



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU MANIFESTACIÓN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN NACIONAL, EMPRESA TIENDAS
INDUSTRIALES ASOCIADAS S.A.**

TUTOR

Lcdo. MANZANO DÍAZ LUIS ALBERTO, Mgs.

AUTORES

**CAMPOZANO SANTA CRUZ ALIXON XIOMARA
CHOEZ GARCIA KAREN ELIZABETH**

GUAYAQUIL, ECUADOR

2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Cultura organizacional y su manifestación en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de distribución nacional, empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A.	
AUTOR/ES: Campozano Santa Cruz Alixon Xiomara Choez García Karen Elizabeth	REVISORES O TUTORES: Lcdo. MANZANO DÍAZ LUIS ALBERTO, Mgs.
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniera Comercial
FACULTAD: FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 121 Páginas
ÁREA TEMÁTICA: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: organización, cultura, administración, desempeño laboral, condiciones laborales.	
RESUMEN: La presente investigación denominada “Cultura organizacional y su manifestación en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de distribución nacional, empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A.” se realizó con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa sujeta al estudio; en donde, a través de una metodología de tipo mixto y con el apoyo de cuestionarios basados en las teorías de Cameron y Quinn; Denison y Campbell, se logró medir la relación entre las variables por medio de métodos de correlación para evaluar la data obtenida a través del coeficiente de correlación de Pearson, seguida de la aplicación de test de normalidad, test de residuos de Durbin y Watson, test Heteroscedasticidad y finalmente la comprobación de la hipótesis, encontrando que si la empresa implementa estas técnicas de cultura organizacional puede asegurar un incremento en el desempeño de sus empleados. Finalmente, los factores de la cultura organizacional que requieren de la atención de los directivos de la empresa, son el liderazgo, la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos, por lo que se recomienda promover un área de trabajo como lugar muy personal creando un ambiente de familia que se lleve muy bien, caracterizar al liderazgo en el área de trabajo como ejemplo de eficiencia, coordinación y organización, relevancia en la planificación del trabajo a través de un proceso continuo que implique a todo el mundo en algún grado y promover una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Campozano Santa Cruz Alixon Xiomara Choez García Karen Elizabeth	Teléfono: 0963990781 0992000880	E-mail: acampozanos@ulvr.edu.ec kchoezg@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Nombre: MSc. Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez, Decano Teléfono: 2596500 EXT. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Mgtr. Irma Angélica Aquino Onofre, directora de Carrera Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU MANIFESTACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN NACIONAL, EMPRESA TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS S.A.

INFORME DE ORIGINALIDAD

3 %	4 %	0 %	2 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1 %
2	www.docstoc.com Fuente de Internet	1 %
3	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	www.corporativo.tia.com.ec Fuente de Internet	1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%

Firma:



Ldo. MANZANO DÍAZ LUIS ALBERTO, Mgs.

C.C. 175698498 – 3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados CAMPOZANO SANTA CRUZ ALIXON XIOMARA y CHOEZ GARCÍA KAREN ELIZABETH, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “Cultura organizacional y su manifestación en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de distribución nacional, empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A.”, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores



Firma:

CAMPOZANO SANTA CRUZ ALIXON XIOMARA

C.I. 0952439966



Firma:

CHOEZ GARCÍA KAREN ELIZABETH

C.I. 0954265161

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Cultura organizacional y su manifestación en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de distribución nacional, empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A.”, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Cultura organizacional y su manifestación en el desempeño laboral de los colaboradores del centro de distribución nacional, empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A.”, presentado por los estudiantes CAMPOZANO SANTA CRUZ ALIXON XIOMARA y CHÓEZ GARCÍA KAREN ELIZABETH como requisito previo, para optar al Título de INGENIERAS COMERCIALES, encontrándose aptas para su sustentación.

Firma:



Lcdo. MANZANO DÍAZ LUIS ALBERTO, Mgs.

C.C. 175698498 – 3

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su bondad infinita hacia mí, ya que sin él nada fuera posible.
A mis padres Vilma y Alfredo, a mis abuelos Ida y Alcides, por todo lo que han hecho
por y para mí, por su apoyo incondicional en el transcurso de mi vida.
A mi amiga y compañera de tesis Karen Chóez, quien ha sido un apoyo importante en
todo este proceso, desde el inicio de nuestra carrera universitaria.
A Erick, a quien estimo tanto y le debo todo el apoyo incondicional y la confianza que
me brindó a lo largo de los años.
A mi familia y a todos quienes de alguna manera han sido parte fundamental de mi
formación personal y profesional.

Alixon Xiomara Campozano Santa Cruz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado salud y fortaleza necesaria para llegar hasta este
momento que es la culminación de mis estudios
A mis Padres, por ser ese pilar fundamental y que gracias a su apoyo incondicional que
siempre me brindan, no he decaído.
A mi amiga y compañera Alixon por tenerme mucha paciencia en el transcurso de toda
esta etapa.
A todos mis amigos por brindarme su apoyo y palabras de aliento para seguir adelante y
lograr esta meta.

Karen Elizabeth Chóez García

DEDICATORIA

A Dios, quien me ha dado fortaleza y ha sido mi guía para obtener mi anhelado título profesional a pesar de todos los obstáculos.
Especialmente a mi amado abuelo Alcides, quien aunque haya tenido que partir de este mundo sin poder verme ser una profesional, ha sido mi motor y motivación para no rendirme y poder lograrlo gracias a todo lo bueno que inculcó en mi vida.

Alixon Xiomara Campozano Santa Cruz

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de mis logros más deseados.
A mis padres, que gracias a su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años he logrado llegar hasta aquí, a mis hermanos por su apoyo moral que a pesar de los obstáculos que se me presentaron siempre tuvieron una palabra de aliento.
A todas las personas especiales que conocí y me acompañaron en el transcurso de esta etapa, que aportaron a mi formación tanto profesional como personal, mil Gracias

Karen Elizabeth Chóez García

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	V
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
DEDICATORIA	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	2
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Formulación del problema.....	5
1.4. Sistematización del problema.....	5
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos	6
1.6. Justificación de la investigación	6
1.7. Delimitación de la investigación	8
1.8. Idea a defender.....	8
1.9. Línea de investigación institucional / facultad	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes referenciales de la investigación	9
2.2. Marco contextual	12

2.2.1.	Antecedentes de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S. A. TIA.	12
2.2.2.	Visión.	16
2.2.3.	Misión.	16
2.2.4.	Propósito.	16
2.2.5.	Valores corporativos.	16
2.2.6.	Organigrama.	17
2.2.7.	Principales proveedores.	17
2.2.8.	FODA.	18
2.3.	Fundamentación teórica.	19
2.3.1.	Teoría de Denison.	19
2.3.2.	Teoría de Cameron y Quinn.	21
2.3.3.	Teoría de Campbell.	25
2.3.4.	Cultura organizacional.	25
2.3.4.1.	Normas.	27
2.3.4.2.	Valores dominantes.	27
2.3.4.3.	Filosofía.	28
2.3.4.4.	Reglas.	28
2.3.4.5.	Entorno organizacional.	28
2.3.5.	Desempeño laboral.	28
2.4.	Marco Conceptual.	29
2.5.	Marco Legal.	29
2.5.4.	Normas laborales que debe cumplir la empresa.	29
CAPÍTULO III		32
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.3.	Tipo de investigación	32
3.3.4.	Investigación Exploratoria.	32
3.3.5.	Investigación Descriptiva.	32
3.3.6.	Investigación Explicativa.	32
3.4.	Enfoque de la investigación.	33
3.4.1.	Enfoque cuantitativo.	33
3.5.	Métodos de la investigación	33
3.5.1.	Método deductivo	33
3.6.	Técnicas de investigación	33

3.6.1. Encuestas.....	34
3.7. Población y muestra	36
3.7.1. Población.....	36
3.7.2. Muestra.....	37
3.8. Resultados de la encuesta	38
3.8.1. Presentación de resultados de la variable Cultura Organizacional de Cameron y Quinn.	38
3.5.1. Presentación de resultados de la variable Cultura Organizacional de Denison.	47
3.8.2. Presentación de resultados de la variable Evaluación del Desempeño Laboral. 62	
CAPÍTULO IV.....	67
4. INFORME DE RESULTADOS	67
4.4. Confiabilidad del instrumento	67
4.5. Test de normalidad	69
4.5.1. Métodos estadísticos descriptivos	69
4.5.2. Método histogramas	71
4.5.3. Método gráfico P-P PLOT.....	73
4.6. Correlación de residuos	75
4.7. Test Heteroscedasticidad	78
4.8. Comprobación de hipótesis	80
4.9. Matriz de correlación.....	82
4.10. Escenarios correlacionados.....	88
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Cuadro de distribución de encuestas.</i>	34
Tabla 2. <i>Operacionalización de variables de la encuesta de Cameron y Quinn</i>	35
Tabla 3. <i>Dimensión Demográfica</i>	37
Tabla 4. <i>Características dominantes</i>	39
Tabla 5. <i>Liderazgo organizacional</i>	41
Tabla 6. <i>Gestión de empleados</i>	42
Tabla 7. <i>Unión de la organización</i>	43
Tabla 8. <i>Énfasis estratégico</i>	45
Tabla 9. <i>Criterio de éxito</i>	46
Tabla 10. <i>Toma de decisión</i>	47
Tabla 11. <i>Trabajo en equipo</i>	49
Tabla 12. <i>Desarrollo de capacidades</i>	50
Tabla 13. <i>Valores</i>	51
Tabla 14. <i>Acuerdos</i>	53
Tabla 15. <i>Coordinación e integración</i>	54
Tabla 16. <i>Orientación al cambio</i>	55
Tabla 17. <i>Orientación al cliente</i>	57
Tabla 18. <i>Aprendizaje organizativo</i>	58
Tabla 19. <i>Dirección y propósitos estratégicos</i>	59
Tabla 20. <i>Metas y objetivos</i>	60
Tabla 21. <i>Visión</i>	62
Tabla 22. <i>Desempeño de tareas</i>	63
Tabla 23. <i>Desempeño contextual</i>	64
Tabla 24. <i>Desempeño organizacional</i>	66
Tabla 25. <i>Confiabilidad del instrumento variable Cultura Organizacional Cameron y Quinn</i>	68
Tabla 26. <i>Confiabilidad del instrumento variable Cultura Organizacional Denison</i>	68
Tabla 27. <i>Confiabilidad del instrumento variable Evaluación del desempeño laboral</i> .	69
Tabla 28. <i>Estadísticos descriptivos variable Cultura Organizacional Cameron y Quinn</i>	70
Tabla 29. <i>Estadísticos descriptivos variable Cultura Organizacional Denison</i>	70
Tabla 30. <i>Estadísticos descriptivos variable Evaluación del desempeño laboral</i>	71

Tabla 31. <i>Correlación de escenarios cultura organizacional (CQ) vs desempeño laboral</i>	76
Tabla 32. <i>Correlación de escenarios cultura organizacional (D) vs desempeño laboral</i>	77
Tabla 33. <i>Comprobación de hipótesis Cultura Organizacional (CQ) vs Desempeño Laboral</i>	80
Tabla 34. <i>Comprobación de hipótesis Cultura Organizacional (D) vs Desempeño Laboral</i>	81
Tabla 35. <i>Matriz de correlaciones escenario Cultura Organizacional (CQ) vs Desempeño laboral</i>	82
Tabla 36. <i>Matriz de correlaciones escenario Cultura Organizacional (D) vs Desempeño laboral</i>	84
Tabla 37. <i>Escenarios correlacionados</i>	88

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Consecuencias de una inadecuada aplicación de la cultura organizacional	4
<i>Figura 2.</i> Logo de Tía	13
<i>Figura 3.</i> Evolución de TÍA	15
<i>Figura 4.</i> Organigrama de Tía	17
<i>Figura 5.</i> Matriz FODA	18
<i>Figura 6.</i> Modelo de Cultura Organizacional de Denison	21
<i>Figura 7.</i> Modelo de Cameron y Quinn	22
<i>Figura 8.</i> Cultura de Clan.....	23
<i>Figura 9.</i> Cultura Adhocrática.....	23
<i>Figura 10.</i> Cultura Jerárquica.....	24
<i>Figura 11.</i> Cultura de Mercado	24
<i>Figura 12.</i> Cultura organizacional.....	26
<i>Figura 13.</i> Características dominantes	40
<i>Figura 14.</i> Liderazgo organizacional	41
<i>Figura 15.</i> Gestión de empleados.....	42
<i>Figura 16.</i> Unión de la organización.....	44
<i>Figura 17.</i> Énfasis estratégico	45
<i>Figura 18.</i> Criterio de éxito.....	46
<i>Figura 19.</i> Toma de decisión.....	48
<i>Figura 20.</i> Trabajo en equipo	49
<i>Figura 21.</i> Desarrollo de capacidades	50
<i>Figura 22.</i> Valores.....	52
<i>Figura 23.</i> Acuerdos.....	53
<i>Figura 24.</i> Coordinación e integración.....	54
<i>Figura 25.</i> Orientación al cambio.....	56
<i>Figura 26.</i> Orientación al cliente.....	57
<i>Figura 27.</i> Aprendizaje organizativo.....	58
<i>Figura 28.</i> Dirección y propósitos estratégicos.....	59
<i>Figura 29.</i> Metas y objetivos.....	61
<i>Figura 30.</i> Visión	62
<i>Figura 31.</i> Desempeño de tareas	63
<i>Figura 32.</i> Desempeño contextual.....	65

<i>Figura 33.</i> Desempeño organizacional.....	66
<i>Figura 34.</i> Fórmula de aplicación del alfa de Cronbach	67
<i>Figura 35.</i> Criterio de medición del alfa de Cronbach.....	68
<i>Figura 36.</i> Distribución de datos variable Cultura Organizacional Cameron y Quinn...	72
<i>Figura 37.</i> Distribución de datos variable Cultura Organizacional Denison	72
<i>Figura 38.</i> Distribución de datos variable evaluación del desempeño laboral.....	73
<i>Figura 39.</i> Gráfica P-P PLOT variable cultura organizacional Cameron y Quinn.	74
<i>Figura 40.</i> Gráfica P-P PLOT variable cultura organizacional Denison	74
<i>Figura 41.</i> Gráfica P-P PLOT variable evaluación del desempeño laboral	75
<i>Figura 42.</i> Comprobación de correlación de residuos cultura organizacional (CQ) vs desempeño laboral	76
<i>Figura 43.</i> Comprobación de correlación de residuos cultura organizacional (D) vs desempeño laboral	77
<i>Figura 44.</i> Test Breusch Pagan escenario Cultura Organizacional (CQ) vs Desempeño Laboral.....	78
<i>Figura 45.</i> Test Breusch Pagan escenario Cultura Organizacional (D) vs Desempeño Laboral.....	79
<i>Figura 46.</i> Comprobación de hipótesis escenario Cultura Organizacional (CQ) vs Desempeño Laboral.....	80
<i>Figura 47.</i> Comprobación de hipótesis escenario Cultura Organizacional (D) vs Desempeño Laboral.....	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Cultura organizacional de Cameron y Quinn	96
Anexo 2. Cuestionario de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn	98
Anexo 3. Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison.....	101
Anexo 4. Cuestionario de Evaluación del desempeño laboral	105

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es cada vez más importante en la investigación sobre el comportamiento de las organizaciones y los resultados que obtienen.

La cultura organizacional es un factor relevante en la planificación estratégica de las organizaciones y puede permitir la diferenciación entre empresas y el logro de una ventaja competitiva. La cultura organizacional se define como el conjunto de rituales y formas compartidos por los miembros de una empresa y se convierte en el descriptor del entorno.

En el Centro de Distribución Nacional de Tiendas Industriales Asociadas S.A. (TIA), debido al crecimiento de esta empresa, es más complejo administrar los recursos necesarios para mantenerse en un mercado que cada vez es más competitivo; siendo imperativo que exista una buena estructura organizativa.

Es necesario realizar un estudio de la problemática que actualmente existe en la empresa, utilizando instrumentos que permitan conocer las causas que la generan y proponer soluciones para mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización, enfocados a mejorar la cultura organizacional y por tanto la productividad.

El objetivo de la investigación es analizar cómo la cultura organizacional se manifiesta en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Distribución Nacional, Empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A

Capítulo I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Tema

- Cultura organizacional y su manifestación en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Distribución Nacional, empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A.

1.2.Planteamiento del problema

La gestión empresarial se ha transformado a lo largo del tiempo, siendo impactada de manera positiva o negativa por distintos factores externos. Para las empresas es fundamental contar con una cultura organizacional que motive a su personal a trabajar esforzadamente para alcanzar los objetivos y metas corporativas. Según Taylor (2006) el desempeño organizacional se ve afectado por la cultura; siendo una variable clave para las modificaciones de estrategias de gestión empresarial.

De acuerdo a lo que menciona el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2021) hasta el 2019, existían 1.114 empresas registradas bajo la actividad G472 VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS; cuyas plazas de empleo sumaron 8.468 personas. Para el año 2020, la aparición del Covid – 19 en el Ecuador, provocó que mediante Decreto Ejecutivo N°. 1017 (2020) se declare estado de emergencia sanitaria a nivel nacional; lo que provocó que se tomen medidas como el confinamiento, límites de aforo, restricciones de movilidad, entre otras, que definitivamente incidieron en la forma de vivir de los ecuatorianos.

Los servicios esenciales como la venta de alimentos y bebidas se mantuvieron activos para cubrir una de las necesidades básicas de la población. Empresas como Tiendas Industriales Asociadas [TIA] experimentaron una alta carga de trabajo para su personal debido a que por los límites de aforo y las medidas de bioseguridad, las jornadas laborales se extendían debido a la demanda.

Estas situaciones externas que incidieron en las actividades de la empresa debieron ser controladas a nivel interno por la alta dirección a través de sus estrategias de gestión, siendo la primordial mantener una adecuada cultura organizacional, pues esta constituye la base de las operaciones, representando una fuente importante e invisible de energía que abarca aspectos que son indispensables para el cumplimiento de los procesos internos, así como la visión y misión. Dicha fuente de energía tiende a ser percibida por los colaboradores, lo que provoca una modificación de su conducta.

Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA], al ser una de las cadenas de supermercados más importantes del país; de hecho, es la que cuenta con mayor cobertura a nivel nacional, ofrece productos de consumo masivo al *detail*. Con más de 60 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, su experiencia le ha permitido expandirse en 242 almacenes, los mismos que se encuentran distribuidos en 107 ciudades y 22 provincias. Como parte de su estrategia logística para abastecer eficientemente a sus locales cuentan con un Centro de Distribución Nacional situado en Lomas de Sargentillo; así como un Centro de Distribución en la ciudad de Guayaquil y un Centro Regional de Distribución ubicado en Quito.

Debido al crecimiento de la empresa, se hace más complejo el manejo de los recursos necesarios para mantenerse en un mercado que constantemente se vuelve más competitivo; siendo imperativo que exista una buena estructura organizacional. El Centro de Distribución Nacional de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A.[TIA], al inicio de sus operaciones en su nueva planta en junio de 2019, contaba con 459 colaboradores de los cuales el 84% pertenecían a los cantones aledaños. En la actualidad, la nómina de 500 colaboradores se distribuye en 2 áreas de almacenamiento de productos fríos y productos secos; teniendo 308 y 192 colaboradores respectivamente.

La apertura de la planta, fue una inversión que se realizó a través de un convenio de inversión que fue suscrito entre TIA S.A y el Ministerio de Comercio Exterior, del cual existe el compromiso de crear 300 plazas de empleo anuales hasta el año 2028 y a incorporar 100 nuevos locales a nivel nacional (Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA], 2021).

Tomando en cuenta que, desde este centro se realiza el abastecimiento para los locales con los que cuenta TIA S.A, se requiere que tanto el área operativa como la administrativa se encuentren trabajando en conjunto de manera óptima y eficiente enmarcados en el buen manejo de los recursos, esto, como parte de la cultura organizacional que se maneja dentro de la empresa. Sin embargo, en ciertos aspectos se evidencia una comunicación ineficiente entre los niveles de control y las áreas antes mencionadas lo cual origina retrasos en los tiempos de embarque y desembarque de productos, así mismo se puede visualizar rigidez en la parte administrativa lo que provoca malestar entre los colaboradores.

