en el apartado de metodología, se reflejará el indicador que se utilizará en el siguiente apartado para saber cómo se califican a las empresas como grandes lugares para trabajar y ver qué certificaciones pueden llegar a obtener en función de las buenas prácticas realizadas. Además, se reflejará los sectores de actividad y tamaño de las empresas que utilizaremos en el siguiente apartado.

En el desarrollo empírico, se escogerán empresas calificadas como grandes lugares para trabajar, concretamente se seleccionan 9 empresas y 3 sectores diferentes de actividad para valorar las estrategias que han seguido en cuestión de cultura organizacional y si estas estrategias son iguales a las de otros sectores o, por el contrario, son diferentes. Además, se valorará cómo fue la evolución de estas empresas tras implementar las buenas prácticas de cultura organizativa. Además, también se mencionará las estrategias seguidas por otras empresas que no son calificadas como grandes lugares para trabajar y estrategias de malas prácticas que han seguido generando el descontento de la sociedad, generando malestar con los empleados o disconformidades organizacionales lo cual hace que la empresa no avance o incluso retroceda. Otro punto que se va a abordar también en este apartado es cómo afecta a los factores externos de la empresa estas prácticas (medio ambiente, sociedad, economía, etc.)

Por último, este trabajo académico finalizará con las conclusiones, donde se valorará si realmente es eficaz o rentable invertir en este tipo de políticas y si merece la pena obtener la certificación de grandes lugares para trabajar. Seguido de las limitaciones del trabajo y posibles expansiones o futuros trabajos de investigación relacionados con este trabajo.

Acabar la introducción destacando la principal motivación de este trabajo, que radica en la importancia de la cultura organizacional, ya que es un tema de actualidad que requiere una mayor profundización e investigación a futuro y que, debido a la digitalización y a la tecnología, todas estas estrategias están en el punto de mira, siendo mucho más fáciles de seguir y llevar a cabo por las empresas. Cabe recalcar que se pretende, por un lado, dar a conocer más información sobre la cultura organizacional y dar énfasis a los

resultados que las empresas, trabajadores y sociedad pueden obtener de invertir correctamente en este tipo de estrategias.

1.2 Justificación del tema

El tema académico que se aborda en este trabajo es de vital importancia en una era donde la digitalización y la globalización caracterizan los mercados. La cultura organizacional es una forma de activar economías de escala y de mejorar la productividad de las empresas y de las personas.

Además, es un tema relativamente reciente, ya que no fue hasta el año 1951 cuando el psicoanalista Elliott Jaques definió el término cultura organizacional. Desde entonces hasta la actualidad es un tema que las empresas deben saber gestionar y buscar iniciativas para incentivar una mayor y mejor cultura organizacional.

También es importante este trabajo por el desconocimiento de muchas pequeñas y grandes empresas sobre la cultura organizacional, y las ventajas y beneficios que esta puede generar sobre sus resultados, ya no solo en el ámbito económico sino también en el ámbito de las personas, por ejemplo, mediante trabajadores más motivados y más felices.

Todo lo citado en el apartado anterior es realmente importante, ya que a día de hoy el factor talento y el factor humano es muy difícil de retener debido a la digitalización y a las facilidades de encontrar un nuevo empleo a través de las redes sociales o de internet. En relación con esto, quiero destacar la importancia del indicador que voy a utilizar más adelante, indicador *Great Place To Work*, para explicar los beneficios de las buenas prácticas de cultura organizativa.

En resumen, la importancia de este trabajo se basa en la necesidad de las pequeñas y grandes empresas de conocer las ventajas y beneficios que les pueden generar las buenas prácticas de cultura organizacional. Para ello, se utilizará el indicador mencionado anteriormente, así como los casos prácticos realizados por otras compañías que han utilizado estas buenas prácticas de cultura organizativa.

1.3 Objetivos del trabajo

A continuación, se definen los objetivos que tiene la realización de este trabajo académico. Para ello, se separará un objetivo principal y varios objetivos secundarios que explicaré brevemente.

1.3.1 Objetivo general

El objetivo principal del trabajo es analizar el uso de buenas prácticas de cultura organizativa seguidas por las empresas del ranking *Great Place To Work* y analizar los beneficios que generan a las empresas por sector de actividad y tamaño de las empresas.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos identificados son los siguientes, encontrándose relacionados entre ellos:

- El primer objetivo será tratar de explicar y desarrollar cómo, cuándo y por qué nace la cultura organizativa. Además de explicar los diferentes tipos de cultura organizativa presentes en la actualidad y la evolución que han ido teniendo a lo largo del tiempo, para ello llevaré a cabo una revisión de la literatura de artículos de investigación.
- El segundo objetivo específico será reflejar qué formas tienen las empresas de incentivar las buenas prácticas de cultura organizativa de forma eficiente y ver cómo varía en función del tipo de empresa.
- El último objetivo será mostrar qué tipos de prácticas siguen las empresas del ranking *Great Place To Work*, analizar qué tipo de estrategia es la más utilizada y explicar el motivo.

2. ESTADO DEL ARTE Y REVISION DE LA LITERATURA

Como se ha mencionado anteriormente, en este apartado se hará una revisión de la literatura donde se darán varias definiciones de cultura organizacional que han dado diversos autores para luego a través de estas construir mi propia definición de cultura organizacional. Además, se hablará de qué tipos de cultura organizacional hay o cuáles se distinguen y se comentará la importancia que supone el planear o realizar estrategias para potenciar esta cultura organizacional. Además de valorar si es clave o de vital importancia incorporar una cultura organizacional común en la empresa o si es más bien algo opcional por parte de las empresas.

Este apartado va a ser el más extenso del trabajo ya que por un lado no solo va a contener todo lo citado anteriormente, sino que además se hará un análisis de la literatura donde seleccionaré cuatro trabajos de investigación que desde mi punto de vista son muy relevantes y se sintetizará la información proporcionada por estos para más adelante en la parte de resultados poder expresar mi opinión.

2.1 ¿Qué es la cultura organizacional y por qué es tan importante desarrollarla de forma efectiva?

Antes de dar una definición sobre cultura organizacional, se hablará un poco del origen de la misma. Es importante entender que las empresas tratan de mejorar su productividad, mejorar su producto, reducir costes, todo ello con el objetivo de maximizar sus beneficios económicos o lograr ciertos objetivos. Este interés en mejorar sus beneficios y las crecientes investigaciones en capital humano en esa época llevan a algunos investigadores a darse cuenta de que trabajadores que trabajan en una misma empresa tienden a ser más productivos que otros trabajadores cuando se comparten valores, principios o determinadas conductas (Elliott Jaques 1951). Gracias a este interés por descubrir cómo mejorar la productividad de los trabajadores y por entender el comportamiento humano, nace lo que hoy en día conocemos como cultura organizacional.

La cultura organizacional, según Smircich (2017), suelen ser muy variadas e incluyen varios conceptos como pueden ser reglas, sentimientos, creencias, formas de actuar, actividad, etc. Todas estas variedades dificultan el presentar una definición concreta de cultura organizacional. Por todo ello, para entender el concepto hay que separar la cultura de la organización, aunque ambos conceptos se correlacionen.

A pesar de que en los años 50 se empezara a escuchar sobre el término de cultura organizacional, no es hasta los años 70/80 que empieza a tener su auge, ya que muchos investigadores empiezan a interesarse por el tema, por ejemplo, Pettigrew (1979) y Deal y Kennedy (1983). En estos 2 últimos trabajos se habla de cultura corporativa para analizar la cultura en la organización, mencionando que esta puede influenciar directamente en la productividad y competitividad de las compañías.

