



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA TRABAJO DE TITULACIÓN:

Evaluación del liderazgo del personal de mandos medios y operativos y la cultura organizacional de Papelera Nacional S.A. ubicada en el cantón Coronel Marcelino Maridueña.

AUTORA:

Bajaña Morante, Henry Rubén

**Previo a la obtención del Grado Académico:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Econ. Bajaña Villagómez, Yanina Shegia Ph.D

**Guayaquil, Ecuador
25 de febrero del 2025**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero **Bajaña Morante, Henry Rubén** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

REVISORA

Econ. Bajaña Villagómez, Yanina Shegia Ph.D

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ, María del Carmen Lapo Maza, PhD

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Bajaña Morante, Henry Rubén**

DECLARO QUE:

El trabajo de evaluación del **Evaluación del liderazgo del personal de mandos medios y operativos y la cultura organizacional de Papelera Nacional S.A.** ubicada en el cantón Coronel Marcelino Maridueña, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2025

EL AUTOR

Bajaña Morante, Henry Rubén



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Bajaña Morante, Henry Rubén**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Trabajo de titulación de Magister en Administración de Empresas** titulado: **Evaluación del liderazgo del personal de mandos medios y operativos y la cultura organizacional de Papelera Nacional S.A. ubicada en el cantón Coronel Marcelino Maridueña**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2025

EL AUTOR:

Bajaña Morante, Henry Rubén



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE COMPILATIO

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

PROY. DE INVESTIGACIÓN MAE-HBM, REV-2 1

4%
Textos sospechosos

4%
Similitudes
1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
0% idiomas no reconocidos (ignorado)
0% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: PROY. DE INVESTIGACIÓN MAE-HBM, REV-2 1.docx
ID del documento: 63a2ed9dc8fd7a488e2d1272a794d8d25fa2bee
Tamaño del documento original: 13,18 MB
Autores: []

Depositante: María del Carmen Lapo Maza
Fecha de depósito: 6/12/2024
Tipo de carga: interface
Fecha de fin de análisis: 6/12/2024

Número de palabras: 7019
Número de caracteres: 45.307

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	antropologias.wordpress.com Definiciones de cultura Antropología, Transmisión... https://antropologias.wordpress.com/2013/10/13/definiciones-de-cultura/ 10 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (199 palabras)
2	CORRECCION FINAL CARMEN ORTIZ.docx CORRECCION FINAL CARMEN ORTIZ... #76917 El documento proviene de mi biblioteca de referencias 15 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (164 palabras)
3	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 28 NOV.docx TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 2... #580789 El documento proviene de mi grupo 13 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (134 palabras)
4	Idios.pub Cap.5. Cultura Organizacional Co-Idalberto-Chiavenato [34m2m28d1mm6] https://idos.pub/documents/cap5-cultura-organizacional-co-idalberto-chiavenato-34m2m28d1mm6 2 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (142 palabras)
5	Eduardo Alvarado_Grace Moreira 50 % avance barberan.docx Eduardo... #65751 El documento proviene de mi grupo 6 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (88 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.redalyc.org MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL https://www.redalyc.org/journal/3116/311603788007.htm#f	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (29 palabras)
2	www.fundeu.es Para la Academia Española, el término "cultura" es un debate real ... https://www.fundeu.es/noticia/para-la-academia-espanola-el-termino-cultura-es-un-debate-real...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)
3	scielo.sld.cu http://scielo.sld.cu/pdf/cod/n9/n3/en_2310-340x-cod-9-03-808.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)
4	scielo.org.co La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empres... http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-5923201700040035&lng=es	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (19 palabras)
5	portal.amelica.org IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTI... http://portal.amelica.org/ameijatsRepo/341/3411771006/index.html	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (16 palabras)

Fuentes ignoradas Estas fuentes han sido retiradas del cálculo del porcentaje de similitud por el propietario del documento.

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	PROY. DE INVESTIGACIÓN MAE-HBM, REV-1 (1).docx PROY. DE INVESTIGA... #462477 El documento proviene de mi biblioteca de referencias	100%		Palabras idénticas: 100% (7007 palabras)
2	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN MAE-HBM.pdf PROYECTO DE INVESTIGACI... #240936 El documento proviene de mi biblioteca de referencias	79%		Palabras idénticas: 79% (5754 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180715>
- <https://dle.rae.es>
- <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733601002>
- <https://www.ugr.es/~inveliteraria>

REVISORA

Econ. Bajaña Villagómez, Yanina Shegia Ph.D

AGRADECIMIENTO

A mi Padre celestial (DIOS), por la fuerza y ganas que ha puesto en mi para seguir aceptando retos y poder cumplirlos. A mi esposa María Verónica por el apoyo incondicional y ser parte de este desafío y logro, y por regalarme un poco de tiempo que debiéramos estar juntos como esposos y disfrutar esos tiempos de calidad. A mis hijas Sarah y Rebeca por ser esas voces de aliento de su interior diciendo tú puedes Papi, y también por regalarme esas horas de calidad de estar juntos en familia. A mis profesores y tutores de la MAE, por sus enseñanzas y consejos sabios que nos han dado y a mis compañeros de aula por permitirme llegar a ellos y lograr ser un buen equipo de trabajo en clases.

¡Eternas gracias!

Henry Rubén Bajaña Morante

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado a mi Esposa María Verónica García Fienco, por su apoyo incondicional en permitirme seguir esforzándome y crecer en conocimiento y herramientas que seguro serán de beneficio para la familia; por ser de mucha bendición e inspiración en el desarrollo de la MAE. Eres lo máximo, lo mejor de mi vida, ¿qué sería de mi sin ti?, Tú eres la única que conoces lo mejor de mí y también lo que me falta por dar, por eso te dedico este trabajo porque te lo mereces amada mía, amiga mía, mi compañera de lucha, que ha estado en todas a mi lado.

Toda mi admiración y respecto. Te amo

Henry Rubén Bajaña Morante

INTRODUCCIÓN

Los avances y los nuevos desarrollos de la tecnología moderna siguen transformando de manera rotunda a la población e instituciones nacionales e internacionales. En el Ecuador, según datos estadísticos del INEC el 72.7% de la población (julio-2023) está actualizada por el uso de la información digital y en este año (2024) el uso es del 83.6 % aproximado. Con esta información, es necesario que las organizaciones interactuadas por personas y aún más con profesionales que son la fuente del conocimiento de los procesos productivos, deben marcar la diferencia en el desarrollo de nuevos productos y servicios que van destinados al servicio de la sociedad. Sin duda alguna esos desarrollos de bienes y servicios tienen una razón de ser en las personas de las instituciones u organizaciones.

Las organizaciones competitivas con el afán de ser mejores cada día y brindar un producto o servicio diferenciados, están implementando herramientas que van de la mano con las tecnologías, pero también con nuevas filosofías de trabajo enfocadas en marcar la diferencias (*Benchmarking*) entre empresas del mismo contexto operacional, y esto los ha llevado a mirar y fortalecer su recurso humano (las personas); para ello, mejorar la formación (capacitación), su nivel académico (antes técnicos, ahora Tecnólogos & Ingenieros), adicional mejorando sus metodologías de trabajo a través de procedimientos (Normas ISO) y reglas claras para no depender de las personas en sus ausencias sino logrando estandarizar procesos para toda su fuerza laboral.

Una organización está conformada de personas y ellas son clave para el crecimiento de estas, sin ellas no se puede avanzar en las estrategias, no se puede realizar las tareas que implica el normal desarrollo y crecimiento de la organización, pero está muy claro que las personas necesitan ser dirigidas, supervisadas y lideradas para conseguir los objetivos y metas. Se ha comprobado que el éxito de una organización depende mucho del involucramiento y compromiso que adquieran las personas para sacar adelante la organización, que den todo por ella, que tomen el trabajo como un trabajo voluntario (Ocampo, 2024) y extraordinario. El liderazgo que participa en esta gestión es clave para el éxito, porque las empresas por lo general no fracasan por las decisiones gerenciales sino por la calidad del liderazgo aplicado en la dirección de las personas,

se tiene datos que el 90% de las empresas fracasan en el primer año y un gran porcentaje de ellas es por falta de liderazgo (Ocampo, 2024).

Antes de definir de forma sencilla el liderazgo, veamos que es un líder, y de acuerdo con la (Real Academia Española) es una “Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase...” o “Persona que dirige u orienta a un grupo, el cual reconoce su autoridad”. De la misma manera la (Escuela Europea de Excelencia) define la palabra de liderazgo como “La capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores” o “El potencial para desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva” de otra forma, se lo puede considerar también como una característica de “La habilidad esencial de inspirar a los miembros del grupo al que dirige”. Algunos escritores religiosos lo califican como un “don (dádiva) de Dios, es un talento especial que le permite a un individuo ejercer algún tipo de autoridad” (Torres, 1997). Sánchez (2000) lo califica como “una misión que lleva por fin ayudar que los seguidores desarrollen su propio potencial”.

