



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Maestría en Gestión del Talento Humano

La cultura organizacional como estrategia en el desempeño de los colaboradores en la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas en el año 2021

Tesis de grado previo a la obtención del título de Máster en Gestión del
Talento Humano

Línea de investigación

Administración eficiente de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autora

Ing. Karen Angélica Muñoz Ramírez

Asesora

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo

Esmeraldas – Ecuador

Agosto, 2022

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos establecidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo la obtención del Título de Magíster en Gestión de Talento Humano.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Título de tesis: La cultura organizacional como estrategia en el desempeño de los colaboradores en la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas en el año 2021

Autora: Ing. Karen Angélica Muñoz Ramírez

Mgt. María de Lourdes Solís M.

F. _____

DIRECTOR DE TESIS

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

F. _____

LECTOR 1

Mgt. Alexandra Bautista Segovia

F. _____

LECTOR 2

Mgt. David Puente Holguín

F. _____

DIRECTOR DE POSGRADO

Mgt. Alex Guashpa Gómez

F. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESE

Esmeraldas Ecuador
Agosto - 2022

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Karen Angélica Muñoz Ramírez, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0802558502 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Karen Angélica Muñoz Ramírez
C.I. 0802558502

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. María de Lourdes Solís Murillo, en calidad de Directora de la Tesis titulada “La cultura organizacional como estrategia en el desempeño de los colaboradores en la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas en el año 2021”, certifico haber revisado que el trabajo final cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. María de Lourdes Solís Murillo
DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

“Así que, ofrezcamos siempre a Dios, por medio de él sacrificio de alabanza, es decir fruto de labios que confiesen su nombre.” Heb.13:15

Agradecida infinitamente con Dios por las bendiciones diarias, por la oportunidad de crecimiento como persona, con la oportunidad de mejorar cada día, Señor gracias a ti estoy aquí firme de tu mano siempre, gracias, mi Dios.

Madre mía, gracias por ser mi mejor amiga y excelente madre, valoro mucho tu esfuerzo y dedicación a hacia toda nuestra familia, eres única.

A ti mi amor, Edison Yépez, porque eres mi compañero de vida, por tu apoyo incondicional en todo momento, el caminar de la mano de Dios hace que todo sea posible mi amor.

El motor de mi vida mis hijos, Jorge Andrés y Mia Anahith, a ellos mi gratitud infinita y mi amor siempre, sin ustedes este logro no hubiese sido posible, los amo mis amores.

A ustedes mis suegros Wilton Yépez y Fátima Figueroa, gracias por ser parte de mi vida y por su apoyo incondicional.

Karen Muñoz

AGRADECIMIENTO

Agradecida infinitamente con todo el cuerpo docente y administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, por su gestión, orientación y conocimientos impartidos a lo largo de todo este año de estudio.

A mi asesora de tesis Mgt. María Lourdes Solís M., por su apoyo incondicional para que hoy la tesis elaborada sea parte de este logro alcanzado.

Karen Muñoz

La cultura organizacional como estrategia en el desempeño de los colaboradores en la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas en el año 2021.

RESUMEN

La presente investigación buscó analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Imbauto S.A. de la ciudad de Esmeraldas, identificando las dimensiones de la cultura organizacional dominante, conociendo el nivel de desempeño laboral y proponiendo estrategias para mejorar las políticas de cultura organizacional. Sobre la metodología, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de nivel descriptiva y no experimental, documental y de campo. La población estuvo conformada por 18 empleados administrativos y 14 empleados operativos; se aplicó el instrumento del marco de valores en competencia de Cameron y Quinn (2006) para evaluar la cultura organizacional y el cuestionario de Chiavenato (2000) para evaluar el desempeño laboral. Entre los resultados se evidenció que en la empresa se presenta la cultura organizacional de Mercado, en donde predominan el logro de los objetivos de la empresa, por encima de cómo pueden sentirse los colaboradores en el desarrollo de sus funciones. A futuro, los empleados consideran que se necesita tener una empresa con una orientación hacia una cultura organizacional de Clan, en donde se da gran importancia al desarrollo de las personas en el cumplimiento de sus tareas en comunión con las metas y objetivos organizacionales. Del mismo modo, la productividad laboral representada en el nivel de producción, cumplimiento de metas y objetivos; la eficacia laboral en aspectos como conocimiento y cumplimiento de funciones, calidad en el trabajo y, la eficiencia laboral relacionada con rapidez y liderazgo para realizar sus funciones, generaron de manera global, altos promedios de calificación. Por último, se plantean estrategias como la divulgación de la filosofía organizacional, la optimización de la comunicación interna, la promoción del liderazgo organizacional y la promoción del trabajo en pos de lograr una eficiente cultura organizacional en la empresa Imbauto S.A.

PALABRAS CLAVE. – Cultura organizacional, cultura de mercado, cultura de clan, desempeño laboral, productividad, eficiencia y eficacia laboral.

Organizational culture as a strategy in the performance of collaborators in the company IMBAUTO S.A. in the city of Esmeraldas in 2021.

ABSTRACT

The present investigation sought to analyze the organizational culture and work performance of the workers of the company Imbauto S.A. of the city of Esmeraldas, identifying the dimensions of the dominant organizational culture, knowing the level of work performance and proposing strategies to improve organizational culture policies. Regarding the methodology, the research had a quantitative, descriptive and non-experimental, documentary and field approach. The population was made up of 18 administrative employees and 14 operational employees; The Cameron and Quinn (2006) competing values framework instrument was applied to assess organizational culture and the Chiavenato (2000) questionnaire to assess job performance. Among the results, it was evidenced that the company presents the organizational culture of the Market, where the achievement of the company's objectives predominates, above how the collaborators can feel in the development of their functions. In the future, the employees consider that it is necessary to have a company with an orientation towards a Clan organizational culture, where great importance is given to the development of people in the fulfillment of their tasks in communion with the organizational goals and objectives. Similarly, labor productivity represented in the level of production, fulfillment of goals and objectives; labor efficiency in aspects such as knowledge and performance of duties, quality at work, and labor efficiency related to speed and leadership to perform their duties, generated high grade averages globally. Finally, strategies are proposed such as the dissemination of the organizational philosophy, the optimization of internal communication, the promotion of organizational leadership and the promotion of work in pursuit of achieving an efficient organizational culture in the company Imbauto S.A.

KEYWORDS. - Organizational culture, market culture, clan culture, work performance, productivity, work efficiency and effectiveness.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Maestría en Gestión del Talento Humano	i
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
CERTIFICACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Antecedentes conceptuales	6
1.1.1 Cultura organizacional.....	6
1.1.1.1 Elementos de la cultura organizacional	8
1.1.1.2 Características de la cultura organizacional.....	9
1.1.1.3 Tipos de cultura organizacional.....	9

Cultura burocrática	10
Cultura de clan	10
Cultura emprendedora.....	11
Cultura de mercado	11
1.1.1.4 Instrumentos de medición de la cultura organizacional de Cameron y Quinn ...	11
1.1.2 Desempeño laboral	12
1.1.2.1 Elementos del desempeño laboral.....	13
1.1.2.3 Evaluación del desempeño laboral	14
Objetivos para la organización	14
Objetivos para los jefes.....	14
Objetivos para los colaboradores	15
1.1.2.4 Dimensiones de evaluación del desempeño laboral	15
Productividad laboral.....	15
Eficacia laboral	15
Eficiencia laboral	16
1.2. Antecedentes investigativos.....	16
1.3. Fundamentación legal	19
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	21
2.1. Tipo de estudio.....	21
2.2 Conceptualización y operacionalización de variable.....	22
2.3 Población	25
2.4 Técnicas e instrumentos.....	25
2.5 Recolección y análisis de datos	26
CAPÍTULO 3. RESULTADOS.....	27
3.1 Evaluación de la cultura organizacional	27
Dimensión: Características dominantes.....	27

Dimensión: Liderazgo organizacional	29
Dimensión: Estilo gerencial.....	31
Dimensión: Unión en la organización	33
Dimensión: Énfasis estratégico.....	35
Dimensión: Criterio de éxito.....	37
3.1.1 Tipo de cultura organizacional dominante.....	39
3.2 Evaluación del desempeño laboral	43
Dimensión: Productividad laboral	43
Dimensión: Eficacia laboral.....	45
Dimensión: Eficiencia laboral	47
3.2.1 Resumen general de evaluación del desempeño laboral.....	49
3.3 Estrategias para mejorar las políticas de cultura organizacional	51
CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN	54
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1 Conclusiones	57
5.2 Recomendaciones	58
Referencias.....	59
ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características del modelo de Cameron y Quinn	12
Tabla 2 Cultura organizacional	22
Tabla 3 Desempeño laboral	24
Tabla 4 Población y muestra.....	25
Tabla 5 Cultura organizacional dominante	39
Tabla 6 Resultado consolidado cultura organizacional	41
Tabla 7 Estrategias para mejorar cultura organizacional.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estratos de la cultura organizacional</i>	7
Figura 2 <i>Marco de valores competitivos</i>	10
Figura 3 <i>Características dominantes</i>	28
Figura 4 <i>Liderazgo organizacional</i>	30
Figura 5 <i>Estilo gerencial</i>	32
Figura 6 <i>Unión en la organización</i>	34
Figura 7 <i>Énfasis estratégico</i>	36
Figura 8 <i>Criterios de éxito</i>	38
Figura 9 <i>Resumen cultura organizacional</i>	42
Figura 10 <i>Productividad laboral</i>	44
Figura 11 <i>Eficacia laborala laboral</i>	46
Figura 12 <i>Eficiencia laboral</i>	48
Figura 13 <i>Resumen evaluación de desempeño laboral</i>	50

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

En la actualidad, varias empresas fracasan por factores comunes, como una deficiente administración de los recursos tanto financieros como humanos. Las empresas hoy en día, deben promover la innovación constante, la mejora de sus actividades administrativas y técnicas de manera continua; pero para poder determinar que una empresa llega al éxito es necesario invertir en el capital humano, el cual íntegramente se sienta comprometido con el desempeño diario de sus labores y la representación de la empresa ante la sociedad.

La cultura organizacional de la empresa debe emplear métodos y estrategias que afiancen y promuevan valores institucionales, una imagen íntegra como colaboradores, sistema de incentivos, la comunicación e innovación; características que de seguro aportarán con un porcentaje mayor dentro de la organización para alcanzar el éxito deseado, ya que los trabajadores se sentirán identificados y motivados, de la mano de un buen líder.

Promover la cultura organizacional dentro de la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas es de vital importancia de parte de los mandos medios, porque son ellos los intermediarios entre los técnicos y las gerencias a nivel nacional, y ahora con más énfasis que está ingresando nuevo personal, el fomentar los valores institucionales, revisión minuciosa de la tabla de incentivos por cumplimiento de metas, nuevas estrategias que puedan retener a los colaboradores; son algunos de los muchos enfoques que deben analizar los directivos de la empresa, con la finalidad de aplicar una adecuada estrategia que presente como resultado una buena administración y equilibrio de intereses entre todos los involucrados (Madero y Peña, 2012).

La empresa IMBAUTO S.A. se creó en la ciudad de Ibarra, un 11 de julio en el año 1986, teniendo como mentalizador al Sr. Wilson Amador Yépez. Luego de un año, implementa el concesionario denominado General Motors, como el primer paso para después instalarse en diferentes ciudades del norte del país como Tulcán en el año 1994, en Otavalo por 1997 y en las ciudades de Esmeraldas, Lago Agrio y Orellana entre los años del 2003 y 2006 en locales de exhibición y venta de vehículos, repuestos, entre otros.

Su misión es la de ofertar vehículos y repuestos por medio de profesionales calificados que tengan la capacidad para aplicar en su gestión, estándares certificados de seguridad y calidad en pos de satisfacer las necesidades de clientes, inversionistas y sociedad en general, bajo parámetros de respeto al medioambiente.

En cuanto a su visión, se enfoca a ser líderes de los concesionarios General Motors en todo el territorio ecuatoriano, a través de procesos que destaquen el mejoramiento continuo de actividades y promuevan el desarrollo social y ambiental, bajo valores como la mejora continua, la integridad, la organización y el trabajo en equipo.

Planteamiento del problema

Se considera cultura organizacional a los métodos cómo funcionan y está estructuradas las organizaciones; es el reflejo de la buena práctica de valores que identifican a la organización, no contar con una cultura organizacional genera un impacto negativo dentro de la empresa porque deteriora su entorno, el ambiente entre compañeros se vuelve tenso y ocasiona conflictos; y fuera de la empresa porque el cliente externo puede recibir malos tratos, información incompleta de algún requerimiento o solicitud que necesite, mala percepción de la organización en general, transformándose en declive de la productividad.

El reto es grande para los directivos, el entorno de trabajo se ha vuelto complejo y competitivo, los líderes de la organización deberán actuar de una manera rápida, constante y efectiva, con la finalidad de que todos puedan alcanzar las metas empresariales como el logro de un gran equipo de trabajo.

Considerando los nuevos factores que han surgido consecuencia de la pandemia, experimentada durante el último tiempo, IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas, tomó decisiones de sostenibilidad financiera, las cuales conllevaron a la reducción de horas laborales, personal, sueldos, prestaciones e incentivos monetarios; muchas de estas decisiones basadas en la Ley Humanitaria que rige desde el 22 de junio del año 2020.

IMBAUTO S.A., pese a tener declarada una filosofía institucional, se percibe que existe desconocimiento por parte de sus colaboradores, lo cual acarrea una falta de

identificación, además sus directivos expresan que hay falta de interés de los trabajadores al realizar sus actividades designadas y que podría ser por consecuencias de las reducciones que ha tenido que realizar la empresa por la pandemia COVID-19 como salarios e incentivos monetarios, deterioro del espacio físico e incluso no cuentan con implementos de seguridad apropiados. Las consecuencias de las decisiones tomadas se traducen en desmotivación, ausencia de compromiso, poca práctica de valores institucionales por parte de los colaboradores en la empresa.

Considerando estas puntualizaciones, además de otros antecedentes que la empresa presenta actualmente, es necesario desarrollar un análisis minucioso de varios factores que han generado la desmotivación constante de los colaboradores de la empresa, partiendo de que la pandemia tuvo un gran impacto en muchas decisiones adoptadas por la empresa, causando una gran crisis es indispensable emplear estrategias que vayan de la mano de un administrador de la agencia en la provincia, un buen líder sabrá fomentar en los equipos de trabajo los valores de la institución, motivará constantemente a los colaboradores ya que una de los mayores desafíos dentro de la empresa es el cumplimiento de metas mensuales, las cuales son básicas para tener un incentivo monetario que permita compensar sus labores diarias.

Con estos antecedentes surge la pregunta problemática: ¿Qué estrategias dentro de la cultura organizacional debe aplicar y promover IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas para mejorar el desempeño de sus colaboradores?

Justificación

La importancia de la cultura organizacional en una empresa radica en proporcionar una identificación a sus miembros, aumenta el compromiso de empleados, promueve estabilidad y permite coordinar por medio del comportamiento de las personas, adecuando normas sobre lo que deben hacer o decir en el desempeño de sus actividades.