Partiendo de todo lo anterior, una primera definición de cultura organizacional podría ser el conjunto de creencias, valores, sentimientos o acciones que permite a las empresas

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

mejorar su productividad. ¿Pero cómo esto realmente lo podemos unir a los trabajadores? La respuesta sería introduciendo los valores de la empresa a los trabajadores desde la formación de los mismos o quizás desde antes de entrar a la empresa. De esta forma se conseguiría que los trabajadores y empresas tengan los mismos valores y creencias, lo cual favorecería directamente a la productividad y mejoraría la perspectiva de la empresa tanto para los trabajadores como para la sociedad.

Es decir, la cultura organizacional está marcada por creencias, son como ideas que se han inculcado a los trabajadores desde el comienzo y que pasan a nuevas generaciones, valores, preferencia por un determinado tipo de conducta, normas son reglas estipuladas por la empresa con el fin de generar un orden donde el trabajador se sienta cómodo y la empresa también, sentimientos como sentirse parte importante del equipo y acciones que hagan sentir a los empleados orgullosos de pertenecer a la empresa principalmente. La cultura organizacional la transmiten los trabajadores, líderes y jefes a las nuevas generaciones para que así no se pierdan los valores inculcados previamente.

Según Deal y Kennedy (1983), la cultura organizacional se podría definir como todos los valores compartidos por los miembros de una empresa. Es entonces cuando la cultura organizacional empieza a ser considerada como un activo intangible que necesita ser desarrollado mediante estrategias o prácticas.

Otra definición es la que nos facilita Deshpande et al. (1993), que define la cultura organizacional como “conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma”

Según Schein (1990), la cultura organizacional es una serie de valores o creencias básicas que los empleados y la empresa obtuvieron tras una resolución de problemas externos e internos que ha funcionado bien y, por tanto, debe ser enseñado a los nuevos trabajadores cómo formar correctamente de pensar, sentir y actuar. Por otro lado, existen definiciones que afirman que son los conjuntos de valores o creencias que diferencian a una empresa respecto a las demás (Ortega Parra y Sastre Castillo, 2012). También hay otras definiciones que hablan de que estos valores son subconscientes y que impulsan sin darse cuenta la productividad de la empresa con cada decisión tomada.

Tras analizar todas las definiciones mencionadas anteriormente y teniéndolas en cuenta, la definición de cultura organizativa, a la que se llega en este trabajo, sería conjunto de factores, creencias, valores, sentimientos, actividades, fidelidad, prácticas comunes entre los trabajadores de una misma organización que consiguen añadir valor a la empresa mejorando la productividad.

En cuanto a los ejes que componen la cultura organizacional, numerosos trabajos mencionan la apreciación de ejes internos y externos. Los ejes internos son los que provienen de dentro de la empresa, como por ejemplo el personal, las normas, los directivos, el ambiente laboral, las creencias, etc. Y en cuanto a los ejes externos, son

los compuestos por variables externas a la empresa, como puede ser la imagen dada a la sociedad.

En cuanto a los tipos de cultura organizacional, cabe destacar que difieren en muchos estudios en función de a dónde va orientada la cultura organizacional.

Por ejemplo, cultura organizacional orientada al poder, donde el objetivo principal es la competitividad, este tipo de cultura ve al empleado como un simple empleado. La cultura organizacional orientada a las normas busca como objetivos tener una seguridad y estabilidad, la contra es que está muy apegada a los protocolos. La cultura organizacional orientada a los resultados busca la optimización de los procesos priorizando objetivos a corto plazo y, por último, la cultura organizacional orientada a personas centrada en el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo, fomentando valores sociales y motivando a los trabajadores para que desarrollen de forma más eficiente su trabajo.

Otros estudios añaden 2 tipos más, como son la cultura organizacional orientada hacia las tareas, donde el objetivo es mejorar la productividad y se busca que haya una mejora continua de las actividades, y el otro tipo es la cultura organizacional basada en la innovación, la cual busca promover la generación de ideas, valorándose la creatividad, la imaginación y el no tener miedo a salir de la zona de confort.

Tabla 2.1 Tipos de cultura organizacional.

TIPOS CULTURA ORGANIZACIONAL	OBJETIVOS	CONTRAS
ORIENTADA AL PODER	Competitividad en el mercado	Muy individualizada, no genera buen ambiente de trabajo, distancia entre directivos y trabajadores
ORIENTADA A LAS NORMAS	Seguridad y estabilidad	No todo el mundo puede estar de acuerdo con las mismas normas, a veces las normas pueden desmotivar si no estas de acuerdo con ellas.
ORIENTADA A RESULTADOS	Optimización de procesos	Busca objetivos a corto plazo sin preocuparse mucho de los objetivos a largo plazo esto afecta a la toma de decisiones.
ORIENTADA A INNOVACION	Generación de nuevas ideas para diferenciarse en el mercado.	Utiliza la imaginación y creatividad para diferenciar entre empleados
ORIENTADA A LAS PERSONAS	Desarrollo personal y profesional del equipo, motivando a los trabajadores	Difícil de conseguir con todos los miembros del equipo requiere un alto coste e inversión de tiempo. + a l/p

Fuente: Elaboración propia.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

En la tabla anterior podemos encontrar un resumen de los principales tipos de cultura organizacional según su orientación, podemos ver los objetivos de los que ya se comentaron previamente, pero también he añadido las principales contras que podemos encontrar a la hora de aplicar una de ellas.

En cuanto a la orientada al poder, la principal contra es que son culturas muy jerárquicas donde la relación entre directivos y trabajadores es casi nula y la creación de equipos está muy limitada.

En cuanto a la orientada a las normas, cabe destacar que las normas a veces pueden llegar a ser contempladas como una obligación, llegándose a sentir algunos trabajadores a cumplirlas, lo que crea sentimientos de incomfort o de descontento, llegando a desmotivar al empleado.

En cuanto a las orientadas hacia resultados, cabe destacar que busca mayoritariamente resultados a corto plazo, lo cual genera que en la toma de decisiones se prioricen aquellas que puedan generar mayor beneficio al corto plazo que al largo.

La cultura organizacional orientada hacia la innovación utiliza la creatividad para diferenciar entre lo que aportan los empleados; esto puede llegar a ser un poco engañosa porque no es un factor fiable de productividad.

Por último, en cuanto a la cultura organizacional orientada hacia personas, es difícil conseguir un desarrollo profesional del equipo ya que requiere una alta inversión de tiempo y un alto coste, esto supone que sus objetivos tiendan a ser más a largo plazo que a corto plazo.

Según Wallach (1983), los tipos de cultura están contruidos sobre las dimensiones de estabilidad, cambio, innovación, crecimiento personal, orientadas al trabajo, a las tareas, a las relaciones laborales, a las normas y a la cooperación. Además, propone 3 tipos de cultura organizacional altamente relacionados con los anteriores: culturas burocráticas o jerárquicas, culturas innovadoras y culturas de soporte o de ayuda.

Para implementar una estrategia o prácticas de cultura organizativa hay que tener en cuenta el perfil de la empresa, sobre qué elementos quiere basar la estrategia, es decir, sobre qué tipo de cultura organizacional quiere basarse.

Para comprender las estrategias a seguir para desarrollar una mejor cultura organizacional, voy a mostrar una serie de ejemplos de estrategia o de buenas prácticas de cultura organizacional aplicados a empresas de diferentes sectores muy conocidas mundialmente y comentar en qué basaron sus estrategias en función del tipo de cultura organizacional.