En el liderazgo se pueden observar muchos estilos, según (Goleman, 2005) algunos de ellos son:

coercitivo, autoritario, afiliativo, democrático, marcapasos y coaching. Los líderes necesitan muchos estilos para dirigir personas, porque mientras más estilos se exhiba en el liderazgo es mucho mejor. Solo es cuestión de tiempo, de la formación y de la adaptación para que el líder demuestre su capacidad para dirigir y obtener los resultados que la empresa espera tener. Y en estos resultados esta la sumersión, involucramiento y el compromiso con la cultura organizacional (Aguirre & Serrano & Sotomayor, 2017).

La cultura es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad de éste (Cantú, 2011). Su origen etimológico, proviene del latín cultus que significa “cultivo” o “cultivado”, a su vez se deriva de la voz colere, que se lo puede interpretar como habitar, cultivar, proteger, honrar en adoración, cuidado del campo o del ganado (Jiménez, 2024 citado por Kroeber & Kluckhohn, 1952).

El diccionario digital de la Real Academia Española define la cultura como “El conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”, también como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”

Barrera (2013) en su investigación refiere la cultura como “aquello intangible” que define a un grupo, para las masas de los espectadores, oyentes y demás categorías que se quiera encontrar. En las teorías racistas y predilectas se lo usaba para diferenciar a las personas de alto conocimientos con el de bajos, a llegarle a identificarlas como personas “cultas”, estas eran personas leídas, sensible a las artes-opera, teatro, con costumbres que los identificaban con un grupo prudente. De acuerdo con Podestá (2006 citada por Tylor, 1871) la define como: “ese complejo que comprende conocimientos, creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto es miembro de la sociedad”. Enguix (2012 citada por Boas, 1930) dice que:

La cultura incluye todas las manifestaciones de hábitos sociales de una comunidad, reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que vive, productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinada por dichas costumbres (p. 11).

Y, una más para cerrar estos conceptos de la cultura es la de Zino (2013 citado por Mead, 1937) donde define:

La cultura significa el conjunto de comportamientos tradicionales que ha sido desarrollado por la raza humana y que sucesivamente son aprendidos por cada generación. Una cultura es menos exacta. Puede significar las formas de comportamiento tradicional que son características de una sociedad dada, o de un grupo de sociedades, o de cierta raza, o de cierta área, o de cierto periodo del tiempo (p. 2).

Según Zino (2013 citado por Giddens, 1991), “Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen...”

De estos conceptos aparecen las culturas de las sociedades que según Zino (2013 citado por Goodenough, 1975):

La cultura consiste en todo aquello que conoce o cree con el fin de operar de una manera aceptable sobre sus miembros. La cultura no es un fenómeno material: no consiste en cosas, gente, conducta o emociones. Es más bien una organización de todo eso. Es la forma de las cosas que la gente tiene en su mente, sus modos de percibir las, de relacionarlas o de interpretarlas.

Para luego pasar a la cultura organizacional, Fred R. (2013) la define como:

El patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha aprendido a manejar sus problemas de adaptación externa e interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir (p. 98).

Por otro lado, Rodríguez y Apodaca (2004 citada por Hofstede. 1999), valora que:

La cultura organizacional es holística, en referencia a un todo que es más que las partes; está históricamente determinada, refleja la historia de la organización; está relacionada con cosas que estudian los antropólogos, como símbolos y los rituales y que se construye socialmente, la crea y la conserva el grupo de personas que, juntas, forman la organización (p. 19).

Si se lo trata como conjunto de creencias, Rodríguez y Apodaca (2004 citada por AECA. 1997) expone que la cultura organizacional es:

El conjunto de creencias que se traducen en valores, símbolos, rituales y hábitos compartidos por los integrantes de la organización, los cuales determinan una identidad específica y diferencial tanto de cara a los propios miembros como respecto al entorno, en el cual la organización está inmersa (p. 19).

Por lo tanto, como lo manifiesta Rodríguez y Apodaca (2004) en la cultura organizacional se aprecia “una cualidad dinámica ya que los elementos culturales se aprehenden, se transmiten,

se modifican ante las nuevas experiencias y por lo tanto, evolucionan con el paso del tiempo, son sensibles a los cambios”.

Chiavenato (2009) describe a la cultura organizacional como “La forma acostumbrada de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla”. También cómo “el conjunto de normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos sus miembros”.

Fred R. (2013) compara a la cultura organizacional:

Con la personalidad de un individuo, en el sentido de que no existen dos organizaciones con la misma cultura, ni dos individuos con la misma personalidad. Además, que la cultura como la personalidad son perdurables y pueden ser cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables (p. 98).

La cultura organizacional incluye el conjunto de actividades donde interactúan los miembros de la organización al interior y con el entorno, donde se llegan a adaptarse con el fin de llegar a acuerdos de supervivencias e integración cumpliendo los estándares de trabajo, de seguridad y medio ambientales y que con una completa armonía con la comunidad y sociedad que rodea las empresas o las partes interesadas del negocio (*stakeholders*). De acuerdo con Chiavenato (2009) la cultura organizacional “no es algo palpable. Sólo se la puede observar en razón de sus efectos y consecuencias” y lo asemeja a un *Iceberg*.

En la parte superior por encima del agua esta lo visible de las organizaciones, los cuales se derivan de la cultura como edificios, colores utilizados, los espacios físicos, la disposición de las oficinas y escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. Y en la parte sumergida está lo invisible de las organizaciones como las partes psicológicas y sociológicas de la cultura, entre ellos están los valores (p. 123).

Los valores culturales “son la fuente del ser o las creencias, lenguas, costumbres, relaciones que identifican a una sociedad o grupo de personas” (Enciclopedia Significados). Chiavenato (2009) lo determina como:

Las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización, estos varían entre las personas y organizaciones, las cuales pueden tener diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en el momento dado.

Los valores “son los elementos que constituyen la integridad y responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones, los cuales se deben exponer y explicar públicamente, también repetir y reafirmarlos” (Chiavenato, 2009, pág. 133).

Se considera de vital importancia para una organización que está enfocada en mejorar sus procesos y en tomar un marco de referencia, una nueva filosofía o un nuevo giro de hacer mejor las cosas y qué mejor que una cultura organizacional. Poniendo en práctica sus valores organizacionales como parte de la robustez de sus procedimientos y tomar esto como fortaleza para ser más competitivos en el mercado o entre sus empresas similares (*Benchmarking*). Está claro también que nada de esto se puede lograr si no está en la cancha las personas encargadas de fomentar, liderar, difundir los procesos de cambio basado en la cultura organizacional declarada por cada empresa. Y a estos personajes se los llama “líderes del cambio o *influencer* del cambio organizacional”.

Con estos antecedentes, el objetivo del presente estudio es evaluar el liderazgo que han tenido el personal de mandos medios como líderes del cambio cultural en Papelera Nacional S.A. y cómo se ha tomado estos cambios en el personal operativo, teniendo a la mano las herramientas o guías dadas por la organización, que son los Valores de la Cultura Organizacional. Revisar los factores claves para seguir manteniendo la cultura organizacional, robustecerla y qué lineamientos adicionales se necesitan para que esta sea sustentable y sostenible en el tiempo.

La Cultura Organizacional de Papelera Nacional S.A., desde que se la lanzó en el año 2018-2019 como una manera firme y bajo ciertos principios con fundamentos de trabajar no se ha tenido esa retroalimentación del personal desde de abajo hacia arriba, de su resultado de aplicación en la vida diaria laboral que son el objeto de estudio. El directorio la lanzó hacia abajo,

Anexo 2, pero es necesario conocer cómo está evaluado los mandos medios (líderes) y receptados por el personal operativo, qué tanto han incidido en los resultados económicos y productivos, eficiencia y eficacia de la Organización.

MÉTODO

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo por ser un tema verificable con datos numéricos, donde se pueden analizar el nivel de incidencia de la variable considerada en este estudio que es el Liderazgo y su incidencia en la cultura de la organización. El alcance de esta investigación es descriptivo por tener una variable. Con diseño no experimental transversal, por el limitado tiempo que se tiene para analizar dicha variable tomada una sola vez para dicho análisis.

La Población considerada para este análisis es el personal de mandos medios (líderes de mantenimiento y producción) y el personal operativo (técnico y operadores).

El tipo de muestreo aplicado es Probabilístico Estratificado (Hernández, Fernández y Baptista 2010), por ser la muestra segmentada, solo para mandos medios y personal operativo de la empresa industrial. La fórmula empleada para el cálculo de la muestra es la de Población Finita:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

n: Es la muestra de la población

Z: es el nivel de confianza (90%-1.96, 95%-1.64 o 99%-2.58).