Esto ha generado que en muchas ocasiones existan comportamientos del personal que denotan un bajo desempeño, evidenciando:

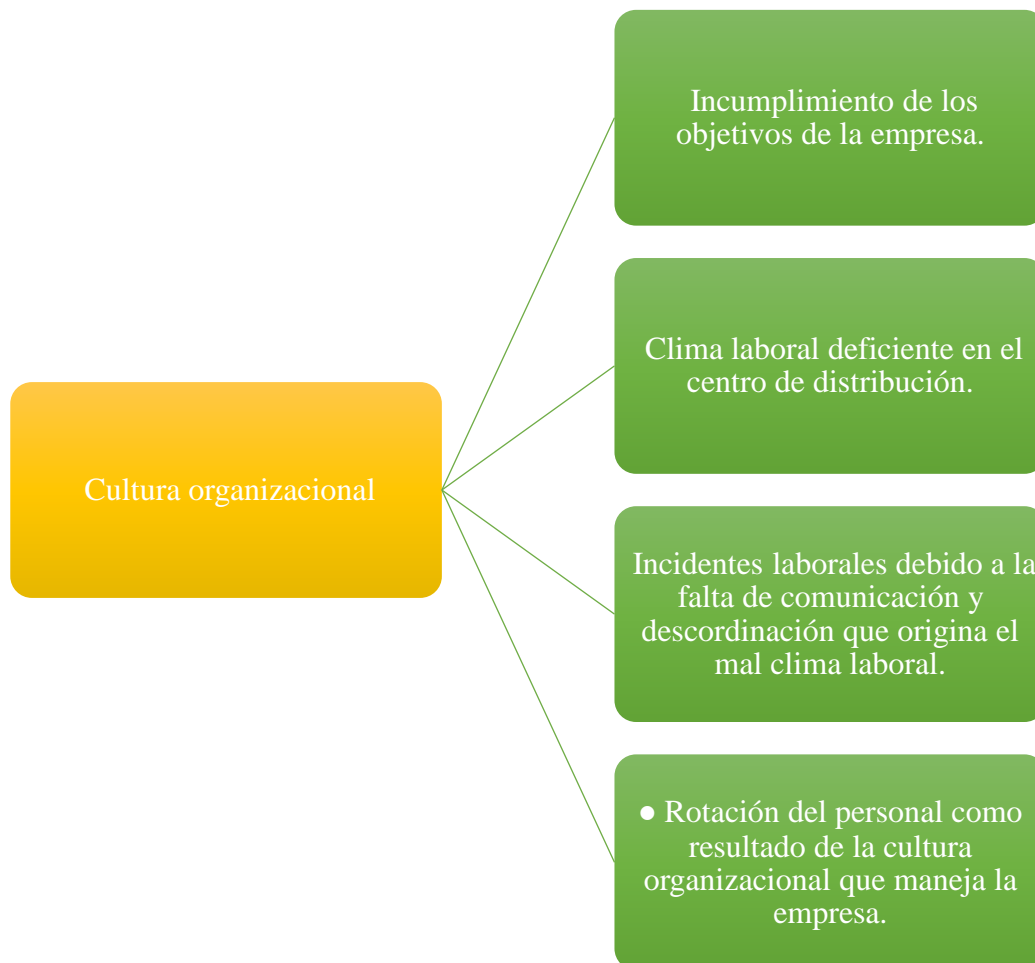


Figura 1. Consecuencias de una inadecuada aplicación de la cultura organizacional

Fuente: Observación empírica de la empresa TIA S. A.

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Tomando como referencia lo indicado por Taylor, la cultura organizacional:

“...estimula a sus individuos a funcionar al máximo nivel de su potencial intelectual y emocional, en las que el grupo, realmente, supera la suma de sus partes y los individuos parecen transformarse en mejores personas; contribuyen más y, al mismo tiempo, apoyan el éxito de sus compañeros...” (Taylor, 2006, pág. 34).

Por lo que, para evitar que existan consecuencias en el corto plazo, como afectaciones económicas generadas por costos de indemnización, liquidación, contratación, etc., es necesario realizar un estudio del problema que actualmente existe en la empresa, utilizando instrumentos que permitan conocer las causas que lo generan y proponer soluciones para mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización, manteniendo el enfoque de mejorar la cultura organizacional y por lo tanto, la productividad.

Este trabajo de titulación aportará al desarrollo del proyecto de investigación **IC-ULVR-19-72 “El comportamiento organizacional como medio para incrementar la productividad del talento humano”** como caso de estudio.

1.3. Formulación del problema

- ¿De qué manera la cultura organizacional se manifiesta en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tiendas Industriales Asociadas?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Qué sustentos teóricos relacionan a la cultura organizacional con el desempeño laboral?
- ¿Cómo son las condiciones laborales de los trabajadores del Centro de Distribución Nacional de la empresa Tiendas Industriales Asociadas TIA?
- ¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Distribución Nacional de la empresa Tiendas Industriales Asociadas TIA?

- ¿Qué factores de la cultura organizacional requieren de la atención de los directivos de la empresa?

1.5.Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Analizar las diversas formas en las que la cultura organizacional se manifiesta en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S. A.

1.5.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los componentes de la cultura organizacional y el desempeño laboral.
- Identificar las condiciones laborales de los trabajadores del Centro de Distribución Nacional de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S. A.
- Establecer la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Distribución Nacional de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S. A.
- Determinar los factores de la cultura organizacional que requieren de la atención de los directivos de la empresa.

1.6.Justificación de la investigación

La presente investigación, se justifica teóricamente debido a que según Taylor (2006) la cultura organizacional es aquello que los individuos crean basado en los mensajes que han recibido sobre la expectativa de su comportamiento. Por lo que, se puede indicar que en cualquier tipo de comunidad pueden desarrollarse culturas, cuando existe interacción entre las personas para alcanzar objetivos.

En este sentido, la importancia de este trabajo radica en que, para cualquier organización es fundamental que exista un compromiso de parte de administradores y colaboradores para crear una cultura organizacional que se oriente de manera eficaz al

logro de los objetivos corporativos. Esto se debe a que; de ella, dependerá el comportamiento y desempeño laboral del personal, haciendo que cada miembro del equipo sea eficiente tanto en sus funciones, como en las actividades a su cargo.

A nivel metodológico, Heinemann (2016) expresó las diferentes técnicas y herramientas de investigación son la clave para la resolución de problemas científicos; siendo así que, es necesario conocer los procedimientos a seguir para conocer los fenómenos más a fondo y determinar sus causas y consecuencias. A través de la definición metodológica será posible correlacionar las variables de investigación y conocer cómo la cultura organizacional incide en la manifestación del desempeño laboral.

A nivel práctico, el análisis de los factores de la cultura organizacional que inciden en el desempeño laboral permitirá a las empresas tener una base para profundizar en el manejo del talento humano y la gestión administrativa.

Este proyecto es relevante porque se toma como referencia al Centro de Distribución Nacional de Tiendas Industriales Asociadas S.A. TIA, como parte del proyecto de **IC-ULVR-19-72 “El comportamiento organizacional como medio para incrementar la productividad del talento humano”** como caso de estudio. De la misma forma, se considera que es necesario evaluar el impacto en el rendimiento laboral, así como la situación actual de los colaboradores y sus relaciones interpersonales (jefe-subordinado) a fin de establecer comunicaciones reales y eficaces que promuevan la satisfacción laboral dentro de la organización con las medidas necesarias de mejora para su pronta atención.

Finalmente, desde la perspectiva empresarial, el fortalecimiento de la cultura organizacional dentro del Centro de Distribución Nacional de TIA S.A, podría generar un impacto positivo, manteniendo un ambiente de trabajo beneficioso que influirá en los niveles de satisfacción laboral; siendo este el indicador clave para el buen desempeño de los colaboradores, garantizando así una mayor estabilidad laboral y menores niveles de rotación.

1.7.Delimitación de la investigación

La delimitación de la investigación corresponde al alcance del proyecto, el cual se basará en el contexto que se vive en el Centro de Distribución Nacional de TIA S.A, para lo cual se define:

- Campo: Administración
- Área: Recursos Humanos
- Aspectos: Desempeño laboral
- Contexto: Cultura organizacional
- País: Ecuador
- Espacio: km. 49.5 de la vía Guayaquil – Portoviejo, en el cantón Lomas de Sargentillo, Provincia del Guayas
- Universo: Colaboradores de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S. A. TIA (Departamento Administrativo, Recursos Humanos y Operaciones).
- Delimitación Temporal: 2020 – 2022.

Cabe resaltar que la información sobre la empresa no es pública, por lo que el análisis de los datos se basará en la recolección que realicen los investigadores.

1.8.Idea a defender

Con el análisis del desempeño de los colaboradores del Centro de Distribución Nacional de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S. A.; los directivos conocerán los factores de la cultura organizacional que requieren ser atendidos.

1.9.Línea de investigación institucional / facultad

El presente proyecto de investigación se desarrolla a través de las siguientes líneas de investigación:

- Institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Facultad: Desarrollo Empresarial y del Talento Humano
- Sublínea: Comportamiento y Cultura Organizacional.

Capítulo II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes referenciales de la investigación

A continuación, se presentan los siguientes trabajos referenciales:

De acuerdo con la investigación de Lecaro (2014) “Estudio del clima laboral en el área administrativa de la empresa TIA S. A” en donde el objetivo era identificar si este indicador fue desfavorable para la productividad de tres departamentos administrativos, se encontró que es evidente una alta insatisfacción laboral como consecuencia del poco interés de la alta dirección en temas como las relaciones interpersonales del equipo, condiciones físicas del trabajo, reconocimiento, entre otros aspectos que generan un mejor ambiente para el desarrollo de sus funciones. Además, a través de un focus group se identificó el principal problema, siendo que las áreas de compras, recursos humanos y sistemas ejecutan sus actividades según las circunstancias, las situaciones y las personalidades que reciben de otros departamentos. Por lo que el autor sugirió realizar una campaña de sensibilización hacia todo el equipo, con especial dirección a los directores y gerentes para que se desarrollen charlas y programas que permitan incrementar la productividad empresarial.

Luque y Morales (2015) en su trabajo “La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del área de logística en el Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa” elaboraron una investigación con el propósito de describir las variables y su relación, encontrando que el desempeño laboral es un factor que posibilita la efectividad para brindar un servicio de calidad, abordando un enfoque cuantitativo, siendo la población las 57 personas del departamento logístico. Concluyeron que existe una influencia entre los indicadores organizacionales como misión, visión y valores, los cuales se asocian al desempeño laboral.

Sin embargo, en la investigación desarrollada por Jiménez (2016) denominada “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Humana S. A” el autor desarrolló un estudio de los factores externos con la

finalidad de determinar de qué manera afectan a la empresa y su crecimiento en el mercado. Al mismo tiempo, determinó que el nivel de asociación que tienen los colaboradores de la organización con aspectos de la cultura, encontrando que las variables de investigación se relacionan, por lo que se propuso un plan de mejora para fortalecer las variables y obtener resultados eficientes. Se utilizó una metodología de la investigación mixta con el apoyo de instrumentos como encuestas.

En cuanto a Hernández (2016) en su trabajo “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital I NAYLAMP-CHICLAYO” desarrolló un análisis sobre la relación entre las dos variables de investigación utilizando una metodología descriptiva y correlacional, con la aplicación de encuestas basadas en la escala Likert (22 ítems) y una muestra de 70 personas. Como conclusión, determinó que sí existe una relación entre las variables concluyendo que el trabajo en equipo se percibe como el factor más importante de la cultura organizacional.

Por otro lado, Ureta (2018) en su tesis “Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018”, destaca que para un eficiente funcionamiento de las operaciones de la empresa, es importante que exista una adecuada cultura organizacional, por lo que se analizaron las dimensiones de supuestos básicos relacionados al desempeño laboral estableciendo que su mejoramiento, podría beneficiar con cambios positivos a nivel de percepciones, pensamientos, sentimientos; así, como el desempeño laboral de los empleados.

En el caso de Calero (2018) con el tema: “La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador”, tuvo por objeto determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores, para lo cual se recopiló información de una muestra de ocho empresas del sector productivo en los sectores de Manta, Montecristi y Jaramijó. Como consecuencia del análisis se encontró que existe una correlación entre las variables, principalmente en las dimensiones de la cultura: trabajo en equipo, comunicación organizacional, valores organizacionales y estilo gerencial; así como las dimensiones del desempeño: eficiencia, rotación y recompensas,

satisfacción y productividad. Finalmente, presentó una propuesta para evaluar el desempeño del personal que contribuye al problema de las empresas del sector.

De acuerdo con Pazmiño (2019) en su trabajo “Cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato” buscó diagnosticar estas dos variables por medio de encuestas a los colaboradores; abordando doce dimensiones con cinco ítems cada una, bajo el modelo Denison, posteriormente los datos fueron analizados mediante el software SPSS, evidenciando los niveles de la cultura corporativa. Como resultado con el método Spearman, se correlacionaron las variables que permitieron aceptar la hipótesis alternativa, motivo por el cual el autor propuso acciones correctivas para fortalecer la cultura y el desempeño de la entidad, a fin de alcanzar las metas de la empresa.

Sin embargo, Díaz y Elao (2019) en su trabajo “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa TIA S. A” se realizó una investigación de tipo descriptivo y explicativo con el apoyo de instrumentos como entrevistas. Se encontró que el área de Talento Humano de la empresa es la encargada de captar al personal que más se adecúe a su cultura organizacional, siendo que es necesario proponer una mejora del clima laboral, así como una adecuada gestión del desempeño, para motivar a sus colaboradores y alcanzar las metas propuestas por la alta dirección. Pero, los autores observaron que no era posible el cumplimiento del 100% del programa si es que las jefaturas no se aseguran de que participe todo el equipo en las actividades.

Chipana y Condori (2019) en su proyecto de titulación denominado “Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del archivo regional de Puno – 2017” buscó explicar la influencia que tiene una variable sobre la otra; constatando que el Archivo Regional de Puno no cuenta con una sólida cultura organizacional, por lo que su debilidad perjudica significativamente al desempeño laboral de los trabajadores, debido a que la dirección administrativa no es la adecuada al mostrar agresividad e incertidumbre hacia los colaboradores, reflejando una mala práctica de valores organizacionales.

López (2020) en su tesis “Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral”, desarrolló su investigación con la finalidad de evaluar los distintos tipos de culturas organizacionales, así identificar los resultados del desempeño laboral para conocer el funcionamiento de la empresa INSELMED, para lo cual se empleó un método descriptivo. Como resultado se identificó que la organización presenta una cultura adhocrática o emprendedora, además de una secundaria jerarquizada, por lo cual se propusieron estrategias para modificar aquellos comportamientos que impiden el fortalecimiento del desempeño laboral.

Para Pomavilla y Villa (2021) en su trabajo “La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, período 2019”, desarrollaron una investigación utilizando la metodología mixta, en donde se aplicaron cuestionarios para cada variable. La población seleccionada fueron los jefes, equipos de trabajo y clientes internos y externos, aplicando autoevaluaciones que permitieron percibir el desempeño de los trabajadores. Como resultado se obtuvo que el desempeño general es aceptable, mientras que con respecto a la cultura organizacional, presenta aspectos en los cuales se fragmentan las percepciones, mostrando independencia de las variables por lo cual, los autores propusieron un plan de acción.

2.2.Marco contextual

Dentro de este punto se exponen los antecedentes de la empresa, así como la filosofía y bases de la cultura organizacional:

2.2.1. Antecedentes de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S. A. TIA.

La empresa Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA] (2021) fue creada con fecha 29 de noviembre de 1960, de la mano de sus fundadores, los señores Federico Deutsch y Kerel Steüer, en Guayaquil, sobre las calles Luque y Chimborazo, centro y corazón de la ciudad. Estos extranjeros, que ya habían instalado su primer local comercial en América, específicamente en Colombia en el año de 1940, llegando inmediatamente al país desde Europa motivados por el conflicto bélico de la Segunda Guerra Mundial.

Con su experiencia comercial en Yugoslavia, Rumania y Checoslovaquia, decidieron traer e implementar su popular sistema de ventas, que ya se había desarrollado anteriormente con éxito, replicando este modelo de negocios en países como Argentina, Uruguay y Perú. Para 1961, decidieron abrir el primer almacén en la ciudad de Quito.

El nombre del almacén proviene de la palabra checa Te-Ta, que significa TIA, que representa a ese familiar generoso y afectivo, que motiva y premia con obsequios a los demás como reconocimiento de sus actividades. A pesar de que sus inicios fueron complicados, la persistencia de sus propietarios y administradores lograron posicionar en el mercado este sistema de compra.

En la actualidad, TIA es una cadena de tiendas que brinda distintos tipos de productos a sus consumidores; ya sean comestibles, vestimenta, tecnología, hogar, entre otros, especializándose en ofertas innovadoras con la mayor cobertura en el país.



Figura 2. Logo de Tía

Fuente: Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA] (2021)

La empresa cuenta con almacenes de 700 m² aproximadamente, siendo este el negocio convencional que ofrece productos surtidos, específicamente entre 7.000 a 8.000 ítems. En el modelo a domicilio, se propuso inicialmente facilitar las compras de productos a los consumidores que a través de la línea de WhatsApp o llamada telefónica, únicamente en la zona de La Joya, Villa del Rey y Villa Club. A nivel nacional, el sitio web www.tia.com.ec, les permite a los consumidores comprar a un clic de distancia, principalmente en los productos de tecnología y hogar.

Desde hace ya varios años, se presenta anualmente una Memoria de Sostenibilidad, en donde se transparenta la información institucional para dar a conocer la gestión y aporte de la organización al desarrollo social, económico y ambiental del país.

Durante la pandemia por el Covid 19, la empresa se enfrentó a grandes desafíos, que fueron superados con el aporte de la comunidad y el compromiso para con todos los grupos de interés; siendo la prioridad de la organización el cuidado de los 7.854 colaboradores que trabajan en diversas áreas de la entidad, identificando a los grupos de riesgo, ejecutando protocolos de prevención, inclusive brindando servicio de telemedicina y atención psicológica, pruebas de COVID-19 y bonificaciones especiales, sin descuidar la formación continua del personal, a través de plataformas como el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA), logrando capacitar 8.172 veces en 17 cursos.

Se entregaron a la sociedad civil 158.857 kits de alimentos, que también contenían productos de higiene destinados a 138 instituciones a nivel nacional. Además de la intervención en el programa “Unidos Alimentamos Más Personas” en convenio con el Banco de Alimentos Diakonía y empresas aliadas, con lo que se asistió a 250.000 familias en estado de vulnerabilidad extrema, donando 2'000.000 de kilos de alimentos.

A nivel ambiental, se desarrollan programas de economía circular como ComposTía, en el que se recuperan los desechos alimenticios para utilizarlos como fertilizantes de la producción agrícola, por medio de la técnica del compostaje, con lo cual se lograron recuperar 2.836 kilos orgánicos para obtener 204 kilogramos de abono.

Por otro lado, el programa Pasos Verdes, fomenta el compromiso ambiental en la comunidad, dándoles la oportunidad a cerca de cincuenta niños y niñas de armar huertos y desarrollar el compostaje; iniciando con los estudiantes de la Unidad Educativa "Honorato Vásquez" de Lomas de Sargentillo de la Provincia del Guayas.

Se contribuyó a la generación de empleo, en los 232 locales ubicados a lo largo de 22 provincias y 106 ciudades, inaugurando tres tiendas y 26 locales Más Ahorro.

En el año 2020, los principales logros obtenidos por la cadena de tiendas fueron los siguientes:

- Segunda Mayor Empresa Empleadora del Ecuador (Revista Ekos).
- Premio Superhéroes del Desarrollo 2020 (Banco Interamericano de Desarrollo, BID).
- Primera empresa industrial en obtener la Certificación Ecuatoriana Ambiental “Punto Verde” (Ministerio de Ambiente y Agua, MAAE).
- Mejor Ecommerce Retail del Ecuador 2020 (E- Commerce Institute y la Cámara de Comercio Ecuatoriana de Comercio Electrónico, CECE).
- Conducta ejemplar durante la crisis sanitaria del COVID-19 (Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, MPCEIP)
- Distinción y placa Ruta “Héroes del Comercio” (Homenaje al Bicentenario de la ciudad de Guayaquil).