Por ejemplo, una empresa que pertenece al ranking de grandes empresas para trabajar llamada DHL, se caracteriza por unir a las personas y lograr sus objetivos por sus trabajadores, en este caso DHL sabe que los envíos que hacen sus trabajadores son lo primordial, así que DHL basará su estrategia de cultura organizacional en fomentar la

ambición colectiva, con un “vamos a hacerlo posible”. Este slogan sería una práctica basada en las personas.

Google, por ejemplo, sigue un tipo de estrategia de cultura organizacional orientada a la innovación promoviendo una cultura de compartir información entre los empleados para conseguir nuevas ideas. Para conseguir estas ideas innovadoras, Google otorga a sus empleados una serie de beneficios e instalaciones que les permiten trabajar más cómodamente. Google además otorga a sus trabajadores tiempo libre de sus horas de trabajo para que trabajen en sus nuevas ideas y así sean capaces de gestionar los nuevos proyectos. Cabe mencionar que estas medidas fueron galardonadas con premios a la mejor cultura empresarial. En este caso la estrategia de cultura organizacional está basada en la innovación.

Otro ejemplo de estrategia sería Amazon, que pide a los trabajadores que siempre que piensen ideas sea teniendo en cuenta a los clientes y no a la competencia. Para Amazon, los clientes son lo más importante. Por eso instaura la filosofía del *working backwards* o trabajar hacia atrás para así empezar por pensar la experiencia del cliente respecto al producto. Esta estrategia seguida por Amazon sería de personas e innovación.

Como vemos a través de estos ejemplos, no existe una única estrategia o buenas prácticas de cultura organizativa que funcionen correctamente, ni hay un único tipo que funcione. Eso sí, para crear una estrategia de cultura organizativa fuerte se distinguen cuatro factores estratégicos a potenciar: factor de orientación que todos los socios y empleados sepan hacia dónde va destinada esta estrategia, factor de motivación, clima laboral en el que se disfrute día a día y donde puedan crecer las personas con un salario justo, factor de orgullo, sentirse identificados con la empresa y, por último, el factor de confianza.

Cuando se explique el apartado de desarrollo empírico y de buenas prácticas de las empresas, profundizará más a fondo las estrategias seguidas por las diferentes empresas del ranking de grandes empresas para trabajar, pero ahora se definirá brevemente lo que considero buenas prácticas de cultura organizacional.

Se considerará una buena estrategia o práctica de cultura organizacional cualquier iniciativa que fomente de forma positiva un tipo de cultura organizacional, es decir, cualquier iniciativa que mejore o fomente los valores, creencias, sentimientos, fidelidad y filosofía de los trabajadores y la empresa. Para distinguir una buena estrategia de una mala debemos valorar más allá de los resultados, ya que los resultados pueden deberse a más factores externos como la competencia. Es decir, puede ser que haya empresas que estén siguiendo una buena estrategia, pero sus resultados se vean mermados por las prácticas de la competencia.

En un breve resumen de este apartado, no hay una única definición de cultura organizacional, hay muchos tipos y estrategias diferentes, siendo cada una de ellas beneficiosas en función de lo que busquen las empresas.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

2.2 Análisis de la literatura

En este apartado se realizará un análisis de los distintos trabajos realizados por diversos autores, así como de las cuestiones que dichos autores han realizado en sus hipótesis relacionadas con la cultura organizacional. Además, también se reflejarán las conclusiones a las que llegaron a través de sus análisis. Hay una serie de trabajos que analizan la cultura organizacional en determinados sectores o en función de los tipos de cultura organizacional e incluso también los hay midiendo la evolución que ha ido teniendo la misma. Se han seleccionado 4 trabajos debido al interés generado y a la cantidad de ideas que han aportado a la elaboración de este trabajo.

El primer trabajo seleccionado es el elaborado por Guzmán (2015) que aborda la innovación empresarial y la cultura organizacional. El autor sostiene a lo largo del texto la idea de que cada vez es más necesario una cultura que innove y que priorice a las personas de dentro de la empresa. Además, considera que la idea de innovación se correlaciona con la idea de cultura organizacional. En el estudio se sostiene la idea de que para que exista una fuerte cultura es necesaria la implicación de la directiva a la hora de crear esta estrategia de cultura. Se entiende por cultura organizacional: *“Es el conjunto de Principios, Valores y Normas asociados a un grupo de personas, las cuales interactúan entre sí de manera cotidiana con los grupos de interés, y que, al mismo tiempo, esos grupos de interés la identifican, por su característica en específico.”* (Guzmán, 2015).

En esta investigación se definen una serie de factores primordiales como los orígenes, principios operativos, naturaleza del trabajo, gestión de información y toma de decisiones, influencia, estado social. Con base en estos factores se menciona que existen tres tipos de cultura: colegial, personalista y formalista.

El autor afirma que para que exista el éxito con la aplicación de las estrategias hace falta que sea un elemento que genere diferencia respecto a la competencia, debe basarse en un proyecto y debe ser conocida, compartida y practicada por todos los miembros de la empresa, siendo los directivos los primeros en llevarla a cabo.

El autor señala finalmente que la cultura organizativa sirve para crear valor, crear un espíritu innovador que antes no estaba presente en algunas empresas, fomenta la participación, se favorece el compartir pensamientos o ideas. Además, Guzmán (2015) afirma que una cultura organizacional sólida y rigurosa, pero a la vez flexible, puede crear las bases para un desarrollo de innovación tecnológica.

El segundo trabajo ha sido elaborado por Naranjo et al. (2016) que estudia *the links between organizational culture, innovation and performance in Spain companies*. En este trabajo, al igual que el anterior, se sostiene la hipótesis de que una cultura organizacional fuerte puede afectar a la innovación de forma positiva y al desarrollo de las empresas. Sin embargo, los autores afirman que hay una creciente necesidad de investigación. Por ello, el objetivo del trabajo es estudiar los vínculos de la cultura organizacional que afecta a la innovación y al desarrollo de las empresas. Los autores sostienen que una forma de potenciar la innovación es a través de la cultura organizacional ya que puede inculcar la innovación como valor fundamental. Además,

afirman que una cultura organizacional débil o aplicada de forma errónea puede suponer una barrera para la empresa no solo en la innovación sino también en el mercado.

El autor señala que la cultura organizacional puede afectar de manera directa a algunas variables, pero a muchas otras de forma indirecta, siendo la innovación, la motivación de los trabajadores y el ADN de la empresa de forma directa y la productividad y beneficios de forma indirecta. Se habla también de la dificultad que hay para medir estas variables ya que se ven afectadas por muchas otras y la intangibilidad de la cultura organizacional no facilita la medición. Además, definen 3 tipos de cultura organizacional, según el poder, el equipo, de mercado y de innovación. En el trabajo afirman que para que haya éxito hace falta una estrategia a seguir aplicada por todos los miembros de la empresa.

Lo interesante del trabajo fue que trataron de medir la mejora de la cultura organizacional a través de encuestas a empresas del sector agrícola. Los resultados son que hay una correlación entre la cultura organizacional y la innovación, desarrollo y productividad de las empresas siempre que se aplique de forma correcta ya que si no puede suponer una barrera que frene el desarrollo de las empresas y los trabajadores.