N: es el tamaño de la población

p: es la probabilidad del acierto

q: es 1-p, es la probabilidad de fallo

e: error de estimación máximo aceptado

De acuerdo con la estructura (organigrama) de Papelera Nacional S.A., las áreas que corresponden al análisis de este estudio son: producción papel, producción cartón y el área técnica de confiabilidad, con la siguiente distribución de personas:

- Producción Papel: 92
- Producción Cartón: 88
- Área Técnica y Confiabilidad: 103

Por lo tanto, la población es finita y considera un total de 283 entre mandos medio y personal operativo. Con este dato y con la fórmula del caso se tiene un muestreo de:

$$n = 105$$

para ello se utilizaron parámetros con los siguientes valores:

$$Z=1.96, N =283, p = 0.5, q = 0.5, e = 0.05$$

La recolección de datos fue el modelo de encuestas, usando a la tecnología de Google que se utiliza el cuestionario (Formulario) de esta herramienta para acelerar el muestreo, donde se formuló un número adecuado de preguntas tomando como referencia la escala de Likert, el cual es un “método de investigación que utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema”, (Qué es escala de Likert y cómo aplicar en tres simples pasos (zendesk.com.mx)), la encuesta está compuesta por un número de 19 preguntas, distribuidas de la siguiente manera:

- 1 al 6, preguntas generales: conformadas por su sexo, años de experiencia o servicio, tiempo de labores, área o sección, estado civil y nivel de estudio.
- 7 al 11, preguntas sobre el liderazgo: para tratar del conocimiento del líder hacia sus liderados y viceversa, su influencia, su empatía, reciprocidades, sensibilidades, capacidad evaluadora, humildad, nivel de comunicación y confianza.
- 12 al 19, preguntas sobre la cultura organizacional: su entendimiento, elementos, compromisos, énfasis, socialización y vivencias.

Con esta serie de preguntas, obtenidas de fuentes primarias colectados directamente al personal objeto de este estudio, se espera tener una valoración de cómo está incrustada la cultura dentro la organización. El análisis de los resultados dará una idea más profunda de su validez y

esfuerzo que la organización ha realizado para mejorar el ambiente laboral entre los mandos medios y el personal operativo. Por cuestión de tiempo se ha logrado llegar o encuestar a un grupo representativo de la población dentro de la organización, que seguro es un inicio de lo que más adelante se podrá desarrollar en concreto con un número más amplio de la población de Papelera Nacional S.A.

Para la organización de la variable donde se comprende desintegrar los elementos que conforman la estructura de la hipótesis de la variable. La idea es descomponer la variable en dimensiones, a su vez estas con indicadores para el análisis de acuerdo con la siguiente matriz.

Tabla 1 Operacionalización de variable

Variable	Definición conceptual	Dimensiones / Indicadores	Escala
Características Sociodemográficas	Conjunto de características biológicas que están presentes en la población objeto de estudio.	Sexo	Mujer / Varón
		Años de servicio o experiencia	5-10 Años 10-20 años 20-30 años mayo a 30 años
		Tiempo que labora en la empresa	Años
		Area-Sección dónde labora	Operativo-Técnico
		Estado civil	Soltero, Casado, Divorciado, Viudo, Unión Libre
		Nivel Estudio	Bachiller técnico, Tecnólogo, Tercer nivel, Cuarto nivel, Otro
Liderazgo	La habilidad esencial de inspirar a los miembros del grupo al que dirige	Nivel de satisfacción	1. Raramente, Ninguna
		Empatía	2. Ocasionalmente, Pocas
		Influencia o Reconocimiento	3. A veces, Media
		Capacidad o Resolución de problemas	4. Frecuentemente, Altas
		Humildad	5. Muy Frecuentemente, Completamente, Muy altas
		Comunicación	
Cultura Organizacional	El patrón de comportamiento desarrollado por una organización y sus miembros, transmitido a los nuevos como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en cada labor.	Socialización	1. Nada, Ninguno
		Evaluación	2. Poco, Ocasionalmente
		Compromiso	3. Mas o menos, Algunos, A veces
		Comunicable	4. Mucho, Casi todos, Media
		Flexibilidad	5. Todo, Totalmente, Muy frecuentemente
		Aplicable	

De acuerdo con ello se elaboró un cuestionario o formato para la respectiva encuesta al personal de las áreas segmentadas entre el área técnica y producción. Con los resultados se realizó el análisis del comportamiento o hallazgos de datos.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos se los ha ordenado y tabulados en tablas para una mejor presentación y observaciones los cuales se han mostrado en tablas, para posteriormente hacer la respectiva interpretación de estos datos.

Análisis de los resultados de las encuestas

Tabla 2 Resultados de Variables Demográficas

1. Sexo			2. Años de servicio			3. Tiempo que labora en la empresa		
	N°	%		N°	%		N°	%
Mujer	4	5%	5-10 Años	22	28%	5-10 Años	27	34%
Varón	76	95%	10-20 años	40	50%	10-20 años	44	55%
	80	100%	20-30 años	13	16%	20-30 años	7	9%
			mayor a 30 años	5	6%	mayo a 30 años	2	3%
				80	100%		80	100%

La recolección de datos en la encuesta como se puede observar en la tabla 2, se ha dirigido la evaluación más en el personal masculino con 95% que en el de las mujeres 4%, por el mismo hecho de encontrarnos en un contexto operacional más técnico-operativo que administrativo.

Con respecto a los años de servicio o experiencia del personal encuestado, ha dado como resultado que personal experimentado se encuentra entre los 10 a 20 años de permanencia en la empresa o estar activo en las prácticas laborales técnicas, este valor representa el 50% de la muestra en análisis. Por el otro lado los años de labores en la empresa, se tiene que la mayoría está entre los 10 a 20 años, representando un 55% de los encuestados. Por lo que con estos datos principalmente con los años de servicio y años de labores, se indica que el personal encuestado no es ni tan joven tampoco mayor, interpretando que es una buena cantidad que tiene un criterio formado y que pueden dar una buena calificación de lo que se tiene en la organización con respecto a la metodología de trabajo actual y que se puede mejorar en el futuro.

Tabla 3 Resultados de Variables Demográficas

4. Area-Sección donde labora			5. Estado civil			6. Nivel de Bachillerato		
	N°	%		N°	%		N°	%
Producción Papel	5	6%	Soltero	14	18%	Bachiller técnico	19	24%
Producción Cartón	14	18%	Casado	55	69%	Tecnólogo	21	26%
Area Técnica y Confiab.	54	68%	Divorciado	2	3%	Tercer nivel	28	35%
Otras	7	9%	Unión libre	9	11%	Cuarto nivel	12	15%
	80	100%		80	100%		80	100%

La cuarta variable demográfica destinada a conocer el lugar de trabajo de los evaluados se encuentra en el área técnica y confiabilidad, que representa al 68 % de la muestra. El área técnica es el área encargada de dar servicio a las unidades de negocio que son las plantas de papel y cartón, además de ser el área con mayor número de jefaturas (mandos medios) y técnicos operativos, y como tal se requiere que esté muy capacitado para brindar un buen servicio a los clientes internos que son las áreas productivas y de apoyo.

En el estado civil se observa que la mayor cantidad de personas evaluadas son casados con el 69% del total de la muestra, dato muy interesante indicando que se cuenta con personal emocionalmente estables lo que para muchas empresas estas personas generan un ambiente de tranquilidad laboral dentro de la organización (Hall, Roberto - <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180715>). Además, es una buena herramienta o fortaleza con que cuenta la organización para conseguir los resultados esperados convirtiéndola en una empresa altamente competitiva, al tener las personas adecuadas para cumplir sus objetivos estratégicos.

El nivel de estudios, indica el personal competente con que cuenta la empresa. Por lo observado el nivel más alto con 35% está conformado por personas que cuentan por lo menos con un tercer nivel de estudio, ósea con un nivel de ingeniera principalmente. El personal con nivel de tecnología según las leyes ecuatorianas también se puede considerarse del tercer nivel, que es el segundo más alto de los datos recolectados. Y a nivel operativo, que normalmente son personas con niveles de bachillerato técnico, se cuenta con el 24% de los encuestados, siendo el tercer

porcentaje más alto de los encuestados. Con estos datos la empresa ha mostrado un nivel de responsabilidad en la contratación del personal idóneo, considerando muchos factores favorables para el buen desarrollo de sus funciones basado en sus perfiles y competencias para el puesto y que son un arma importante para poder cumplir los objetivos estratégicos de la compañía en productividad, rentabilidad y cultura organizacional.