La pertinencia del estudio se fundamenta en analizar la cultura organizacional en IMBAUTO S.A., debido a que no existe un estudio de este tipo en la empresa, inclusive a nivel nacional; estos resultados podrán contribuir a todas las sucursales en todo el país.

Su impacto será positivo debido a que se plantearán estrategias con la finalidad de que la empresa cultive una cultura más real fomentando los líderes de áreas, diseñando nuevos métodos que puedan encaminarlos al cumplimiento de metas y así poder comprometer y a los colaboradores, que son parte esencial para lograr el éxito. Fomentar la cultura organizacional redireccionando todos los valores institucionales, nuevas estrategias que permitan el fortalecimiento de las áreas, la motivación constante hacia los colaboradores; afianzara el compromiso y la identidad de cada uno.

Los beneficiarios directos son los colaboradores de la empresa, quienes serán encaminados hacia un horizonte de crecimiento personal y profesional con la finalidad de promover una cultura organizacional adecuada que permita un buen desempeño de las labores diarias del personal en sus diferentes áreas y la empresa logre ser sostenible en el tiempo. De manera indirecta se benefician los clientes de la empresa, quienes podrán recibir atención de calidad de parte de empleados que laboran eficientemente en un adecuado entorno organizacional.

Además, con los hallazgos encontrados del análisis se podrán realizar futuras investigaciones con esta metodología aplicadas a otras empresas de igual sector sea en la provincia o a nivel nacional e internacional.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral de la empresa IMBAUTO S.A. en el año 2021.

Objetivos específicos

- Identificar el tipo de cultura organizacional dominante en la empresa IMBAUTO y sus dimensiones que permitan proponer estrategias de mejora.
- Conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de IMBAUTO.

- Proponer estrategias para mejorar las políticas de cultura organizacional que contribuyan a una mejora del desempeño laboral.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes conceptuales

1.1.1 Cultura organizacional

Según lo establecido en la presente investigación, se requiere contar con bibliografía que permita entender las definiciones de cultura organizacional. De acuerdo con Amorós (2014) significa:

El conjunto de ideas, valores, creencias, conductas y expectativas que se comparten entre los colaboradores de una empresa, incluyendo en este contexto, las acciones rutinarias que se presentan en la interacción de las personas, las normas que se siguen para el trabajo organizacional y los valores que dominan la gestión organizacional, como la filosofía, calidad y políticas tanto para funcionarios como para clientes. (p.231)

Para Robbins (2016), se considera como cultura organizacional al sistema compartido entre integrantes de una empresa que la muestra diferente a la competencia. Este tipo de sistema compartido se considera un examen cercano, un grupo de aspectos que se consideran claves para el desarrollo organizacional que son valorados y promovidos.

En concordancia con los criterios expresados, se podría acotar que, dentro de la cultura organizacional se interrelacionan valores, creencias, conductas, tradiciones y más aspectos que se asocian con una filosofía particular de una organización, que no solo se enfoca en las condiciones económicas sino también en las maneras que se conciben las relaciones entre los colaboradores, siendo los valores empresariales y las creencias de los integrantes, los pilares que sostienen la cultura organizacional.

De acuerdo con Chiavenato (2001), aunque la cultura organizacional se considera un sistema compartido de valores, posee una estructura que permite su definición y soporte, que podría representarse con la siguiente figura:

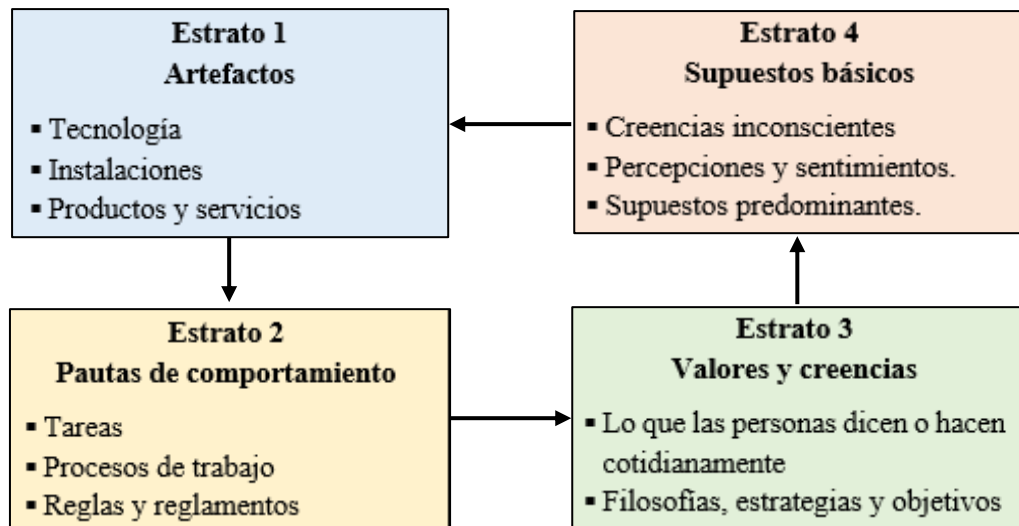


Figura 1
Estratos de la cultura organizacional

Como se observa en la figura, dentro de los estratos 1 y 2 están identificados los aspectos físicos y de normas aplicables en la organización; estos pueden ser modificados de acuerdo con la retroalimentación que tiene la empresa sobre el efecto de este tipo de características en las acciones y actitudes que se desean como organización. El estrato 3 cuenta con aspectos como valores y creencias considerados como el soporte de la filosofía empresarial, misma que debe ser interiorizada entre los colaboradores. Por último, el estrato 4 se identifican sentimientos, supuestos básicos, sentimientos, o en otras palabras, todos los rasgos de la persona que se consideran difíciles de cambiar si la creación de nuevos paradigmas sostenibles que reemplacen las creencias ya establecidas de los colaboradores en una organización (Chiavenato, 2001).

En este contexto, la cultura organizacional puede considerarse como un compendio de creencias y valores que comparten los funcionarios de una empresa, manifestados en las acciones y actitudes de éstos, más allá de la posición o gestión que realice en la organización y deba ser retribuida. Este compromiso debe considerarse propio de las empresas, inculcando a los colaboradores acciones sobre los estratos culturales por medio de normas, reglamentos y símbolos, infraestructura y otras acciones que permitan interiorizar valores de tipo organizacional y provocar actitudes alineados a los objetivos organizacionales que se persiguen.

1.1.1.1 Elementos de la cultura organizacional

Después de revisar su definición, se requiere identificar de manera específica los elementos que componen la cultura organizacional. Según Vargas (2017), en toda organización se manifiestan los siguientes elementos:

1. Visibles. – Se destacan en esa clasificación los valores, ritos, normas, slogans creencias, entre otros aspectos que generalmente son observables en las acciones de las personas pero que, se constituyen en la representación de suposiciones o creencias que tienen un nivel más profundo de localización; este tipo de elementos explican el cómo y porqué son efectuadas las cosas.
2. Invisibles y desarticulados. – Por lo general se identifican en un nivel más profundo de la mente de las personas que componen una organización; se destacan las actitudes, temores, valores, sentimientos, entre otros, que resultan de difícil explicación, más, sin embargo, tienen influencia en el accionar de los colaboradores, considerándose como el inconsciente organizacional.

Ante lo expresado, se determina que existen varios elementos surgidos de la cultura organizacional, que pueden ser identificados por medio de la evaluación de las declaraciones de la organización, en medio de informaciones que son reveladas a nivel interno y externo. Este tipo de valores considerados visibles, se impregnan en los niveles superiores de toda cultura organizacional.

Por otra parte, se presentan cuatro formas con las que pueden ser expresados visiblemente los elementos de la cultura organizacional.

1. Preliminarmente se consideran los símbolos de la empresa, en donde se indica una mayor elocuencia que en las palabras. Varios de estos símbolos son rituales, cartas de organización, logotipos, historias, lemas, entre otros.
2. Existen también elementos estructurales relacionadas con características formales de la empresa; podrían citarse niveles de decisión y autoridad, normas, procedimientos, estrategias, políticas, jerarquías y control.

3. En torno a los elementos materiales en una cultura organizacional se destacan el mobiliario, infraestructura, instalaciones, equipos y demás elementos físicos.
4. Por último, se destacan los elementos de tipo conductual, manifestados en el comportamiento de las personas; se reflejan en los sistemas organizacionales de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, incentivos, entre otros (Vargas, 2007).

Haciendo una relación entre los modelos para expresar la cultura organizacional, se considera la existencia de una metodología compleja para expresar los elementos que pueden ser visibles. A pesar de ello, es importante reconocer que los métodos se derivan unos sobre otros, ya que, en algunos casos, la simbología es derivada de otras declaratorias de valores y principios, mismos que pueden declararse de manera estructural y conductual, siendo que los elementos de tipo material son los mismos elementos físicos que permiten la aplicación de todos los otros.

1.1.1.2 Características de la cultura organizacional

Para Robbins (2016), son seis las características que, juntándose, permiten entender la particularidad de la cultura organizacional. Estas son: Innovación y aceptación al riesgo, Atención al cliente. Orientación a resultados, Orientación a la gente, Orientación a los equipos y Estabilidad.

Las características expuestas se consideran medibles por medio de herramientas de extracción de datos, debido a que individualmente están relacionadas con la aplicación que se le da en la misma empresa; en otras palabras, permiten la identificación de la posición de la organización ante los riesgos, atención a los detalles de la gestión, a los resultados sobre los que se orientan las actividades, a la gente que colabora, los equipos que utilizan para desarrollar su gestión, así como la estabilidad empresarial fijada.

1.1.1.3 Tipos de cultura organizacional

De acuerdo con Góngora (2014), tomando como base los estudios de Cameron y Quinn, existen cuatro tipos de cultura organizacional que se detallan a continuación:

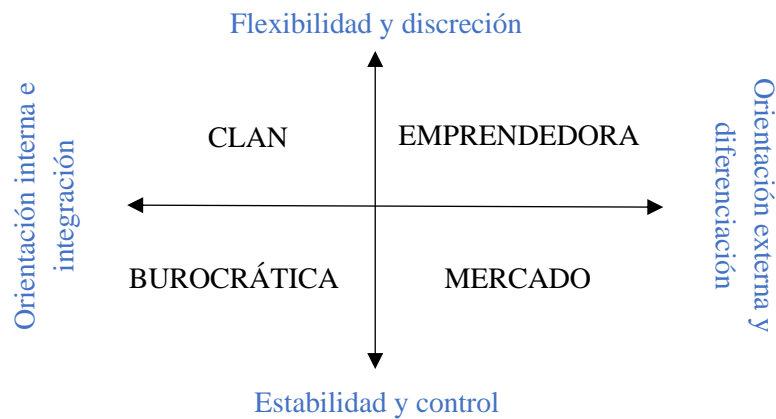


Figura 2
Marco de valores competitivos

Cultura burocrática

Se presenta en una empresa en la que se cuenta con reglas y procedimientos operativos definidos formalmente, así como una jerarquía adecuadamente establecida, siendo sus metas la eficiencia, la previsibilidad y la estabilidad. Los colaboradores reconocen gran valor a los bienes que se estandarizan y como se realiza el servicio al cliente. Las normas de tipo conductual son el sustento de la formalidad, dejando de lado la informalidad. Por lo general, los administradores consideran que su participación debe ceñirse a la actuación como buenos coordinadores que estén en capacidad de vigilar el cumplimiento de las reglas y normas establecidas. En este tipo de cultura, todas las tareas y responsabilidades se han establecido con claridad (Góngora, 2014).

Cultura de clan

En este tipo de cultura se destacan atributos como la lealtad, autodirección, socialización, influencia, tradición y compromiso personal. Los colaboradores hacen conciencia propia de que su compromiso va mucho más allá de la realización de un esfuerzo a cambio de un sueldo, reconocen que sus aportes a la empresa pueden excederse a lo estipulado en el contrato de trabajo. Los compromisos de los colaboradores, reconocido como la lealtad, se ve recompensado con la reciprocidad de la organización (seguridad) en el largo plazo. Debido al pensamiento que la empresa recompense con mejores salarios, asensos y más

reconocimientos, los funcionarios buscan asumir sus responsabilidades con la organización de la mejor forma posible (Góngora, 2014).

Cultura emprendedora

En este tipo de cultura se destacan la creatividad y la disposición de los colaboradores para asumir riesgos, así como la innovación, experimentación y estar a la vanguardia. En este tipo de cultura los colaboradores no solo tienen reacciones rápidas a los cambios que se presentan en el entorno, sino que ellos mismos buscan generar cambios. La cultura emprendedora generalmente se asocia con empresas de pequeño y mediano tamaño dirigidas por sus creadores. Por último, el espíritu de emprendedor y la innovación son aspectos requeridos por los administradores (Góngora, 2014).

Cultura de mercado

En la cultura de mercado, se destacan el logro de metas consideradas exigentes, como las financieras y las que se basan en el mercado. En este tipo de culturas, existe una relación contractual entre los individuos y la organización. Debido a que las partes han convenido de antemano las obligaciones y responsabilidades de parte y parte, la orientación de control se considera estable y formal; es decir, el funcionario tiene responsabilidad sobre un determinado nivel de desempeño y la organización de una recompensa específica por el trabajo realizado. Cuando se presentan niveles de desempeño altos, generalmente se reciben mayores recompensas, sin embargo, una de las dos partes no reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo convenido inicialmente (Góngora, 2014).

1.1.1.4 Instrumentos de medición de la cultura organizacional de Cameron y Quinn

Por medio del modelo de Cameron y Quinn (1999), se pueden evaluar seis dimensiones que se basan en: a) características dominantes, b) liderazgo organizacional, c) administración de recursos humanos, d) unión de la organización, e) énfasis estratégicos y f) criterios de éxito; en su conjunto, todas suman la cultura organizacional en las empresas que se puedan analizar por este método.

El modelo de Cameron y Quinn presenta las siguientes características, según se detalla en la Tabla 1:

Tabla 1
Características del modelo de Cameron y Quinn

Dimensiones a medir	Resultados a obtener	Número de ítems	Naturaleza de la escala
Clima de los empleados	Clasificación de la cultura predominante y de las subculturas entre los tipos: Clan, Burocrática, Emprendedora y de Mercado	1	El encuestado ordena de mayor a menor las características ofrecidas de un listado, en función de cómo se adaptan dichas características a su percepción de su organización: la escala se puntúa de acuerdo a 1: 50%, 2: 30%, 3: 15% y 4: 5%
Estilos de liderazgo			
Sistema de creación de nexos			
Priorización de los objetivos			

Fuente: Salazar (2008)

1.1.2 Desempeño laboral

Chiavenato (2000), considera que el desempeño laboral tiene que ver con las acciones propias de los trabajadores y que son claramente observables en función del logro de las metas organizacionales. Es decir, el contar con un eficiente desempeño laboral se califica como una fortaleza importante de la que dispone la empresa.