El siguiente trabajo es el elaborado por Pathiranage (2019) que estudia la *Organizational culture and business performance an empirical study*. El objetivo de este trabajo es conceptualizar y medir los resultados de la cultura organizacional. El autor menciona que la cultura organizacional puede llevar a la “excelencia empresarial”. Al igual que en anteriores trabajos, el autor separa la cultura organizacional en fuerte y débil, diciendo que la fuerte es aquella que logra unificar los valores de los empleados con los de las empresas. Además, sostiene que la cultura organizacional juega un papel crucial en el desempeño laboral de los trabajadores y la productividad de las empresas. Lo más relevante de esta investigación es la parte de metodología, donde el autor indica que pueden utilizar un método de 6 factores para medir la productividad y la efectividad de la cultura organizacional. Estos seis factores son: adaptabilidad, integridad, colaborativo, resultados, cliente y detalles. El autor incluye otros métodos de medición derivados de los 6 factores y sostiene que debe ser la dirección quien mida la brecha de la cultura organizacional.

Concluyendo el trabajo, el autor afirma que alcanzar la excelencia empresarial es un reto que debe afrontar la dirección de las empresas y que para ello tienen que aplicar una cultura organizacional común entre los trabajadores, ya que de no hacerlo estarán más cerca del fracaso empresarial que del éxito. Además, el estudio del ámbito empírico revela que existe una correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral. En cuanto a los resultados cualitativos, se observa cómo los gerentes de las empresas desarrollan estas prácticas para incrementar el número de clientes, motivar a los trabajadores o mejorar la eficacia de la producción.

El último que he seleccionado por su relevancia es el elaborado por Awadh et al. (2013) estudia *the Impact of organizational culture on employee performance*. Según Awadh et al. (2013), el éxito de la estrategia de cultura organizativa depende de 4 factores: poder, individualismo, evitar la incertidumbre y ambición. El autor sostiene en su parte de resultados que, si todos los factores son aplicados con éxito, se verá una mejora de los

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

rendimientos del trabajo de los empleados, consiguiendo así una mejora en todas las actividades de la empresa. Además, el autor opina que la cultura organizacional es útil para medir variables intangibles dentro de la empresa, como el grado de satisfacción y fidelidad de los trabajadores, o para medir los valores de la empresa y constituir su ADN. Finaliza en sus conclusiones mencionando que la relación positiva entre cultura organizacional y productividad puede llegar a no solo mejorar el rendimiento del trabajo, sino a obtener un beneficio a nivel empresarial y a nivel de sociedad, que sea sostenible en el largo plazo.

De este trabajo, es interesante que comente que la cultura organizacional nos ha ayudado a ver cómo las empresas han ido evolucionando desde los años 50, donde apenas se tenían en cuenta estas variables. En cambio, en la actualidad son tenidas muy en cuenta por algunas empresas y esto ha llevado a un crecimiento de las pequeñas y medianas empresas donde ha conseguido evolucionar la mentalidad de crecimiento de las mismas.

Para finalizar este apartado, resulta relevante ver cómo en todos los trabajos mencionados anteriormente hay una hipótesis común que es que la cultura organizacional es motor de la innovación, de los rendimientos del trabajo y del crecimiento económico, pero a su vez puede ser también barrera. También coinciden muchos de ellos en los tipos de cultura organizacional que hay y también se coincide en los factores a tener en cuenta para desarrollar una buena práctica de cultura organizacional.

3 METODOLOGIA

En ese trabajo académico se ha llevado a cabo un análisis de la literatura, en el cual se ha profundizado en qué es la cultura organizacional y en que tipos de estrategia de cultura organizacional hay presentes. Para todo ello se ha llevado a cabo una selección de investigaciones y casos reales aplicados a empresas como DHL. Estos tipos de estrategias serán importantes para la parte de desarrollo empírico ya que se valorará el tipo de estrategias que siguen las empresas.

Los datos que voy a utilizar para la elaboración de este trabajo académico han sido extraídos del ranking elaborado por *Great Place To Work*, este ranking valora a las empresas como lugares en que los trabajadores realmente quieren trabajar. Por un lado, hay certificaciones que identifican a la empresa como un gran lugar para trabajar y, por otro lado, hay un ranking anual que para formar parte es más complejo. Aunque la certificación y el ranking sirvan para calificar a la empresa como un gran lugar para trabajar, existen diferencias entre ellas. La principal diferencia es que la certificación solo depende del porcentaje que haya obtenido (es decir, si supera el 65%) pero el ranking es una competición con otras empresas (pertenecientes incluso al mismo sector) y la otra diferencia es que la empresa debe facilitar una mayor cantidad de información sobre la cultura de la empresa que se solicita para entrar en los rankings.

Para que una empresa sea reconocida hay que realizar dos procesos: *Trust index* y *Culture brief/Audit*.

El *Trust Index* es el indicador principal de *Great Place To Work*, el cual es un indicador de negocio que se obtiene a través de respuestas positivas de los empleados que responden al cuestionario *Trust Index*. Este cuestionario está basado en tres factores: empresa y directivos, compañeros y sobre el propio trabajador. El indicador *Trust Index* lo que mide es la confianza del trabajador respecto a la empresa. Ya que un alto nivel de confianza por parte del trabajador significa una mayor productividad y la persecución de un objetivo común. Uno de los requisitos para obtener la certificación es situarse por encima del umbral del 65%, pero eso no basta para entrar al ranking anual. Además, también se mide la corresponsabilidad, innovación, agilidad, liderazgo, orgullo y bienestar. Este cuestionario anónimo tiene un baremo del 1 al 5, donde las respuestas más positivas son 4 o 5.

En cuanto al *Culture Brief/Audit*, para certificarse solo hace falta el *Culture Brief* que es una versión más corta de las actividades y buenas prácticas de las empresas para ser consideradas un buen lugar para trabajar. Para participar en los rankings hace falta el *Culture Audit* que es una versión mucho más extensa.

Para certificarse existen unos requisitos mínimos. Estos requisitos son: tener más de 10 trabajadores, conseguir un 65% en el *Trust Index* y entregar la documentación de la cultura de la empresa y de sus prácticas.

Por trabajar con *Great Place To Work*, destacan una serie de ventajas internas y externas.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

En cuanto a las internas: orgullo de pertenencia (trabajadores orgullosos de trabajar en la empresa), corresponsabilidad (aumento de la actitud de los trabajadores por dar el 100%), rotación (descienden los niveles de rotación y de trabajadores que dejan su trabajo) e innovación (se impulsan las sugerencias y las nuevas ideas).

En cuanto a las ventajas externas: *employee branding* (las empresas tienen mayor captación de trabajadores al ser reconocidas como un gran lugar de trabajo) y comercial (ya que la empresa da la confianza de que sus trabajadores van a realizar el mejor trabajo posible para sus clientes debido a la confianza depositada por ambas partes).

Figura 3.1 Ventajas de ser un Great Place To Work.