Tabla 4 Resultados de Variable Liderazgo

7. Nivel de Satisfacción de líder			8. Empatía del líder			9. Reconocimiento del líder		
	N°	%		N°	%		N°	%
1. Raramente	6	8%	1. Casi nada	7	9%	1. Nada bien	5	6%
2. Ocasionalmente	5	6%	2. Algunos de ellos	7	9%	2. Algo	0	0%
3. A veces	17	21%	3. Una buena cantidad de ellos	18	23%	3. Moderadamente	16	20%
4. Con bastante frecuencia	32	40%	4. Bastante de ellos	31	39%	4. En gran parte	42	53%
5. Muy frecuentemente	20	25%	5. La gran mayoría de ellos	17	21%	5. Completamente	17	21%
	80	100%		80	100%		80	100%

En este apartado, los resultados de la encuesta mostrados en la Tabla 4 se mide el nivel de satisfacción de los mandos medios y operativos con respecto al liderazgo que se tiene. Los mandos medios como están siendo visto y a la vez como ellos evalúan a sus superiores y el personal operativo cómo ellos están viendo al líder o fejes de su área específicamente. Como se observa en la tabla 4, la pregunta planteada es “¿conoces, frecuentemente lo satisfecho que está tu líder con lo que haces en el trabajo?” Anexo 1. La respuesta a esta pregunta resalta que el 40% de los evaluados están satisfecho con que el líder realiza esta actividad con bastante frecuencia, demostrando un buen nivel del liderazgo y simpatía sobre sus liderados o subalternos.

La evaluación del líder en la pregunta 8, Anexo 1 que refiere “¿En qué medida tu líder entiende tus problemas en el trabajo y tus necesidades?”. La respuesta a ella resulta que el 39% de los evaluados confirma que el líder apuesta Bastante de ellos, en la que podemos considerar que tenemos un liderazgo muy empático a los problemas del personal bajo su mando. Este es un nivel aceptable de liderazgo, donde aún existen brechas u oportunidades para seguir fortaleciendo esta área humana de la empresa.

La pregunta 9, refiere al reconocimiento del líder al trabajo que realizan sus subalternos u operativos. Con la pregunta “¿Cómo de bien reconoce tu líder tu potencial en tu trabajo?”. En respuesta a ello existen un nivel muy aceptable del liderazgo con 53% en Gran parte de reconocimiento al trabajo realizado por el personal bajo su mando.

Tabla 5 Resultados de Variable Liderazgo

10. Resolución de problemas			11. Resolución de problemas 2		
	N°	%		N°	%
1. Ninguna	3	4%	1. Ninguna	5	6%
2. Pocas	5	6%	2. Pocas	5	6%
3. Moderadas	17	21%	3. Moderadas	26	33%
4. Altas	39	49%	4. Altas	32	40%
5. Muy altas	16	20%	5. Muy altas	12	15%
	80	100%		80	100%

Continuando con el análisis de la variable de Liderazgo en el apoyo a la resolución de problemas a sus subalternos con la pregunta 10 de “¿Cuáles son las posibilidades de que tu líder utilice su poder para ayudarte a resolver problemas de tu trabajo?” y la respuesta a ello fue un Alto nivel con 49% de los evaluados que si reciben ayuda de su líder, siendo el segundo porcentaje más alto de esta evaluación. De la misma manera en la pregunta 11 de “¿cuáles son las posibilidades de que tu líder te saque de un apuro laboral a su costa?”. Respondieron el 40% de los encuestados que el líder si cumple con esta actividad, siendo un nivel bastante aceptable de liderazgo.

Tabla 6 Resultados de Variable Cultura Organizacional

12. Evaluando la cultura			13. Elementos de la cultura			14. Comprometidos con la cultura		
	N°	%		N°	%		N°	%
1. Nada	0	0%	1. Ninguno	1	1%	1. Nada	0	0%
2. Poco	4	5%	2. Pocos	6	8%	2. Poco	3	4%
3. Mas o menos	16	20%	3. Algunos	25	31%	3. Más o menos	6	8%
4. Mucho	46	58%	4. Casi todos	28	35%	4. Mediamente	23	29%
5. Todo	14	18%	5. Todos	20	25%	5. Totalmente	48	60%
	80	100%		80	100%		80	100%

Como se definió la cultura organizacional es una filosofía de trabajo que ha adoptado la organización para demostrar una forma ordenada y desarrollada con fundamentos sustentados y soportados en creencias reales, experimentada en el campo de acción de la empresa. En la tabla 6, se evalúa qué tanto el personal de planta conoce, aplica, cree en la filosofía implantada en la organización expresada con los valores institucionales definidos ya en el anexo 2 del Código de Ética y Conducta de la organización, y que son:

- ❖ Vocación de servicio
- ❖ Respeto y cumplimiento de políticas
- ❖ Honestidad y Transparencia
- ❖ Innovación
- ❖ Efectividad = Eficiencia + Eficacia + Sostenibilidad
- ❖ Alegría

La pregunta 12, refiere “¿Qué entiende por la cultura de la organización (CULTURA PANASA)?”. Donde el personal se ha pronunciado con un nivel de 58 % (Mucho) de los encuestados que si entienden la cultura de la organización.

Con respecto a los elementos o valores institucionales implantados, con la pregunta 13 de “¿conoce los elementos de la cultura de la organización?”. El 35% de los encuestados han manifestados que si conocen Casi todos los elementos de la cultura de la organización, el 31%

que conocen Algunos de los elementos de la cultura. Por lo que se observa que todavía quedan oportunidades de mejoras, para que todo el personal conozca los valores institucionales. Los cuales puede ser con campañas de difusión, concursos con incentivos y otros métodos que en los cuales se puede utilizar la tecnología para lograr este objetivo.

La pregunta 14, que refiere a “¿Qué tan comprometido estas con la cultura de la organización?” el personal se ha manifestado respondiendo que el 60% está Totalmente comprometido con esta filosofía organizacional. El cual es un buen indicativo de la salud de la empresa de trabajar con una buena costumbre o buenas prácticas laborales. Falta más, pero es un buen avance que en 5 años tenemos un buen nivel de aceptación de trabajar con cultura. De la brecha aun por alcanzar, la organización se debe trazar metas u objetivos para incrementar el nivel de aceptación al 80 % en uno o dos años más.

Tabla 7 Resultados de Variable Cultura Organizacional

15. Socialización de la cultura			16. Socialización de cultura 2			17. Compromiso organizacional		
	N°	%		N°	%		N°	%
1. Raramente	10	13%	1. Raramente	9	11%	1. Nada	0	0%
2. Ocasionalmente	10	13%	2. Ocasionalmente	7	9%	2. Poca	5	6%
3. A veces	14	18%	3. A veces	12	15%	3. Mediana	11	14%
4. Con bastante frecuencia	31	39%	4. Con bastante frecuencia	33	41%	4. Mediamente	22	28%
5. Muy frecuentemente	15	19%	5. Muy frecuentemente	19	24%	5. Muy comprometida	42	53%
	80	100%		80	100%		80	100%

La pregunta 15, donde se centra en el nivel de socialización de la cultura hacia el personal evaluado con “¿con que frecuencia te habla tu líder de la Cultura de la Organización?”, el resultado muestra que el 39 % lo hace Con bastante frecuencia. De la misma manera es un nivel bajo que también la organización tiene retos por delante para mejorar con la socialización de la Cultura Organizacional. La pregunta 16, es similar que trata de la socialización o compartimiento de los indicadores o índices con “¿con que frecuencia te habla tu líder de los resultados

productivos, proyectos y mejoras de tu organización?” y la respuesta es 41% que lo hacen o reciben información con bastante frecuencia.

Y cuando se trata del compromiso que tiene la empresa con la Cultura Organizacional, como se plante en la pregunta 17 con “¿consideras que la organización está comprometida con la Cultura?”, existe una buena respuesta con el 53% respondiendo que si ven, palpan, verifican que la organización si está muy comprometida con lo implementado hace 5 años atrás, que existe un mejor clima laboral comparada antes de su implementación, que falta por hacer, pero con optimismo que se pueden hacer mejoras con trabajo en equipo que nos caracterización como empresa.

Tabla 8 Resultados de Variable Cultura Organizacional

18. Mejora de la cultura			19. Cultura vivida		
	N°	%		N°	%
1. Compromiso	12	15%	Si	59	74%
2. Talleres	6	8%	No	21	26%
3. Entrenamiento	5	6%		80	100%
4. Difusión	8	10%			
5. Comunicación	16	20%			
6. Todas las anteriores	33	41%			
	80	100%			

Para terminar con este análisis de los resultados de la encuesta, la tabla 8, se plantea una penúltima pregunta 18 con “¿qué se necesita para mejorar la cultura de la organización?”. La idea es hacer participar a los evaluados en las soluciones que se deben plantear para seguir mejorando la cultura de la organización con buenas prácticas y solidas que permita a la empresa ser más eficiente, sostenible y sostenible con una buena responsabilidad social demostrable, cumpliendo las normativas estatales y privadas. Las respuestas indican que el 41% de los evaluados, se debe plantear metas para mejorar en todos los factores consultados como: 1. Compromiso, 2. Talleres,

3. Entrenamiento, 4. Difusión, 5. Comunicación; y la comunicación premura con el 20%, opinan que es uno del aspecto muy importante para considerarlos como meta, después demostrar compromiso que tiene el 15% y tercero la difusión que tiene un nivel de 10% de opinión a considerarlo para mejoras.