Para Bitel (2018), el desempeño tiene una gran influencia por las actitudes que tienen los empleados sobre el cumplimiento de los logros y deseos individuales y organizacionales. En torno al contenido, cuando el colaborador se desempeña adecuadamente en su puesto de trabajo, se puede decir que cuenta con factores motivantes para poner de manifiesto más esmero y dedicación para consolidar los objetivos individuales a los empresariales.

Muchinsky (2016) considera que el desempeño laboral es:

Las acciones que de manera conjunta se interrelacionan para el logro de las metas institucionales y que se mide a través de las tareas específicas llevadas a cabo por cada persona en su lugar. En este contexto, el desempeño laboral se relaciona con la efectividad ya que, por medio de estas, identificar factores que influyen a los colaboradores y tienen efectos claves en su desempeño. (p.31)

Ante las definiciones expuestas se considera al desempeño laboral como un indicador que permite la evaluación de los niveles con que los empleados pueden cumplir con las responsabilidades en cada puesto de trabajo asignado. Es calificado como el nivel que han llegado a cumplir con los trabajadores de acuerdo a las responsabilidades descargadas para cada unidad de trabajo.

1.1.2.1 Elementos del desempeño laboral

- Satisfacción laboral: Las emociones y sentimientos a favor que los colaboradores tienen de su trabajo y que se relacionan con actitudes afectivas, agrado o desagrado relativo a un tema en particular (Newstrom, 2010).
- Motivación laboral: Los procesos que permiten identificar la dirección, persistencia e intensidad que tiene un colaborador para conseguir una meta (Robbins y Judge, 2013).
- Autoestima: La confianza que se tiene el trabajador en sí mismo, para amarse de manera incondicional, para cumplir con sus obligaciones, más allá de alguna limitación que pudiera presentarse (Yagosesky, 2018).
- Trabajo en equipo: Las funciones que desarrollen los colaboradores pueden ser mejores si se cuenta con el respaldo y colaboración de compañeros que juntos deseen buscar la calidad en el trabajo realizado (Lussier, 2015).
- Capacitación del trabajador: Hace referencia a los procesos de formación que se implementan por parte del área de talento humano que ayude a los colaboradores a desempeñar un papel más allá de lo eficiente (Newstrom, 2010).

Los aspectos que se detallan anteriormente, tienen una gran importancia para cumplir con las tareas que le han sido asignadas por la empresa. La motivación, aceptables niveles de autoestima, un personal capacitado y trabajando en equipo, son condiciones que bien podrían contribuir a alcanzar las metas organizacionales.

1.1.2.3 Evaluación del desempeño laboral

De acuerdo con Puchol (2007) se refiere a un proceso continuo y sistemático con el que, por medio del establecimiento de juicios reales del desempeño del personal, mide su gestión durante un determinado periodo. Con esta evaluación, se busca integrar de manera articulada, los objetivos individuales con los organizacionales.

De su parte, Lado (2013) considera que el proceso de evaluación de desempeño laboral, más allá de ser sistemático, puede considerarse cualitativo y cuantitativo porque evalúa la forma de actuar y de ejecutar tareas por parte de un colaborador durante un tiempo determinado, a propósito de establecer si los resultados se relacionan con las metas organizacionales esperadas o necesitan ser mejorados.

Los objetivos del desempeño laboral, tomando en consideración a los jefes, empleados y la institución, son los siguientes:

Objetivos para la organización

- Optimizar la equidad y claridad de las decisiones en la organización.
- Plantear políticas para un mejor accionar del área de talento humano.
- Proyectar las necesidades que se requieren para desarrollarse, identificando competencias a fin de implementar nuevos y mejores planes de desarrollo.
- Verificar las formas en que se han adecuado las personas a las unidades de trabajo a las que fueron asignados.
- Verificar el proceso de desarrollo de talento humano.
- Valorar objetivamente las habilidades individuales de los colaboradores.
- Promover en los colaboradores, la fuerza para lograr las metas organizacionales (Lado, 2013).

Objetivos para los jefes

- Promover una comunicación vertical en la institución.
- Retroalimentar a los funcionarios en función de su última función cumplida.

- Promover auto compromiso para una mejora continua de los colaboradores (Lado, 2013).

Objetivos para los colaboradores

- Mejorar los canales de comunicación de manera ascendente.
- Conocer claramente los objetivos de evaluar su desempeño y los beneficios derivados.
- Conocer cómo se valora su desempeño actual.
- Ser partícipe en el establecimiento de los objetivos institucionales (Lado, 2013).

1.1.2.4 Dimensiones de evaluación del desempeño laboral

De acuerdo con Chiavenato (2000), no puede considerarse a la evaluación de desempeño como un juicio unilateral que realiza un jefe respecto a cómo se comporta un empleado; se necesita tener un nivel de alta profundidad, identificar las causas y definir las perspectivas de la evaluación en acuerdo con el colaborador evaluado.

Para el citado autor, las dimensiones de la evaluación del desempeño son:

Productividad laboral

Según D'Alessio (2012), a la productividad se la considera la relación existente entre la producción que se obtiene dentro de un sistema productivo de bienes y servicios, contra los recursos que fueron utilizados para tal producción, esperando que los recursos usados para esta, sean manejados de forma eficiente. Con la productividad se promueve siempre la mejora del proceso productivo, comparada favorablemente entre los recursos utilizados y la cantidad o número de bienes producidos.

Eficacia laboral

Se relaciona con el cumplimiento de los objetivos o resultados planteados inicialmente, es decir, aborda el conjunto de actividades que son realizadas para alcanzar las metas establecidas, para identificar la medida en que se han alcanzado los propósitos

individuales y organizacionales (Da Silva, 2012). La eficacia tiene que ver con la actuación que se realiza para lograr lo previsto, manifiesta administrativamente la eficiencia, razón por la que se denomina eficiencia directiva; se configura como la capacidad de lograr el efecto deseado o esperado (Chiavenato, 2000).

Eficiencia laboral

Chiavenato (2000) la califica como el uso correcto de los medios de producción de los que se dispone. Es el logro de los propósitos con el uso de la menor proporción de recursos posible, es decir, buscar obtener mayores resultados a través de mínimas inversiones. Para Robbins y Coulter (2015), la eficiencia constituye la ejecución de operaciones usadas de la forma más adecuada posible.

En la presente investigación, se aplicará un instrumento de evaluación de desempeño de Chiavenato, con el que se pretende medir la productividad, eficacia y eficiencia laboral de los colaboradores de IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas.

1.2. Antecedentes investigativos

Para Arias (2006), los antecedentes investigativos reflejan el avance y estado actual del conocimiento respecto a un área o tema en específico, sirviendo de modelo o ejemplos para futuras investigaciones. En este contexto, se presentan a continuación estudios sobre cultura organizacional y desempeño laboral realizados con anterioridad, que sirvan para hacer comparaciones y tener ideas para el tratamiento del problema identificado.

Carrión et al. (2020) desarrollaron un artículo científico cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en una municipalidad de Perú. Respecto a la metodología, se presentó una investigación aplicada, correlacional y transversal con una población de 239 trabajadores, reducida a una muestra de 54 colaboradores. Para la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos, un cuestionario de desempeño laboral con 24 ítems y un cuestionario de cultura organizacional con 28 ítems; ambos cuestionarios son de autoría propia de los

autores de la investigación. Los resultados permitieron evidenciar que la eficacia, eficiencia, calidad y economía laboral tienen una relación bastante directa con la cultura organizacional. Se estableció que no existe una cultura organizacional predominante, lo que ha generado en un nivel bajo de desempeño de los colaboradores, razón por la que se propone un plan de mejora que modifique la cultura organizacional y se traduzca en un mejor desenvolvimiento de los colaboradores.

El objetivo del estudio de Flores (2020) se orientó a determinar cómo se relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa de seguridad en la ciudad de Trujillo, Perú. En torno a la metodología, se trató de una investigación cuantitativa, de tipo correlacional que, para recolectar información, se utilizó el marco de valores en competencia de Cameron y Quinn, mientras que para evaluar el desempeño laboral se aplicó un cuestionario de Chiavenato. Entre los resultados se destaca que la cultura de tipo clan, es la cultura predominante dentro de la organización, seguido del estudio de mercado, jerarquizada y de adhocracia. En cuanto al desempeño laboral se cuenta con un nivel alto. Ante las condiciones identificadas se plantea un plan de capacitación de tipo clan en función de mejorar el desempeño laboral.

Soto (2018) planteó como objetivo de su investigación determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral entre el personal de un hospital del Salvador. Al tener en consideración la metodología, se trató de una investigación básica, de nivel descriptivo, no experimental, transversal y de enfoque cuantitativo. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta a 108 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario elaborado netamente por el autor y validado utilizando la prueba estadística del alfa de Cronbach. Entre los resultados se destaca que los niveles de percepción de cultura organizacional y de desempeño laboral no son muy altos, debido a que no existe una adecuada estructura de los aspectos comunicacionales, relaciones interpersonales y los espacios laborales. Del mismo modo, no se han aplicado programas de sensibilización dirigidos al colectivo organizacional que permitan internalizar la cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores para mejorar la gestión institucional.

En la investigación de López (2020) se planteó como objetivo general diagnosticar la cultura organizacional y los niveles de desempeño laboral en una empresa de servicios hospitalarios en la ciudad de Quito. En cuanto a la metodología, se trató de una

investigación descriptiva, de diseño cuantitativo, aplicando con técnica de recolección de datos el censo por medio de una encuesta con el instrumento de Cameron y Quinn para la cultura organizacional y el cuestionario de Chiavenato para la evaluación de desempeño. Entre los resultados se pudo evidenciar que en la empresa no se le ha dado una adecuada importancia a la promoción de la mejora continua de la cultura organizacional, lo que se traduce en un deficiente desempeño laboral. En la evaluación de la cultura organizacional se identificó que generalmente se presenta una cultura adhocrática, seguida de la emprendedora y jerarquizada. Al finalizar el estudio se proponen alternativas de mejora relacionadas con la reorganización del organigrama institucional, acompañado del establecimiento de líneas de comunicación, así como la reorganización de procesos estratégicos, planificación y ejecución de planes de capacitación que se orienten a promover la cultura organizacional en la empresa.

Moreno (2020) estableció como objetivo general, identificar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora de la ciudad de Quito. Respecto a la metodología, se trató de una investigación descriptiva, cuantitativa y cualitativa, en la que se aplicaron los instrumentos de o Comportamiento Organizacional, en la metodología por Hay Group y el cuestionario “Diagnóstico de la cultura organizacional” (W.E.N.S) para la recolección de datos. Entre los resultados obtenidos se evidenció que la cultura organizacional se ha manejado de una forma patriarcal basada en el control, que de alguna manera ha generado rechazo por parte de los trabajadores. Los directivos de la empresa han formado y promovido líderes que han efectuado su liderazgo con rasgos de autoritarismo, teniendo poca confianza y desmotivación en el personal que labora en el área operativa de la empresa, quienes no se han sentido respaldados ni identificados con la empresa; en el área administrativa se tuvo mejores indicadores de cultura organizacional porque han estado en una constante participación en procesos importantes de la empresa.

En la investigación de Benítez (2019) se planteó como objetivo general determinar los niveles de incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de un hospital en la ciudad de Babahoyo. Respecto a la metodología, se trató de una investigación cuantitativa, transversal, de tipo deductivo. Para la recolección de información, se aplicaron los siguientes instrumentos: “Escala de medición de la cultura organizacional” y “Escala de desempeño laboral”; los dos instrumentos son de autoría de

Calleja (1988), validadas por una calificación adecuada del método estadístico de Alfa de Cronbach y adaptadas a la investigación desarrollada. Entre los resultados se destaca que se presenta una correlación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Existe una falta de comunicación entre jefes y subordinados en cuanto a la cultura organizacional, mientras que para el desempeño laboral se presentaron dificultades como falta de capacitación y conocimiento para la realización de las tareas asignadas. Ante las dificultades identificadas se plantea al final del proceso investigativo, un plan estratégico que fomente y mejore la cultura organizacional, promoviendo una mejora en el desempeño laboral de los colaboradores.

1.3. Fundamentación legal

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en su artículo 326 que todo trabajador tiene el derecho a realizar sus labores en un ambiente adecuado, en donde se garantice su integridad, higiene, seguridad y salud física y emocional. En este contexto, los colaboradores de IMABUTO S.A. deben contar con un entorno organizacional adecuado, en donde puedan desarrollar su trabajo con la suficiente seguridad y motivación en función de cumplir con los objetivos individuales e institucionales propuestos en la empresa.

El Código del Trabajo (2008) en su artículo 42, determina que el empleador debe tratar a sus colaboradores con respeto y consideración, dotándole de las debidas condiciones para realizar sus labores de una manera adecuada y con salud y seguridad. En este contexto, los directivos de IMABUTO S.A. deben tratar adecuadamente a sus colaboradores, así mismo proveer de las suficientes garantías para que éstos se sientan respaldados y asegurados en el desempeño de sus labores.

Respecto a la evaluación del desempeño, el Ministerio de Trabajo (2018) tiene la función de asegurar la administración del subsistema de evaluación de desempeño para todas las empresas públicas o privadas que operen en el país, del mismo modo, está encargado de introducir los registros de las evaluaciones de desempeño derivados de las empresas evaluadoras.

El artículo 14 del Código del Trabajo establece que los niveles de desempeño individual, haciendo énfasis en el rendimiento de los trabajadores de las empresas, asumiendo que los niveles de eficiencia miden cuantitativamente en concepto de fabricación de productos y prestación de servicios.

Los ítems en los que los directivos de IMABUTO S.A. como de toda empresa deben evaluar son calidad de servicio, generación de productos, conocimientos específicos, competencias técnicas, conductuales, como factores de evaluación individual para determinar los niveles de desempeño de sus colaboradores.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de estudio

El estudio tuvo un enfoque cuantitativo. Caballero (2014) considera que en estudios cuantitativos tiene una mayor significancia el manejo numérico y estadístico de los datos obtenidos en el proceso. Según lo expresado, el presente estudio fue cuantitativo porque buscó establecer datos numéricos y estadísticos respecto a la calificación de la cultura organizacional, así como el desempeño laboral de los empleados de IMBAUTO S.A. agencia Esmeraldas.

Respecto al nivel, fue una investigación descriptiva, considerada por Selltiz y Jahoda (2010), como las investigaciones que analizan la forma en que se presenta un fenómeno y los elementos que lo componen. Posibilita que los fenómenos estudiados, se midan por medio de los atributos y características. Por lo expresado, el estudio tuvo un nivel descriptivo porque se orientó a describir detalladamente como se generan las condiciones de cultura organizacional y como incide esto en el desempeño laboral de los colaboradores de IMBAUTO S.A.

En cuanto al diseño, se trató de un estudio no experimental, definido por Hernández et al. (2012) como estudios que se realiza sin modificar las variables de estudio y que observa los fenómenos en su entorno propio para luego analizarlos. En este sentido, la investigación es no experimental porque analizó el fenómeno de estudio desde su presentación en el entorno laboral de IMBAUTO S.A., analizándolo tal y como se presenta hasta la presentación de alternativas para mejorar la condición actual.