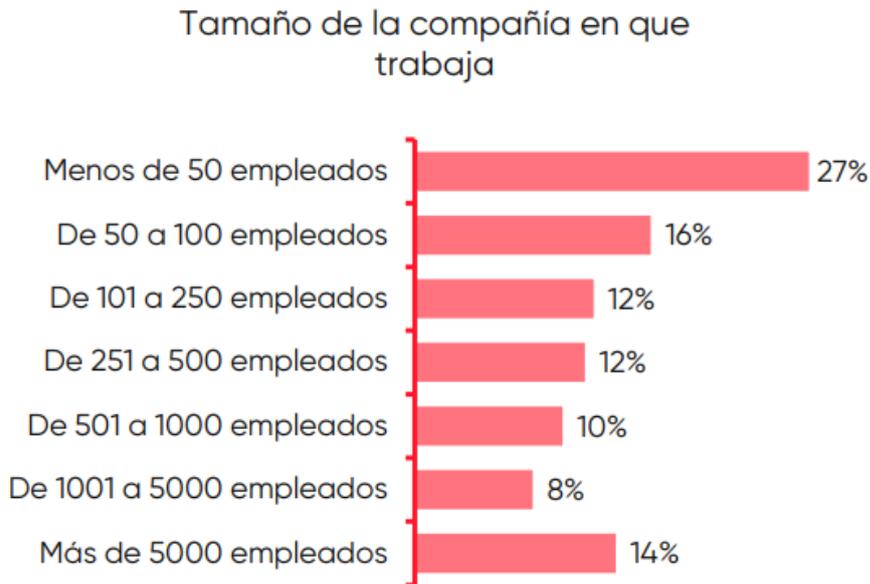


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos extraídos del *Great Place To Work*.

En este trabajo, más allá de estudiar la certificación otorgada como grandes lugares para trabajar, se centrará en el estudio del ranking del año 2023 y en las prácticas de cultura organizacional realizadas por las empresas del ranking. Para ello, se analizarán las empresas en función del número de trabajadores y de los sectores de actividad. Esta investigación se centrará en el sector tecnológico, seguros y farmacéutico.

El ranking de *Great Place To Work* en España fragmenta los resultados en función del número de empleados. Esta segmentación se observará ver en la Figura 3.2 donde se puede ver que hay un 27% de empresas con menos de 50 trabajadores, un 16% de entre 50 y 100 trabajadores y un 14% de empresas de más de 5000 empleados. es curioso ver cómo en los extremos más pequeños y grandes hay mayor porcentaje de empresas y trabajadores participando en el ranking y en el cuestionario.

Figura 3.2 Tamaño de las compañías que participan en el ranking



Fuente: Ranking de *Great Place To Work* 2023.

Otro dato interesante es el que refleja el gráfico 3.3, donde podemos ver a qué sector pertenecen las empresas que participan en el ranking.

Figura 3.3 Sector al que pertenecen las empresas.



Fuente: Ranking de *Great Place To Work* 2023.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

Es decir, en este estudio se separarán las empresas por su tamaño y por su sector, para comparar empresas del mismo sector y tamaño o, por otro lado, mirar empresas de tamaño diferente, pero del mismo sector para así analizar cómo afecta las buenas prácticas de cultura organizacional a las empresas en función de tamaño y sector.

Concretamente, para la realización del apartado de desarrollo empírico, seleccionaré un rango de entre 4 y 5 empresas por sector de actividad en tres sectores de actividad diferentes, estos sectores como se mencionó anteriormente serán el tecnológico, seguros y farmacéutico. En cuanto al tamaño de las empresas se seleccionarán empresas que tengan entre 50 y 100 empleados, empresas de entre 100 y 250 trabajadores, empresas de entre 250 y 500 empleados, otras empresas más grandes entre 500 y 1000 trabajadores y, por último, empresas de más de 1000 trabajadores.

Los sectores de actividad seleccionados, como se ha mencionado en el párrafo anterior, fueron el sector tecnológico, seguros y el farmacéutico, motivado por la relevancia de que ocupen los primeros lugares del ranking numerosas empresas que se dedican a estos sectores de actividad. Se seleccionaron empresas de tamaños diferentes para poder analizar cómo las buenas prácticas de cultura organizacional han permitido mejorar a estas empresas, con independencia su sector de actividad y tamaño

En definitiva, este trabajo reflejará las buenas prácticas de cultura organizacional realizadas por las empresas top del ranking del sector tecnológico, farmacéutico y seguros para distintos tamaños de empresas, para valorar cómo se han beneficiado de sus buenas prácticas de cultura organizacional.

4 DESARROLLO EMPÍRICO

Este apartado se dividirá en tres partes: Primero, se llevará a cabo un análisis de las estrategias de cultura organizacional seguidas por empresas del sector tecnológico, donde la hipótesis que se tiene en cuenta es que las buenas prácticas han llevado a mejorar la productividad y la motivación de los trabajadores. Segundo, se analizará los casos prácticos en empresas del sector seguros bajo la misma hipótesis que el caso anterior. Tercero, se analizarán las prácticas del sector farmacéutico. Es decir, en este apartado se partirá de la hipótesis de que estas estrategias de cultura organizacional tienden a ser beneficiosas para la empresa y los trabajadores para a posteriori comparar los resultados obtenidos entre ellas.

Tabla 4.1 Empresas top del ranking por sector y tamaño.

	SECTOR TECNOLÓGICO	SECTOR SEGUROS	SECTOR FARMACÉUTICO
+ 1000 EMPLEADOS	GFT IT CONSULTING	REALE SEGUROS Pelayo	LILLY S.A.
500 - 1000 EMPLEADOS	SALESFORCE	GRUPO DKV	ABBVIE
250-500 EMPLEADOS	INGRAM MICRO	CIGNA HEALTHCARE	NOVO NORDISK PHARMA
100-250 EMPLEADOS	RASTREATOR	SOFINCO	SANDOZ FARMACEUTICA
50-100 EMPLEADOS	INCENTRO		THERAMEX HEALTHCARE SPAIN

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos extraídos del *Great Place To Work*.

En la tabla 4.1 podemos observar las empresas de los sectores mencionados anteriormente que pertenecen a este ranking en función de su tamaño. A continuación, se hablará de las prácticas de cultura organizacional que han seguido estas empresas.

4.1 Estrategia de cultura organizacional sector tecnológico

En cuanto a las empresas del sector tecnológico, he seleccionado para empresas de tamaño de más de mil empleados a la empresa GFT IT CONSULTING que ocupa el puesto del ranking número 8, de entre 500 y 1000 empleados, se estudiará a la empresa

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

Salesforce que ocupa el puesto número 1 del ranking. Para las empresas de entre 250 y 500 empleados, se seleccionará a Ingram Micro que ocupa el puesto número 3, de entre 100 y 250 empleados, se selecciona a Rastreator que ocupa el puesto número 15 y, por último, entre 50 y 100 empleados, se selecciona a Incentro que ocupa el puesto 2.

En cuanto a las prácticas seguidas por la empresa GFT IT CONSULTING, se destacará no solo la puesta en marcha del teletrabajo, sino que además han flexibilizado y digitalizado su trabajo apostando por un modelo híbrido y un horario flexible. Todo esto con el fin de conseguir un trabajo más colaborativo y eficiente, ya sea desde la oficina o desde el hogar de los trabajadores. Además, la empresa ha optado por modificar e innovar el concepto de sede física, cambiándolo por el concepto Smart offices. Estas Smart offices son lugares donde cambiar ideas y socializar. Además, en ellas se podrá siempre trabajar y habrá plazas de aparcamiento para los trabajadores. La empresa apuesta por un liderazgo flexible y moderno y quiere caracterizarse por ser una empresa con crecimiento y desarrollo interno.