El personal de la empresa, principalmente el personal objeto de este estudio siente un cambio y que lo manifiestan en la última pregunta 19 con “¿sientes que vives la cultura de la organización?” (cultura vivida). El 74% de los encuestados manifiestan que si viven la cultura. A pesar de las observaciones que se han tenido en las preguntas anteriores; quedan brechas como este 26% de los que han manifestado que dentro de la organización no se vive la cultura, por lo tanto, a pesar de ser un nivel bajo podrías decir que son debilidades que se tienen dentro de la organización y que necesitan ser tratadas o atendidas con el fin de que esas debilidades se conviertan en Fortalezas.

Tabla 9 Análisis de resultados

Variable	Definición conceptual	Preg.	Dimensiones / Indicadores	Resultados	
Características Sociodemográficas	Conjunto de características biológicas que están presentes en la población objeto de estudio.	1	Sexo	Varón	95%
		2	Años de servicio o experiencia	10-20 años	50%
		3	Tiempo que labora en la empresa	10-20 Años	55%
		4	Area-Sección dónde labora	Técnico	68%
		5	Estado civil	Casado	69%
		6	Nivel Estudio	Bachiller técnico	24%
			Tecnólogo	26%	
			Tercer nivel	35%	
			Cuarto nivel	15%	
Liderazgo	La habilidad esencial de inspirar a los miembros del grupo al que dirige	7	Nivel de satisfacción	Con bastante frecuencia	40%
		8	Empatía	Bastante de ellos	39%
		9	Influencia o Reconocimiento	En gran parte	53%
		10	Capacidad o Resolución de problemas	Altas	49%
		11	Humildad Comunicación		40%
Cultura Organizacional	El patrón de comportamiento desarrollado por una organización y sus miembros, transmitido a los nuevos como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en cada labor.	12-13	Evaluación (<u>entender</u> , conocer)	Mucho	58%
				Casi todos	35%
		14	Compromiso miembros	Totalmente	60%
		15	Socialización (compartir, indicadores)	Con bastante frecuencia	39%
		16			41%
		17	Compromiso empresarial	Muy comprometida	53%
		18	Mejora de cultura (Compromiso, talleres, entrenamiento, difusión, <u>comunicación</u>)	Todas las anteriores	41%
19	Cultura vivida	Sí	74%		

CONCLUSIONES

La selección de personal cuando se trata de acoplarse a una visión y misión cultural de una organización es de alta relevancia, es considerado para muchos eruditos que las personas son de gran valor para los objetivos de una empresa (Bravo, 2022), de ellas depende el éxito o fracaso de la estrategia empresarial. Por eso es de vital importancia prestar atención y tener todo el apoyo de la alta dirección, porque a partir de ello nacerán o se desarrollarán los líderes que serán los encargados de difundir e influenciar en los demás y provocar una fuerza de cambio incalculable, convirtiendo a la organización potencialmente competitiva.

La cultura organizacional como se ha definido desde algunos puntos de vista, aquí uno de ellos es el conjunto practicas (hábitos), creencias y valores, que genera identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa. La cultura organizacional como es de esperarse cambia continuamente debido a factores que moldean el comportamiento de las personas, sean estos individuales o colectivos. Las personas mientras más experiencias adquieren, se puede decir que mejora su cultura, así mismo si no hay esfuerzo en el mismo, esta cultura se mantendrá estancada, no permitiendo mejorar sus procesos de acuerdo con la misión y visión empresarial.

Se ha comprobado por muchos autores, que no hay métodos, modelos o instrumentos para evaluar de manera eficiente y exacta la cultura organizacional, debido a los cambios y comportamiento de las personas, sus culturas (raza) de acuerdo de la región, ambiente geográfico y otros. Por lo tanto, se considera a la cultura organizacional como un sistema complejo, difícil de predecir, pero es necesario que los directivos de las empresas adopten mecanismos para monitorear de una manera aproximada su cultura, y que le permita tomar decisiones en base a esas evaluaciones.

De lo visto, observado e investigado, es saludable monitorear la cultura organizacional, debido a ello se recomienda realizar evaluaciones o mediciones frecuentes con el fin de identificar mejoras, debido a los cambios significativos económico, social, ambiental, tecnológicos y políticos que influyen en el comportamiento de los países, organizaciones, sociedades y personas. Por tanto, estas mediciones de la cultura organizacional deben estar dirigidas para realizar cuantificar variables como las razones de este estudio del liderazgo y

cultura, así mismo como ambientales, económicos, sostenibilidad, sustentabilidad, seguridad, productividad y otros.

Por otro lado, este estudio deja conocer cómo se encuentra el nivel de liderazgo, y qué tanto ha influido este en el comportamiento, aptitudes, creencias, buenas prácticas de trabajo al interior de los departamentos o sub-áreas evaluadas, conocida mejor como la Cultura Organizacional (CULTURA PANASA). Se tiene una idea más clara y cómo se ha avanzado o madurado dentro de la organización. Aún existen brechas que cumplir, pero seguro se seguirán llenando si no se pierde el horizonte que se tiene como empresa, formando mejor al personal, principalmente los de puestos o posiciones claves para ejercer el Liderazgo que se requiere para seguir con la transformación y/o cambio en el resto de personal o personas bajo sus mandos. También la organización debe seguir facilitando todas las herramientas para fortalecer o que el personal dentro de la misma viva, practique, difunda, trasmitan los valores de la cultura como la Vocación al Servicio, Respeto y cumplimiento de políticas, Honestidad y Transparencia, Innovación, Efectividad y Alegría, anunciado en el Anexo 2, haciéndola un estilo de vida dentro de ella.

REFERENCIAS

- Alatrística, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98. <http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>.
- Barrera, R. (2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales (pp. 3). *Revista de Clases historia*. <http://www.claseshistoria.com/revista/index.html>.
- Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>.
- Cabarcos, R. (2012). La Gestión del Capital Humano: Un proceso clave en la Transformación de los medios de comunicación. (Wan-Ifra-Ibérica, S.L. p. 23). <http://www.wan-ifra.org>
- Cantú, J. H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. (4ta ed, p 39), Mc Graw Hill. <https://www.academia.edu/38544844>
- Cárdenas, L., Palacios, W., Carreño É. (2023). Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia. *Dictamen Libre*, (32), 53–63. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10401>
- Carrillo, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional: Cultura organizacional y variables. *Ciencias Administrativas*, (p. 62). *Revista digital/FCE/UNLP*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones: Cultura organizacional* (Segunda edición, p. 123-124), Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). Mc Graw Hill.
- Diccionario de la lengua española. (2023). Real Academia Española: Cultura (ed. del tricentenario). <https://dle.rae.es>.
- El Tiempo. (1994). Las empresas los prefieren casados. (Diario Digital) <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-180715>).

- Enguix, B. (2012). Cultura, culturas, antropología: Definiciones y aproximaciones (p. 9). <http://antropologia.urv.es/portal/index.php>
- Escandón, D., Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*. (32). 137-145 <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>.
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. 11(1). 102-114. <http://dx.doi.org/10.18004/riics.2015.julio.102-114>
- Fred R. D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica: Integración de estrategia y cultura* (Decima cuarta edición). Pearson.
- Gasalla, J.M. (1996). Cultura y cambio organizacional (p. 36). *Boletín AECA*. <http://www.aeca.es>
- Goleman, D. (2005). *Los Clásicos de HBR, Liderazgo que obtiene resultados*.
- Hermosilla D., Amutio A., Da Costa S. Páez D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology* (32), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. ed.). McGraw Hill. <https://www.Free.Libros.com>.
- Jiménez, V. (2024). El concepto de “Cultura” en el siglo XVIII: Significado del término cultura (pp. 6). <https://www.ugr.es/~inveliteraria>
- Jiménez, V. (2024). El concepto de “Cultura” en el siglo XVIII: Significado del término cultura (pp 2-3). <https://www.ugr.es/~inveliteraria>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.134>.
- Papelera Nacional. <https://papeleranacional.com>.