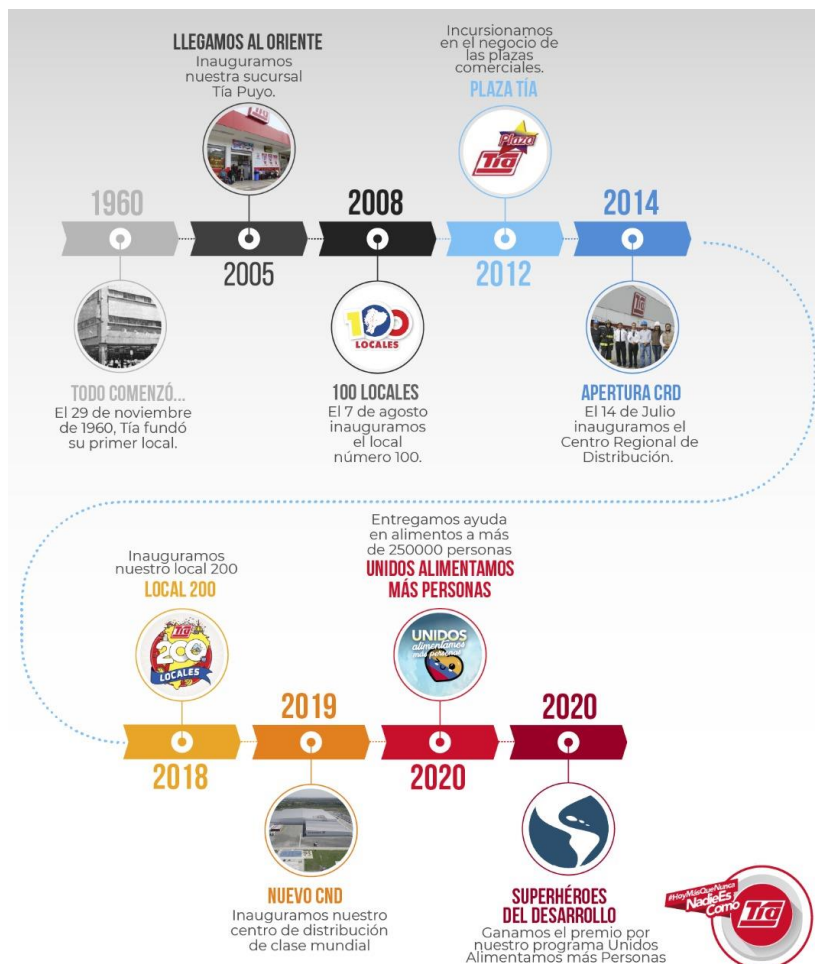


Figura 3. Evolución de TÍA

Fuente: Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA] (2021)

2.2.2. Visión.

“Ser la empresa con mayor ámbito geográfico en el Ecuador, con la mayor gama de productos para nuestro mercado objetivo, promoviendo el desarrollo social de la comunidad y el país manteniendo la rentabilidad del negocio y los niveles de crecimiento” (Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA], 2021).

2.2.3. Misión.

La misión de TIA es:

- “Generar bienestar en los hogares Ecuatorianos
- Promover el crecimiento profesional de nuestros empleados
- Generar nuevas plazas de trabajo
- Incrementar año a año el valor de nuestra compañía” (Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA], 2021).

2.2.4. Propósito.

Mejorar la calidad de vida de la comunidad (clientes, colaboradores, proveedores, consumidores) a través de la creación de experiencias relevantes con marcas honestas (Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA], 2021).

2.2.5. Valores corporativos.

Los valores corporativos que se practican en la organización son:

- “Primero el cliente
- Calidez y sencillez
- Desarrollo personal y profesional
- Equipos colaborativos
- Innovación
- Inclusión y diversidad

- Sustentabilidad
- Rentabilidad para crecer
- Integridad”, (Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA], 2021).

2.2.6. Organigrama.

El organigrama de las Gerencias departamentales es el que sigue en la figura:

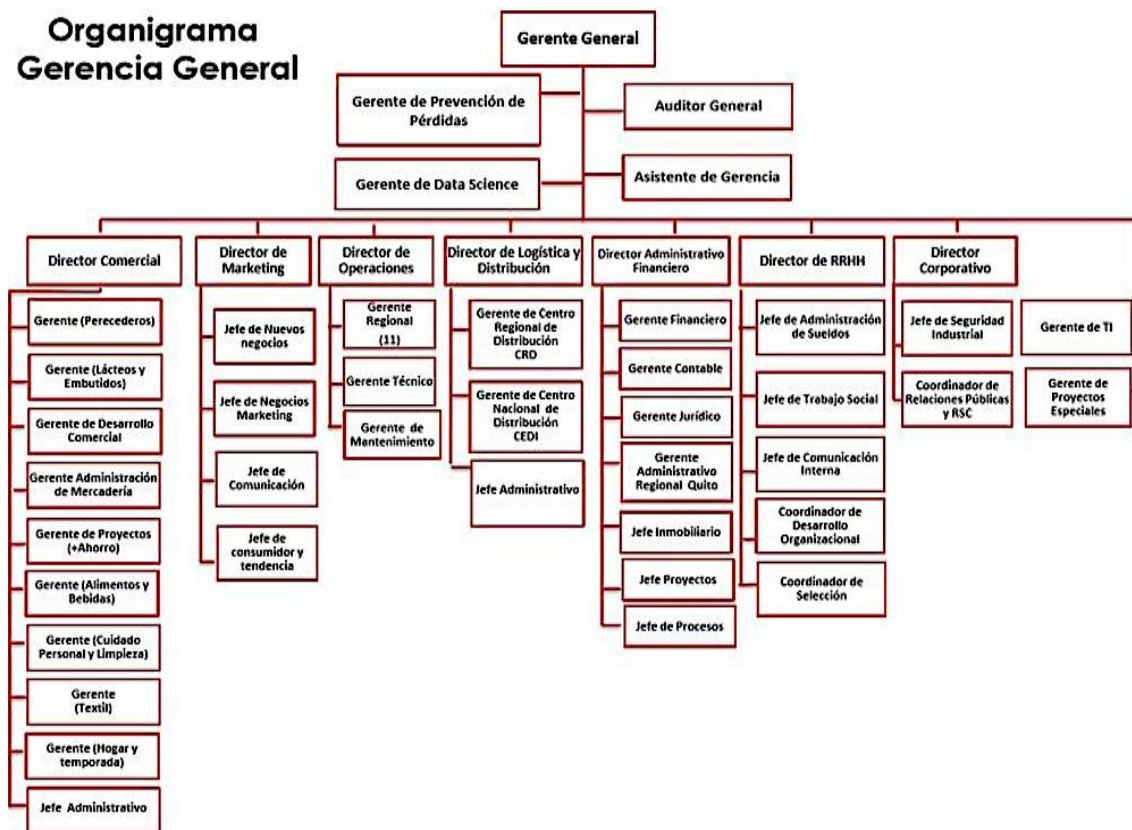


Figura 4. Organigrama de Tía

Fuente: Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA](2021).

2.2.7. Principales proveedores.

TÍA cuenta con cerca de 1000 proveedores que son aliados estratégicos para su modelo de negocios, siendo los más importantes, empresas como:

- Unilever
- Nestlé
- Jabonería Nacional

- Ales
- Mortein
- Coca Cola
- Toni
- Familia
- San Carlos
- Sumesa

2.2.8. FODA.

A continuación, se muestran las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa:

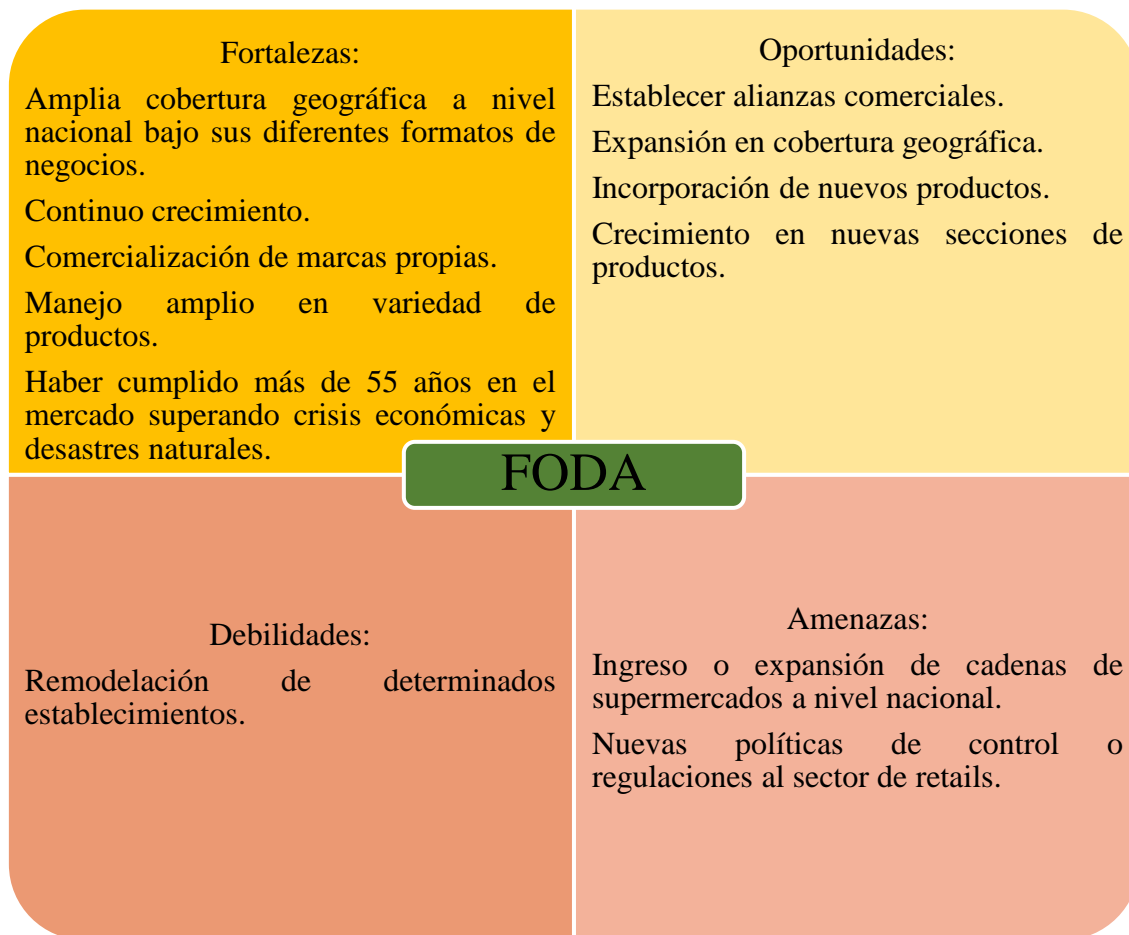


Figura 5. Matriz FODA

Fuente: Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA](2021).

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

2.3.Fundamentación teórica

En cuanto a la fundamentación teórica más relevante relacionada a la cultura organizacional y al desempeño laboral:

2.3.1. Teoría de Denison.

Denison (2001) es considerado como el padre de la cultura organizacional, puesto que su teoría ha permitido que muchas empresas sean exitosas con su modelo. Según este autor la cultura organizacional es el conjunto de los valores, creencias y principios sobre los cuales se arman los cimientos empresariales; al mismo tiempo que, es el punto de partida de los sistemas sociales.

De acuerdo con Denison, se puede interpretar a la cultura organizacional como aquello que la gente hace cuando nadie la está mirando. Esto implica que las acciones realizadas por el personal de una organización sean actos coherentes y alineados a lo definido por la alta dirección; por lo cual, se encuentra inmerso dentro del individuo. Esta teoría señala que el 10% de la cultura organizacional es visible (valores, creencias y supuestos) y el 90% no lo es. Este alto porcentaje constituye aquellas decisiones que se han tomado en el pasado, pasando a través de generaciones debido a que a lo largo de los años funcionaron correctamente.

En este sentido, la sucesión de cultura consiste en comprender los valores definidos en el pasado; pues, allí es donde se desarrollaron los principios, las creencias, que deberán proyectarse hacia el futuro, adaptándolos y cambiándolos para afrontar las situaciones venideras. Es decir, cuando se establecen los hábitos, ideologías, creencias, entre otros aspectos internos, se origina la cultura empresarial. Se puede señalar que la cultura forma una variable fundamental dentro de la empresa, debido a que le aporta competitividad; sin embargo, esto depende de los resultados tanto del personal, como de sus directivos.

Denison (2001) mencionó que la cultura organizacional tiene una gran incidencia en el desempeño de las personas que forman parte de los equipos de trabajo, debido a que le otorga un sentido de misión y dirección, construyendo un nivel alto de

adaptabilidad y flexibilidad. Para medir esta definición, diseñó un modelo de cuatro características, en donde los cuadrantes poseen indicadores de comportamiento que se interrelacionan.

Este es un modelo completo que establece ciertas características culturales, las mismas que deben tener todas las organizaciones con la finalidad de que se dé una cultura dominante; caso contrario, se aplica para que se evalúen y validen aquellos criterios que se encuentran débiles o con fallas:

- La primera etapa es el componente “involucramiento o empoderamiento” del personal cuando se sienten parte de la organización; un sentimiento de pertenencia, lo que le da seguridad e importancia a sus decisiones personales. En otras palabras, los individuos tienen la percepción de que sus decisiones influyen y afectan a los demás.
- Posteriormente, se reflejan las características del individuo, ya sea su habilidad para liderar equipos y generar acuerdos en base a sus valores. Esta etapa es denominada como “consistencia”; que se explica como aquel comportamiento fundamentado en los valores.
- La tercera etapa llamada “adaptabilidad” consiste en la capacidad de adaptarse a los cambios, dándole a la empresa la oportunidad de dar valor a los clientes.
- Finalmente, es la cuarta etapa es la definición de una “misión”; que se convierte en la razón de ser de la organización, estableciendo las actividades, el público, el alcance y propósito.

Con un análisis de este modelo, es posible determinar el desempeño organizacional con respecto a los diferentes ítems que se evalúan en la misma. De acuerdo con Denison (2001) esta información es la que permite dimensionar cultura organizacional como variable de medición, volviéndola tangible.

Bonavia, García y Prado (2010) describieron que aparte de las cuatro etapas del modelo, se debe considerar también la visión; ya que, la cultura tiene sus bases en el origen de la organización, pero, su evolución permite proyectar a la entidad hacia el futuro.



Figura 6. Modelo de Cultura Organizacional de Denison

Fuente: Denison (2015)

2.3.2. Teoría de Cameron y Quinn.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011) la cultura organizacional sirve como guía a la alta dirección para que se manifieste en el comportamiento de las personas que se encuentran dentro de la entidad, por lo que propuso un modelo basado en valores por competencia. Dicho modelo, tiene como objetivo el diagnóstico de la situación actual en torno a la cultura organizacional para realizar cambios futuros, con lo cual se facilita el proceso para conocer cómo piensan, actúan y procesan los estímulos recibidos quienes forman parte de la organización.

Este modelo analiza dos variables, que se cruzan en un plano cartesiano, con la formación de cuadrantes que representan ideales de cultura; en donde, la primera dimensión que corresponde al eje horizontal, se contrapone a la estrategia de orientación

interna y a la estrategia de orientación externa; mientras que, la segunda dimensión formado en el eje vertical se refiere a las características de la organización (flexibilidad, dinamismo, individualidad y espontaneidad frente a estabilidad, control y predictibilidad) (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, & Clair, 2007).

Quinn y Rohrbaugh (1981) definieron que los indicadores de estabilidad y control se orientan a demostrar que los miembros de la organización se encuentran inmersos dentro del ambiente laboral que es controlado o rígido y que, rara vez permite desvíos. Sin embargo, estas dimensiones se encuadran en el plano representando distintos indicadores de efectividad, como se observa en la figura:

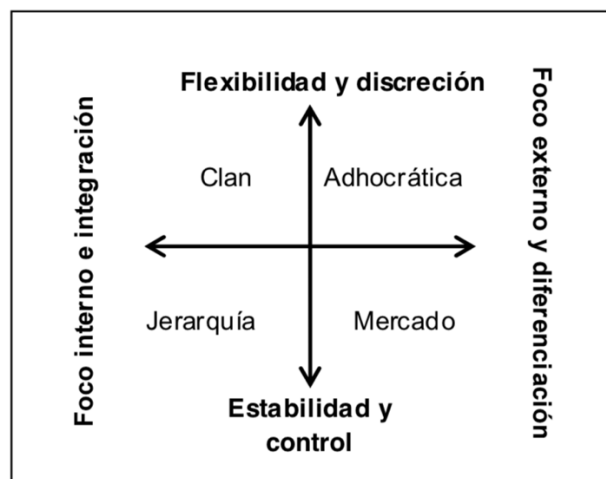


Figura 7. Modelo de Cameron y Quinn

Fuente: Cameron y Quinn (2006)

Esta teoría define diversas culturas organizacionales que, dependiendo de las características se adapta a cada una de ellas:

- Cultura de clan:

En este tipo de cultura se concibe a la empresa como una familia; en donde, las cabezas que la dirigen y sus líderes se consideran como unos mentores, con enfoque paternalista. En este grupo es importante tanto la cohesión como la moral. La alta dirección se orienta a la preocupación por su personal, así como la empatía y sensibilidad para con el cliente (Cameron & Quinn, 2006).

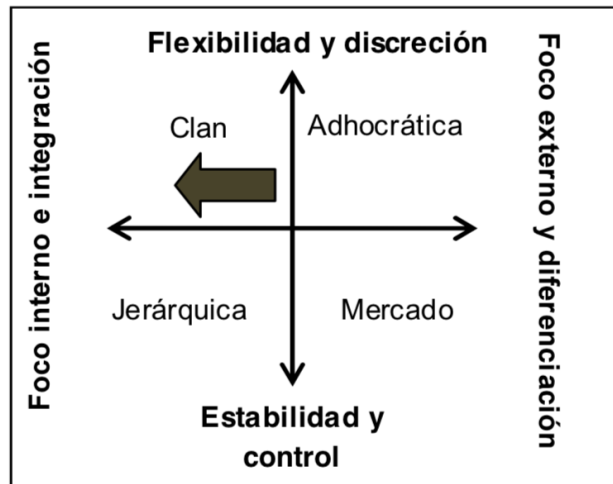


Figura 8. Cultura de Clan

Fuente: Cameron y Quinn (2006)

- Cultura Adhocrática:

Se presenta cuando la organización se convierte en un lugar dinámico, con apertura al emprendimiento y la creatividad; aquí sus líderes tienen características de innovación y riesgo, siendo la fortaleza de la empresa la experimentación. Su éxito se da por la creación de nuevos productos o servicios que suelen ser únicos (Cameron y Quinn, 2006).

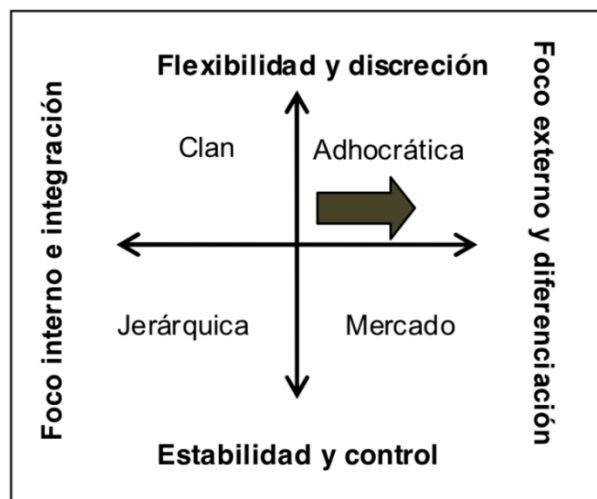


Figura 9. Cultura Adhocrática

Fuente: Cameron y Quinn (2006)

- **Cultura Jerárquica:**

Es el tipo de cultura que se da en las empresas cuando el lugar de trabajo se encuentra estructurado formalmente, con líderes coordinados y organizados que buscan obtener a largo plazo una estabilidad y desempeño eficiente, teniendo como factor de éxito aspectos como confiabilidad, exactitud y bajo costo.

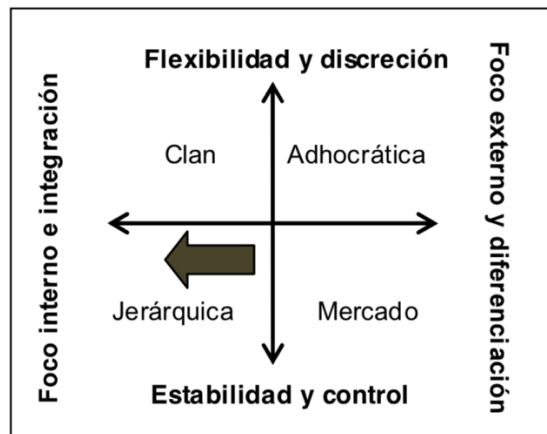


Figura 10. Cultura Jerárquica

Fuente: Cameron y Quinn (2006)

- **Cultura de Mercado:**

Se refiere a una cultura que se alinea a la obtención de resultados. Sus líderes tienen características duras, productoras y competitivas, en donde prevalece el énfasis en ganar y alcanzar las metas corporativas, siendo su constante preocupación la reputación corporativa y el éxito.