En cuanto a las prácticas seguidas por la empresa Salesforce, ha llevado a cabo buenas prácticas para los clientes priorizando los recursos y las herramientas que más les importan bajo el eslogan “solo tenemos éxito cuando tú tienes éxito” con el fin de cuidar a los clientes. Otra de las estrategias seguidas por la empresa ha sido reconocer el impacto que generan sus empleados en la empresa y quieren que este impacto afecte también a la sociedad. Para ello, recompensa a sus empleados con 7 días libres remunerados para que los dediquen a hacer voluntariado. La empresa afirma llevar cerca de 8 millones de horas de voluntariado. La otra estrategia que han seguido es apostar por la formación y aprendizaje continuo de sus empleados. Además, dentro de la empresa hay oportunidades para el desarrollo interno profesional. La empresa también cuenta con un programa de reembolso de educación de hasta 5000€ para que los trabajadores realicen cursos y obtengan certificaciones.

En cuanto a Ingram Micro, la empresa ha adaptado su entorno de trabajo a un lugar donde encontrar una familia que se respeta, que reparte las responsabilidades y se ayudan a superar retos de forma conjunta. Además, ofrecen una oportunidad de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa mediante programas de formación. La empresa se define a sí misma como flexible y adaptable a cualquier necesidad del mercado. Su cultura se construye de forma conjunta entre la directiva y los trabajadores con la ilusión de fomentar una mejora del equipo humano. Destacan valores como la comodidad, la motivación, libertad de intercambio de ideas, ilusión, compartir y compromiso. Todo esto se rige bajo la cultura de la empresa, que es que la eficiencia y el confort marcan la diferencia.

La empresa Rastreator reforzó su cultura organizacional con el fin de retener y atraer talento, para lo cual se implementaron medidas como la inclusión de un seguro de salud para los trabajadores y la flexibilidad total del modelo de trabajo respetando las preferencias de los trabajadores. Esta flexibilidad se puso en marcha en el año 2021 y permite a los trabajadores trabajar desde la oficina, desde el hogar o desde cualquier sitio del mundo. Además, en su cultura organizacional trata de promover valores como la cercanía, la transparencia, la disponibilidad, la seguridad y la experiencia. Una

práctica que me ha llamado mucho la atención es que en los procesos de selección forman parte los trabajadores para así buscar sinergias con posibles nuevos compañeros.

La empresa Incentro en su estrategia de cultura organizacional introdujo el “Fika” esta palabra hace referencia a la pausa para el café. No obstante, va mucho más allá, esta pausa para el café es de carácter obligatorio ya que forma parte de la jornada laboral y sirve para desconectar, socializar y compartir con los compañeros. Es tan importante para la empresa como llegar puntuales a las reuniones o atender tickets. La hora establecida es a las 11 y la única regla establecida es que está prohibido hablar de trabajo. Para la empresa, el Fika es responsable directo de la felicidad laboral y les ayuda a recordar la felicidad de las pequeñas cosas. Otra de sus estrategias es un comité organizador de eventos el cual idean y piensan eventos para salir de la rutina, ya sean concursos o excursiones o cualquier actividad solidaria. Este comité va variando con carácter anual para así innovar en cuestión de ideas.

Se puede apreciar cómo en el sector tecnológico predominan las inversiones en prácticas de cultura organizacional basadas en la innovación y en las personas con medidas que aumentan la comodidad de los trabajadores y que les hacen partícipes de las empresas. Excluyendo estas medidas para fomentar la innovación y las personas, también hay otras prácticas que tratan de mejorar la sociedad y la relación con los clientes, como son las seguidas por Salesforce. Por lo general, se puede observar que son medidas muy similares, todas ellas y los puestos que ocupan en el ranking son muy elevados, exceptuando a Rastreator, que se sitúa en el puesto número 15. Esto puede deberse a que las estrategias de cultura organizacional del resto de empresas son más fuertes.

4.2 Estrategia de cultura organizacional sector seguro

En cuanto a las empresas del sector seguros, se estudiará para empresas de tamaño de más de mil empleados a la empresa Reale Seguros que ocupa el puesto del ranking número 3, de entre 500 y 1000 empleados, se seleccionará a la empresa Grupo DKV que ocupa el puesto número 3 del ranking, para las empresas de entre 250 y 500 empleados, se selecciona a Cigna Healthcare que ocupa el puesto número 10, de entre 100 y 250 empleados, se selecciona a Sofnico que ocupa el puesto número 10.

En cuanto a la estrategia de cultura organizacional de Reale Seguros, destacan valores como satisfacción, compromiso, eficiencia y gestión al cambio. Su objetivo afirma que es velar por estos 4 pilares y lograr que se relacionen entre sí. Para fidelizar el talento podemos ver cómo uno de sus valores recibe el nombre de centralidad en la persona buscando la satisfacción de todos los empleados que trabajan en Reale. Además, afirman que el compromiso es el resultado de todo lo que genera la compañía y que es su mejor ventaja competitiva. Otra medida que siguen es invertir en mejorar las condiciones de trabajo mediante flexibilidad horaria y de lugar de trabajo. Otra forma de motivar a los trabajadores es a través de la promoción interna y oportunidades de futuro.

Revisando la estrategia de cultura organizacional de Grupo DKV, se puede apreciar la iniciativa de la fundación Integralia con el fin de la inserción de personas con

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

discapacidad y diversidad. Esta fundación tiene 3 objetivos: inserción laboral de personas con discapacidad en la empresa, sostenibilidad de los centros especiales de empleo mediante formación y capacitación profesional de los trabajadores y conocimiento sobre la creación de valor que supone la integración de personas con discapacidad en sitios donde sí se les da una oportunidad. El primer proyecto de esta asociación fue la creación de un *contact center* (pionero en Europa) atendido únicamente por personas con discapacidad. Actualmente cuenta con 440 empleados y 6 centros de trabajo.

La cultura organizacional de Cigna Healthcare se basa en mantener a los trabajadores en el centro de las decisiones para proteger su bienestar. Para ello, lanzó la iniciativa *the 5% pledge*. Se trata de una iniciativa donde los empleados pueden destinar hasta un 5% de su tiempo de trabajo en desarrollar y crear iniciativas para la salud mental dentro de las empresas. Esta iniciativa pretende apoyar y velar por la salud de sus trabajadores. Nace con el objetivo de crear un entorno laboral que apoye la salud mental de los compañeros de trabajo desde un punto de vista grupal.

Por último, la cultura organizacional de Sofnico está constituida por la colaboración y el sentimiento de equipo como pilares fundamentales. Su cultura se basa en el diálogo continuo de propuestas y de mejoras de innovación, tratando de que los trabajadores sientan que cuentan con ellos y sus ideas en cualquier momento. Además, añaden en su cultura el reconocimiento y agradecimiento por los logros mutuos, dando las gracias cada día a los compañeros en los proyectos y reuniones compartidas. Otras iniciativas seguidas por la empresa han sido: Proximity sessions donde tratan de fomentar la cercanía y hacer equipo, Erasmus Sofinco donde se fomenta la transversalidad y la colaboración, "Sothankful" donde se fomenta el agradecimiento.

Como se puede observar, las estrategias de cultura organizacional del sector seguro están basadas mayoritariamente en personas y en la sociedad. Si se realiza una comparación con el sector tecnológico, donde predominaba la innovación, aquí se ve que es justo al revés, predominando las personas por delante de la innovación. Además, algo que llama la atención es que las empresas que más iniciativas o estrategias han llevado a cabo son las que se sitúan más abajo en el ranking. Esto quizás es debido a que las iniciativas han sido recientes o a que quizás no han tenido tanto impacto sobre los trabajadores como el que le gustaría a la empresa.