- Pérez, B., Yaqueline, E. (2019). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas. Revista de ciencias sociales y humanísticas*, 22(1). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/341/3411771006/index.html>
- Podestá, P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura: Una aproximación a la definición de cultura (vol. 11, n21, p26). <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733601002>
- Quintanilla, J., Moreira, C. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 3(8). 357-374. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/264>.
- Rodríguez M., Apodaca, P. (2004). Cultura organizacional en centros educativos: Las definiciones de cultura organizacional, (capítulo 2, p. 19). <https://www.researchgate.net/publication/283716383>.
- Sánchez, J. (2001). *El Líder del siglo XXI: Liderazgo, ¿Qué es?* (ed. UNILIT, p. 15).
- Stephen, R., Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*, (decima 5ta ed.). Pearson. LibrosySoluciones.net
- Suarez, J., Paredes, S., Ortega, G., (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33, 352-365. www.elsevier.es/estudios-gerenciales.
- Torres, H. (1997). *Liderazgo, Ministerio y batalla: El precio del liderazgo, las batallas del líder, la recompensa del líder*. (Edit. BETANIA, cap. 15, p. 153).
- Varela N. Marín, B. (2021). El liderazgo Transformacional y su Influencia en el Sentido de Pertenencia Laboral. *Una Revisión Literaria en el Contexto Organizacional*, 13(22), 87. <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5>.
- Zino, J. (2013). Antropología, transmisión cultural, educación (social), relato de vida: Definiciones de cultura (#TCiE_UB #Antropologia_EdSoc #TFG #RelatoDeVida #DretViscut). <https://antropologies.wordpress.com/2013/10/13>.

ANEXO 1: Formato de Encuestas de Liderazgo en la cultura organizacional

ANEXO 1: Formato de Encuestas de Liderazgo en la cultura organizacional

General: Indicar su sexo

- Mujer _____
- Varón _____

1. Años de servicio o de experiencia

- De 5 a 10 años _____
- De 10 a 20 años _____
- De 20 a 30 años _____
- 30 años en adelante _____

2. Tiempo que labora en esta empresa:

_____ Años.

3. Área – Sección

Preguntas sobre el liderazgo:

6. ¿Conoces, frecuentemente, lo satisfecho que está tu líder con lo que haces (con tu trabajo)?

1	2	3	4	5
Raramente	Ocasionalmente	A veces	Con bastante frecuencia	Muy frecuentemente

7. ¿En qué medida tu líder entiende tus problemas en el trabajo y tus necesidades?

1	2	3	4	5
Casi nada	Algunos de ellos	Una buena cantidad de ellos	Bastantes de ellos	La gran mayoría de ellos

8. ¿Cómo de bien reconoce tu líder tu potencial en tu trabajo?

1	2	3	4	5
Nada bien	Algo	Moderadamente	En gran parte	Completamente

9. Sin tener en cuenta el grado de autoridad formal que tu líder ha alcanzado en su posición ¿cuáles son las posibilidades de que tu líder utilice su poder para ayudarte a resolver problemas de tu trabajo?

1	2	3	4	5
Ninguna	Pocas	Mediana	Altas	Muy Altas

10. De nuevo, sin tener en cuenta el grado de autoridad formal que tu líder tiene, ¿cuáles son las posibilidades de que tu líder te saque de un apuro laboral a su costa?

1	2	3	4	5
Ninguna	Pocas	Mediana	Altas	Muy Altas

Preguntas sobre la cultura de la organización:

- Operativo _____
 - Técnico _____
4. Estado civil
- Soltero/a _____
 - Casado/a _____
 - Viudo/a _____
 - Divorciado/a _____
 - Unión libre _____
5. Nivel de estudio
- Bachiller técnico _____
 - Tecnológico _____
 - Título 3er Nivel _____
 - Título 4to Nivel _____
 - Otro _____

11. ¿Qué entiende por la cultura de la organización (CULTURA PANASA)?

1	2	3	4	5
Nada	Poco	Más o menos	Mucho	Todo

12. ¿conoces los elementos de la cultura de la organización?

1	2	3	4	5
Ninguno	Pocos	Algunos	Casi todos	Todos

13. ¿Qué tan comprometido estás con la cultura de la organización?

1	2	3	4	5
Nada	Poco	Más o menos	Mediamente	Totalmente

14. ¿Con que frecuencia te habla tu líder (jefe) de la Cultura de la Organización?

1	2	3	4	5
Raramente	Ocasionalmente	A veces	Con bastante frecuencia	Muy frecuentemente

15. ¿Con qué frecuencia te habla tu líder de los resultados (indicadores) productivos, proyectos y mejoras de tu organización?

1	2	3	4	5
Raramente	Ocasionalmente	A veces	Con bastante frecuencia	Muy frecuentemente

16. ¿Consideras que la organización está comprometida con la Cultura?

1	2	3	4	5
Nada	Poca	Mediana	Medianamente	Muy comprometida

17. ¿Qué se necesita para mejorar la cultura de la organización?

1	2	3	4	5	6
Compromiso	Talleres	Entrenamiento	Difusión	Comunicación	Todas las Anteriores

18. ¿Sientes que vives la cultura de la organización?

Si _____ No _____

ANEXO 2: Código de Ética y Conducto de Papelera Nacional S.A.



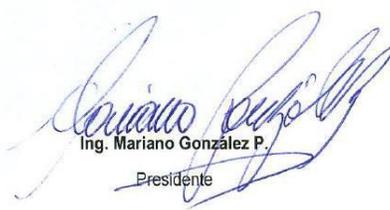
Estimados Colaboradores:

A través del tiempo Papelera Nacional S.A. se ha caracterizado por su alto grado de profesionalismo y trabajo mancomunado de todos quienes la conformamos, pero sin lugar a dudas su sello distintivo ha sido la rectitud con la que hemos regido nuestro accionar, tanto dentro como fuera de ésta.

En este documento, que hoy está en vuestras manos y que hemos pasado a denominar Código de Ética y Conducta, se encuentran identificadas las normas de comportamiento más importantes que nos han hecho merecedores de ese sello distintivo y que han construido nuestra filosofía empresarial.

Entender y aplicar el contenido de este código es de gran importancia para garantizar el mutuo respeto con los accionistas, directores, clientes, proveedores, colaboradores, competidores, autoridades, comunidad y medio ambiente.

Los invito a continuar haciendo práctica de vida cada uno de los enunciados que se incluyen en este documento, porque estoy seguro que a través del Respeto, la Innovación, la Efectividad, la Honestidad, Vocación de Servicio y la Alegría valores institucionales que nos han caracterizado siempre, lograremos un mayor engrandecimiento del prestigio de Papelera Nacional, empresa en la que todos nos sentimos orgullosos de laborar.


Ing. Mariano González P.

Presidente

Octubre 2019



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeleranacional.com
Guayas - Ecuador



Papelera Nacional S.A.

Contenido

1. FILOSOFIA EMPRESARIAL	3
1.2 Misión.....	3
Visión.....	3
1.3 Valores Institucionales	4
2. NORMAS ÉTICAS DE CONDUCTA.....	5
3. CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA.....	10
3.1 Responsabilidades	10
3.2 Sistema de Reporte de Incumplimiento.....	11
3.3 Sanciones.....	11
4. Compromiso	12



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeleranacional.com
Guayas - Ecuador



1. FILOSOFIA EMPRESARIAL

1.1 Definición, Objeto y Alcance

El presente Código de Ética y Conducta tiene como propósito establecer un marco de referencia que unifique los criterios y oriente las acciones de todos los colaboradores de Papelera Nacional S.A., entendiéndose éstos por directivos y trabajadores. Contiene una visión general de las políticas y directrices fundamentales que guían nuestras relaciones mutuas y con nuestros grupos de interés.

En vista de que no se pueden incluir todos los escenarios que pudieran presentar un aparente conflicto de índole ético, las situaciones no previstas en este Código deben resolverse de acuerdo a un criterio sano de administración, bajo la premisa de que todos tenemos responsabilidad y obligación de ejercer un buen juicio en cada una de nuestras acciones. Se recomienda que en caso de duda, se busque orientación con la Comisión de Ética y Conducta, Alta Dirección de la Empresa y, si el caso lo amerita, con la Presidencia del Directorio.

Este Código aplica además a todos los miembros del Directorio, Clientes, Asesores, Profesionales en libre ejercicio de su profesión, Proveedores de bienes y servicios, Compañías de Servicios Complementarios y Compañías de Servicios Técnicos Especializados, involucrados en el cumplimiento parcial o total de algunos aspectos contenidos en el presente Código.

1.2

Misión

Proteger lo máspreciado de nuestros clientes, sus productos.

Visión

Ser el soporte para el crecimiento regional papelerero - cartonero de nuestro grupo empresarial



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeleranacional.com
Guayas - Ecuador



1.3 Valores Institucionales

- **Vocación de Servicio**

Hacer del servicio y la satisfacción de nuestros clientes una filosofía de vida.

- **Respeto y cumplimiento de políticas**

Reconocer la dignidad propia y la de los demás así como el cumplimiento de toda la reglamentación y leyes establecidas.

- **Honestidad y Transparencia**

Practicar permanentemente la sinceridad con uno mismo y hacia los demás.

- **Innovación**

Renovar las ideas para producir mejoras.

- **Efectividad (Eficiencia + Eficacia + Sostenibilidad)**

Obtener resultados superiores optimizando los recursos disponibles a lo largo del tiempo.