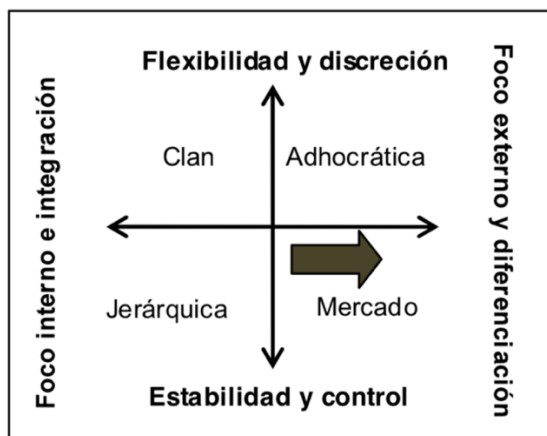


Figura 11. Cultura de Mercado

Fuente: Cameron y Quinn (2006)

Para el diagnóstico de la cultura organizacional, es necesario que se evalúe el impacto de las estrategias. Y estructuras implementadas en la empresa, con la finalidad de identificar las fallas y errores para tomar decisiones correctivas (Cameron y Quinn, 2011).

2.3.3. Teoría de Campbell.

Campbell (1990) señaló al desempeño laboral como “cosas observables que hacen las personas que son relevantes para los objetivos de la organización” (p. 313), por lo que, no es posible asociarla con una sola variable o analizarla desde un solo factor, teniendo que considerar este tipo de estudios como multidimensional.

Otras investigaciones de Campbell (2015) sobre las estructuras y dimensiones del desempeño laboral, mencionan que se basa en ocho factores:

- a) El rendimiento del personal, basado en aquellos requisitos que se necesitan para desempeñar un puesto, incluidas las habilidades interpersonales.
- b) La comunicación; es decir, la manera en la que se transmiten los mensajes de forma comprensible, convincente y bien organizada.
- c) La iniciativa, la persistencia y el esfuerzo, que pueden ser observables cuando se realizan tareas adicionales de manera voluntaria o adversa.
- d) El comportamiento, las acciones que se dan dentro del trabajo que pudieran tener un efecto negativo en los objetivos.
- e) La supervisión, de acuerdo al tipo de liderazgo manejado en la organización.
- f) Las jerarquías, que representan las acciones que permiten asignar recursos para los colaboradores.
- g) El trabajo en equipo, basado en los resultados del grupo; y,
- h) La resolución de conflictos.

2.3.4. Cultura organizacional.

De acuerdo con Guerrero y Silva (2017) es el conjunto de rituales y formas que comparten los integrantes de una empresa, convirtiéndose en aquel componente que describe el entorno organizacional, siendo la guía del personal. Se puede decir que la cultura, representa la forma en la que la alta dirección proyecta los valores, creencias y

actitudes compartidas. En otras palabras, la cultura organizacional es un factor fundamental de la empresa, debido a que tiende a dar una idea al público objetivo sobre la misión, visión, valores, objetivos, creencias, normas, reglas y comunicación que generan ambientes laborales óptimos para la ejecución de las actividades individuales o grupales (Celi, 2015).

González y Flores (2020) definen a la cultura organizacional como la herramienta estratégica que permite asegurar la continuidad y permanencia de la entidad en el mercado, respondiendo a prácticas sociales que producen un ambiente laboral compartido. Sus elementos son:

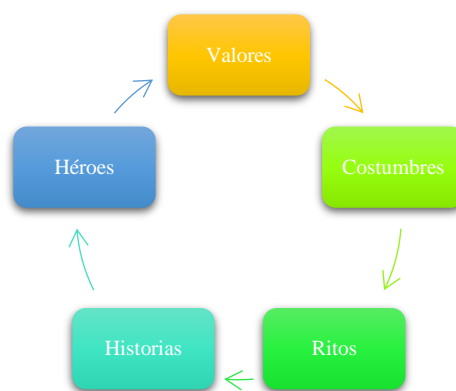


Figura 12. Cultura organizacional

Fuente: Hernández (2016)

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

- **Valores.**

Los valores son distintas convicciones de tipo fundamental de un modelo de conducta o un estado final de existencia en base al punto de vista social o personal (Hernández Z. , 2016).

- **Costumbres.**

Las costumbres hacen referencia a los hábitos o conjunto de usos que presentan un país o una persona, que diferencia de los demás (Calero, 2018).

- ***Ritos.***

Los ritos comprenden a una secuencia de acciones repetitivas de cada una de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales que presenta una organización, las metas relevantes y que permite indicar quienes son las personas(Hernández Z. , 2016).

- ***Historias.***

Las historias corresponden a anécdotas o cuentos sobre los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente (Hernández Z. , 2016).

- ***Héroes.***

Los héroes hacen referencia a las personas que simbolizan los distintos valores, por lo que mantienen y transmiten que una cultura perdure con el tiempo (Hernández Z. , 2016).

2.3.4.1.Normas.

Son pautas que señalan para desarrollar momentos se deben o no realizar determinadas acciones relacionadas con la forma en que funcionan (Rodríguez J. , 2016).

2.3.4.2.Valores dominantes.

Estos son respaldados por la organización y se espera que sean compartidos dentro de la organización y están destinados a guiar el comportamiento general (Rodríguez J. , 2016).

2.3.4.3.Filosofía.

Son las creencias relacionadas a la organización sobre cómo tratar a los empleados y / o clientes (Rodríguez J. , 2016).

2.3.4.4.Reglas.

Son pautas estrictas relacionadas con la convivencia en la organización, por ende, los nuevos empleados deben aprender cómo funciona todo para ser aceptados (Rodríguez J. , 2016).

2.3.4.5.Entorno organizacional.

Se refiere a la sensación general que transmite el diseño físico, la forma en que los participantes interactúan y la forma en que los miembros de la organización se comportan con los clientes y otras personas externas (Rodríguez J. , 2016).

2.3.5. Desempeño laboral.

Consiste en la efectividad del personal que trabaja dentro de la organización, resultado de la combinación de su comportamiento con sus resultados; esto es, la capacidad que tiene un individuo para elaborar, producir, realizar, generar y terminar cualquier trabajo en el tiempo justo. En otras palabras, es la evidencia de que los colaboradores realizan sus actividades de manera eficiente (Ulloa, 2015).

Al representar el talento humano como aquel bien intangible que tiene mayor relevancia dentro de la organización, es indispensable que se identifiquen los factores que inciden en el desarrollo de las labores asignadas según las capacidades de cada individuo. Por lo tanto, se requiere de análisis de los siguientes factores:

- Resultados de las tareas asignadas.
- Nivel de civismo.
- Productividad.

Mientras que, los factores que influyen en el desempeño laboral son:

- Satisfacción del trabajo
- Autoestima del colaborador
- Capacidad para trabajar en equipo
- Relaciones interpersonales
- Implicaciones
- Organización
- Reconocimiento
- Remuneración

2.4. Marco Conceptual

En este punto se desarrollan conceptualizaciones de los términos más relevantes en la investigación:

- Organización.- Es el grupo social, compuesta de individuos que interactúa de una manera compleja, según su estructura para alcanzar los objetivos comunes (Jaume, Romeo, & Roca, 2014).
- Organigrama.- Es la representación gráfica de una estructura de empresa, según la jerarquía de sus miembros o áreas (García, 2014).
- Funciones.- Son las tareas asignadas a un individuo que forma parte de una organización (Torres & Jaramillo, 2014).
- Productividad.- Es la ejecución de tareas con menos recursos pero con altos resultados (López J. , 2013).

2.5. Marco Legal

2.5.4. Normas laborales que debe cumplir la empresa.

- Ley de Seguridad Social: **Artículo 73:** La Ley de la Seguridad Social, que determina la obligatoriedad del patrono en la afiliación del personal desde el primer día de labores, así como el pago del seguro médico los primeros quince días del mes siguiente, (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, 2011).

- Código de Trabajo: en los aspectos asociados a los artículos:
Artículo 3: Libertad de trabajo y contratación,
Artículo 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53: Jornadas laborales y descansos obligatorios,
Artículo 64: Reglamentos internos. (Código de Trabajo, 2013).

Pero principalmente en los aspectos que señalan:

- **“Artículo 40.-** Derechos exclusivos del trabajador: El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.
- **Artículo 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador
 1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
 2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad; [...]
 8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado; [...]
- **Artículo. 45.-** Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:
 - a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
 - b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, [...];
 - c) Observar buena conducta durante el trabajo;
 - d) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
 - e) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
 - f) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores; [...]

- g) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;
y,
- h) Las demás establecidas en este Código” (Código de Trabajo, 2013).

Capítulo III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3. Tipo de investigación

Debido a su relevancia, el diseño de campo es fundamental para la revisión de los datos primarios, debido a que se pone en contacto con la población que se encuentra dentro del fenómeno, aportando de mejor manera a la comprensión de sus causas y efectos (Behar, 2008). Además, el diseño de campo permitió estar en contacto con la realidad del fenómeno en el Centro de Distribución Nacional.

3.3.4. Investigación Exploratoria.

En cuanto a la investigación exploratoria, se puede señalar que se dio al momento de conocer la problemática existente en la empresa TÍA S. A, específicamente en el Centro de Distribución Nacional, puesto que al no ser un tema estudiado anteriormente se esperaba ampliar la visión relacionada con la cultura organizacional empresarial y el desempeño laboral.

3.3.5. Investigación Descriptiva.

También fue descriptiva, debido a que permitió descomponer las variables indicadoras para describir punto a punto cuales son aquellos que se ven mayormente impactados por los demás. Este tipo de investigación se aplicó para identificar y desmembrar ambas variables de investigación y definir los indicadores que se utilizaron para el cuestionario de la encuesta (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.3.6. Investigación Explicativa.

La investigación explicativa, se utilizó para sintetizar un resumen acerca de los resultados obtenidos en el procesamiento de la data recopilada con las herramientas de recolección de datos.

3.4. Enfoque de la investigación

Para el análisis de los resultados se aplicó un enfoque mixto de la investigación, en donde a través de herramientas cualitativas y cuantitativas se recolectó la información necesaria para el análisis del impacto que tiene la cultura organizacional en el desempeño del personal de la empresa TIA (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.4.1. Enfoque cuantitativo.

Los métodos cuantitativos se centran en las mediciones objetivas y en el análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recogidos mediante encuestas, cuestionarios y sondeos, o mediante el uso de técnicas informáticas para manipular los datos estadísticos existentes. En este contexto, se relaciona con el análisis descriptivo de cada pregunta y con la correlación entre las variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.5. Métodos de la investigación

3.5.1. Método deductivo

Para el autor Hurtado (2014) el método deductivo consiste en analizar la información obtenida de un enfoque general, hacia un informe que se conforme de argumentos específicos; para la presente investigación, la compatibilidad del estudio con el método deductivo, se describe por la capacidad de seleccionar aquellas premisas sobre las cuales se miden las variables tanto de la cultura organizacional como el desempeño laboral en forma de dependencia, a fin de describir cómo de manera efectiva la organización puede obtener buenos resultados en cuanto a la administración de su talento humano.

3.6. Técnicas de investigación

Dentro de las técnicas de investigación, se utilizaron aquellas que permitieron recopilar los datos primarios y secundarios, es así que, respectivamente se tiene:

3.6.1. Encuestas.

Una encuesta es un instrumento, dentro de un procedimiento en los diseños de una investigación descriptiva en la que el investigador recoge datos a través del cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno o el fenómeno donde se recoge la información (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Tabla 1.

Cuadro de distribución de encuestas.

PERSONAL DEL ÁREA DE FRIOS	Cuestionarios Aplicados	
	<i>Cuestionario Denison</i>	<i>Cuestionario Cameron & Quinn</i>
Administrativo Jerárquico Superior (directores, gerentes y jefes)	10	10
Administrativo Nivel Medio (Asistentes y Auxiliares)	16	16
Operativo (áreas de cómputo, control interno, recepción, despacho, transporte y monitoreo)	60	60
TOTAL DE CUESTIONARIOS APLICADOS	86	86
PERSONAL DEL ÁREA DE SECOS	Cuestionarios Aplicados	
	<i>Cuestionario Denison</i>	<i>Cuestionario Cameron & Quinn</i>
Administrativo Jerárquico Superior (directores, gerentes y jefes)	10	10
Administrativo Nivel Medio (Asistentes y Auxiliares)	16	16
Operativo (áreas de cómputo, control interno, recepción, despacho, transporte y monitoreo)	60	60
TOTAL DE CUESTIONARIOS APLICADOS	86	86

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

3.6.1.1. Cuestionario de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn.

Es un instrumento a través del cual se espera medir y describir los elementos de la cultura organizacional, evaluando cómo son las cosas en vez de como se sienten los individuos. Este modelo cultural de Cameron y Quinn (2006) se aplicó con la finalidad de determinar una cultura organizacional reflejando los principios, valores, normas, comportamientos, reglas y filosofía, de la empresa, sirviendo de guía al dar las pautas acerca de cómo las personas se comportan dentro de esta.

Tabla 2.

Operacionalización de variables de la encuesta de Cameron y Quinn

Definición Conceptual	Dimensiones Evaluadas	Subdimensiones	Ítems
La cultura organizacional es el patrón de valores y creencias compartidas entre los miembros de una organización los cuales ayudan a entender su funcionamiento y sirven como pautas que determinan la conducta de los colaboradores	Clan:	Características dominantes	1 A
	Se llama clan por su similitud con una organización de tipo familiar.	Liderazgo organizacional	2 A
	Este tipo de organizaciones se caracterizan por ser lugares amigables para trabajar, generar sentido de familia y los líderes son vistos como mentores porque fomentan la lealtad, la tradición, la cohesión y la participación entre los miembros, es por eso que el compromiso es alto y hay desarrollo individual.	Gestión de empleados	3 A
		Unión de la organización	4 A
		Énfasis estratégico	5 A
		Criterio de éxito	6 A
La cultura organizacional es el patrón de valores y creencias compartidas entre los miembros de una organización los cuales ayudan a entender su funcionamiento y sirven como pautas que determinan la conducta de los colaboradores	Adhocracia:	Características dominantes	1 B
	La suposición principal de este tipo de cultura es que la innovación y la iniciativa llevan al éxito; el principal negocio de las organizaciones es desarrollar nuevos productos y servicios para el futuro y así adaptarse rápidamente a las nuevas oportunidades.	Liderazgo organizacional	2 B
		Gestión de empleados	3 B
		Unión de la organización	4 B
		Énfasis estratégico	5 B
		Criterio de éxito	6 B
La cultura organizacional es el patrón de valores y creencias compartidas entre los miembros de una organización los cuales ayudan a entender su funcionamiento y sirven como pautas que determinan la conducta de los colaboradores	Jerarquía:	Características dominantes	1 C
	Tiene como referencia una base socialista, inspirada en los trabajos de Max Weber quien estudió el gobierno de las organizaciones con el fin de ser hallar la manera de ser más eficientes en productos y servicios para una sociedad	Liderazgo organizacional	2 C
		Gestión de empleados	3 C
		Unión de la organización	4 C

compleja	Énfasis estratégico	5 C
	Criterio de éxito	6 C
<hr/>		
Mercado:	Características	1 D
Otra forma de organización nace a finales de los años 60's en donde las compañías se enfrentaban a nuevos retos. Este tipo de cultura está orientado al ambiente externo, constituido principalmente por los clientes, los contratistas, las licencias y reguladores.	dominantes	
	Liderazgo organizacional	2 D
	Gestión de empleados	3 D
	Unión de la organización	4 D
	Énfasis estratégico	5 D
	Criterio de éxito	6 D

Fuente: Cameron y Quinn (2006)

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

3.6.1.2. Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison

Es un tipo de encuesta auto administrada, desarrollada para la medición y la evaluación de la cultura en las organizaciones y los grupos de trabajo (Denison Consulting, 2015). Este cuestionario consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 sub-dimensiones, las cuales se agrupan en dimensiones o rasgos culturales. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo).

3.7. Población y muestra

3.7.1. Población.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) se conoce como población al conjunto de todos los casos, personas u objetos que se desarrollan dentro del fenómeno, del cual se esperaba tomar datos para comprender sus causas y consecuencias o cómo se desarrolla el problema. En este caso se tomó como población a

los colaboradores del Centro de Distribución Nacional de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A. [TÍA], siendo el total 500 colaboradores.

3.7.2. Muestra.

La muestra se obtiene siempre que no se tenga acceso al total de la población. Por este motivo, utilizando la fórmula del muestreo probabilístico se aplicó para obtener un tamaño reducido pero significativo, según el siguiente cálculo:

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

Cuyo significado es:

- N = tamaño de la población
- n/c = nivel de confianza al 90%
- Z = parámetro estadístico cuyo valor depende del nivel de confianza.
- p = probabilidad de éxito, o proporción esperada
- q = probabilidad de fracaso
- d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Los datos tomados en cuenta para el cálculo de la muestra son los siguientes:

Tabla 3.

Dimensión Demográfica

Símbolo	Datos
N = tamaño de la población	500
Z = estadístico de la distribución normal	1,645
p = probabilidad de éxito, o proporción esperada	0,6
q = probabilidad de fracaso	0,4
d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)	0.05

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Se aplicó la fórmula planteada, considerando los datos pertinentes y se obtuvo la siguiente respuesta:

$$n = \frac{1,645^2 * 0,60 * 0,40 * 500}{0,05^2(500 - 1) + 1,645^2 * 0,60 * 0,40}$$

n = 172

En donde:

- Tamaño de la población (N), corresponde a los 500 colaboradores que forman parte de la nómina del Centro de Distribución Nacional de TIA S.A.
- Estadístico de distribución normal (Z) es de 1,645, para lo cual se consideró un Nivel de Confianza del 90%
- Los valores de (p) y (q) correspondientes a las probabilidades a favor y en contra, tienen una relación de 60% y 40% respectivamente, considerando que se obtuvo la apertura en las instalaciones para tratar directamente con los colaboradores y por ende existe la posibilidad de obtener resultados más confiables.
- El resultado obtenido de la muestra (n) es de 172.

Por lo tanto, se deberá aplicar los cuestionarios a 172 colaboradores para obtener una confiabilidad del 90%, los cuales estarán distribuidos entre las dos secciones en las que se divide el Centro de Distribución Nacional de TIA S.A. es decir, 86 colaboradores del área de fríos y 86 colaboradores del área de secos.

3.8. Resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, tanto de Denison como de Cameron y Quinn.

3.8.1. Presentación de resultados de la variable Cultura Organizacional de Cameron y Quinn.

Sobre las características dominantes, se consultó al personal sobre:

- Mi área de trabajo es un lugar muy personal. La gente se siente como en una familia y se lleva muy bien
- Mi área de trabajo es dinámica, innovadora y emprendedora. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar riesgos.
- Mi área de trabajo está muy orientada a resultados. Una preocupación principal es lograr que se haga el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.
- Mi área de trabajo es muy controlada y estructurada. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace. Es muy disciplinada.

Tabla 4.

Características dominantes

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy de acuerdo	23	13%
De acuerdo	24	14%
Indeciso	61	35%
No está de acuerdo	57	33%
Está muy en desacuerdo	7	4%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

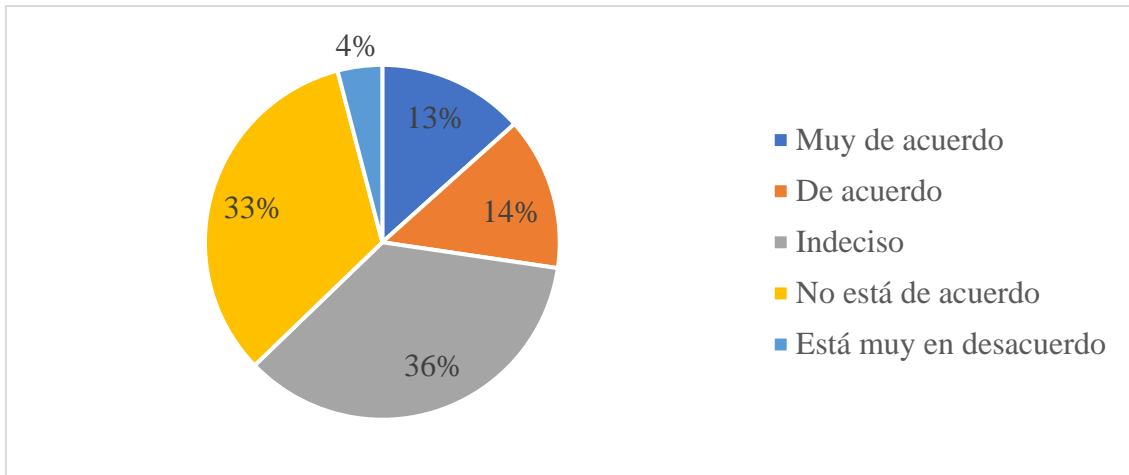


Figura 13. Características dominantes

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Interpretación

Con relación a las características dominantes en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 13% muy de acuerdo, 14% de acuerdo, 36% indeciso, 33% no está de acuerdo y 4% está muy en desacuerdo.