4.3 Estrategia de cultura organizacional sector farmacéutico

En cuanto a las empresas del sector farmacéutico, se seleccionará para empresas de tamaño de más de mil empleados a la empresa Lily SA, que ocupa el puesto del ranking número 1, de entre 500 y 1000 empleados. Se analizará a la empresa Abbvie, que ocupa el puesto número 5 del ranking. Para las empresas de entre 250 y 500 empleados, se estudiará a Novo Nordisk pharma, que ocupa el puesto número 9, de entre 100 y 250 empleados, se selecciona a Sandoz Farmacéutica, que ocupa el puesto número 8 y, por último, entre 50 y 100 empleados, se analizará a Theramex Healthcare Spain, que ocupa el puesto 1.

En cuanto a la estrategia de cultura organizacional de Lilly, se basa en tres pilares: la innovación, la retención y la captación de talento. Para ello, la empresa apuesta por una fuerte inversión en formación interna de los trabajadores, a los que se les otorga un plan de carrera profesional dentro de la empresa. En cuanto a la innovación, Lilly sostiene que mantener a los trabajadores en una formación y desarrollo continuo es la fuente necesaria para que haya innovación y nuevas ideas.

La cultura organizacional de Abbvie se basa en apostar por atraer, gestionar y retener el talento. Preferiblemente, talento interno, por eso la empresa ofrece planes de carrera y promoción individuales con el objetivo de potenciar el valor más importante de la empresa. Desde el año 2016 cuenta con una iniciativa denominada *growing talent* cuyo objetivo es identificar talento en la empresa, basándose en transparencia y objetividad. Además, los trabajadores cuentan con una metodología de desarrollo continuo denominada metodología 70-20-10: 70 % de desarrollo basado en experiencia, 20 % basado en relaciones y 10 % basado en la formación tradicional de los trabajadores.

Revisando la estrategia de cultura organizacional de Novo Nordisk Pharma, se puede apreciar el objetivo de mantener un lugar de trabajo cómodo que concilie la vida laboral con la vida personal. Tratan de promover un trabajo flexible, autónomo y ágil para fomentar una vida plena. Para todo ello surge su política Flex-Able, donde todos los trabajadores tienen la posibilidad de ajustar sus horas de trabajo semanales o comprimir su semana, disminuir estas horas de trabajo por cualquier necesidad y, además, pueden tomar hasta 1 año para proyectos personales. También cuentan con una política de desconexión digital donde antes de las 9 de la mañana y después de las 6 de la tarde no pueden ni mandar mails, ni tener reuniones y tampoco coger llamadas del trabajo. Los fines de semana esta política se aplica al 100% de las horas.

En cuanto a la estrategia de cultura organizacional de Sandoz Farmacéutica, hay 3 pilares básicos: *unboss* que es hacerte responsable de ti mismo y dejar que te autolideres, la curiosidad que siempre que tengas curiosidad investigues o aprendas sobre el tema e inspirar a que los demás sean mejores cada día. Una práctica utilizada en la empresa es que, aunque sigan el método *unboss* y sean sus propios líderes, realmente hay líderes de equipo. Este estilo de liderazgo no se basa en la jerarquía, más bien es el líder quien sirve a los empleados.

Por último, la cultura organizacional de Theramex Healthcare Spain está basada en las personas, por ello tratan de mejorar al máximo las condiciones de sus empleados para que puedan tener un lugar de trabajo adaptado y conciliador. Destacan dos iniciativas: *Be Proud Internal Engagement plan* y *Be Proud Of It*.

En cuanto a la primera, durante el año 2023 trabajaron para el desarrollo de un plan interno para valorar y seguir aumentando las acciones internas que mejoran las condiciones de trabajo. Un ejemplo fue la implantación del trabajo flexible.

En cuanto a *Be Proud Of It*, es un plan para seguir manteniendo la motivación del equipo al máximo. Es un concepto que engloba todas las iniciativas puestas en marcha para seguir sintiendo orgullo de formar parte de la empresa. Está formada por 6 pilares: *Be The Business* donde abordan la cercanía y el reconocimiento, *Be On The Hype* donde

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

se valora la comunicación interna, *Be Balanced* para cubrir las iniciativas de salud en el trabajo, *Be Well* para el bienestar de los empleados, *Be Better* para las acciones de desarrollo frente a la competencia y *Be Happy* donde se centran en proyectos para motivar a la plantilla.

Una vez vistas todas las prácticas utilizadas por las empresas farmacéuticas, puede observarse una predominancia nuevamente por las estrategias de cultura de organización basadas en personas y en la innovación. En este sector me sorprenden gratamente los resultados obtenidos en el ranking. Las 5 empresas seleccionadas están dentro de los 10 primeros lugares y 2 de ellas ocupan el primer lugar en su respectiva categoría.

En la siguiente tabla 4.2 se puede observar un resumen de qué estrategia de cultura organizacional se siguió en cada caso y en qué sector.

Tabla 4.2 Resumen de estrategias de cultura organizacional por sector.

ESTRATEGIA CULTURA ORGANIZACIONAL	TECNOLÓGICO	SEGUROS	FARMACÉUTICO
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> • GFT IT CONSULTING • SALESFORCE • INGRAM MICRO • RASTREATOR • INCENTRO 	<ul style="list-style-type: none"> • REALE SEGUROS • GRUPO DKV • SOFNICO • CIGNA HEALTHCARE 	<ul style="list-style-type: none"> • LILLY SA • ABBVIE • NOVO NORDISK PHARMA • SANDOZ FARMACÉUTICA • THERAMEX HEALTHCARE SPAIN
INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • INGRAM MICRO • GFT IT CONSULTING • INCENTRO 		<ul style="list-style-type: none"> • NOVO NORDISK PHARMA • LILLY SA • THERAMEX HEALTHCARE SPAIN
SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> • SALESFORCE • INCENTRO 	<ul style="list-style-type: none"> • GRUPO DKV 	

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos extraídos de Great Place To Work.

5 CONCLUSIONES Y RESULTADOS

A lo largo del trabajo se ha analizado el concepto de cultura organizacional como un motor que impulsa la productividad en el trabajo y que genera ventajas competitivas frente a otras empresas. También se ha puesto en valor que impulsa los resultados de las empresas y la motivación de los trabajadores y que va de la mano con una mayor innovación. Se han analizado los diferentes tipos de cultura organizacional y las formas que tienen las empresas para incentivarla. Cabe señalar que en un importante número de los trabajos analizados en la revisión de la literatura se detectan los mismos tipos de cultura organizacional: orientada al poder, a las normas, a resultados, a la innovación y a las personas.

En función de las estrategias seguidas por las empresas, se conseguirán unos resultados u otros. En una práctica de cultura organizacional basada en el poder, se desarrolla una relación bastante pobre con los trabajadores que seguirán las órdenes de su jefe y serán menos propensos a generar innovación. Algo similar ocurre con las estrategias orientadas a las normas, donde se generará un mayor orden, pero sin mejorar la relación con los trabajadores. En cuanto a la orientación a la innovación, se crea un vínculo con los trabajadores, los cuales se sienten partícipes de la empresa y aportan ideas; se sienten valorados y útiles. Algo similar ocurre con la estrategia orientada a personas, que trata de tener a los trabajadores motivados generando un sentimiento de orgullo y de pertenencia a la empresa.

Estas últimas estrategias son las seguidas por las empresas del ranking *Great Place To Work*. El objetivo principal de este trabajo académico ha sido valorar las estrategias de cultura organizacional seguidas por las empresas del ranking *Great Place To Work* y analizar qué tipo de estrategia es la más utilizada y seguida por sector de actividad. Además de analizar y valorar la estrategia de cultura organizacional de las empresas en función del sector de actividad en el que trabajan las empresas y de esta forma ver que puesto ocupaban en el ranking una vez aplicadas dichas estrategias.