En torno al lugar y medios, la investigación fue documental y de campo. Según Arias (2016), la investigación documental busca, recopila y analiza información secundaria, mientras que la investigación de campo efectúa su proceso en el mismo lugar donde se desarrolla el fenómeno. En este sentido, el presente estudio es de campo porque se realizó en las instalaciones de IMBAUTO S.A., y bibliográfica porque recolectó información de libros, investigaciones y otras, para configurar el marco teórico correspondiente.

2.2 Conceptualización y operacionalización de variable

Tabla 2
Cultura organizacional

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Cultura organizacional	La cultura organizacional es un sistema conformado por varios miembros que permite una distinción de una organización con otras. Siendo de condición compartida, se considera como un examen cercano entre los integrantes que es promovido y valorado por las empresas (Robbins, 2016).	Búsqueda de aportes teóricos sobre cultura organizacional.	Características dominantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización como lugar personal. ▪ Organización como lugar dinámico. ▪ Organización orientada a resultados. ▪ Organización estructurada y controlada. 	Cuestionario Evaluación de la cultura organizacional: Marco de valores en competencia <i>(Cameron & Quinn, 2006)</i> <i>Anexos</i>
		Metodología aplicable para recolectar datos.	Liderazgo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo en organización. ▪ Liderazgo como apoyo a la innovación. ▪ Liderazgo para el logro de resultados. ▪ Liderazgo para mejorar eficiencia. 	
		Determinación de procesos para recolectar información.	Estilo gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de personal basado en trabajo en equipo. ▪ Manejo de personal basada en individualismo. 	
		Conclusiones del estudio y propuesta de mejoramiento			

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo de personal basada en competencias. ▪ Manejo de personal basado en seguridad.
Unión de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lealtad y confianza ▪ Deseos de innovación ▪ Cumplimiento metas ▪ Políticas y reglas
Énfasis estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis en el desarrollo humano. ▪ Énfasis en adquisición de nuevos desafíos ▪ Énfasis en acciones competitivas ▪ Énfasis en estabilidad
Criterio de éxito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define éxito sobre desarrollo del personal. ▪ Define éxito sobre producto único. ▪ Define éxito sobre participación mercado. ▪ Define éxito sobre eficiencia en tareas.

Elaborado por Autora a partir de Cameron y Quinn (2006)

Tabla 3*Desempeño laboral*

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Desempeño laboral	Son las acciones que realizan los trabajadores en pos de alcanzar los objetivos y metas en la organización en la que laboran. Hace referencia a un concepto de recursos humanos que posibilita entender las formas en que los colaboradores desarrollan sus roles (Chiavenato, 2000).	Búsqueda de aportes teóricos sobre desempeño laboral.	Productividad laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logro eficiente de tareas. ▪ Cumplimiento de trabajo. ▪ Nivel de producción. ▪ Cumplimiento de metas. ▪ Cumplimientos objetivos. 	Cuestionario sobre desempeño laboral <i>Chiavenato (2000) Anexos</i>
		Metodología aplicable para recolectar datos.	Eficacia laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de metas según cronogramas. ▪ Cumplimiento de tareas. ▪ Conocimiento de funciones. ▪ Trabajo de calidad. ▪ Realizar actividades asignadas. 	
		Determinación de procesos para recolectar información.	Eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad vs calidad profesional. ▪ Nivel de conocimiento vs desenvolvimiento. ▪ Liderazgo y cooperación en trabajo. ▪ Óptimo tiempo de ejecución de actividades. 	
		Conclusiones del estudio y propuesta de mejoramiento			

Elaborado por Autora a partir de Chiavenato (2000)

2.3 Población

El estudio se efectuó en las instalaciones de IMBAUTO S.A., ubicado en el Km. 1 y 1/2 vía Quinindé desvío a Atacames, frente Villas de Petroecuador. En la empresa se cuenta con dos departamentos: uno administrativo, encargado del manejo del personal, pagos, asesoría y ventas; otro operativo, encargado de mantenimiento y reparación de vehículos vendidos en el local. En la Tabla 4 se detalla el personal que labora en estas áreas.

Tabla 4
Población y muestra

ORDEN	DETALLE	CANTIDAD
1	Empleados administrativos	18
2	Empleados operativos	14
	TOTAL	32

Fuente: IMBAUTO S.A.

Se puede observar que la población no es muy amplia, razón por la que para el proceso investigativo no se aplicó fórmula para cálculo de la muestra. Se consideró el criterio de todos los sujetos detallados anteriormente.

2.4 Técnicas e instrumentos

Para evaluar la cultura organizacional se aplicó el cuestionario “marco de valores en competencia de autoría de Cameron y Quinn (2006). Con este instrumento se evaluaron las condiciones de la cultura organizacional según los tipos existentes: mercado, clan, adhocrática y jerarquizada, considerando también la fuerza y congruencia respecto a la cultura de la empresa.

En esta variable se consideraron seis dimensiones de evaluación: estilo gerencial, características dominantes, énfasis estratégico, líderes de la organización, criterios de éxito y unión de la organización; el instrumento tiene 6 preguntas para cada componente con opciones de respuesta de A (es clan), B (adhocrática), C (mercado) y D (jerarquizada).

Respecto a la asignación de los puntos por cada pregunta, se cuenta con 100 puntos distribuidos en las diferentes opciones, dándole un mayor puntaje a la alternativa que más guarde relación con la organización que se está analizando.

Por otra parte, el instrumento usado para evaluar la variable desempeño laboral es un cuestionario elaborado por Chiavenato (2000), en el que se analizan tres dimensiones a saber: productividad, eficacia y eficiencia laboral, presentando cinco ítems para cada uno de las dimensiones. Las opciones de respuesta fueron 1 (nunca), 2 (muy pocas veces), 3 (algunas veces), 4 (casi siempre) y 5 (siempre).

2.5 Recolección y análisis de datos

Se coordinó de forma anticipada con los administradores de IMBAUTO S.A., así como con los colaboradores de la empresa, de tal manera que, con previo conocimiento, puedan brindar información objetiva para aplicar los instrumentos.

El proceso de recolección de datos con la aplicación de instrumentos se realizó de forma individual, visitando los puestos de trabajo administrativo y operativo identificados inicialmente en un tiempo promedio de 20 minutos por encuesta.

Finalmente, con los resultados obtenidos, se procedió a la tabulación y procesamiento de los resultados, los que luego de filtrados y agrupados, se presentaron gráficamente en el informe final de investigación.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

La cultura organizacional es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora y promueve.

Por otra parte, el desempeño laboral son el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

La presente investigación buscó analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Imbauto S.A. de la ciudad de Esmeraldas. Los resultados del análisis de la cultura organizacional se presentan por dimensiones; son seis dimensiones en las que se agrupan las respuestas de cuatro interrogantes por cada una.

3.1 Evaluación de la cultura organizacional

Dimensión: Características dominantes

De acuerdo con los resultados expuestos en la figura 1, las percepciones se enfocan mayormente en calificaciones de tipo regular sobre los distintos aspectos. Es posible considerar que los trabajadores no están convencidos plenamente que su organización sea considerada como una familia y que no es un lugar plenamente dinámico para la realización de tareas. Del mismo modo, se considera que no es una preocupación dominante la orientación a resultados, los que no son socializados por las autoridades. Finalmente, de cierta manera se considera que faltan por completar muchos aspectos que hagan considerar a la empresa como adecuadamente estructurada.

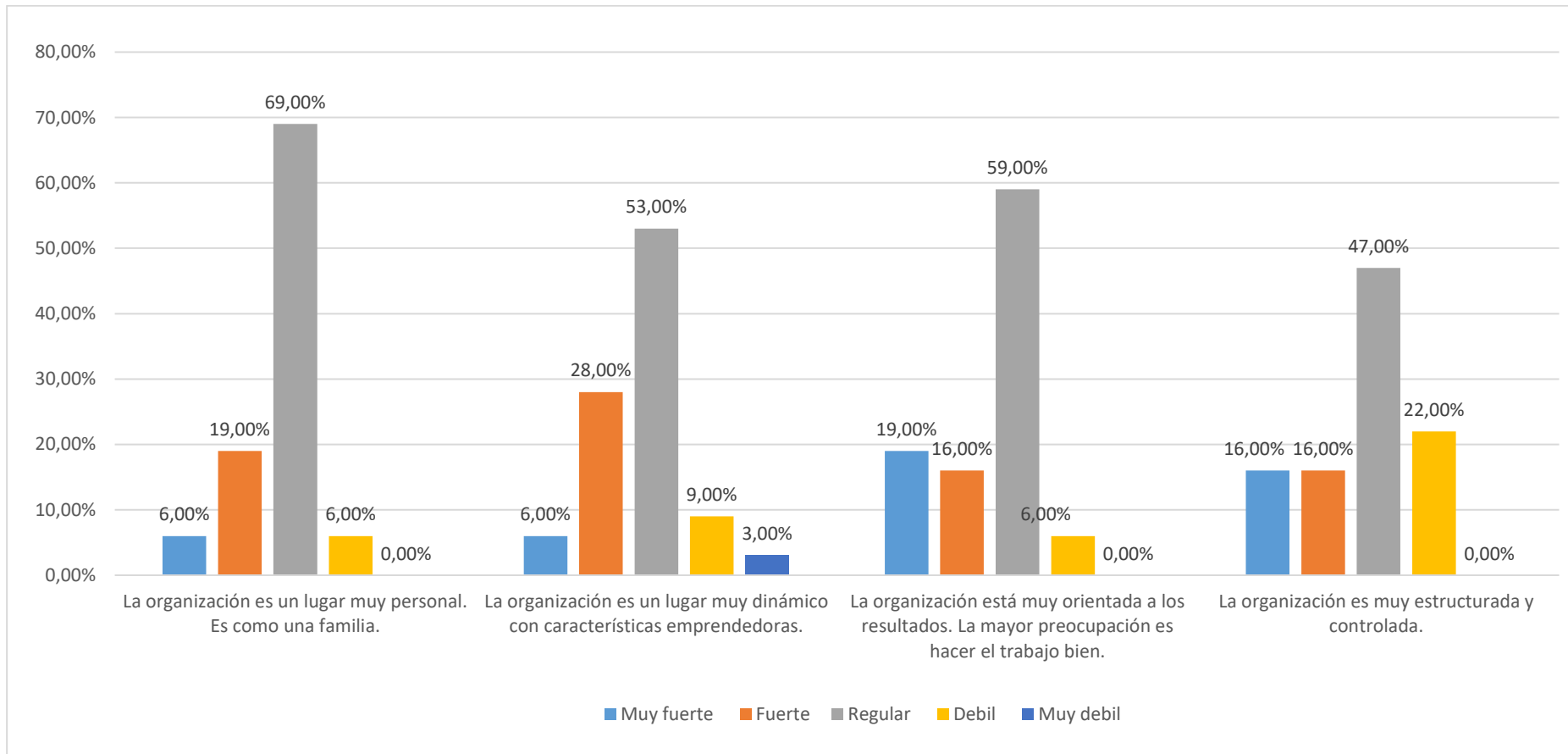


Figura 3
Características dominantes

Dimensión: Liderazgo organizacional

De acuerdo con los resultados expuestos en la figura 2, las percepciones se enfocan mayormente en calificaciones de tipo regular sobre los distintos aspectos. Se considera que el liderazgo en la organización no es plenamente usado como un instrumento que facilite y guíe el trabajo de los colaboradores, así como tampoco de apoyo a la innovación en la ejecución de los trabajos. De manera regular se usa el liderazgo para tratar de asegurar los resultados de la empresa, considerando también que no es continua su utilización en la promoción de la eficiencia en los colaboradores.

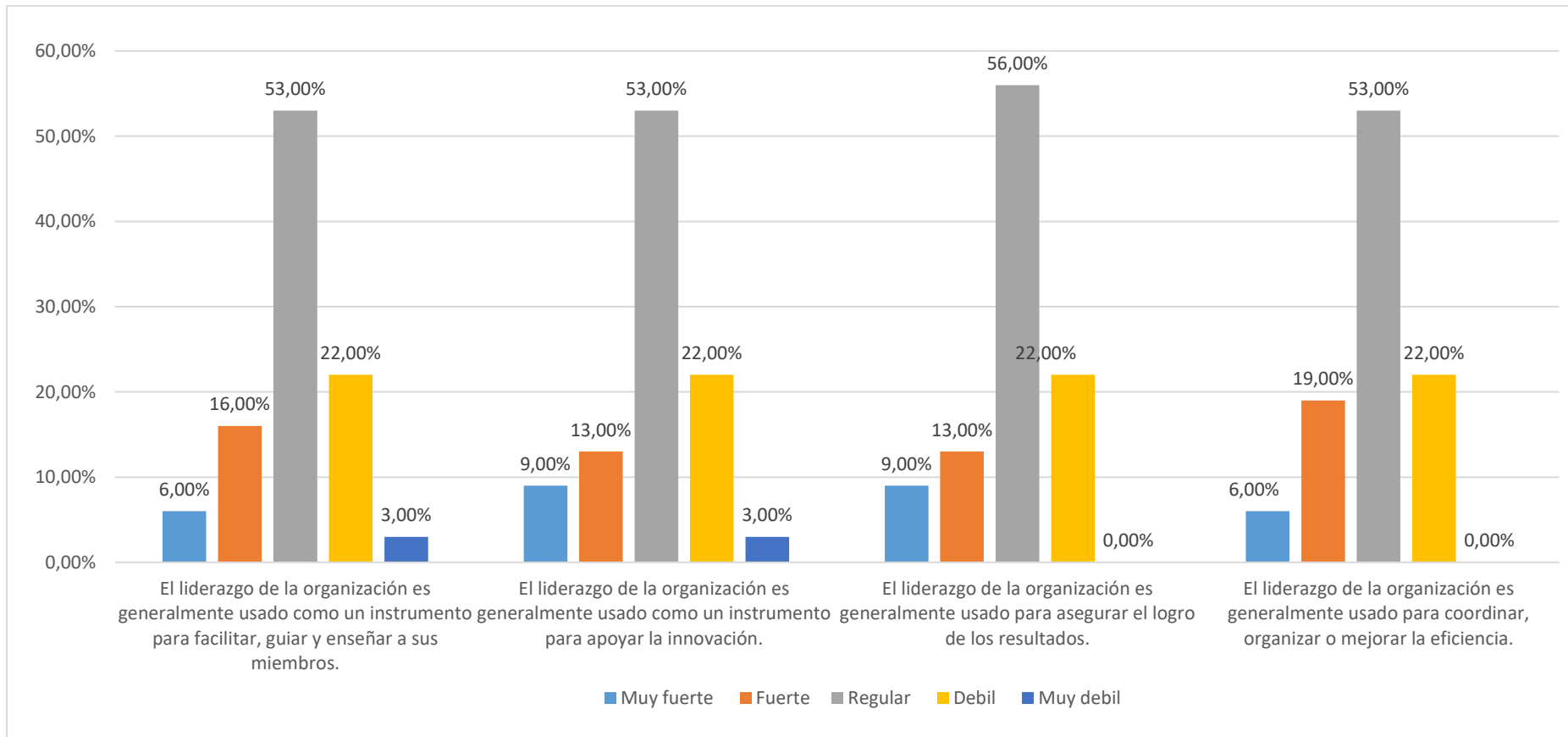


Figura 4
Liderazgo organizacional

Dimensión: Estilo gerencial

De acuerdo con los resultados expuestos en la figura 3, las percepciones se enfocan mayormente en calificaciones de tipo regular sobre los distintos aspectos. Se considera regular el estilo de manejo del talento humano caracterizado por la colaboración y el trabajo en equipo, sin embargo, también tuvo un alto porcentaje la presentación de debilidades en este aspecto. Del mismo modo, siendo que la calificación regular es la predominante, el manejo de recurso humano por individualismo, en base a las competencias y exigencias, así como mostrando seguridad a la estabilidad en los puestos de trabajo, presentan debilidades según las percepciones de los colaboradores.