- **Alegría**

Trabajamos con **alegría** porque disfrutamos lo que hacemos.



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeleranacional.com
Guayas - Ecuador



2. NORMAS ÉTICAS DE CONDUCTA

2.1. Comportamiento en el Trabajo

- Actuamos con honradez y honestidad, procurando satisfacer los mejores intereses de Papelera Nacional S.A. y sus partes interesadas, sin que prevalezca el provecho o ventaja personal sobre la general.
- Todos los colaboradores nos preocupamos por proyectar una imagen positiva propia dentro y fuera de la organización, que propenda a la buena reputación de la misma.
- Respetamos los derechos humanos sin discriminación de ningún tipo.
- Los colaboradores tenemos igualdad de oportunidades en relación con los aspectos del desarrollo del talento humano dentro de la empresa.
- Tratamos a nuestros compañeros de labores, colaboradores, superiores, clientes, proveedores y comunidad en general con dignidad, respeto, imparcialidad y cortesía. Respetamos la libertad y privacidad de los colaboradores.
- Respetamos las diferencias de opiniones y las expresamos bajo un ambiente de cordialidad y respeto.
- No permitimos prácticas relacionadas al acoso sexual, hostigamiento laboral, trabajo forzoso o trabajo infantil.
- Somos un Centro de Trabajo Libre de Alcohol y Drogas, con énfasis en la prevención del consumo de estas sustancias.
- Propiciamos la comunicación asertiva entre los colaboradores y descalificamos toda propagación de rumores y comentarios mal intencionados contra la empresa, sus trabajadores o directivos.
- Mantenemos un comportamiento ético cuando nos encontramos en representación de la empresa en cualquier tipo de evento tales como capacitaciones, actividades sociales y deportivas, comisión de servicio, convenciones, etc., para evitar afectar la imagen institucional de la misma.

2.2. Comunicación

- Comunicación Interna: Propondemos a mantener permanentemente informados a nuestros colaboradores y demás partes interesadas en temas concernientes a su relación con la Empresa así como también vigilamos el correcto uso de los medios de información y el contenido que se genere a través de éstos.

Está prohibido el acceso, almacenamiento, impresión o distribución de información ajena a la actividad laboral, tales como pornografía, material con contenido acosador, amenazante, ilegal, racial, obsceno, intimidante o difamatorio, a través de los sistemas de comunicación de Papelera Nacional S.A.



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeleranacional.com
Guayas - Ecuador



- Comunicación Externa: Nuestros métodos de comunicación externa son administrados por el representante legal o sus delegados y buscan proporcionar a las partes interesadas la información correcta y oportuna.

2.3. Conflicto de Intereses y de Negocios

En Papelera Nacional S.A. tomamos decisiones comerciales basadas en el mejor interés para la compañía y no en consideraciones o beneficios personales. Un conflicto de interés surge cuando algo influye sobre el juicio independiente de un empleado que le impida obtener los mejores beneficios para la Empresa. Evitamos situaciones que nos pongan frente a un conflicto de interés y aplicamos las siguientes políticas:

- No somos propietarios, socios ni estamos involucrados familiarmente hasta segundo grado consanguíneo o de afinidad (cónyuge, padres, hijos, hermanos, primos, sobrinos, etc.) con empresas proveedoras de bienes o servicios con las que Papelera Nacional tiene negocios; salvo que tales proveedores sean competitivos en cuanto a precio, calidad y servicio y estén fuera del área de responsabilidad del directivo o empleado; caso contrario se solicita la aprobación de la Gerencia General o de la Presidencia del Directorio. El Área responsable verifica anualmente los precios contratados con las referencias del mercado.
- Los colaboradores que participan en el proceso de decisión de compra de bienes o servicios, no utilizan para su beneficio descuentos o tratos especiales con proveedores de la empresa.
- Nuestros colaboradores no participan con los competidores manteniendo relaciones laborales, comerciales ni profesionales con ellos. También se abstienen de tener inversiones que les permitan gozar de una influencia significativa en negocios competidores.
- La Empresa resolverá, de acuerdo a sus necesidades técnicas y productivas, los aspectos relacionados al trabajo desarrollado por personas vinculadas en forma consanguínea o por afinidad, de tal forma que esta situación no afecte el desarrollo organizacional de la Empresa.
- Todo colaborador tiene el derecho y el deber, por ser parte de la empresa, de comunicar cuando considere que no puede cumplir sus responsabilidades con objetividad por recibir presiones de terceras personas que utilizan su posición, autoridad o influencia.
- Toda situación o actividad personal, que pueda ser considerada conflictiva con relación a las labores que se desempeñan en la organización, debe ser informada según lo establecido en el Capítulo 3.2 "Sistema de Reportes", así como a sus superiores. En caso de tener duda, se debe consultar con la Comisión de Ética y Conducta, la Gerencia General o la Presidencia.

Para el caso de los funcionarios y ejecutivos se debe reportar las actividades económicas externas que realicen, tengan o no conflicto de intereses con las labores realizadas en Papelera Nacional S.A. Esto aplica también a sus cónyuges.

2.4. Hechos Ilícitos

- La empresa promueve en forma permanente dentro de la Organización una cultura empresarial basada en valores y con una gestión transparente de los recursos, en procura de prevenir actividades ilícitas, de corrupción y soborno hacia nuestros procesos, trabajadores o grupos de interés, por medio de la promoción del Código de Ética y Conducta de la empresa.



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeleranacional.com
Guayas - Ecuador



- Ningún acto irregular o ilícito es permitido, incluyendo aquellos efectuados contra Papelera Nacional S.A., contra sus empleados o contra entidades con las que la Empresa tiene relaciones comerciales. Se entiende por actos irregulares o ilícitos cualquier hecho ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de la confianza, los cuales no requieren la aplicación de amenaza, de violencia o de fuerza física.
- No se aceptan u ofrecen, directa o indirectamente, ninguna clase de soborno o cualquier otro beneficio ilegal o no ético a empleados, representantes, proveedores, clientes o autoridades públicas para asegurar alguna concesión, contrato o ventaja en beneficio propio o de la organización.
- Todo reporte de soborno u otra actividad ilícita es dirigido a cualquiera de los miembros de la Comisión de Ética y Conducta, independientemente que pueda hacer conocer el hecho a sus superiores.
- Los colaboradores de Papelera Nacional que cometieren estas acciones son sujetos de sanciones disciplinarias por falta de probidad y conducta inmoral, de acuerdo a lo que estipula el Reglamento Interno y las leyes de la República.

2.5. Cumplimiento Legal

- Los directivos y trabajadores de Papelera Nacional S.A. estamos comprometidos a desarrollar nuestras actividades apegados estrictamente a las leyes y reglamentos aplicables, incluyendo a aquellos que aplican a nuestras transacciones comerciales en el extranjero.
- Competimos activamente, llevando a cabo únicamente prácticas que son legales y éticas.
- Tenemos el compromiso de cumplir con lo estipulado en la normatividad de lavado de dinero, con apego a las leyes vigentes en el País.
- Cumplimos las normativas sobre propiedad intelectual, propiedad de marcas y patentes, derechos de autor y derechos de propiedad de licencias de software.
- **Atendemos los requerimientos de las autoridades de control en procura de cumplir con nuestros requisitos legales aplicables.**

2.6. Información Confidencial

- Mantenemos estricta confidencialidad en los aspectos estratégicos de la compañía y en aquellos definidos en la Matriz de Activos de la Información.
Para soportar esta norma, damos cumplimiento además a las Políticas de Seguridad de la Información establecidas en la compañía.
- Confidencialidad: Todos los proveedores y contratistas que desarrollen una tarea, proyecto o estudio de confianza, incluyen en sus contratos cláusulas de confidencialidad, mediante las cuales se comprometen a guardar y a no divulgar la información, así como también a respetar las leyes de propiedad intelectual.
- De la misma forma, todo el personal y asesores firman el acuerdo de confidencialidad y propiedad intelectual de la empresa, ofreciendo preservar la confidencialidad de la información a la que tienen acceso, aún después de desvincularse de la organización.



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeleranacional.com
Guayas - Ecuador



- Si conocemos de algún intento o uso incorrecto de la información confidencial, deberá reportarse con prontitud según lo establecido en el numeral 3.2 "Sistema de Reportes de Incumplimiento".
- Propiedad Intelectual: Cumplimos y respetamos las leyes de propiedad intelectual vigentes y exigimos su cumplimiento a las partes interesadas. Se considera como propiedad intelectual de Papelera Nacional S.A. todos los descubrimientos, desarrollos y diseños de herramientas, maquinarias, equipos, software, métodos de trabajo y todo el conocimiento que se genere como producto de la suma de las experiencias de los colaboradores, contratistas o proveedores (gestión del conocimiento).
- El colaborador cuando se desvincula de la Empresa, devuelve todos los bienes a ésta, incluyendo documentación y cualquier medio que contenga información propia de Papelera Nacional S.A.