Los resultados obtenidos indican que en todos los sectores predominan las estrategias basadas en personas y en los sectores más tecnológicos, que incluyen una mayor necesidad de desarrollo, también incluyen estrategias de cultura organizacional basadas en la innovación. No obstante, si nos fijamos en el sector de seguros, vemos cómo este tipo de prácticas no es seguido por ninguna de las empresas. Además, otro resultado obtenido es que el grado de conformidad o de satisfacción de empleados y empresas con estas estrategias utilizadas es bastante elevado. Esto puede observarse con los resultados obtenidos en el indicador *Trust Index*, este indicador medía mediante un cuestionario la satisfacción de los trabajadores con las empresas y sus estrategias. Las empresas situadas más arriba en el ranking tienen un mejor porcentaje de *Trust Index* que el resto de empresas. Por tanto, se puede afirmar que realmente el grado de satisfacción es correlativo a las estrategias de cultura organizacional seguidas por la empresa.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

En relación con el párrafo anterior, las prácticas de cultura organizacional esperan conseguir un incremento de la productividad, una mayor flexibilidad laboral y una mejora de la motivación para los trabajadores, ya que estos son el motor de las empresas. Muchas de las empresas hablan de la captación y retención de talento. Prácticas como la flexibilidad horaria o el teletrabajo son muy utilizadas por las empresas del ranking. También destacan otras prácticas como las relacionadas con la promoción interna y formación de los trabajadores. Quizás son las más comunes y las que mejores resultados tienen.

Si todas las empresas siguen las mismas prácticas, a pesar de ser útiles y de generar un crecimiento y un mayor bienestar, no conseguirán diferenciarse frente a otras empresas competidoras. Por esto, si desean crecer más que los demás y mejorar más su estrategia de cultura organizacional, deberán invertir y realizar otro tipo de prácticas diferenciales e innovadoras. En el ranking podemos ver empresas que implementaban el tiempo de café y de descanso con desconexión laboral, otras que desarrollan una mayor política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y otras que dan a los trabajadores tiempo de trabajo para que lo usen en sus proyectos privados.

En conclusión, en función de si con la estrategia de cultura organizacional seguida se obtienen unos resultados u otros, el tipo de estrategias en las que deciden basarse las empresas dependerá de los objetivos que decidan alcanzar. El análisis por sectores de las empresas del ranking, muestra cómo la estrategia de cultura organizacional seguida apenas cambia entre un sector y otro. En el ranking se identifica cómo la estrategia más utilizada es la basada en personas. Esta estrategia genera beneficios a las empresas y a los trabajadores, mejora de la productividad, mejores resultados, trabajadores más motivados, mayor fidelidad con la empresa, mayor captación y retención de talento, más innovación y unificación de valores entre los trabajadores. Las estrategias seguidas por las empresas analizadas son cada vez más comunes en las empresas en general, incluso por las que no pertenecen a este ranking. Por tanto, las empresas deben innovar en nuevas estrategias de cultura organizacional para crecer más que la competencia y para obtener una mejor posición reputacional y competitiva, así como en el ranking frente a otras empresas.

6 LIMITACIONES Y LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS

Este estudio presenta algunas limitaciones que conviene señalar. En primer lugar, la aplicación empírica se lleva a cabo en empresas que han sido valoradas como buenos lugares para trabajar, así que la mayoría de sus prácticas de cultura organizacional van a ser positivas. Luego es más difícil localizar una mala práctica entre las empresas del ranking.

En segundo lugar, las variables centrales han sido medidas con el cuestionario de *Great Place To Work*. Este cuestionario se realiza a los trabajadores de la empresa y es anónimo, pero nada asegura que dentro de las empresas se realicen estos cuestionarios de forma que no se vean incentivados los trabajadores a poner más nota. Esto puede llegar a alterar los resultados y hay que tenerlo en cuenta.

Asimismo, se debe considerar que las prácticas que realizan las empresas son positivas, pero sería interesante analizar cómo afectan a sus resultados o a su productividad específicamente. Esta medición es muy difícil de obtener ya que hay muchos otros factores que afectan a la variable resultados, como por ejemplo el estado del mercado, si hay crisis, el target, la competencia, etc.

Hay muchos aspectos que se han quedado pendientes de investigar y que hubiera sido interesante poder profundizar en ellos.

En este sentido, una futura línea de investigación podría orientarse a especializarse en un sector e investigar la cultura organizacional de empresas del ranking y de otras fuera del ranking. Valorar cuál fue el crecimiento económico y social de ambas empresas y ver si las prácticas de cultura organizacional tienen han tenido impacto.

Otra línea de investigación podría orientarse a encontrar indicadores fiables de cultura organizacional que otorguen una medición de lo que realmente proporciona para los empleados, a la sociedad y a los trabajadores. Es verdad que en el trabajo se ha hablado de algún indicador fiable, pero se recomienda seguir investigando otros indicadores relevantes.

A futuro se puede realizar investigación aplicada sobre las empresas del ranking *Great Place To Work* y realizar entrevistas a la dirección y encuestas a los trabajadores con un cuestionario específico y obtener resultados que supongan aportaciones sobre los establecidos por *Great Place To Work*.

7 BIBLIOGRAFÍA

Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.

Amoros Tirado, G. I. Y., Cataño Machado, P. Y., Liñan Quintanilla, C. J., & Rosell De Almeida, M. L. (2019). Tipos de cultura organizacional y Síndrome de Burnout.

Awadh, A. M., & Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168-175.

Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, vol 4.

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

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498-505.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

Espinoza, P. A. (2014). Cultura organizacional e innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44-55.

Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*, (44), 74-85.

Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., & Martin, J. E. (1985). *Organizational Culture*. Sage Publications, Inc.

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.

García, J. C. S., Claver, B. T., Yurrebaso, A., & Carrizo, A. L. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 3.

Great Place to Work. (s. f.). *Ayudamos a las empresas a transformar sus entornos de trabajo*. Great Place To Work Spain. <https://greatplacetowork.es/>

Guzmán, J. A. A. (2015). *La Innovación Empresarial y la Cultura Organizacional*. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(3), 160-174.

Jaques, E., Rice, A. K., & Hill, J. M. M. (1951). The Social and Psychological Impact of a Change in Method of Wage Payment: (The Glacier Project-V). *Human Relations*, 4(4), 315-340.

Juyumaya, J. E. (2018). Work engagement, satisfacción y rendimiento laboral: El rol de la cultura organizacional. *Estudios de Administración*, 25(1), 32-49.

Leithy, W. E. (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(42), 1-10.

Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*, 5(1), 85-92.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 457-483.

Parra, A. O., & Castillo, M. Á. S. (2012). Diferencias entre la cultura corporativa declarada y percibida y su impacto en el compromiso de los directivos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 115-148.

Pathiranage, J. (2019). Organizational culture and business performance: an empirical study. *International Journal of Economics and Management*, 24(2), 264-278.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. *Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. *Invenio*, 12(22), 67-92.

Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). *American Psychological Association*.

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(9), 975–985

Smircich, L. (2017). Concepts of culture and organizational analysis. *The Anthropology of Organisations*, 255-274.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREAT PLACE TO WORK: AN ANALYSIS OF GOOD PRACTICES

Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.

Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training And Development Journal*, 37(2), 29-36.