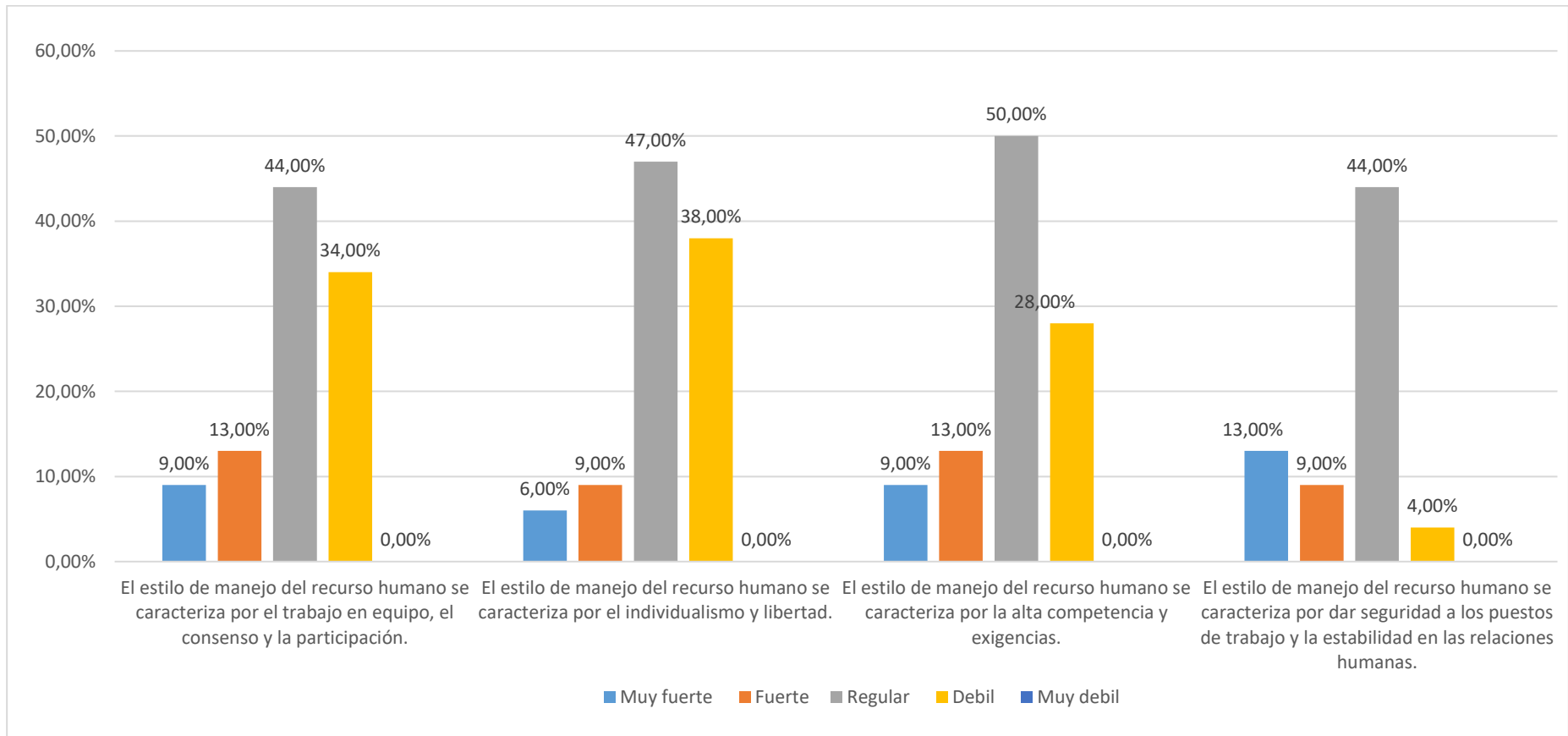


Figura 5
Estilo gerencial

Dimensión: Unión en la organización

De acuerdo con los resultados expuestos en la figura 4, las percepciones se enfocan mayormente en calificaciones de tipo regular sobre los distintos aspectos. La lealtad y confianza mutua, los deseos de innovación y desarrollo, la búsqueda del cumplimiento de metas y las políticas y reglas establecidas, en general tienen una calificación regular, sin embargo, en todos estos aspectos existen calificaciones significativas de debilidad, lo que debe ser motivo de atención y revisión por parte de los administradores.

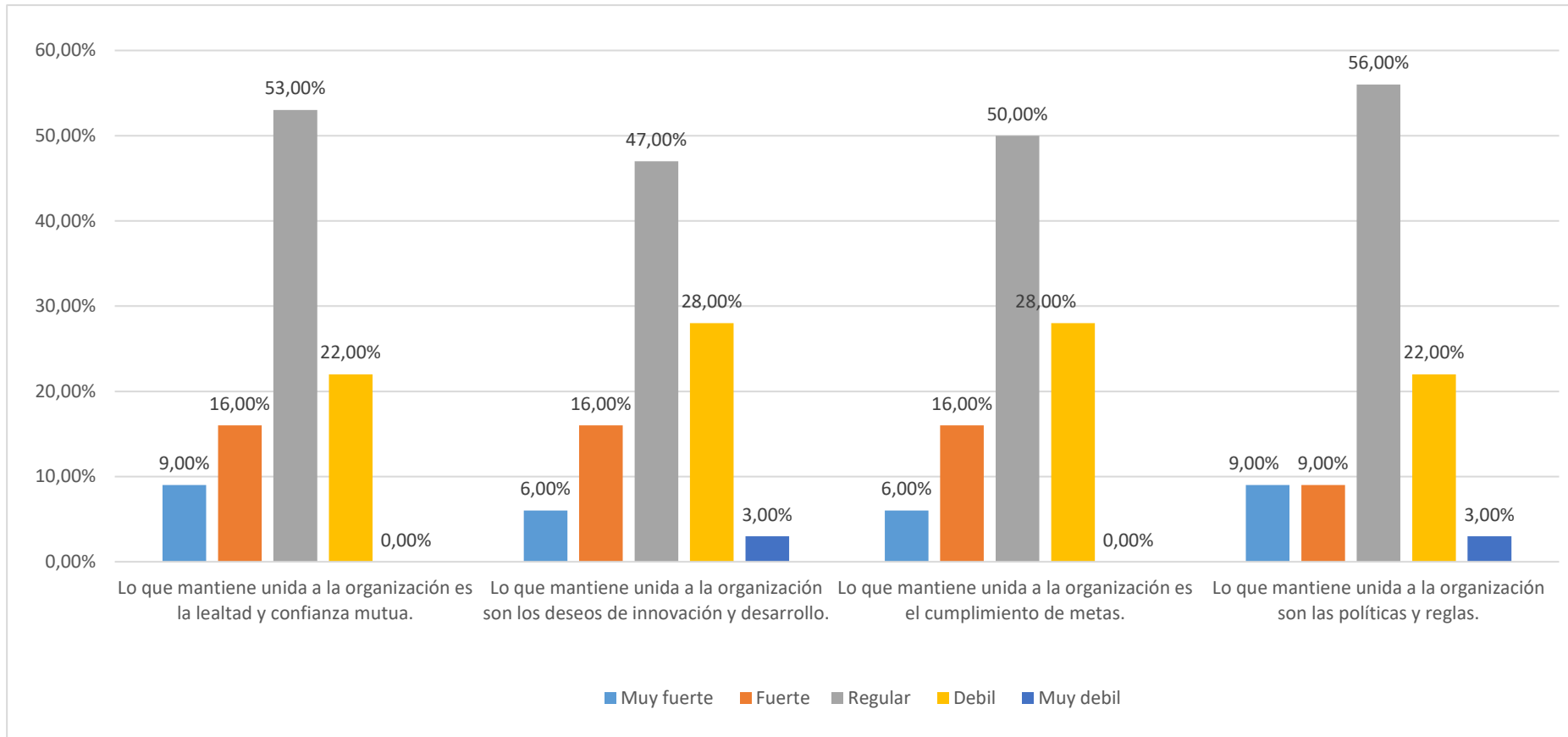


Figura 6
Unión en la organización

Dimensión: Énfasis estratégico

De acuerdo con los resultados expuestos en la figura 5, las percepciones se enfocan mayormente en calificaciones de tipo regular sobre los distintos aspectos. No se considera de manera total que la empresa dirija sus actividades enfatizando el desarrollo humano de su personal, ni la búsqueda constante de nuevos recursos y desafíos dentro de la organización. Importante recalcar también que, no se desarrollan acciones de competitividad, ni tampoco desarrollan con constancia, procesos que promuevan la estabilidad laboral y permanencia de los colaboradores.

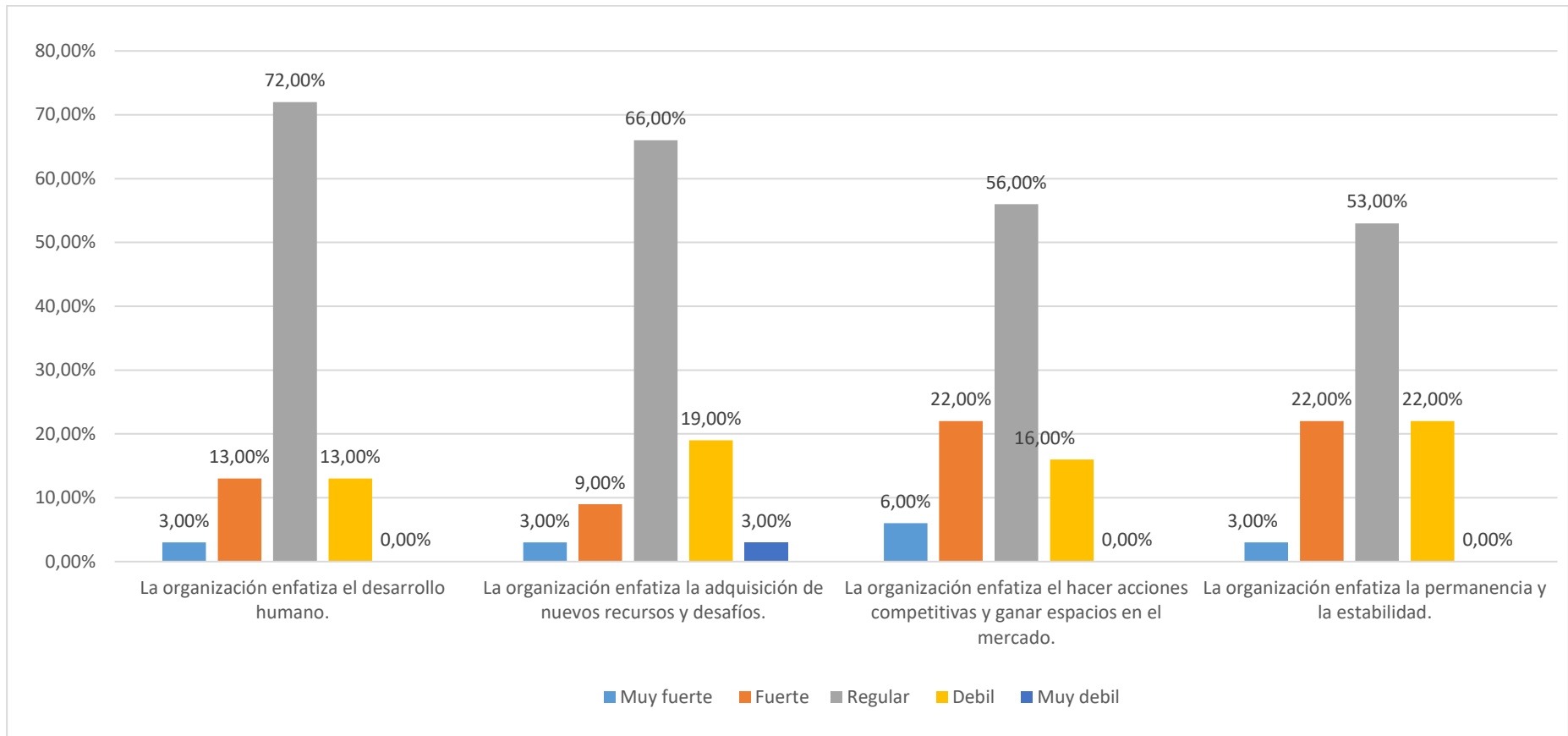


Figura 7
Énfasis estratégico

Dimensión: Criterio de éxito

De acuerdo con los resultados expuestos en la figura 6, las percepciones se enfocan mayormente en calificaciones de tipo regular sobre los distintos aspectos. No existe un pleno convencimiento de que la organización fundamente su éxito en el trabajo en equipo o que a su vez dependa de contar con nuevos productos. Tampoco hay coincidencias en manifestar que el éxito dependa exclusivamente de la participación en el mercado o en la eficiencia de las tareas realizadas.