2.7. Participación en Ideologías Políticas

- No utilizamos la infraestructura de la Empresa ni el tiempo de labores para realizar actividades de proselitismo político, ya sea a favor o en contra de partidos u organizaciones políticas o candidatos.
- Los directivos o empleados que participan en actividades políticas de cualquier tipo, establecen claramente que actúan a título personal y no en representación de la Empresa.

2.8. Protección y Uso de los Recursos de la Empresa

- Adoptamos medidas de seguridad y control para proteger los bienes de la empresa y los utilizamos de manera eficiente y racional.
- Todos los recursos propiedad de Papelera Nacional S.A., que se encuentran bajo nuestra custodia, deben ser utilizados eficientemente para beneficio de la empresa y no para fines personales. Entiéndase como recursos al: tiempo de trabajo, insumos, suministros, repuestos, equipos, maquinarias, vehículos, dinero, software, información, marcas, nombres comerciales, tecnología de comunicación, etc.
- Ningún colaborador utiliza tiempo de trabajo ni recursos de la empresa para atender actividades ajenas a su relación laboral con la Empresa, incluyendo negocios personales.

2.9. Gratificaciones

- No solicitamos ni ofrecemos a título personal: regalos, viajes, invitaciones o comisiones a proveedores o clientes, que puedan provocar o parecer que afecte el juicio profesional de una o de ambas partes.
- Todo regalo recibido de parte de nuestros proveedores o clientes, por un valor superior a medio Salario Básico Unificado, debe ser reportado al Comité de Ética y Conducta para su conocimiento.
- Alteraciones reales o potenciales al juicio profesional de los colaboradores, deberán ser reportados a la Comisión de Ética y Conducta, la Gerencia General o a la Presidencia.



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeleranacional.com
Guayas - Ecuador



2.10. Relaciones Comerciales

- Ofrecemos a nuestros clientes un trato cordial, equitativo y honesto en cada transacción, procurando satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.
- La adquisición de bienes y servicios se efectúa mediante procesos definidos, asegurando la participación equitativa de nuestros proveedores basada en criterios de calidad, rentabilidad y servicio, en busca de beneficios mutuos.
- Todos los contratos y acuerdos en los que participa la Empresa son ejecutados de acuerdo a los términos y condiciones legales establecidas.
- Preservamos la información sensible de nuestros clientes y proveedores.

2.11. Responsabilidad Ambiental y de Seguridad y Salud Ocupacional

- Estamos comprometidos con la protección del medio ambiente y como prueba de aquello Papelera Nacional mantiene activo un sistema de gestión ambiental certificado por organismos internacionales.
- La seguridad y salud de los colaboradores es prioridad corporativa para Papelera Nacional S.A. Lo evidenciamos cumpliendo y haciendo cumplir a nuestros colaboradores, proveedores y compañías de servicios técnicos especializados la normativa de seguridad y salud ocupacional vigente en el país.

Contamos además con un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional certificado bajo normas internacionales.

2.12. Veracidad en Registros e Información

- La información financiera, contable y de gestión de los distintos procesos de la empresa es confiable, veraz y cumple los requerimientos legales. Además es suficiente, comprensible y oportuna para el propósito de cada usuario; por lo tanto, alterar, falsificar, efectuar registros fraudulentos u ocultar información se considera como hechos irregulares o ilícitos.



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeleranacional.com
Guayas - Ecuador



3. CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

3.1 Responsabilidades

- **Presidencia del Directorio:**
 - Aprobar el contenido del Código de Ética y Conducta, así como sus modificaciones.
 - Velar por la implementación y control del presente código por parte de las Gerencias.
- **Gerencias:**
 - Asegurar la difusión del Código de Ética y Conducta entre los colaboradores, proveedores, clientes y demás partes interesadas, así como su cumplimiento.
 - Sugerir mejoras a aspectos cuya interpretación no fuere lo suficientemente clara. Aplicar en forma estricta el cumplimiento de lo estipulado en este código y en caso de incumplimiento, definir las acciones (antes "medidas") correctivas a tomar.
 - Abordar con diligencia los temas relacionados al Código que se presenten para su atención.
- **Gestión Humana:**
 - Difundir y concientizar entre los colaboradores la correcta aplicación de este documento de acuerdo a la metodología definida por la Comisión de Ética y Conducta.
 - Incluir en los programas de inducción el Código de Ética y Conducta.
- **Comisión de Ética y Conducta:**
 - Definir la metodología de concientización para la difusión del presente instrumento.
 - Recibir, informar y direccionar al especialista correspondiente los reportes de incumplimiento recibidos para su seguimiento e investigación.
 - Informar a la Dirección de la empresa los resultados de la investigación realizada por el especialista, para que en función de la gravedad del incumplimiento determine las medidas correctivas a tomar.
- **Auditoría Interna:**
 - Reportar al Presidente del Directorio las potenciales desviaciones o incumplimientos relevantes observados, así como las medidas adoptadas por la administración en estos casos.
- **Personal en General:**
 - Entender y dar estricto cumplimiento a este Código sin excepciones.
 - Reportar a la Comisión de Ética y Conducta, a través de los medios definidos para aquello, toda acción que se pudiere considerar como un incumplimiento al presente instrumento.



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeleranacional.com
Guayas - Ecuador



3.2 Sistema de Reporte de Incumplimiento

- 3.2.1 Todos los colaboradores, directivos, proveedores o clientes estamos en la obligación de reportar a la Comisión de Ética y Conducta cualquier hecho que se considere irregular, ilícito, que represente algún tipo de conflicto de interés o que atente contra este Código de Ética y Conducta.
- 3.2.2 El reporte se podrá hacer a través de cualquiera de los siguientes medios de comunicación: correo electrónico eticayconducta@panasa.com.ec, correo interno, buzón de reportes, telefónicamente a los números 2729027, 2729008 o 2729566, 2729565, 2729940 extensión 231 ó 206. Para mayor orientación respecto a quién o cómo dirigir un reporte, se podrán contactar con la Comisión de Ética y Conducta.
- 3.2.3 Todos los reportes recibidos por la Comisión de Ética y Conducta serán registrados y analizados. De determinarse que efectivamente el reporte recibido corresponde o resume un hecho que incumple en contraposición con este código, se elaborará el respectivo plan de acción con los correctivos pertinentes.
- 3.2.4 Papelera Nacional S.A. no admite ni promueve ninguna discriminación o represalia contra colaboradores, proveedores o clientes que hayan informado sobre infracciones reales o potenciales.

3.3 Sanciones

- 3.2.5 El incumplimiento comprobado a las disposiciones definidas en el presente Código podría dar lugar a acciones disciplinarias:
- En el caso de los colaboradores, amparadas en el Código de Trabajo y reglamentaciones internas vigentes.
- En el caso Para el caso de incumplimientos por parte de proveedores o clientes, las acciones a seguir se soportarán en la legislación ecuatoriana que corresponda a la falta cometida.



Guayaquil:
Elizalde 114, 3er. Piso
Telf.: (593-4) 2522025

Quito:
Telf.: (593-2) 3948060

Planta Industrial:
Cantón Marcelino Maridueña
Telf.: (593-4) 2729027 - 2729008
Fax: (593-4) 2729009
www.papeieranacional.com
Guayas - Ecuador



4. Compromiso

Ahora que usted ha leído nuestro Código de Ética y Conducta, lo invitamos a que celebre su propio compromiso con cada uno de nuestros valores institucionales; compromiso que garantizará la permanencia de nuestras relaciones comerciales / laborales a través del tiempo:

- **Vocación de Servicio**
- **Respeto y cumplimiento de políticas**
- **Honestidad y Transparencia**
- **Innovación**
- **Efectividad (Eficiencia + Eficacia + Sostenibilidad)**
- **Alegría**





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bajaña Morante, Henry Rubén** con C.C: # 1712537446 autor del trabajo de titulación: **Evaluación del liderazgo del personal de mandos medios y operativos y la cultura organizacional de Papelera Nacional S.A. ubicada en el cantón Coronel Marcelino Maridueña**, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero de 2025

f. _____

Bajaña Morante, Henry Rubén

171253744-6



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación del liderazgo del personal de mandos medios y operativos y la cultura organizacional de Papelera Nacional S.A. ubicada en el cantón Coronel Marcelino Maridueña.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Bajaña Morante, Henry Rubén		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Bajaña Villagómez, Yanina Shegia Ph.D		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de febrero de 2025	No. DE PÁGINAS:	37
ÁREAS TEMÁTICAS:	Influencia de Liderazgo, personas, cultura organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Influencia de Liderazgo, personas, cultura organizacional		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593987411309	E-mail: henry.bajana01@cu.ucsg.edu.ec / hrbajana@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			