Sobre el liderazgo organizacional, se consultó sobre:

- La jefatura de mi área de trabajo ejerce un liderazgo que es ejemplo de preocupación por el desarrollo de sus colaboradores (orienta, brinda dirección y consejo, apoya y facilita el trabajo de sus colaboradores).
- El liderazgo de mi área de trabajo ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.
- El liderazgo de mi área de trabajo ejemplifica cierta agresividad, con propósito y gran orientación a resultados.
- El liderazgo de mi área de trabajo se caracteriza por brindar ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.

Tabla 5.

Liderazgo organizacional

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy de acuerdo	30	17%
De acuerdo	33	19%
Indeciso	52	30%
No está de acuerdo	50	29%
Está muy en desacuerdo	7	4%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

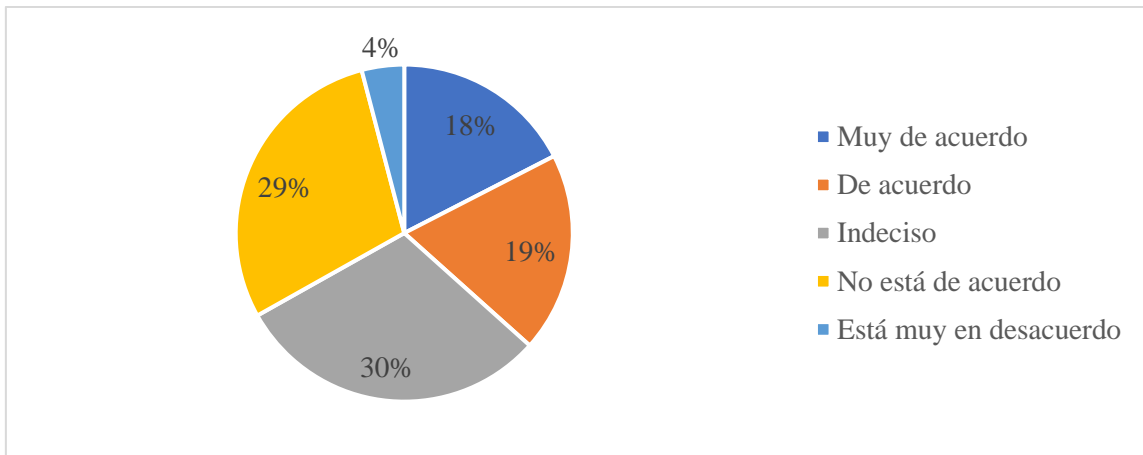


Figura 14. Liderazgo organizacional

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación al liderazgo organizacional en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 18% muy de acuerdo, 19% de acuerdo, 30% indeciso, 29% no está de acuerdo y 4% está muy en desacuerdo.

Sobre la gestión de empleados se consultó:

- En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

- En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.
- En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.
- En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones.

Tabla 6.

Gestión de empleados

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy de acuerdo	24	14%
De acuerdo	45	26%
Indeciso	30	17%
No está de acuerdo	69	40%
Está muy en desacuerdo	4	2%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

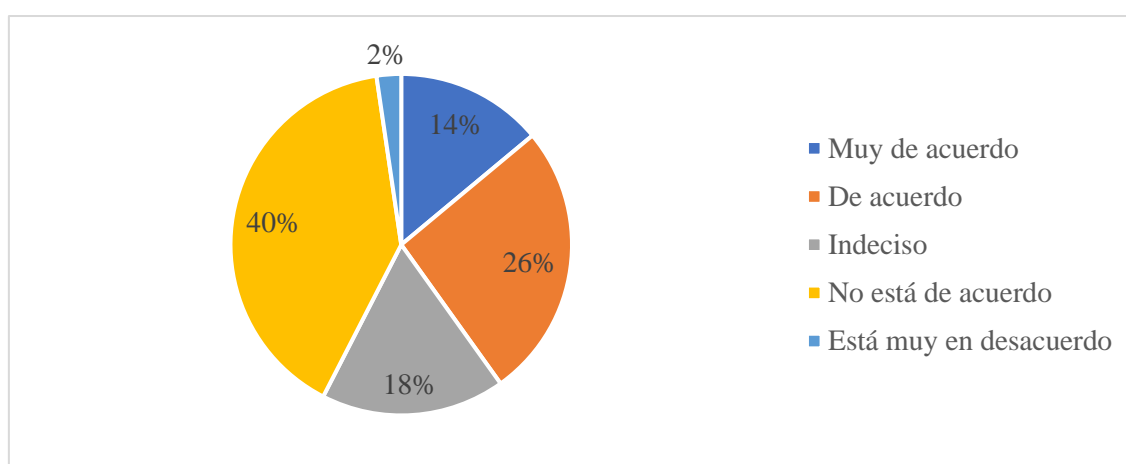


Figura 15. Gestión de empleados

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación a la gestión de empleados en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 14% muy de acuerdo, 26% de acuerdo, 18% indeciso, 40% no está de acuerdo y 2% está muy en desacuerdo.

Sobre la unión de la organización se consultó:

- Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.
- Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe énfasis en estar en la vanguardia.
- Lo que mantiene unida a mi área de trabajo es el énfasis en el logro y en alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes.
- Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son las reglas formales y políticas. Mantener la fluidez del área importante.

Tabla 7.

Unión de la organización

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy de acuerdo	28	16%
De acuerdo	32	19%
Indeciso	45	26%
No está de acuerdo	60	35%
Está muy en desacuerdo	7	4%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

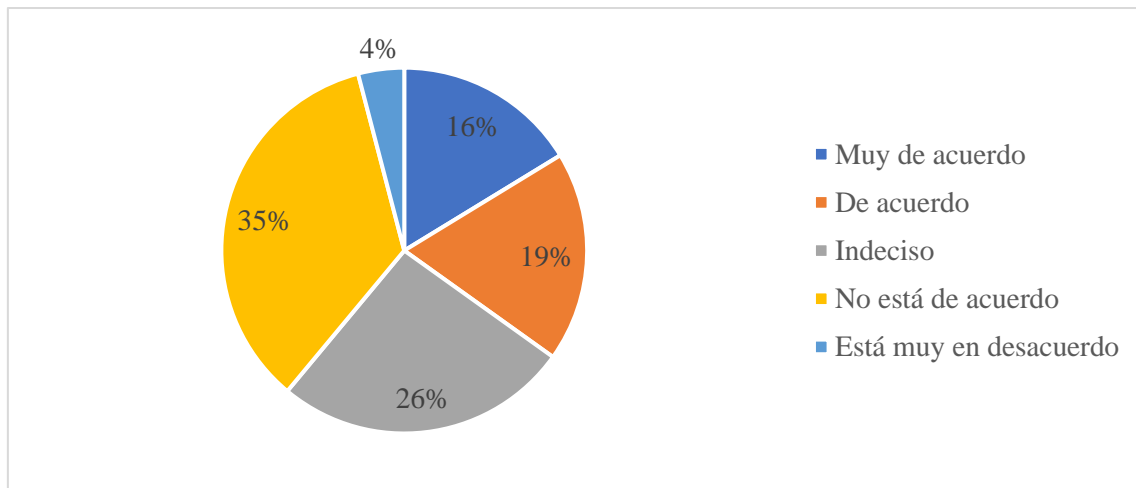


Figura 16. Unión de la organización

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación a la unión de la organización en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 16% muy de acuerdo, 19% de acuerdo, 26% indeciso, 35% no está de acuerdo y 4% está muy en desacuerdo.

Sobre el énfasis estratégico se consultó:

- En mi área de trabajo se enfatiza en el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación.
- En mi área de trabajo se enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas y la búsqueda de oportunidades es valorada.
- En mi área de trabajo se enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar imagen son características dominantes.
- En mi área de trabajo se enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.

Tabla 8.

Énfasis estratégico

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy de acuerdo	30	17%
De acuerdo	31	18%
Indeciso	37	22%
No está de acuerdo	67	39%
Está muy en desacuerdo	7	4%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

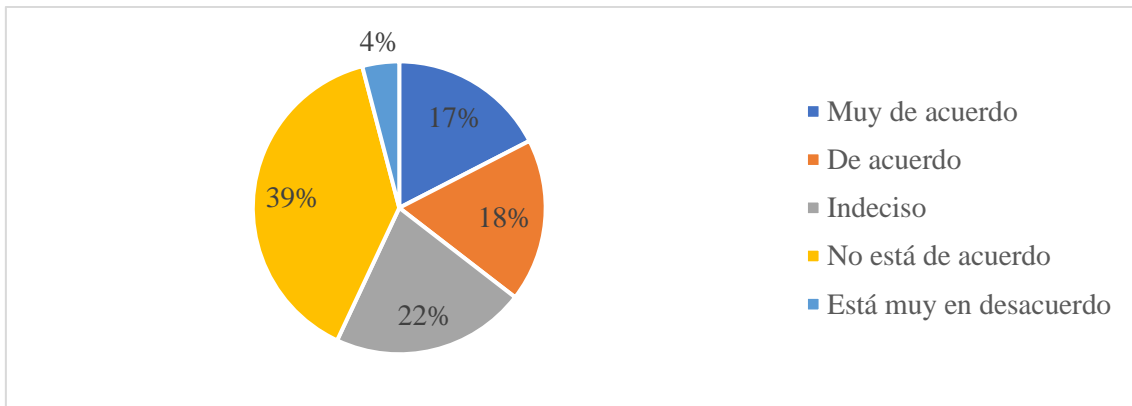


Figura 17. Énfasis estratégico

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación al énfasis estratégico en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 17% muy de acuerdo, 18% de acuerdo, 22% indeciso, 39% no está de acuerdo y 4% está muy en desacuerdo.

Sobre los criterios de éxito se consultó:

- En mi área de trabajo, se define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.

- En mi área de trabajo se define el éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos. Es un área líder.
- En mi área de trabajo se define el éxito en base a la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.
- En mi área de trabajo se define el éxito en base a eficiencia. Entrega confiable y fluidez en la ejecución son críticos.

Tabla 9.

Criterio de éxito

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy de acuerdo	18	10%
De acuerdo	45	26%
Indeciso	35	20%
No está de acuerdo	66	38%
Está muy en desacuerdo	8	5%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

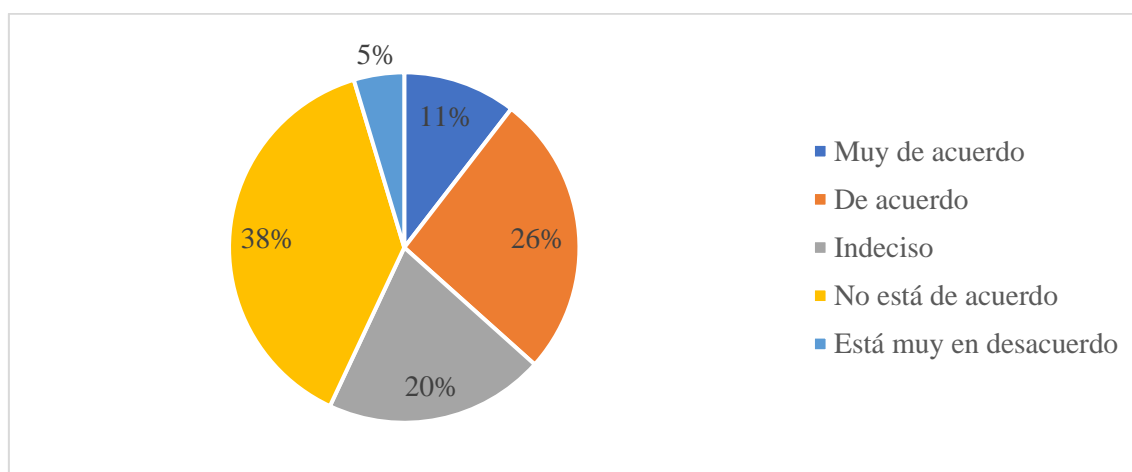


Figura 18. Criterio de éxito

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación al criterio de éxito en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 11% muy de acuerdo, 26% de acuerdo, 20% indeciso, 38% no está de acuerdo y 5% está muy en desacuerdo.

3.5.1. Presentación de resultados de la variable Cultura Organizacional de Denison.

En relación con la toma de decisiones se realizaron las siguientes preguntas al personal:

- La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.
- Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.
- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.
- Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.
- La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.

Tabla 10.

Toma de decisión

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	72	42%
De acuerdo	48	28%
Neutral	42	24%
En desacuerdo	10	6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

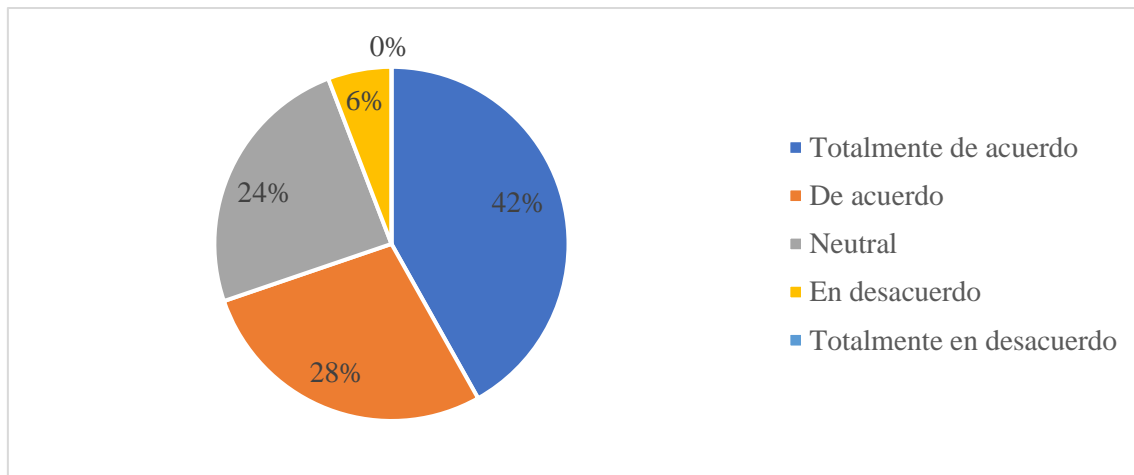


Figura 19. Toma de decisión

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación a la toma de decisión en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 42% muy de acuerdo, 28% de acuerdo, 24% indeciso, 6% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Sobre las aseveraciones relacionadas al trabajo en equipo se consultó:

- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.
- Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.
- Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.
- Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización.
- El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

Tabla 11.

Trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	72	42%
De acuerdo	60	35%
Neutral	23	13%
En desacuerdo	17	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

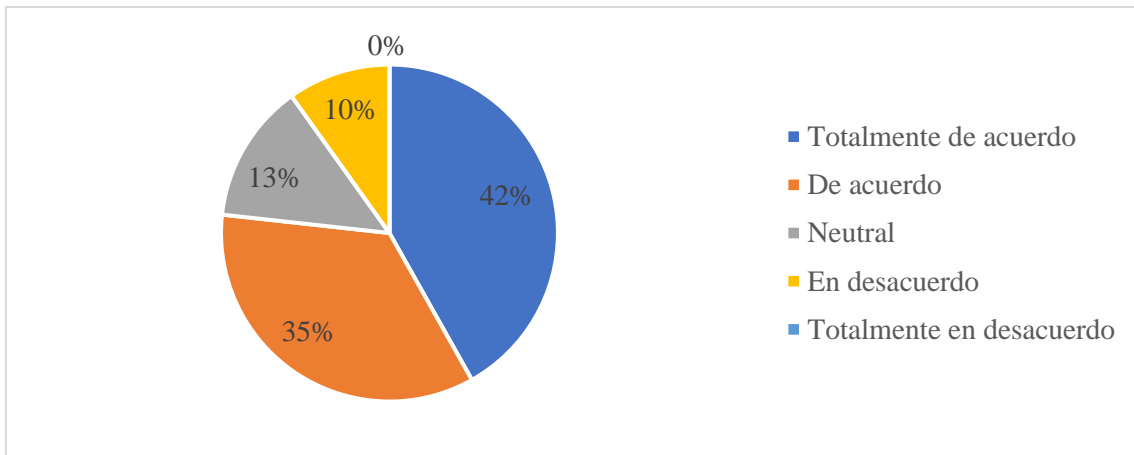


Figura 20. Trabajo en equipo

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación al trabajo en equipo en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 42% muy de acuerdo, 35% de acuerdo, 13% indeciso, 10% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Sobre el desarrollo de las capacidades se consultó:

- La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.

- Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.
- Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.
- La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.
- A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

Tabla 12.

Desarrollo de capacidades

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	50	29%
De acuerdo	64	37%
Neutral	37	22%
En desacuerdo	21	12%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

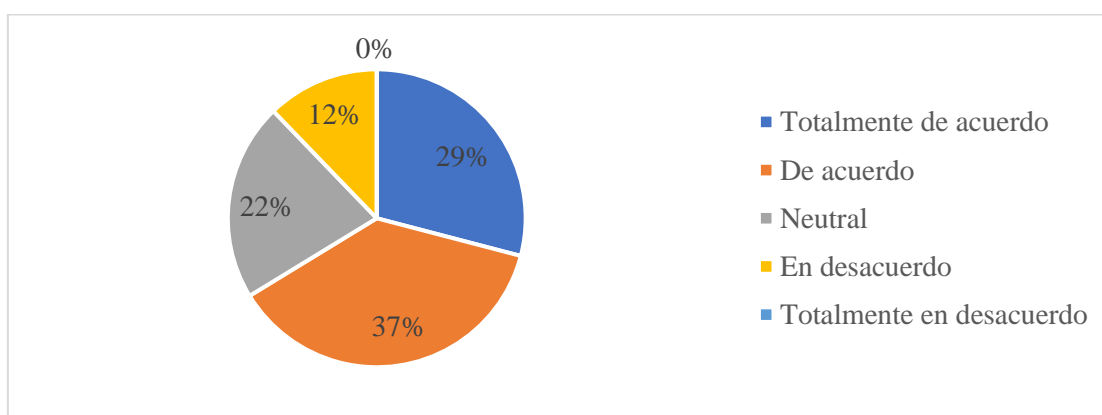


Figura 21. Desarrollo de capacidades

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación al desarrollo de capacidades en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 29% muy de acuerdo, 37% de acuerdo, 22% indeciso, 12% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Sobre los valores se consultó:

- Los líderes y directores practican lo que pregonan.
- Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.
- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.
- Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.
- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.

Tabla 13.

Valores

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	66	38%
De acuerdo	54	31%
Neutral	35	20%
En desacuerdo	17	10%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

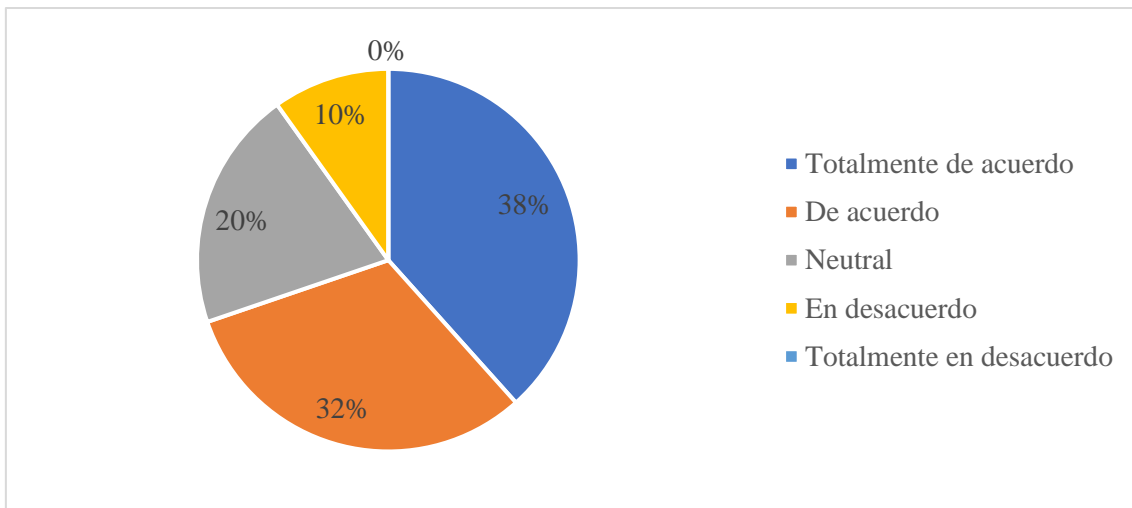


Figura 22. Valores

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación la característica de valores en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 38% muy de acuerdo, 32% de acuerdo, 20% indeciso, 10% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Sobre los acuerdos se preguntó:

- Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
- Este grupo tiene una cultura «fuerte».
- Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.
- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.
- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

Tabla 14.