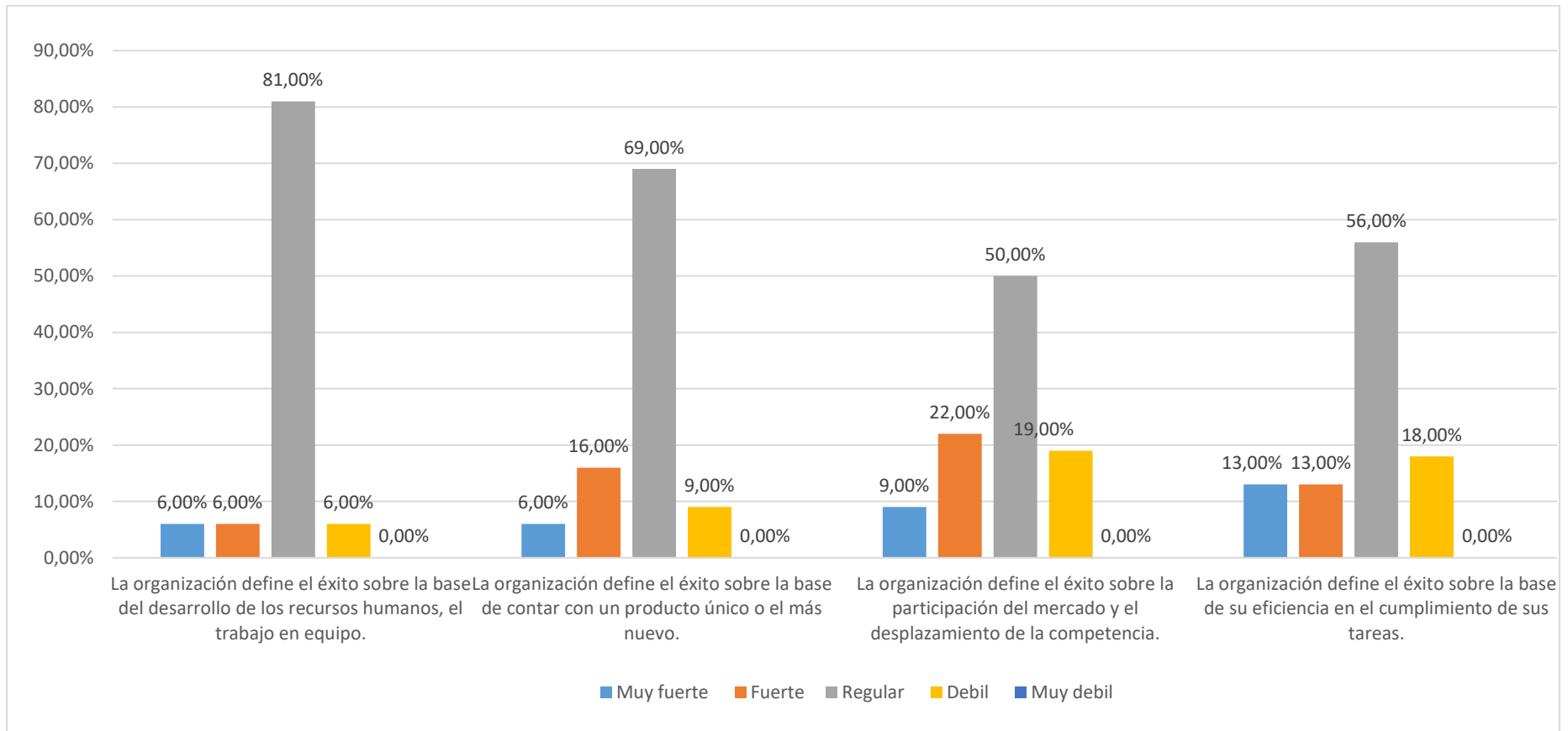


Figura 8
Crterios de éxito

3.1.1 Tipo de cultura organizacional dominante

Tabla 5
Cultura organizacional dominante

1.- CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		AHORA	PREFERIDO (A futuro)
Imbauto S.A. es:			
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	32	36
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. Le gusta tomar riesgos.	20	24
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien. Las personas son competitivas entre sí.	26	22
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.	22	18
TOTAL		100	100
2.- LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
Imbauto S.A. es:			
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	28	30
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	22	22
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	30	24
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	20	24
TOTAL		100	100
3.- ESTILO GERENCIAL			
Imbauto S.A. es:			
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	24	28

B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	26	28
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	30	20
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	20	24
TOTAL		100	100

4.- UNIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Imbauto S.A. es:

A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua.	22	26
B	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.	24	26
C	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener son temas comunes.	26	24
D	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	28	24
TOTAL		100	100

5.- ÉNFASIS ESTRATÉGICO

Imbauto S.A. es:

A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y participación.	20	28
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	24	26
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en el mercado.	30	22
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	26	24
TOTAL		100	100

6.- CRITERIO DE ÉXITO

Imbauto S.A. es:

A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en	20	26
----------	---	----	----

	equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	24	26
C	La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia.	28	24
D	La organización define el éxito sobre la base de su eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	28	24
TOTAL		100	100

En función de los resultados obtenidos, se presenta a continuación el resultado consolidado para la empresa respecto a la cultura organizacional.

Tabla 6
Resultado consolidado cultura organizacional

CULTURA	AHORA	PREFERIDO (A futuro)
A. Clan	24,33	43,50
B. Adhocracia	23,33	25,33
C. Mercado	28,33	22,67
D. Jerarquía	24,00	23,00

Como se presentan los datos, se puede evidenciar que, según las respuestas de los empleados de Imbauto S.A., en esta empresa se presenta actualmente la cultura de Mercado, en donde predominan el logro de los objetivos de la empresa, por encima de cómo pueden sentirse los colaboradores. A futuro, los empleados desearían una empresa con una orientación de cultura organizacional Clan, en donde se da gran importancia al desarrollo de las personas en el cumplimiento de sus tareas. El resumen de datos se presenta a continuación.

Resumen consolidado cultura organizacional

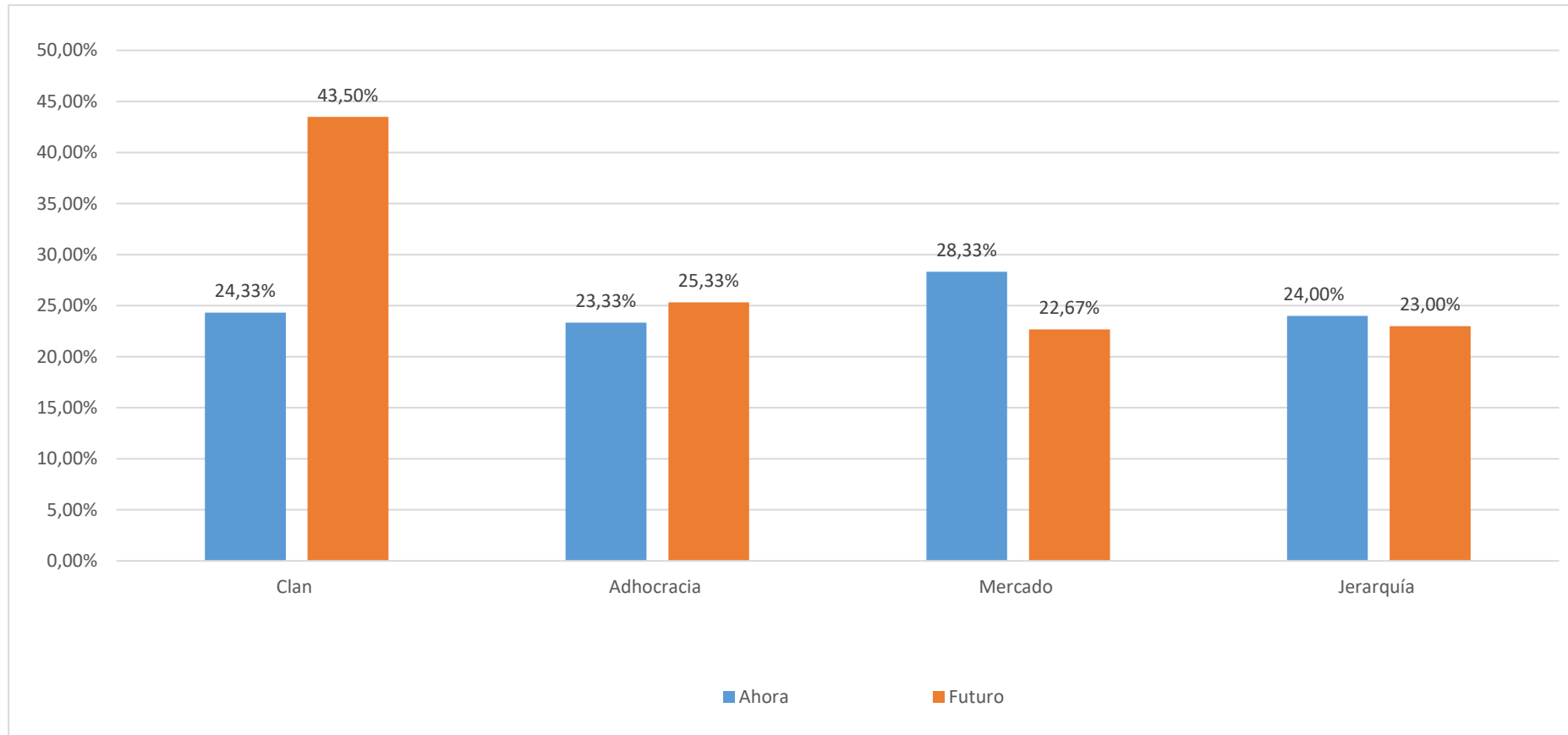


Figura 9
Resumen cultura organizacional

3.2 Evaluación del desempeño laboral

Los resultados del análisis del desempeño laboral, se agrupan en tres grupos de cinco preguntas cada una. En los dos análisis se presentan gráficos estadísticos por grupo en los que se detallan las percepciones de los funcionarios sobre el tema.

Dimensión: Productividad laboral

Al analizar los resultados del aspecto productividad laboral expuestos en la figura 8, se pudo conocer que por encima del 50% de los consultados logra de manera eficiente las tareas asignadas, cumpliendo con los compromisos del puesto de forma eficaz. Existe una buena perspectiva de los niveles de producción según las políticas organizacionales, considerando que, con el cumplimiento de las metas personas, se contribuye al logro de los objetivos institucionales.

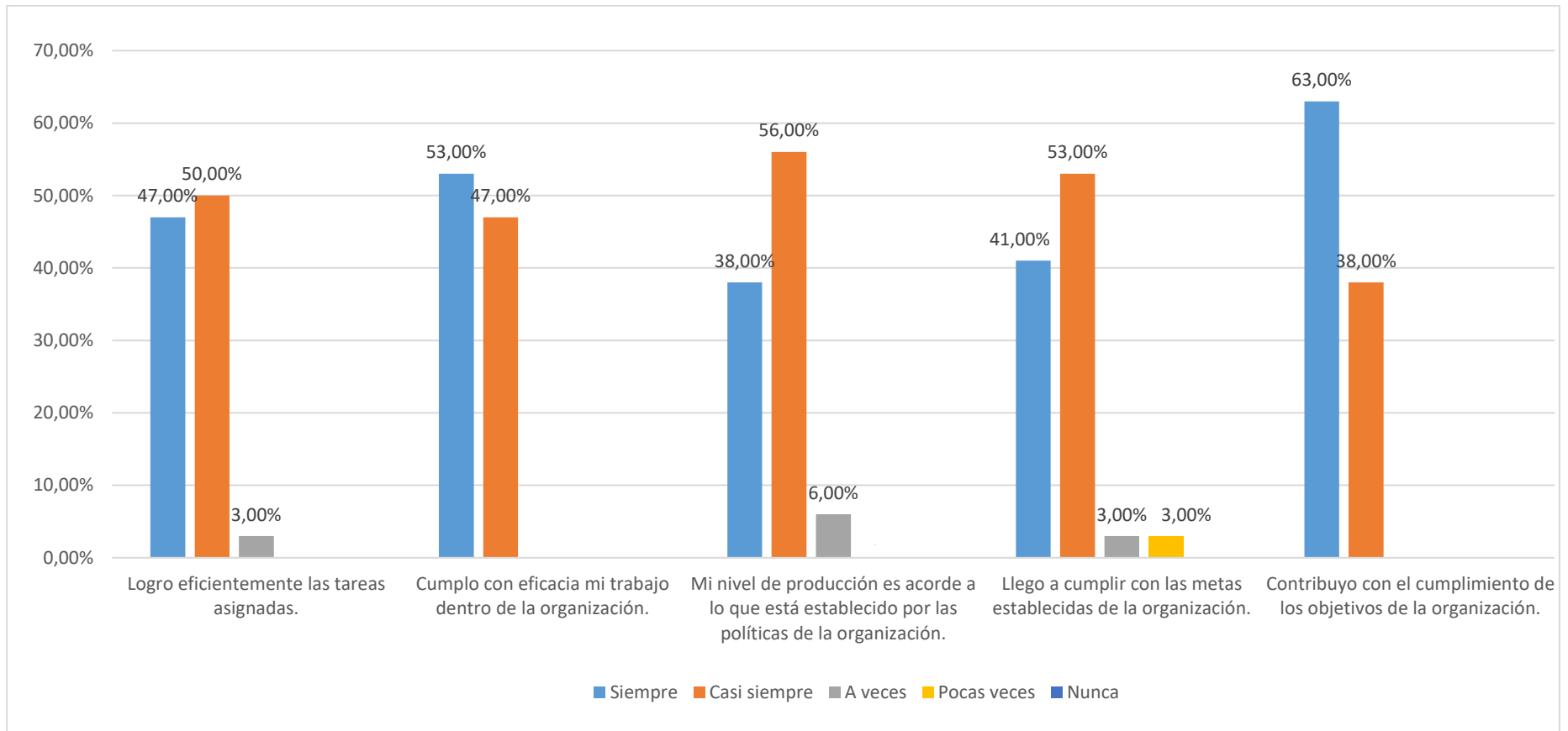


Figura 10
Productividad laboral

Dimensión: Eficacia laboral

En torno al aspecto eficacia laboral, cuyos resultados se exponen en la figura 9, se pudo conocer que, con calificaciones que superan el 50% de funcionarios, éstos cumplen con todas las tareas asignadas según los cronogramas de trabajo planteados por el empleador. Existe una buena clasificación sobre el conocimiento de las tareas que deben cumplir en cada cargo, en donde los funcionarios consideran trabajar con calidad, alcanzando a cumplir con las tareas dispuestas en su contrato de trabajo.

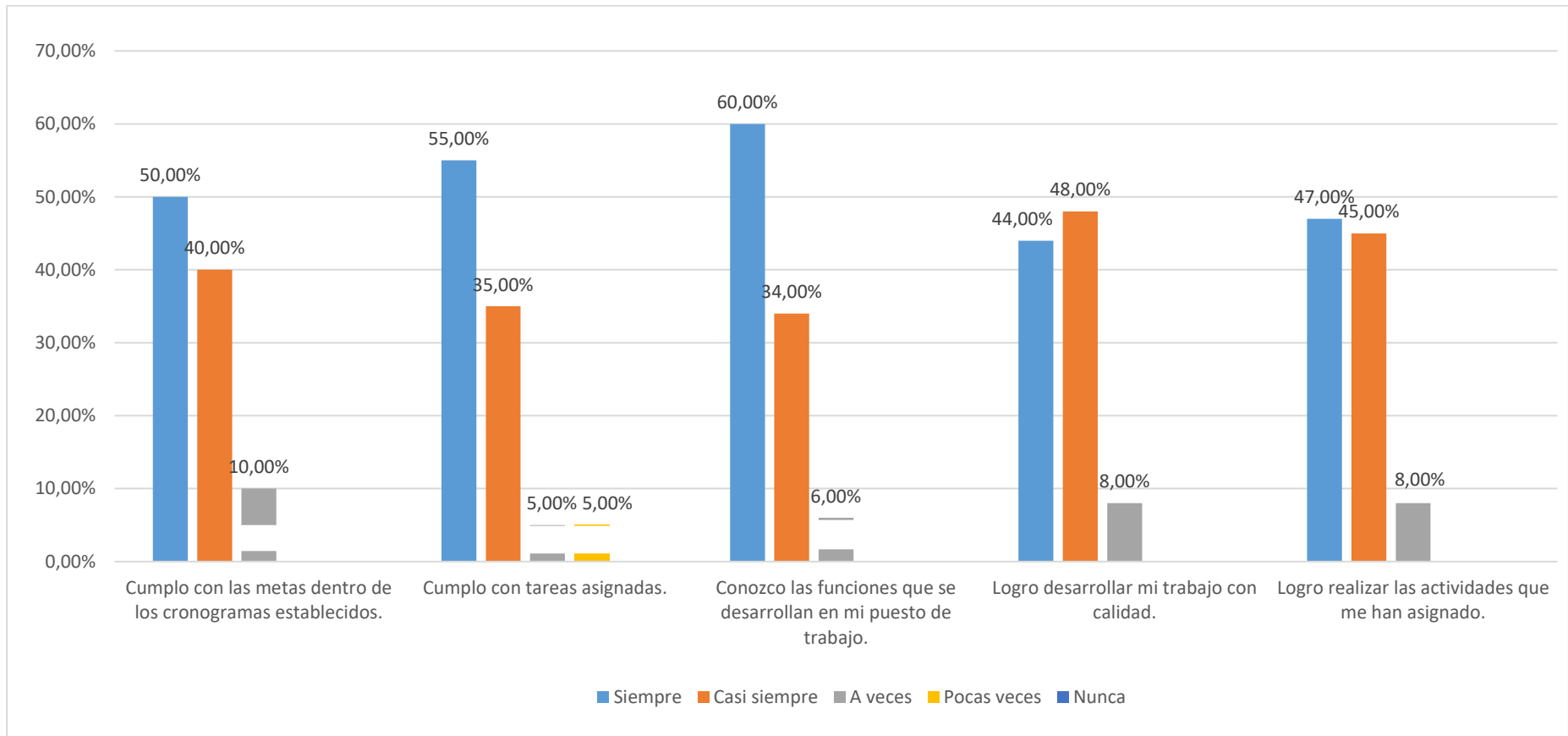


Figura 11
Eficacia laboral laboral

Dimensión: Eficiencia laboral

Al analizar los resultados del aspecto eficiencia laboral expuestos en la figura 10, se pudo conocer que, por encima del 50% de los consultados tienen una capacidad profesional que se relaciona directamente con su capacidad profesional, lo que les permite contar con los conocimientos técnicos suficientes para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo. Otro de los aspectos positivos tiene que ver con la rapidez para adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno y resolviendo las obligaciones del puesto en un tiempo considerado óptimo.

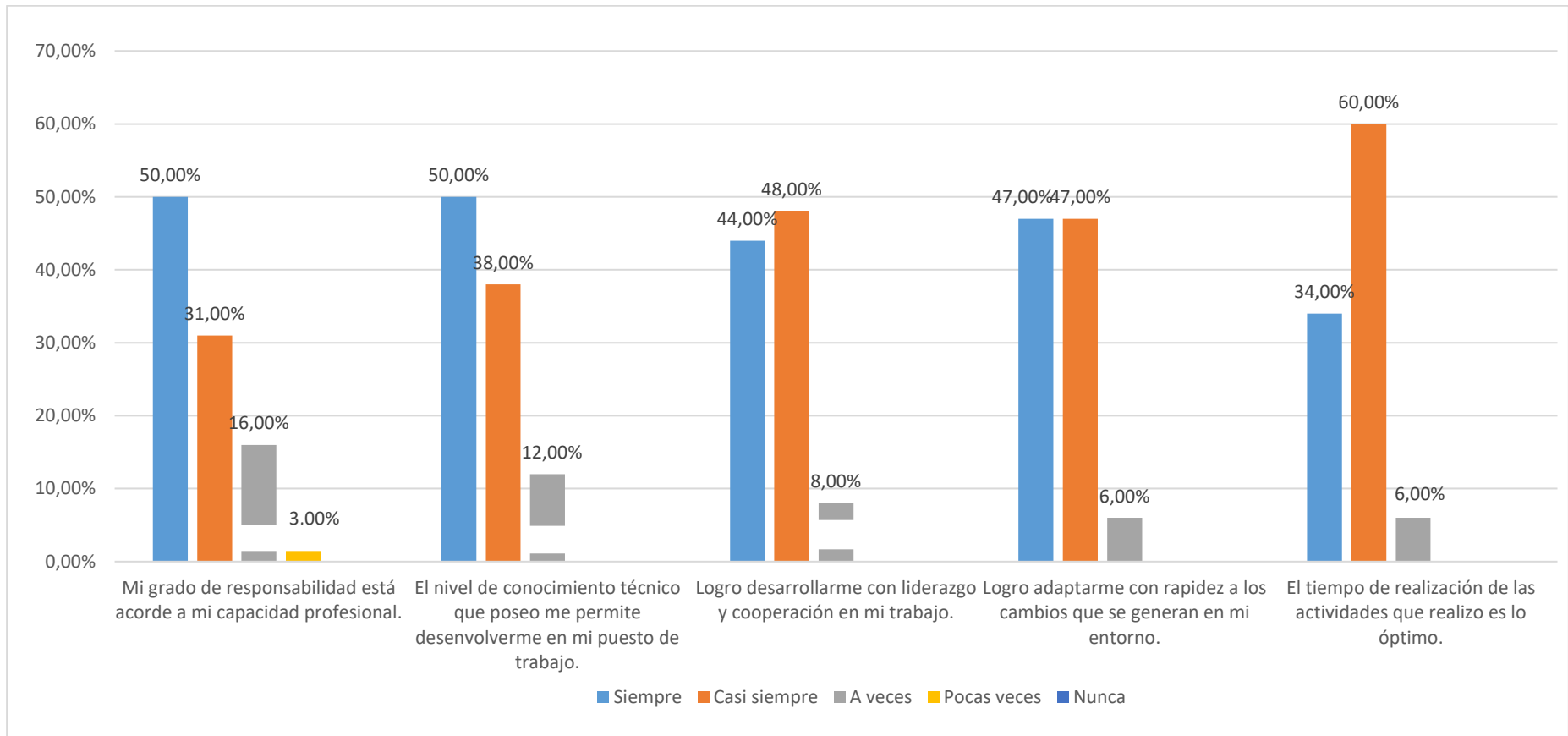


Figura 12
Eficiencia laboral

3.2.1 Resumen general de evaluación del desempeño laboral

Se evaluaron tres aspectos del desempeño laboral. Inicialmente se analizó la productividad laboral; los ítems sobre logro eficiente de tareas (97%), eficacia en el trabajo (100%), nivel de producción (100%), cumplimiento de metas (94%) y contribución con el cumplimiento de los objetivos (100%), generan un promedio positivo de 98% en la productividad que tienen los trabajadores en la empresa.

En torno al aspecto eficacia laboral, los resultados evidenciaron que los trabajadores cumplen con las metas según los cronogramas (90%), cumplen con las tareas asignadas (90%), conocen las funciones a desarrollar (94%), desarrollan el trabajo con calidad (92%) y logran realizar todas las actividades (92%), generando un promedio positivo de 92% en la eficiencia de los trabajadores al desarrollar sus funciones en las áreas y puestos asignados dentro de la empresa.

Finalmente, en el aspecto eficiencia laboral, se obtuvieron resultados con los que se evidenció que los trabajadores tienen grado de responsabilidad conforme a su capacidad profesional (81%), tienen conocimientos técnicos para realizar sus labores (88%), pueden desarrollar sus tareas con liderazgo (90%), se adaptan a los cambios con rapidez (94%) y realizan en buen tiempo sus obligaciones (94%), generando un promedio positivo de 89% en torno a lo eficientes que son al realizar su trabajo en la organización.

El resumen de los resultados se expone a continuación en la figura 11.

Resumen evaluación del desempeño laboral

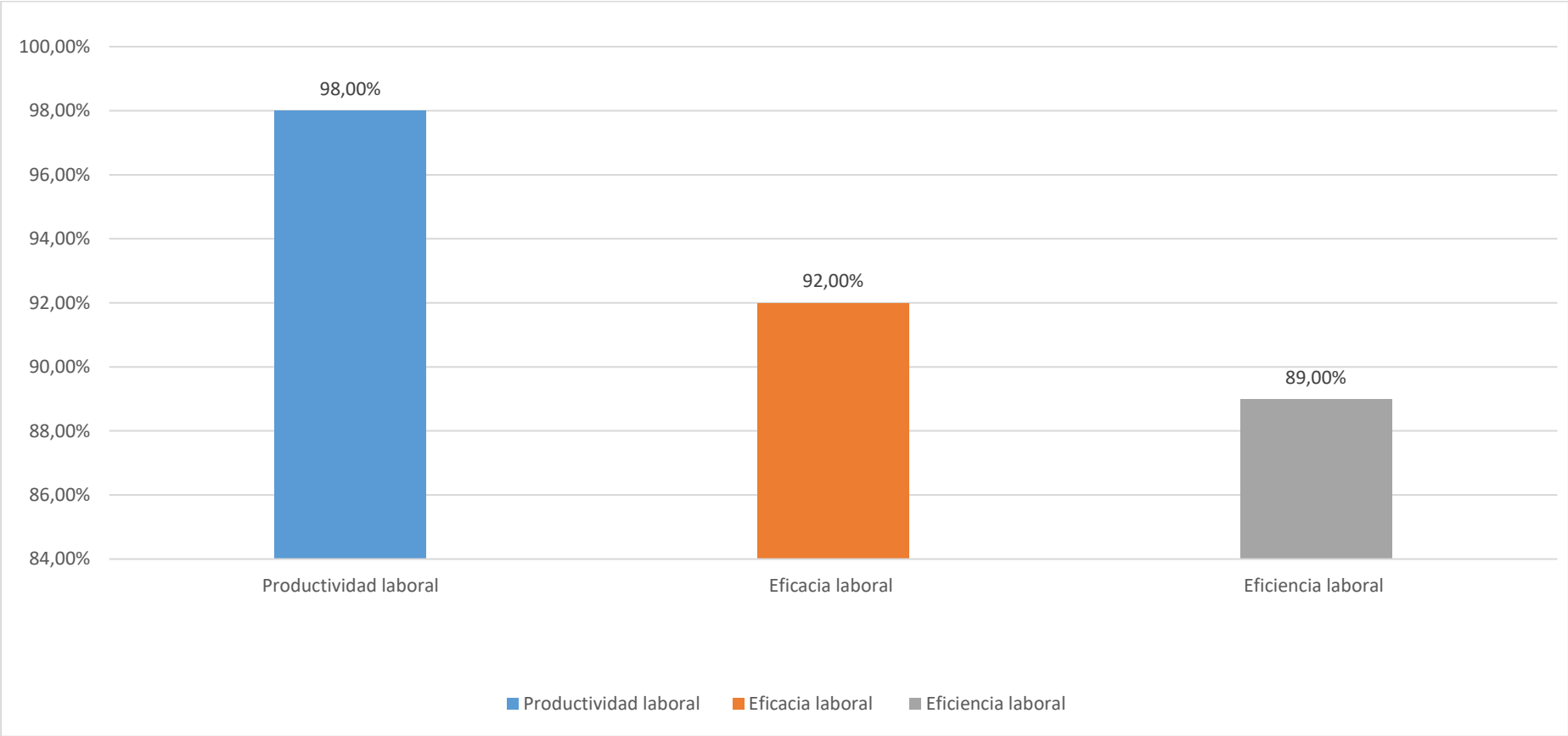


Figura 13
Resumen evaluación de desempeño laboral

3.3 Estrategias para mejorar las políticas de cultura organizacional

En función de los resultados obtenidos, se presentan en la Tabla 7 varias estrategias de mejoramiento de la cultura organizacional, de tal manera se pueda generar un mayor aporte al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización. Se proponen cuatro estrategias para mejorar la cultura organizacional en la empresa; tienen que ver con la divulgación de la filosofía organizacional, optimización de la comunicación interna, promoción del liderazgo organizacional y promoción del trabajo en equipo.

Tabla 7

Estrategias para mejorar cultura organizacional

DIVULGACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	
Objetivo	Promover entre los colaboradores de Imbauto S.A., el conocimiento y sensibilización de la misión, visión y objetivos que persigue la empresa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">▪ Realizar una inducción que vincule a todos los colaboradores de la organización, de tal manera que se tenga pleno conocimiento de la filosofía empresarial y la relevancia que esta tiene en la gestión cotidiana.▪ Con los empleados más nuevos, se realizarán talleres para encaminar al conocimiento pleno de cada uno de los detalles que conforman la filosofía organizacional, de tal manera que se convierta en una realidad que los empleados sientan y apliquen en el desempeño de sus funciones.▪ Elaborar carteleras, boletines y otros medios de difusión que, de manera permanente y en lugares estratégicos, recuerden a los colaboradores, la aplicación de esta filosofía en su trabajo diario.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">▪ Niveles de participación en talleres▪ Formas de aplicar filosofía organizacional en tareas individuales▪ Niveles de participación activa en actividades organizacionales
Tiempos	<ul style="list-style-type: none">▪ Aplicación y medición – 6 meses
OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	
Objetivo	Promover un nivel óptimo de comunicación entre los funcionarios en todos los niveles, ya sea horizontal, ascendente y descendente, en pos de que los procesos se lleven a cabo en las áreas y no se afecten los flujos de información.

Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un taller de comunicación en el que participen todos los colaboradores de la empresa, abordando temas como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El proceso comunicativo y su funcionamiento. ✓ La eficacia de la comunicación en doble vía. ✓ Mecanismos y potencialidades de la comunicación vertical ascendente y descendente. ✓ Instrumentos necesarios en la comunicación interna. ▪ Promover la elaboración de carteleras, reuniones, boletines y trípticos que permitan una mejor comunicación.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveles de participación en talleres ▪ Condiciones del clima organizacional ▪ Formas de compañerismo y colaboración. ▪ Niveles de participación activa en actividades organizacionales
Tiempos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación y medición – 6 meses

PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Objetivo	Promover el liderazgo participativo como un mecanismo que motive y fomente la colaboración y compromiso con la empresa de parte de los funcionarios.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un taller de liderazgo participativo en el que participen todos los colaboradores de la empresa, abordando temas como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El liderazgo en las organizaciones. ✓ Tipos de liderazgo. ✓ Liderazgo participativo. ✓ Beneficios y ventajas del liderazgo participativo. ✓ Instrumentos de actuación en el liderazgo participativo.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveles de participación en talleres ▪ Número de empleados asumiendo roles de dirección ▪ Logro de metas y objetivos. ▪ Niveles de participación activa en actividades organizacionales
Tiempos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación y medición – 6 meses

PROMOCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo	Promover entre los colaboradores el trabajo en equipo como un mecanismo indispensable para el logro de los objetivos organizacionales.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un taller de trabajo en equipo en el que participen todos los colaboradores de la empresa, abordando temas como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajo en equipo: definición y características. ✓ Ventajas y beneficios de las organizaciones que aplican el trabajo en equipo. ✓ Los roles a cumplir dentro del equipo de trabajo.