Acuerdos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	58	34%
De acuerdo	61	35%
Neutral	41	24%
En desacuerdo	12	7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

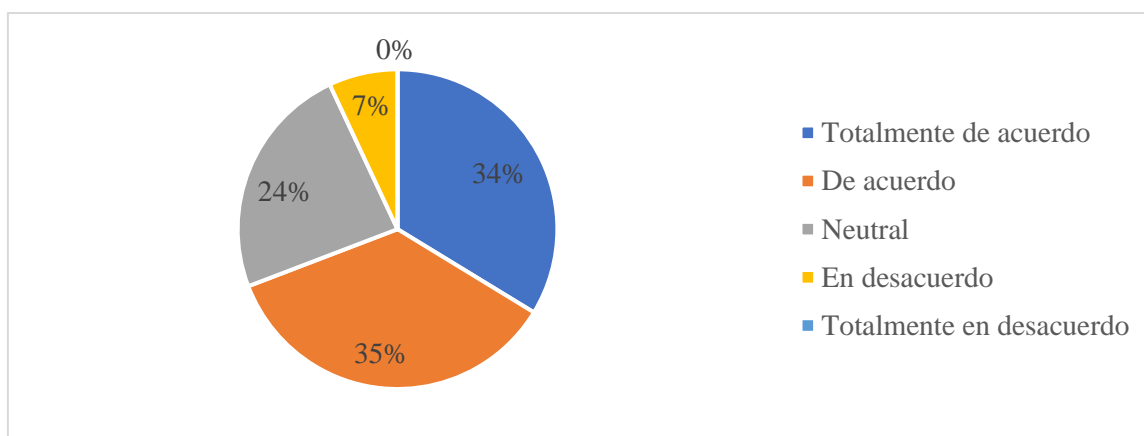


Figura 23. Acuerdos

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación la característica acuerdos en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 34% muy de acuerdo, 35% de acuerdo, 24% indeciso, 7% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Sobre la coordinación e integración los empleados respondieron las siguientes aseveraciones:

- Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.

- Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.
- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.
- Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.
- Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

Tabla 15.

Coordinación e integración

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	44	26%
De acuerdo	73	42%
Neutral	49	28%
En desacuerdo	3	2%
Totalmente en desacuerdo	3	2%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

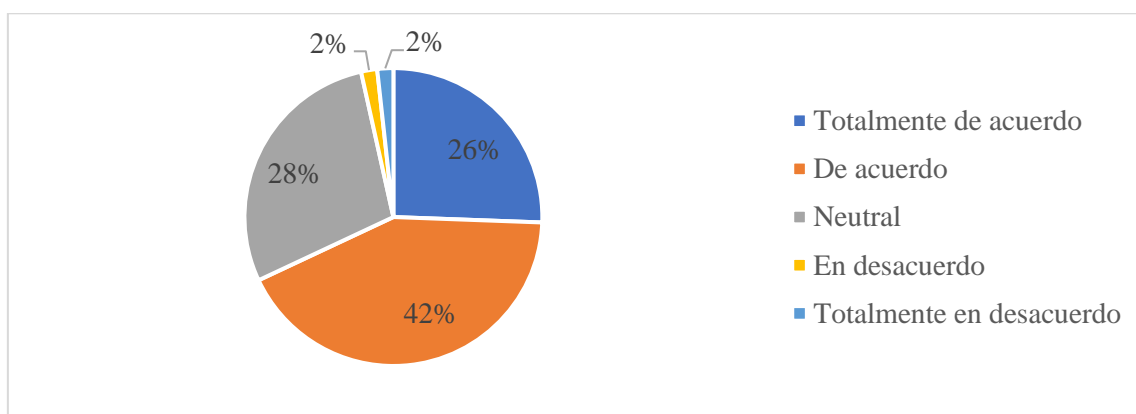


Figura 24. Coordinación e integración

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación a la coordinación e integración en promedio manifestada en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 26% muy de acuerdo, 42% de acuerdo, 28% indeciso, 2% no está de acuerdo y 2% está muy en desacuerdo.

Sobre la orientación al cambio el personal se refirió en cuanto a los siguientes aspectos:

- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
- Respondemos bien a los cambios del entorno.
- Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo.
- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

Tabla 16.

Orientación al cambio

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	38%
De acuerdo	57	33%
Neutral	34	20%
En desacuerdo	16	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

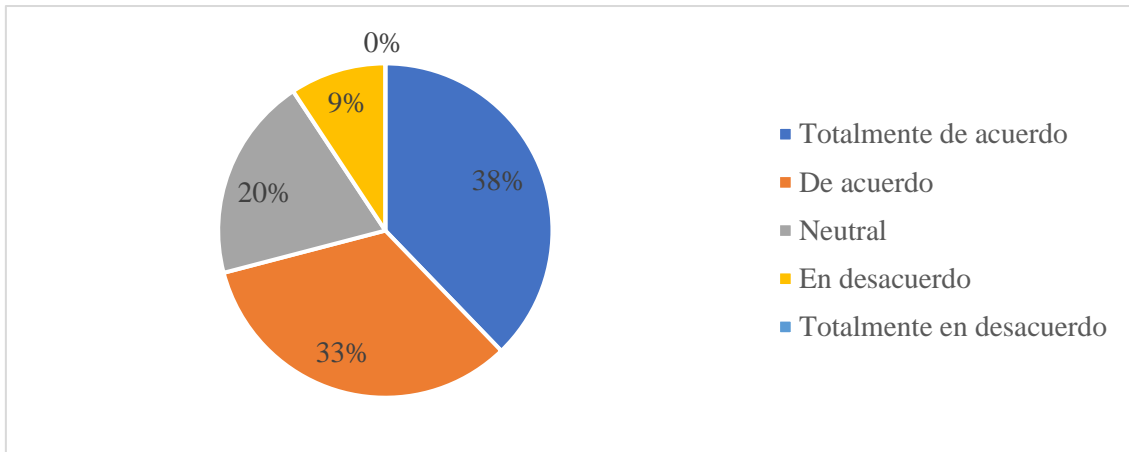


Figura 25. Orientación al cambio

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación a la orientación al cambio en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 38% muy de acuerdo, 35% de acuerdo, 20% indeciso, 9% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Sobre la orientación al cliente el personal respondió acerca de:

- Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.
- La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.
- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.
- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.
- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.

Tabla 17.

Orientación al cliente

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	49	28%
De acuerdo	69	40%
Neutral	50	29%
En desacuerdo	4	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

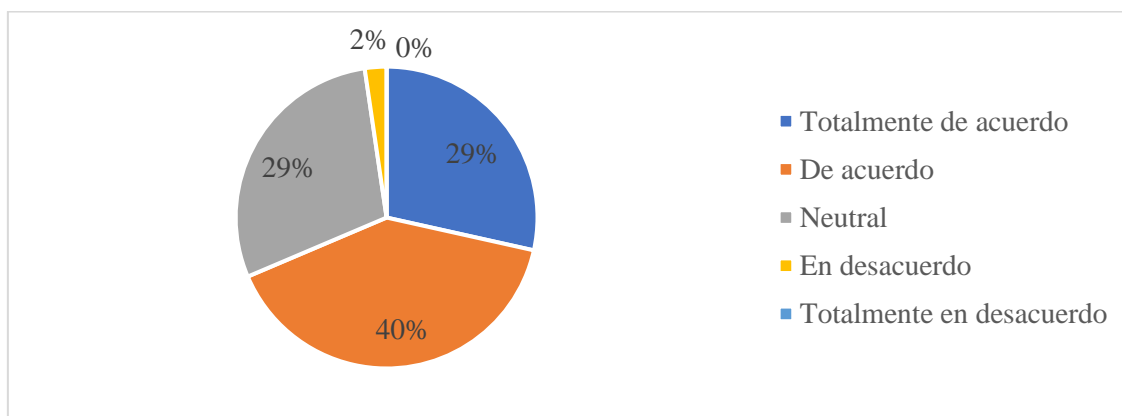


Figura 26. Orientación al cliente

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación a la orientación al cliente en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 29% muy de acuerdo, 40% de acuerdo, 29% indeciso, 2% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Sobre el aprendizaje organizativo se consultó:

- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
- La innovación es algo que fomenta la empresa.
- Muchas ideas «se pierden por el camino».

- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.
- Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».

Tabla 18.

Aprendizaje organizativo

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	59	34%
De acuerdo	82	48%
Neutral	24	14%
En desacuerdo	4	2%
Totalmente en desacuerdo	3	2%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

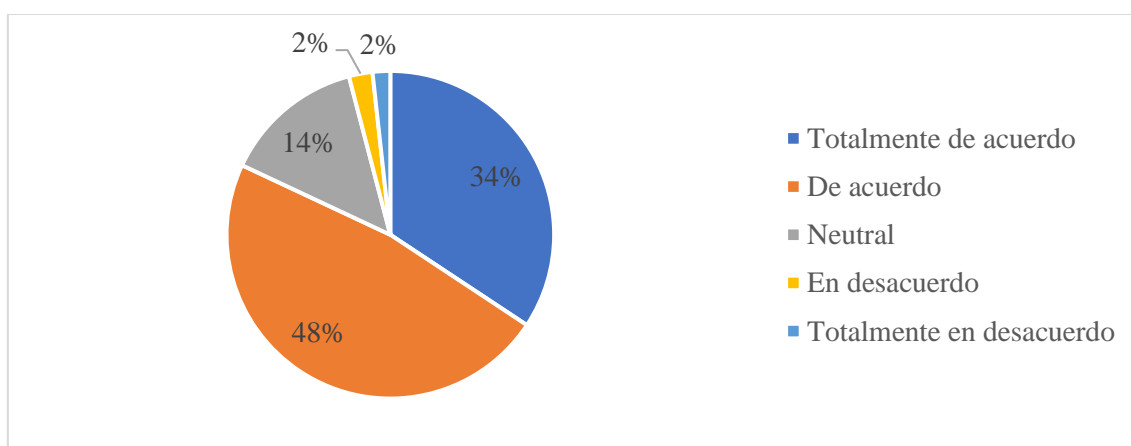


Figura 27. Aprendizaje organizativo

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación al aprendizaje organizativo en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 34% muy de acuerdo, 48% de acuerdo, 14% indeciso, 2% no está de acuerdo y 2% está muy en desacuerdo.

En cuanto a la dirección y propósitos estratégicos se consultó:

- Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.

- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.
- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
- Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.
- La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.

Tabla 19.

Dirección y propósitos estratégicos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	64	37%
De acuerdo	74	43%
Neutral	21	12%
En desacuerdo	13	8%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

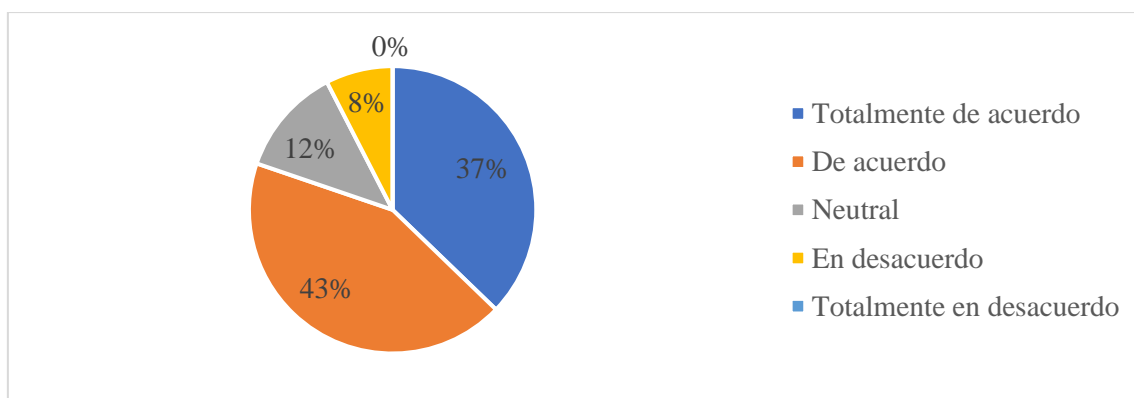


Figura 28. Dirección y propósitos estratégicos

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación a la dirección y propósitos estratégicos en promedio manifestada en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 37% muy de acuerdo, 43% de acuerdo, 12% indeciso, 8% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Sobre las metas y objetivos se preguntó:

- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.
- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas, pero realistas.
- La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.
- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.
- Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.

Tabla 20.

Metas y objetivos

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	66	38%
De acuerdo	72	42%
Neutral	17	10%
En desacuerdo	13	8%
Totalmente en desacuerdo	4	2%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

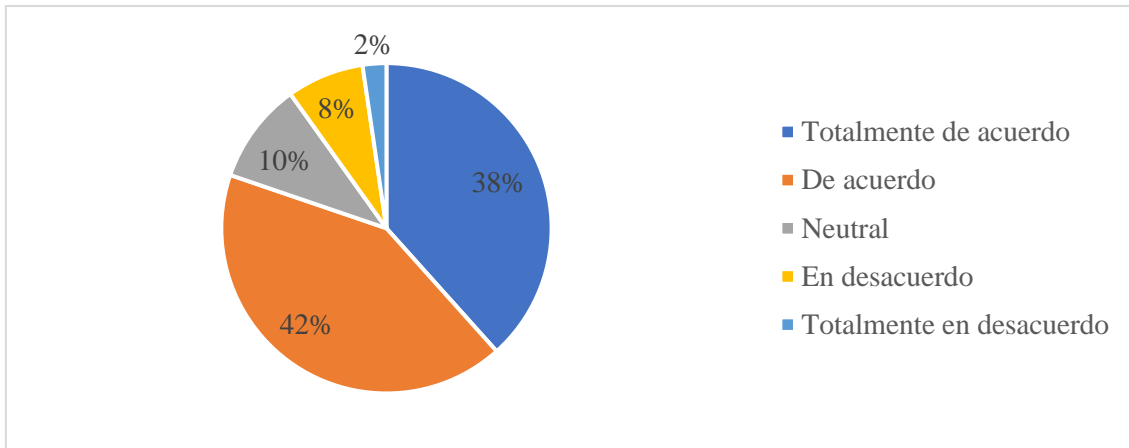


Figura 29. Metas y objetivos

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación a las metas y objetivos en promedio manifestada en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 38% muy de acuerdo, 42% de acuerdo, 10% indeciso, 8% no está de acuerdo y 2% está muy en desacuerdo.

Sobre la visión:

- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.
- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.
- El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.
- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

Tabla 21.

Visión

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	61	35%
De acuerdo	74	43%
Neutral	20	12%
En desacuerdo	13	8%
Totalmente en desacuerdo	4	2%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

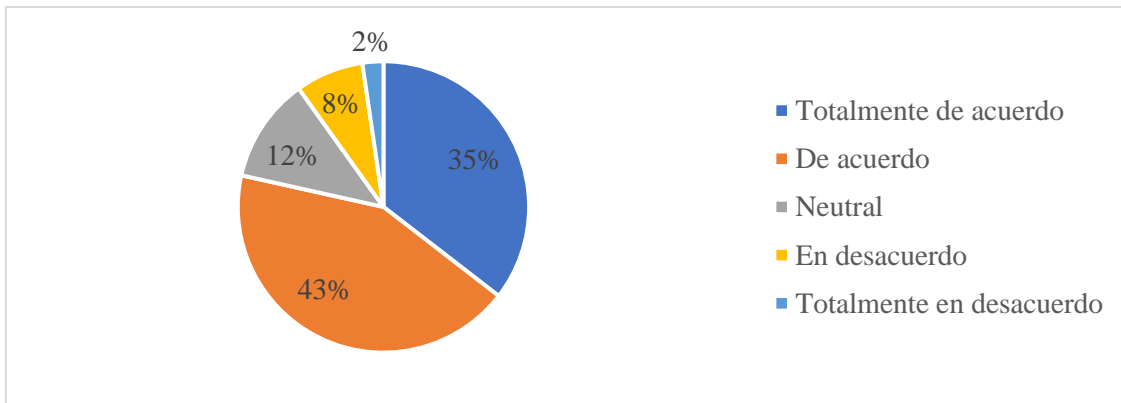


Figura 30. Visión

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación a la visión en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 35% muy de acuerdo, 43% de acuerdo, 12% indeciso, 8% no está de acuerdo y 2% está muy en desacuerdo.

3.8.2. Presentación de resultados de la variable Evaluación del Desempeño Laboral.

En cuanto al desempeño de tareas se preguntó al personal:

- Capacidad de toma de decisiones.
- Capacidad de organización y planificación.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Conocimientos técnicos.
- Productividad (cantidad y calidad del trabajo).

Tabla 22.

Desempeño de tareas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	31	18%
Casi siempre	68	40%
A veces	59	34%
Casi nunca	14	8%
Nunca	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

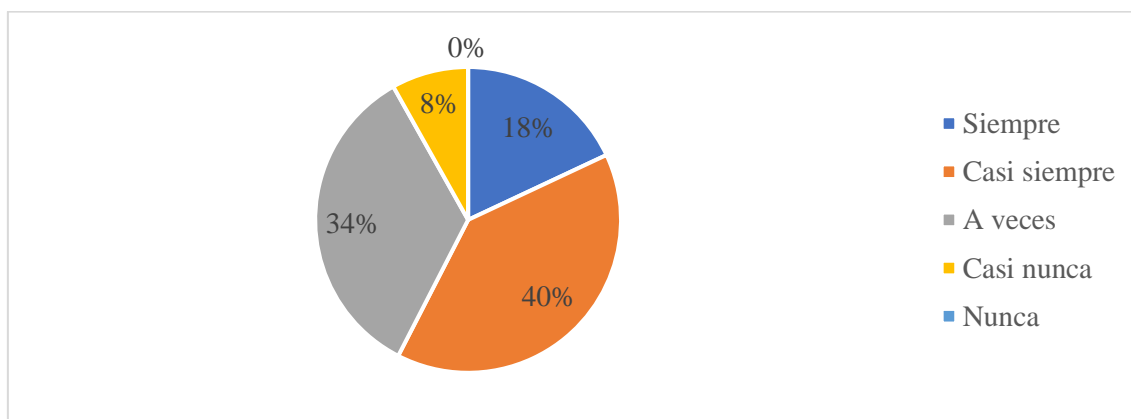


Figura 31. Desempeño de tareas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación al desempeño de tareas en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 18% muy de acuerdo, 40% de acuerdo, 34% indeciso, 8% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Sobre el desempeño contextual se tiene que:

- Orientación a objetivos y resultados.
- Iniciativa.
- Compromiso con la organización.
- Colaboración y cooperación con compañeros.
- Compartir y transmitir conocimiento.

Tabla 23.

Desempeño contextual

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	10	6%
Casi siempre	114	66%
A veces	38	22%
Casi nunca	10	6%
Nunca	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

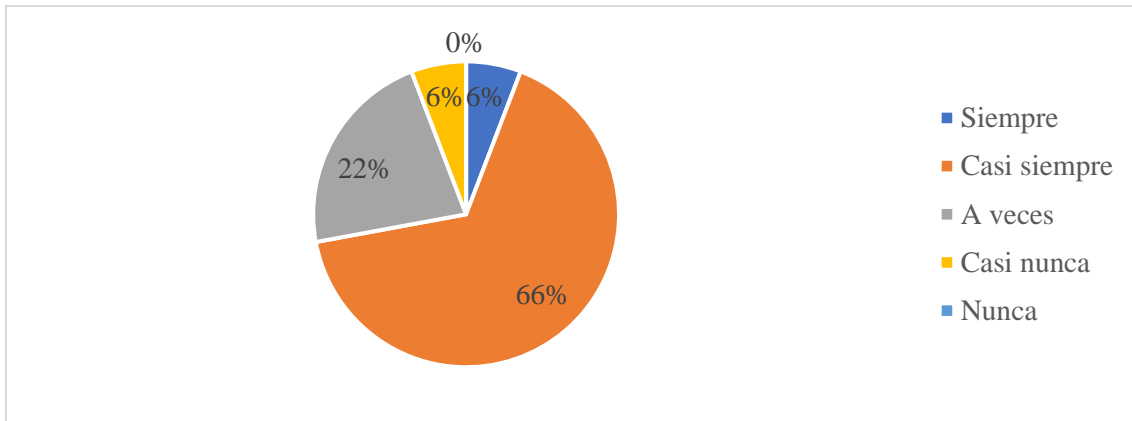


Figura 32. Desempeño contextual

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación al desempeño contextual en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 6% muy de acuerdo, 66% de acuerdo, 22% indeciso, 6% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Sobre el desempeño organizacional se consultó:

- Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral.
- Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo.
- Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales.
- Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo.
- Ritmo voluntario eficiente del trabajo.