	✓ Instrumentos para adaptar el trabajo en equipo dentro de las empresas.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveles de participación en talleres ▪ Formación de equipos de trabajo ▪ Condiciones del clima organizacional ▪ Niveles de participación activa en actividades organizacionales
Tiempos	▪ Aplicación y medición – 6 meses

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

La presente investigación buscó analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Imbauto S.A. de la ciudad de Esmeraldas. Para el cumplimiento de este propósito se planteó identificar las dimensiones de la cultura organizacional dominante, conocer el nivel de desempeño de los trabajadores y proponer estrategias para mejorar las políticas de cultura organizacional de la empresa.

En cuanto a la cultura organizacional, Robbins (2016) la califica como un sistema conformado por varios miembros que permite una distinción de una organización con otras. Siendo de condición compartida, se considera como un examen cercano entre los integrantes que es promovido y valorado por las empresas. Respecto al desempeño laboral, es definido por Muchinsky (2016) como las acciones que realizan los trabajadores en pos de alcanzar los objetivos y metas en la organización en la que laboran. Hace referencia a un concepto de recursos humanos que posibilita entender las formas en que los colaboradores desarrollan sus roles.

Conforme a las definiciones expuestas anteriormente, resulta importante considerar los resultados del estudio de Carrión et al. (2020), quienes evidenciaron que la eficacia, eficiencia, calidad y economía en el desarrollo de las actividades laborales tienen una relación bastante directa con la cultura organizacional dentro de las empresas. En este sentido, los resultados de la presente investigación evidenciaron que los trabajadores de la empresa Imbauto S.A. de la ciudad de Esmeraldas consideran de mucha importancia la aplicación y desarrollo de una adecuada cultura organizacional para que su gestión específica en la empresa pueda ser realizada de una forma eficiente.

En torno al primer objetivo específico de la investigación, se relacionó con la identificación del tipo de cultura organizacional en la empresa Imbauto S.A. de la ciudad de Esmeraldas, así como las principales dimensiones surgidas de este proceso. Se consideró en este contexto los resultados de la investigación de Flores (2020), donde se evidenció que, en una empresa de seguridad, se destaca la cultura de tipo clan, como la cultura organizacional predominante, seguido de las culturas de mercado, jerarquizada y de adhocracia. Del mismo modo, en la investigación de López (2020), se determinó que,

en una empresa de servicios hospitalarios, se identifica generalmente la presentación de una cultura adhocrática, seguida de la emprendedora y jerarquizada.

Los resultados expuestos en el párrafo anterior se relacionan con los resultados obtenidos en la presente investigación, donde se estableció que en la empresa Imbauto S.A. de la ciudad de Esmeraldas, se presenta en la actualidad la cultura de Mercado, en donde predominan el logro de los objetivos de la empresa, por encima de cómo pueden sentirse los colaboradores. A futuro, los empleados desearían una empresa con una orientación de cultura organizacional Clan, en donde se da gran importancia al desarrollo de las personas en el cumplimiento de sus tareas.

El segundo objetivo específico estuvo relacionado con conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de Imbauto S.A. en la ciudad de Esmeraldas. En este contexto se tomó en consideración el estudio de Benítez (2019) en donde se estableció que se presentan varias afectaciones en el desempeño laboral de los empleados de un hospital, derivados de la falta de comunicación entre jefes y subordinados en cuanto a la cultura organizacional; en el desempeño laboral se presentaron dificultades como falta de capacitación y conocimiento para la realización de las tareas asignadas. Del mismo modo, se consideraron los resultados de Soto (2018), quien estableció que el desempeño laboral de empleados de un hospital no tiene niveles muy altos, debido a que no existe una adecuada estructura de los aspectos comunicacionales, relaciones interpersonales y los espacios laborales.

Contrario a lo expresado en el párrafo anterior, los resultados de la presente investigación permitieron identificar que el desempeño laboral de los empleados de Imbauto S.A. en la ciudad de Esmeraldas tiene buenos niveles de calificación. La productividad laboral tuvo un promedio positivo de 98% en la productividad que tienen los trabajadores en la empresa. En torno al aspecto eficacia laboral, los resultados evidenciaron un promedio positivo de 92% en la eficiencia de los trabajadores al desarrollar sus funciones en las áreas y puestos asignados dentro de la empresa. Finalmente, la eficiencia laboral generó un promedio positivo de 89% en torno a lo eficientes que son al realizar su trabajo en la organización, lo que muestra altos niveles de desempeño en los empleados.

El tercer objetivo específico estuvo relacionado con proponer estrategias para mejorar las políticas de cultura organizacional dentro de la empresa Imbauto S.A. en la ciudad de Esmeraldas. En este contexto, se tomó en consideración el estudio de López (2020), quien propone al final del proceso investigativo, alternativas de mejora relacionadas con la reorganización del organigrama institucional, acompañado del establecimiento de líneas de comunicación, así como la reorganización de procesos estratégicos, planificación y ejecución de planes de capacitación que se orienten a promover la cultura organizacional en la empresa. Del mismo modo, Soto (2018) plantea programas y talleres de sensibilización dirigidos al colectivo organizacional que permitan internalizar la cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores para mejorar la gestión institucional.

Los resultados expuestos en el párrafo anterior, se relacionan con los establecidos en el presente estudio, donde al final del proceso se plantea un plan de estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional en la empresa Imbauto S.A. de la ciudad de Esmeraldas, teniendo en consideración para ello, la realización de talleres y otras actividades sobre divulgación de la filosofía empresarial, optimización de la comunicación interna, liderazgo organizacional y promoción del trabajo en equipo, como aspectos que permitan mejorar la cultura organizacional en la empresa.

A partir de estos resultados, queda abierta la línea de investigación para que se analice las dimensiones abordadas por variables sociodemográficas o que puedan ser las dos variables investigativas correlacionadas para determinar su nivel de relación.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En la empresa Imbauto S.A. de la ciudad de Esmeraldas, se presenta en la actualidad la cultura organizacional de Mercado, en donde predominan el logro de los objetivos de la empresa, por encima de cómo pueden sentirse los colaboradores en el desarrollo de sus funciones. A futuro, los empleados consideran que se necesita tener una empresa con una orientación hacia una cultura organizacional de Clan, en donde se da gran importancia al desarrollo de las personas en el cumplimiento de sus tareas en pos del logro de las metas y objetivos organizacionales.
- Los resultados de la evaluación del desempeño laboral de los empleados de Imbauto S.A. en la ciudad de Esmeraldas mostraron niveles de calificación positivos derivados de su gestión. La productividad laboral representada en el nivel de producción, cumplimiento de metas y objetivos; la eficacia laboral en aspectos como conocimiento y cumplimiento de funciones, calidad en el trabajo y, la eficiencia laboral relacionada con rapidez y liderazgo para realizar sus funciones, generaron de manera global, altos promedios de calificación, mostrando así el compromiso de los empleados de la empresa para aportar a la gestión organizacional.
- Estrategias como la divulgación de la filosofía organizacional, la optimización de la comunicación interna, la promoción del liderazgo organizacional y la promoción del trabajo en equipo requieren ser intervenidas y desarrolladas para lograr una más eficiente cultura organizacional en la empresa Imbauto S.A. en la ciudad de Esmeraldas. La aplicación de este tipo de alternativas permitiría que la cultura organizativa mejore los valores, interacciones y relaciones laborales entre los integrantes de la organización.

5.2 Recomendaciones

- Los administradores de la empresa Imbauto S.A. de la ciudad de Esmeraldas, deben considerar el criterio y deseo futuro de los empleados, de promover la implementación de la cultura organizacional de clan dentro de la institución. La cultura de clan es deseada por los colaboradores debido a que sus características promueven el consenso, trabajo en equipo, la participación; se fundamenta en la lealtad, adecuada socialización, compromiso personal para alcanzar de manera conjunta y complementaria los objetivos personales, grupales y organizacionales.
- Resulta de mucha importancia que los administradores de la empresa Imbauto S.A. de la ciudad de Esmeraldas, establezcan medidas para el mantenimiento y desarrollo de los niveles de desempeño laboral de sus colaboradores. Deben definirse la realización periódica y constante de procesos de retroalimentación, comunicación abierta, capacitación y desarrollo, motivación e incentivo, que permita a los colaboradores sentirse importantes y reconocidos por la organización y sumar esfuerzos que posibiliten a la empresa alcanzar los más altos estándares de calidad y productividad.
- Es necesario que las autoridades de la empresa Imbauto S.A. en la ciudad de Esmeraldas, realicen los estudios preliminares para la implementación de las estrategias de mejora a la cultura organizacional. Se considera que este tipo de alternativas pueden conducir a la empresa hacia la consecución de sus objetivos, sirva de guía para mejorar continuamente su funcionamiento y lograr que sus colaboradores se sientan comprometidos y efectuando su labor en adecuadas condiciones organizacionales.

Referencias

- Amorós, E. (2014). *Comportamiento organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Ed. Santo Toribio.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Ed. Episteme, C.A., Cuarta edición.
- Benítez, R. (2019). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Hospital General de Babahoyo* [Tesis de Maestría, Universidad Católica Santiago de Guayaquil]. Repositorio digital UCSG.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13953/1/T-UCSG-POS-MGSS-217.pdf>
- Bitel, L. (2018). *Administración de Personal*. Ed. Mc Graw Hill.
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. Ed. Cengage Learning.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnostico de la cultura organizacional: basado en el marco de valores en competencia. Serie de negocios y administración*. Ed. Jossey-Bass.
- Carrión, S., Huanca, J., Morales, J. y Serruto, G. (2020). Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. *Revista Polo del Conocimiento* 6(1), 1258-1271.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2223>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Ed. Mc Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas*. Ed. Pearson.
- Da Silva, R. (2012). *Teorías de la Administración*. Ed. Thomson.

- Flores, F. (2020). *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio digital UPN.
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24175/Flores%20Urbina%2c%20Fernando%20Fidel.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Góngora, N. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional en unidades de investigación de la UNPL. *Revista Visión de futuro* 1(2), 34-59.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/107669>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2012). *Metodología de la investigación*. Ed. Mc Graw Hill.
- Lado, M. (2013). *Introducción a la auditoría sociolaboral*. Ed. Bubok Publishing S.L.
- López, C. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral. Caso: INSELMED* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio digital UASB.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7761/1/T3350-MAE-L%c3%b3pez-Diagnostico.pdf>
- Lussier, R. (2015). *El liderazgo. Equipos de trabajo*. Ed. UOC.
- Madero, S. y Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Rev. Cuadernos de Administración* 28(48), 25-36.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>
- Moreno, E. (2020). *Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio digital UASB.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7485/1/T3274-MDTH-Moreno-Incidencia.pdf>

Muchinsky, P. (2016). *Psicología aplicada al trabajo*. Ed. Thomson.

Newstrom, J. (2010). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ed. Mc Graw Hill.

Paz, C. y Gonzales, D. (2013). *Productividad y competitividad*.

<http://nulan.mdp.edu.ar>

Puchol, L. (2017). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ed. Díaz de Santos.

Robbins, S. (2016). *Comportamiento organizacional*. Ed. Pearson.

Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración*. Ed. Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson.

Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano* [Tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio digital UCAB.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Salguero, V. (2011). *Eres: ¿decisión o destino?* Ed. Veracruz.

Selltiz, C. y Jahoda, M. (2010). *Métodos de investigación sociales*. Ed. RIALP.

Soto, C. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral en el personal del hospital materno infantil César López Silva de Villa El Salvador - 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo del Perú]. Repositorio digital UCVP.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41260/Soto_RCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vargas, R. (2016). Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano. *Revista Comunicaciones* 5(15), 25-35.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3801100>

Yagosesky, R. (2018). *Autoestima en palabras sencillas*. Ed. Nueva Visión.

ANEXOS

ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA (CAMERON & QUINN, 2006)

Estimado (a) compañero (a), mi nombre es Karen Muñoz Ramírez y estoy realizando una investigación en torno a la cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores en la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas. Por esta razón solicito de la manera más comedida, responda a las siguientes interrogantes que buscan conocer la orientación dominante en la cultura de la organización.

Lea los enunciados y responda marcando con una X la casilla en la que se enmarca su opinión personal.

OPCIONES DE RESPUESTA						
MF Muy fuerte	F Fuerte	R Regular	D Débil	MD Muy débil		
CUESTIONARIO						
N°	ÍTEMS	MF	F	R	D	MD
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES						
1	1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
2	2. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. Le gusta tomar riesgos.					

3	3. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien. Las personas son competitivas entre sí.					
4	4. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.					
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL						
5	5. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					
6	6. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.					
7	7. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.					
8	8. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					
ESTILO GERENCIAL						
9	9. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
10	10. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.					
11	11. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
12	12. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					
UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN						

13	13. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua.					
14	14. Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.					
15	15. Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener son temas comunes.					
16	16. Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					
ÉNFASIS ESTRATÉGICO						
17	17. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y participación.					
18	18. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
19	19. La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en el mercado.					
20	20. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
CRITERIO DE ÉXITO						
21	21. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.					
22	22. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.					
23	23. La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia.					

24	24. La organización define el éxito sobre la base de su eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.					
----	--	--	--	--	--	--

Cameron & Quinn (2006)

CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL (CHIAVENATO, 2000)

Estimado (a) compañero (a), mi nombre es Karen Muñoz Ramírez y estoy realizando una investigación en torno a la cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores en la empresa IMBAUTO S.A. en la ciudad de Esmeraldas. Por esta razón solicito de la manera más comedida, responda a las siguientes interrogantes que buscan conocer la orientación dominante en la cultura de la organización.

Lea los enunciados y responda marcando con una X la casilla en la que se enmarca su opinión personal.

OPCIONES DE RESPUESTA							
S Siempre	CS Casi siempre	AV A veces	PV Pocas veces	N Nunca			
CUESTIONARIO							
Nº	ÍTEMS	MF	F	R	D	MD	
PRODUCTIVIDAD LABORAL							
1	Logro eficientemente las tareas asignadas.						

2	Cumplo con eficacia mi trabajo dentro de la organización.					
3	Mi nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la organización.					
4	Llego a cumplir con las metas establecidas de la organización.					
5	Contribuyo con el cumplimiento de los objetivos de la organización.					
EFICACIA LABORAL						
6	Cumplo con las metas dentro de los cronogramas establecidos.					
7	Cumplo con tareas asignadas.					
8	Conozco las funciones que se desarrollan en mi puesto de trabajo.					
9	Logro desarrollar mi trabajo con calidad.					
10	Logro realizar las actividades que me han asignado.					
EFICIENCIA LABORAL						
11	Mi grado de responsabilidad está acorde a mi capacidad profesional.					
12	El nivel de conocimiento técnico que poseo me permite desenvolverme en mi puesto de trabajo.					
13	Logro desarrollarme con liderazgo y cooperación en mi trabajo.					
14	Logro adaptarme con rapidez a los cambios que se generan en mi entorno.					
15	El tiempo de realización de las actividades que realizo es lo óptimo.					

Chiavenato (2000)