Tabla 24.

Desempeño organizacional

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	36	21%
Casi siempre	42	24%
A veces	79	46%
Casi nunca	15	9%
Nunca	0	0%
Total	172	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

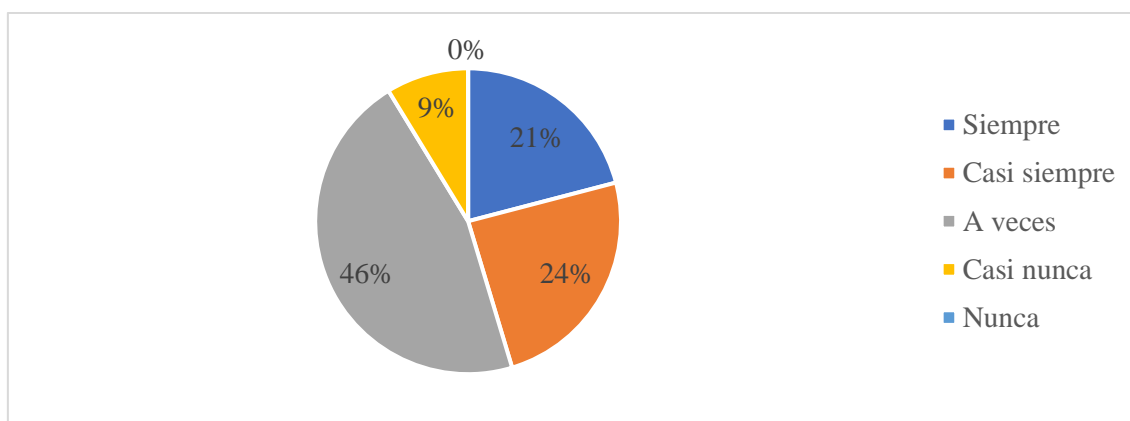


Figura 33. Desempeño organizacional

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Con relación al desempeño organizacional en promedio manifestadas en el cuestionario, los encuestados afirman que estos argumentos se suscitan en su entorno laboral bajo el siguiente comportamiento: 21% muy de acuerdo, 24% de acuerdo, 46% indeciso, 9% no está de acuerdo y 0% está muy en desacuerdo.

Capítulo IV

4. INFORME DE RESULTADOS

En el presente informe final, se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa en análisis, con la finalidad de correlacionar comportamientos basados en la cultura organizacional de los autores Cameron y Quinn, además de manera independiente la autoría de Denison con los resultados de un cuestionario de evaluación de desempeño laboral.

4.4. Confiabilidad del instrumento

Una vez culminado el análisis descriptivo de las respuestas de cada dimensión a través del tratamiento promedio de los argumentos presentados en la encuesta, es necesario medir el nivel de confianza del instrumento, con la finalidad de observar si existe un consenso entre las respuestas, una postura en general o en el peor de los casos las respuestas están tan dispersas que es imposible obtener una respuesta en promedio que explique el comportamiento de cada variable consultada.

Estos criterios de asegurar la necesidad de un consenso entre las respuestas de cada encuesta realizada, se lo comprueba a través del cálculo del alfa de Cronbach, cuya fórmula se la muestra a continuación:

$$\alpha = \frac{k}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{VT} \right]$$

Figura 34. Fórmula de aplicación del alfa de Cronbach

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En cuanto a la fórmula de aplicación del alfa de Cronbach, se tiene que su indicador muestra criterios como:

k = número de preguntas consultadas

$\sum Vi$ = Sumatoria de cada una de las varianzas de cada ítem.

VT = Varianza total de los datos analizados

En la cual se puede evidenciar que la variación de respuestas y posibles sesgos que se encuentren relacionados y se cree un consenso que permita posteriormente una correlación de argumentos.

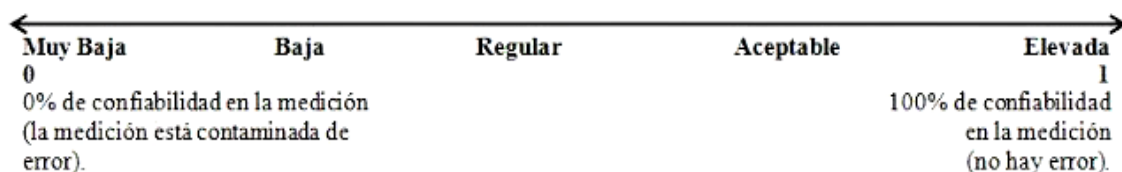


Figura 35. Criterio de medición del alfa de Cronbach

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

De acuerdo a la interpretación en cuanto a la medición del alfa de Cronbach, se tiene que, un valor cercano a cero indica una baja confiabilidad o argumentos que no se encuentran relacionados, mientras que un valor cercano a uno, determina menor error en la correlación de escenarios.

Tabla 25.

Confiabilidad del instrumento variable Cultura Organizacional Cameron y Quinn

a (Alfa)	0,977216
k (número de ítems)	24
Vi (Varianza de cada ítem)	37,42972553
Vt (Varianza de la suma de los ítems)	589,4362831

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En cuanto a la confiabilidad del instrumento en la variable cultura organizacional de Cameron y Quinn, con una encuesta realizada a 172 trabajadores de 24 respuestas, el valor es de 0,977216 es decir, existe confiabilidad de los datos.

Tabla 26.

Confiabilidad del instrumento variable Cultura Organizacional Denison

a (Alfa)	0,982667
k (número de ítems)	60
Vi (Varianza de cada ítem)	72,16823283
Vt (Varianza de la suma de los ítems)	2140,784309

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos de acuerdo al cuestionario propuesto en base a la Cultura Organizacional de Denison, en base a la consulta de 60 ítems, se muestra un resultado de 0,982667 generando que una correlación de estas respuestas, garantice una posible correlación de escenarios.

Tabla 27.

Confiabilidad del instrumento variable Evaluación del desempeño laboral

a (Alfa)	0,798702
k (número de ítems)	15
Vi (Varianza de cada ítem)	17,71893591
Vt (Varianza de la suma de los ítems)	69,6101609

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En cuanto a la confiabilidad del instrumento de la variable evaluación del desempeño laboral, se tiene un alfa de 0,798702 es decir, se tiene una seguridad en las respuestas de los encuestados, en el criterio que fueron entendidas, procesadas y que se plasman en la realidad laboral de la empresa.

4.5. Test de normalidad

En base al test de normalidad, su aplicación es relevante porque es importante que la distribución de los datos mantenga una curva cercana a la distribución normal, de manera que se pueda emplear sus estadísticos para comprobar la hipótesis, para lo cual se implementan los siguientes métodos de análisis:

4.5.1. Métodos estadísticos descriptivos

En detalle a la aplicación de métodos estadísticos descriptivos, a continuación, se presenta el cálculo de la curtosis y coeficiente de asimetría, en cada uno de los datos promedios de las variables presentadas

Tabla 28.

Estadísticos descriptivos variable Cultura Organizacional Cameron y Quinn

<i>Cultura organizacional (CQ)</i>	
Media	2,761870155
Error típico	0,077358695
Mediana	2,625
Moda	3,583333333
Desviación estándar	1,014549776
Varianza de la muestra	1,029311248
Curtosis	-1,148223806
Coefficiente de asimetría	0,273826965
Rango	3,75
Mínimo	1,083333333
Máximo	4,833333333
Suma	475,0416667
Cuenta	172

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En detalle a los estadísticos descriptivos de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn, indica que sus datos no mantienen una distribución normal, por su lejanía a 3, con desviación a la derecha por su valor de asimetría positiva.

Tabla 29.

Estadísticos descriptivos variable Cultura Organizacional Denison

<i>Cultura organizacional (D)</i>	
Media	3,623158915
Error típico	0,058970818
Mediana	3,883333333
Moda	4,1
Desviación estándar	0,773395025
Varianza de la muestra	0,598139865
Curtosis	-0,283057823
Coefficiente de asimetría	-0,817016361
Rango	2,95
Mínimo	1,65
Máximo	4,6
Suma	623,1833333
Cuenta	172

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En referencia a los estadísticos descriptivos de los valores de la variable Cultura Organizacional de Denison, indica que sus datos no guardan relación con una distribución normal por su cercanía a 3 en el valor de la curtosis y su sesgo a la izquierda por el valor negativa del coeficiente de asimetría.

Tabla 30.

Estadísticos descriptivos variable Evaluación del desempeño laboral

<i>Desempeño laboral</i>	
Media	3,26782946
Error típico	0,04253506
Mediana	3,2
Moda	3,13333333
Desviación estándar	0,55784202
Varianza de la muestra	0,31118772
Curtosis	-0,89430492
Coefficiente de asimetría	0,17790812
Rango	2,6
Mínimo	1,93333333
Máximo	4,53333333
Suma	562,066667
Cuenta	172

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En detalle a los valores descriptivos de la variable evaluación del desempeño laboral, en su distribución de datos no es normal porque su curtosis es lejana a 3 y el sesgo de los datos es cercano al medio, por sus datos cercanos a 0.

4.5.2. Método histogramas

En cuanto a los métodos de histogramas, se describe de una manera gráfica la distribución de los datos, en cuanto a la forma de una campana, que permita acercarse a una normalización con campana invertida.

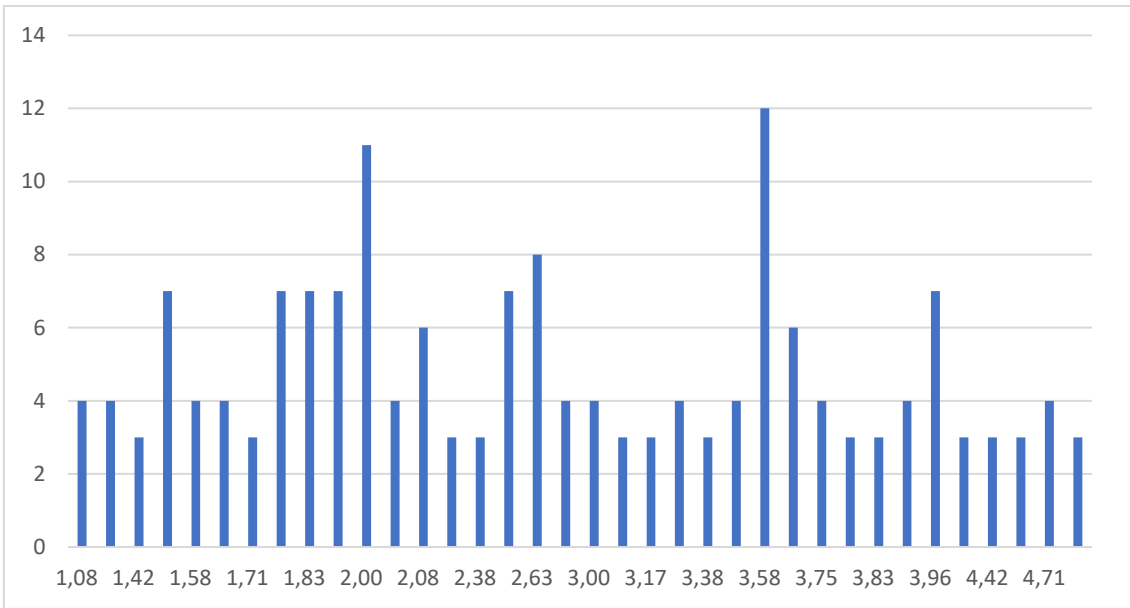


Figura 36. Distribución de datos variable Cultura Organizacional Cameron y Quinn
 Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En cuanto a la distribución de datos de la variable Cultura Organizacional de Cameron y Quinn, se tiene que la información no tiene la forma de una campana invertida, presentando acumulación de frecuencias en diferentes picos de medición, lo cual no establece un promedio de los datos para establecer un estadístico de referencia.

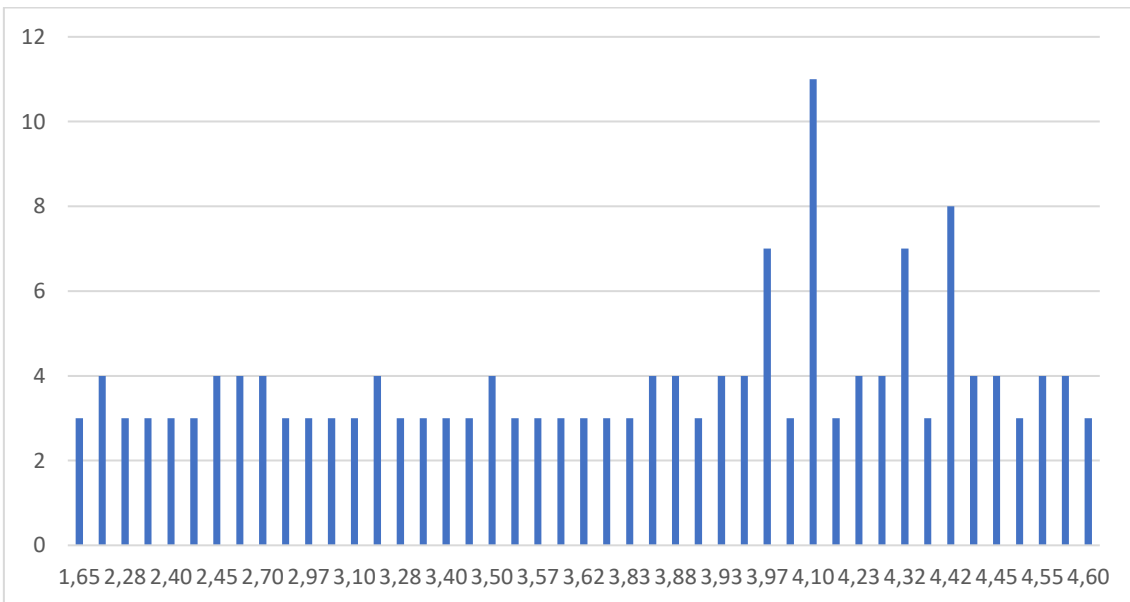


Figura 37. Distribución de datos variable Cultura Organizacional Denison
 Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Para la distribución de datos de la variable Cultura Organizacional de Denison, se tiene que sus datos están acumulados a la derecha, con un promedio que no centra los datos, por ende, su sesgo a la derecha implica que el resultado promedio tenga poca credibilidad en el análisis posterior de los datos.

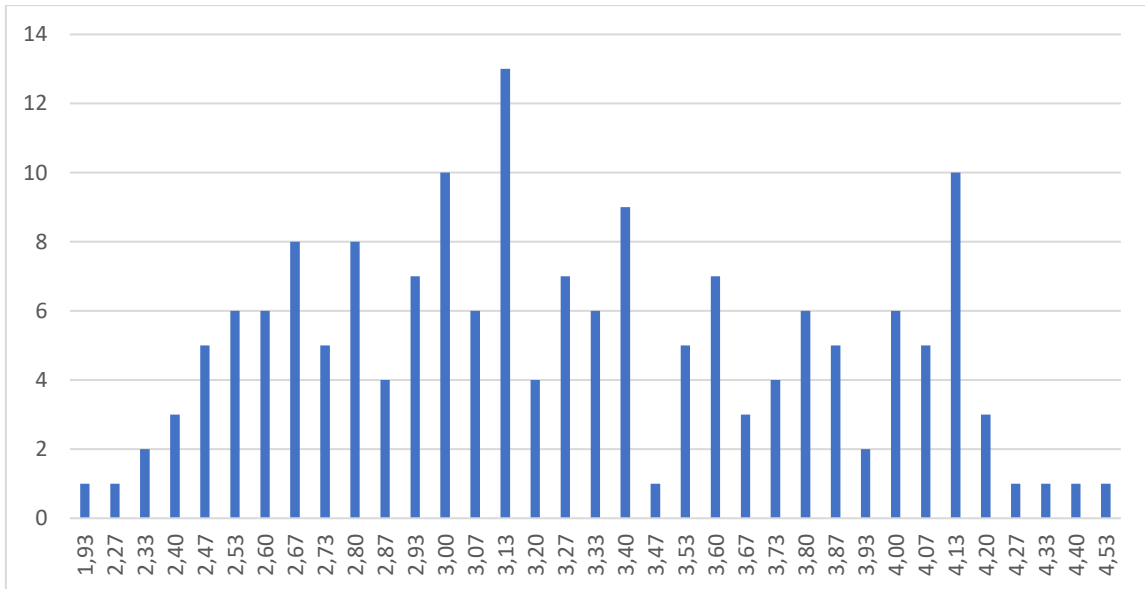


Figura 38. Distribución de datos variable evaluación del desempeño laboral

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En referencia a la distribución de datos de la variable de evaluación del desempeño laboral, muestra unos datos acumulados en el centro, que se acerca a una campana invertida, por lo tanto, se mantiene la normalidad de los escenarios.

4.5.3. Método gráfico P-P PLOT

A través del método gráfico P-P PLOT, se puede establecer si los datos, mantienen una tendencia de normalidad, cuando la información expuesta, está cercana a la línea de tendencia, tal como se explica a continuación:

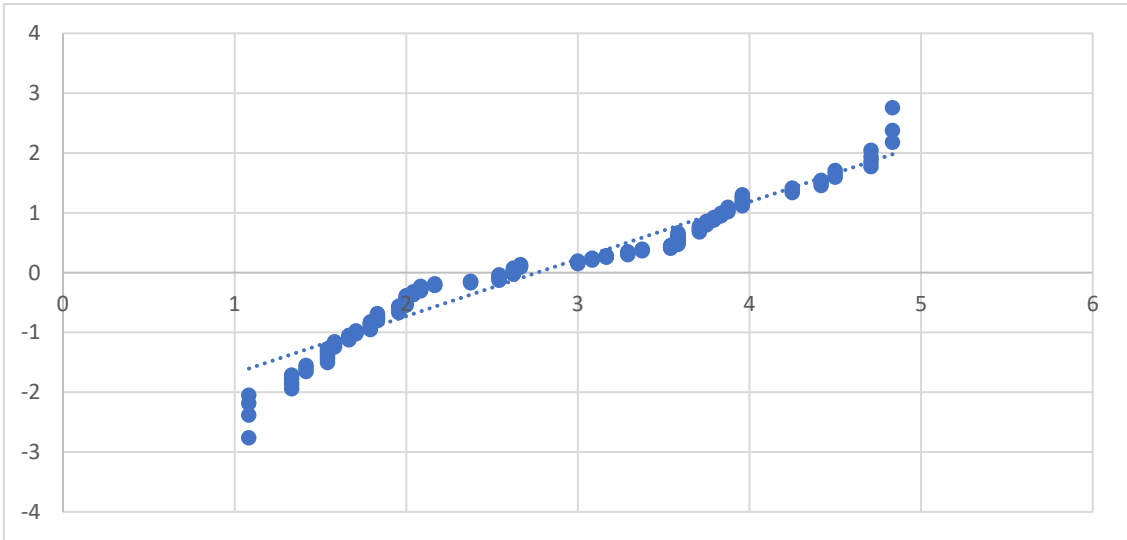


Figura 39. Gráfica P-P PLOT variable cultura organizacional Cameron y Quinn.

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En base a los datos mostrados de la figura presentada, el gráfico P-P PLOT, se muestra que, la distribución de los datos mantiene una distribución cercana a línea de tendencia, lo que asegura que su exposición o comportamiento mantiene una distribución normal, lo que asegura que el tratamiento de resultados, pueda ser aplicado en cualquier elemento relacionado a la distribución normal.

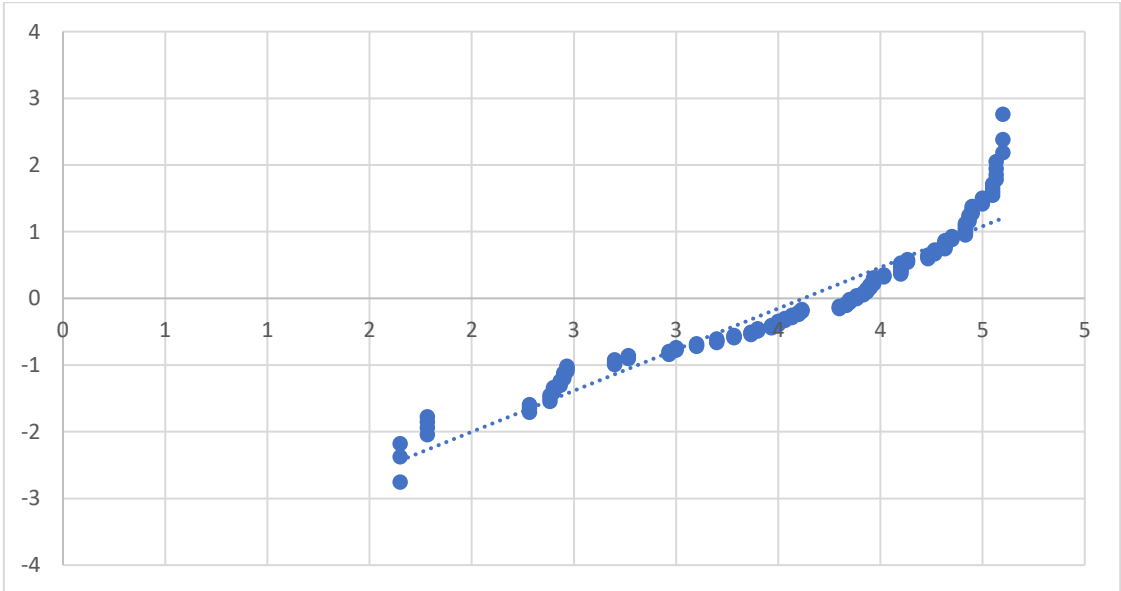


Figura 40. Gráfica P-P PLOT variable cultura organizacional Denison

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En tanto a la gráfica P-P PLOT, de la variable cultura organizacional de Denison, se tiene que su comportamiento está apegado a la línea de tendencia, por lo tanto, se puede asegurar que la data pueda ser expuesta a una distribución normal.

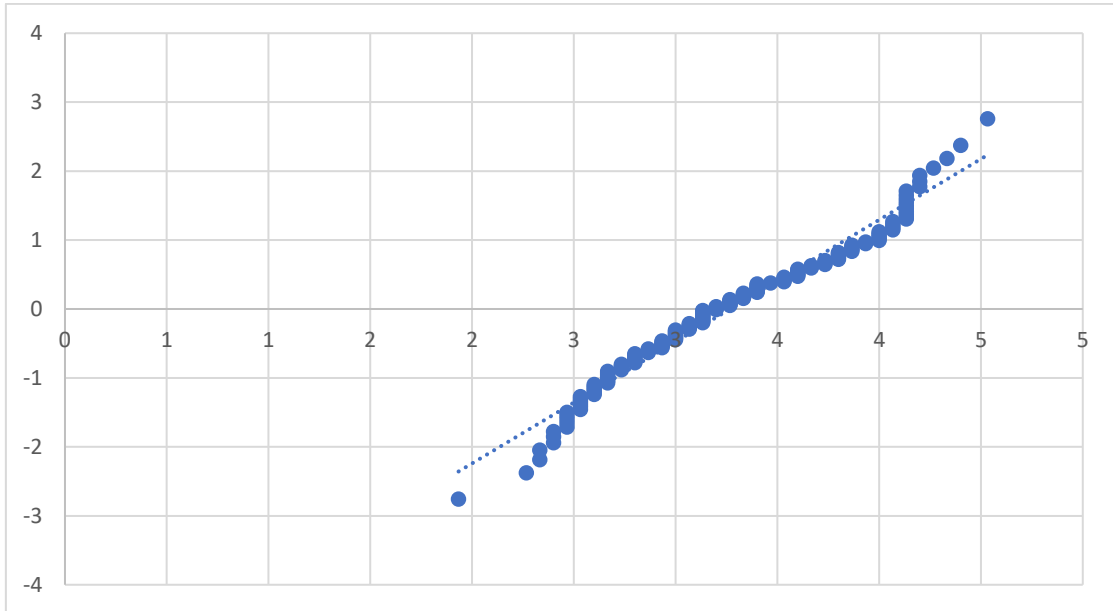


Figura 41. Gráfica P-P PLOT variable evaluación del desempeño laboral

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En cuanto a los datos de la variable de evaluación de desempeño laboral, se tiene que, su distribución de datos se acerca a la línea de tendencia, lo que demuestra que la información puede ser procesada en una probabilidad de distribución normal.

4.6. Correlación de residuos

Definir la correlación de residuos, es poder describir si los residuos que deja el pronóstico de un posible escenario de regresión guardan un comportamiento cíclico o su información es aleatoria en la cual no sigue ningún tipo de patrón en particular, a continuación, se muestra la correlación de residuos de cada combinación de variable independiente y dependiente, una vez confirmado que los datos obtenidos de cada test, mantienen una distribución normal.

Tabla 31.

Correlación de escenarios cultura organizacional (CQ) vs desempeño laboral

DW	1,370068831
K	1
dl =	1,741
Du	1,764
4 - dl=	2,259
4 - du=	2,236

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Según el resultado del test Durbin y Watson, indica que, la relación entre los escenarios de la cultura organizacional y el desempeño laboral, mantiene un valor de 1,37 donde dicho resultado tiene que ser comparado tanto con los datos establecidos en los límites de las tablas de distribución de autoría del test.

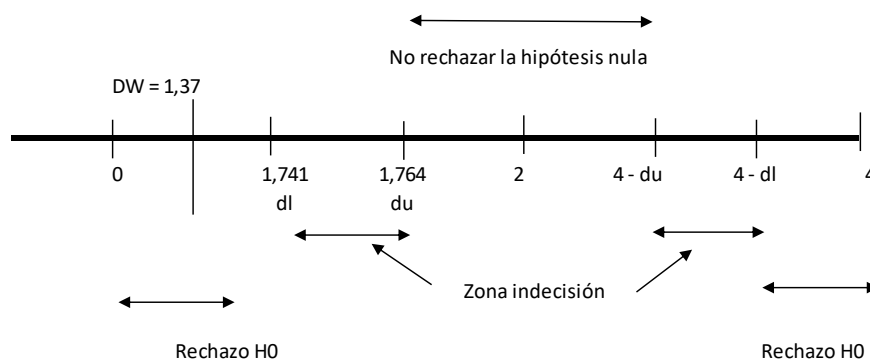


Figura 42. Comprobación de correlación de residuos cultura organizacional (CQ) vs desempeño laboral

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

De acuerdo a los resultados comparativos, el indicador Durbin Watson cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula, siendo los argumentos a comprobar los siguientes:

- H0= No existe autocorrelación serial/ no existe correlación entre los residuos
- H1 = Existe autocorrelación serial/ existe correlación entre los residuos

Es decir, existe correlación entre los residuos y con ello una respuesta repetitiva en los trabajadores, quizás influenciados por las presiones de las jefaturas en dar una buena impresión sobre el proceder, labor y motivación de la organización.

Tabla 32.

Correlación de escenarios cultura organizacional (D) vs desempeño laboral

DW	1,63998378
K	1
dl =	1,741
Du	1,764
4 - dl=	2,259
4 - du=	2,236

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En relación a los escenarios obtenidos de la cultura organizacional de Denison con el desempeño laboral, se tiene que el valor de Durbin Watson es de 1,6399 se refiere exclusivamente a la presencia de correlación de residuos, cuyo valor se encuentra fuera de los rangos de los límites metodología aplicada.

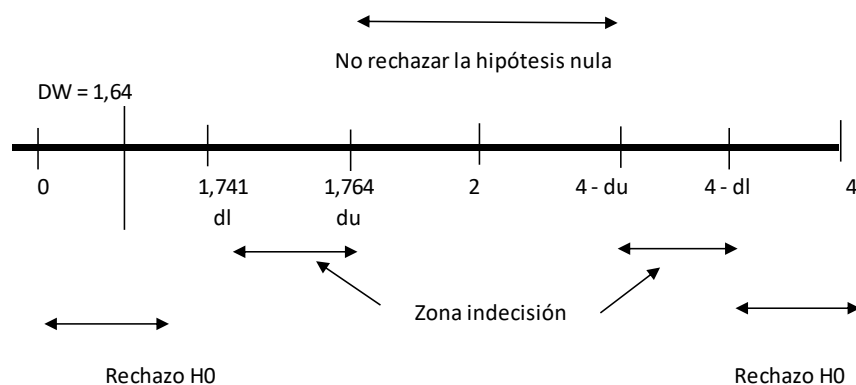


Figura 43. Comprobación de correlación de residuos cultura organizacional (D) vs desempeño laboral

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Como se observa en la figura, el valor de indicador estadístico, se encuentra fuera de los límites de Durbin Watson, generando el rechazo de la hipótesis nula:

- H_0 = No existe autocorrelación serial/ no existe correlación entre los residuos
- H_1 = Existe autocorrelación serial/ existe correlación entre los residuos

Es decir, existe correlación entre los residuos y con ello una respuesta repetitiva en los trabajadores, quizás influenciados por las presiones de las jefaturas en dar una buena impresión sobre el proceder, labor y motivación de la organización.

4.7. Test Heteroscedasticidad

En cuanto al test de Heteroscedasticidad, indica que tanto la probabilidad de respuesta y los errores puede variar, son diferentes, es decir podemos encontrar perspectivas diferentes entre la opinión de los trabajadores, mientras que un resultado contrario, como por ejemplo una igualdad o similitud de las distancias de los errores, generan un comportamiento homocedástico, concluyendo que la influencia de la cultura organizacional sea de Denison como de Cameron y Quinn, es igualmente percibida por todos los trabajadores de la compañía en detalle a su resultado de desempeño organizacional.

Estos cálculos se los muestra a continuación:

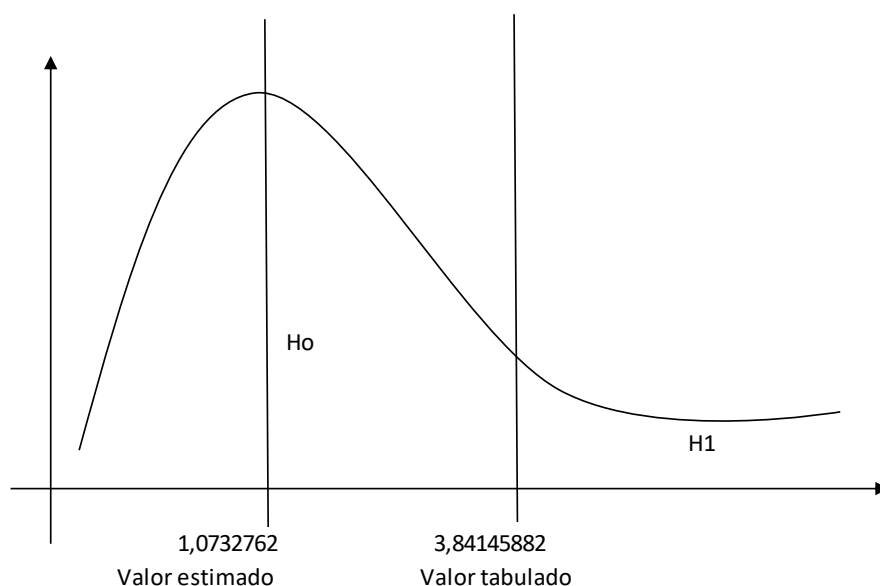


Figura 44. Test Breusch Pagan escenario Cultura Organizacional (CQ) vs Desempeño Laboral

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

- Ho: Homocedasticidad
- H1: Heteroscedasticidad

Como se observa en la figura, de acuerdo al test de Breusch Pagan, empleando un valor tomado a través de la suma de cuadrados de los residuos por 1/2, su valor es inferior al tabulado en las distribuciones chi cuadrada con error del 5%, lo que indica que el comportamiento entre la data de cultura organizacional vs desempeño laboral es homocedástico, es decir, no hay diferencia de consultar entre diferentes empleados, su respuesta será siempre similar al del anterior.

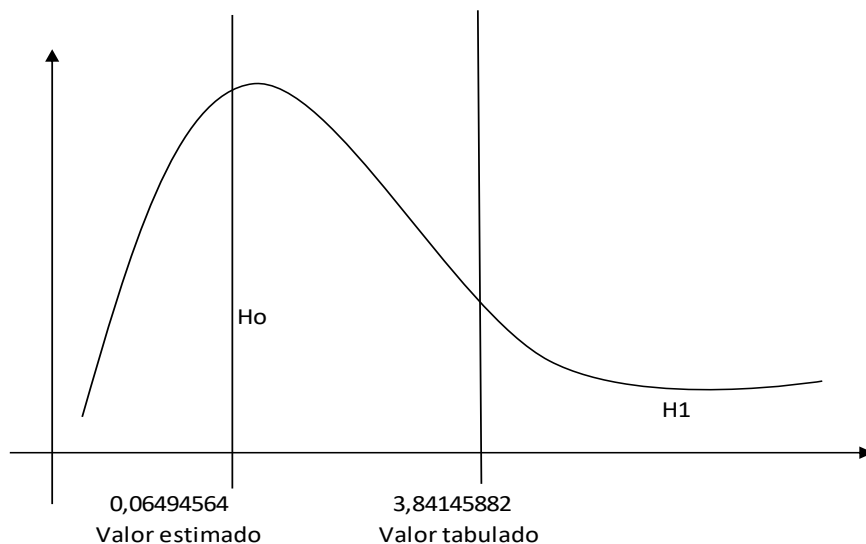


Figura 45. Test Breusch Pagan escenario Cultura Organizacional (D) vs Desempeño Laboral

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Ho: Homocedasticidad

H1: Heteroscedasticidad

En referencia a los resultados obtenidos del modelo de cultura organizacional de Denison con referencia al desempeño laboral, su resultado es similar al ejercicio anterior, donde la Homocedasticidad de los escenarios está presente, es decir una medición de la incidencia de la cultura organización de este nuevo autor con el nivel de desempeño no varía en temas de percepción si se le consulta de manera aleatoria a diferentes colaboradores.

4.8. Comprobación de hipótesis

En cuanto a la comprobación de la hipótesis, se emplea el comparativo de valor P en función al error estimado tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 33.

Comprobación de hipótesis Cultura Organizacional (CQ) vs Desempeño Laboral

Variable	Descripción	Correlación	Valor P	Error
Cultura				
Independiente	organizacional (CQ)	0,7279	0,00	0.05
Dependiente	Desempeño laboral			

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

A pesar de generar datos homocedásticos, al agregar la metodología de valor P se tiene que su valor es inferior a 5% bajo la combinación de la cultura organizacional y el desempeño laboral, tal como se lo explica en la siguiente gráfica:

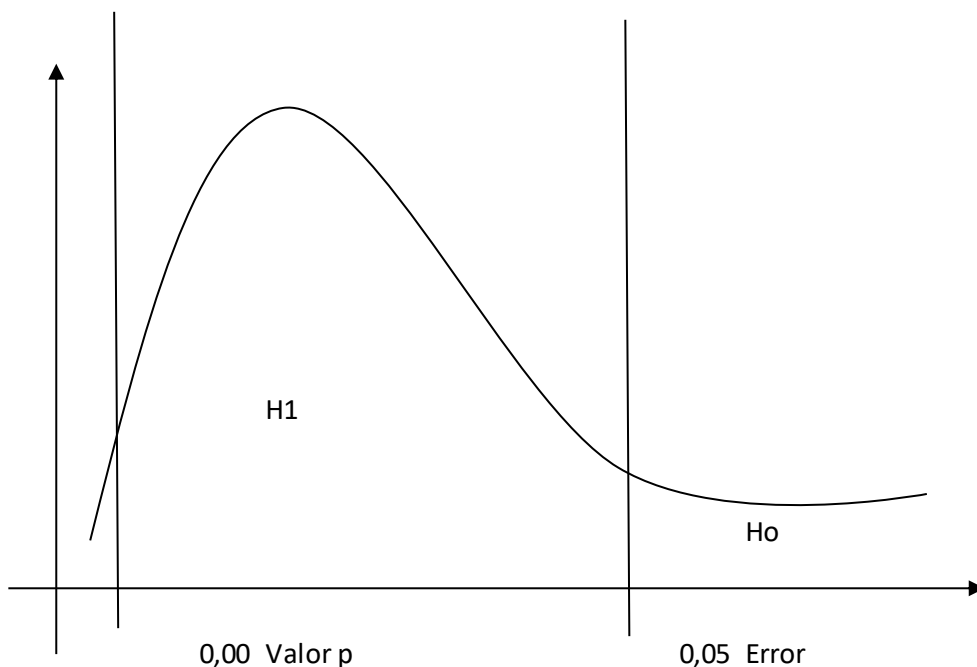


Figura 46. Comprobación de hipótesis escenario Cultura Organizacional (CQ) vs Desempeño Laboral

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

- Hipótesis nula = La cultura organizacional no permite un mejor desempeño laboral
- Hipótesis alternativa = La cultura organizacional permite un mejor desempeño laboral

Con referencia a estos escenarios, se describe que, la hipótesis nula es rechazada, por ende, la cultura organizacional de Cameron y Quinn, determina un mejor desempeño laboral en la compañía en análisis.

Tabla 34.

Comprobación de hipótesis Cultura Organizacional (D) vs Desempeño Laboral

Variable	Descripción	Correlación	Valor P	Error
Independiente	Cultura organizacional (D)	0,2004	0,01	0.05
Dependiente	Desempeño laboral			

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

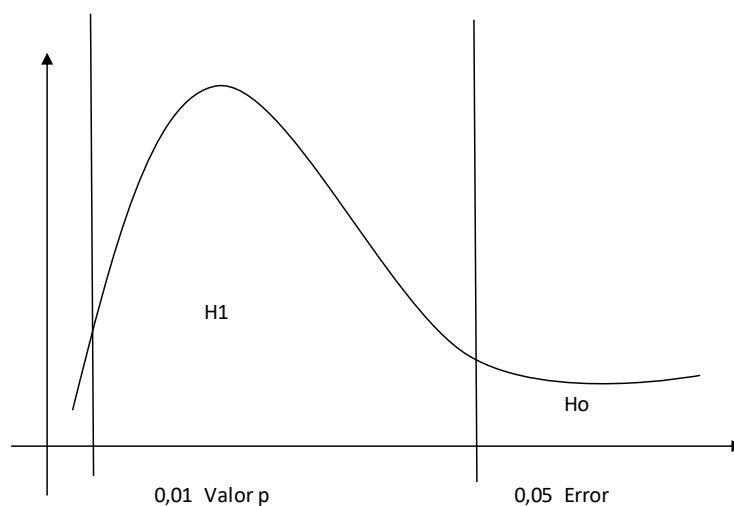


Figura 47. Comprobación de hipótesis escenario Cultura Organizacional (D) vs Desempeño Laboral

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

En cuanto a la referencia de Denison, al igual que Cameron y Quinn, la relación de datos con el desempeño laboral permite rechazar la hipótesis nula, lo que asegura que exista una incidencia positiva en ambas variables.

4.9. Matriz de correlación

Tabla 35.

Matriz de correlaciones escenario Cultura Organizacional (CQ) vs Desempeño laboral

	Desem_T area_1	Desem_T area_2	Desem_T area_3	Desem_T area_4	Desem_T area_5	Desem_Co ntex_1	Desem_Co ntex_2	Desem_Co ntex_3	Desem_Co ntex_4	Desem_Co ntex_5	Desem_ Org_1	Desem_ Org_2	Desem_ Org_3	Desem_ Org_4	Desem_ Org_5
<i>Carac_D om_A</i>	0,5811	0,4941	0,5763	0,3822	0,5577	0,0646	-0,0003	0,0944	-0,0388	0,1089	0,5490	0,3916	0,5701	0,4328	0,6781
<i>Carac_D om_B</i>	0,6258	0,4354	0,3990	0,4150	0,5906	0,0716	0,0090	0,0836	-0,0409	0,1189	0,5171	0,6148	0,4517	0,4325	0,6258
<i>Carac_D om_C</i>	0,4714	0,3739	0,5079	0,3000	0,4793	0,0738	-0,0971	0,0799	-0,0005	0,0649	0,3952	0,3811	0,5137	0,3665	0,6097
<i>Carac_D om_D</i>	0,5319	0,3099	0,4322	0,3087	0,3846	0,0366	-0,0986	0,0594	-0,0228	0,0574	0,3921	0,3328	0,4908	0,4330	0,5781
<i>Lideraz_ A</i>	0,6801	0,3674	0,4905	0,4142	0,5732	0,1199	-0,0156	0,1611	0,0287	0,1113	0,5308	0,5167	0,5171	0,3994	0,5816
<i>Lideraz_ B</i>	0,5505	0,1649	0,3776	0,2017	0,4411	0,0620	-0,0849	0,0764	-0,0251	0,1281	0,4163	0,4195	0,4011	0,4035	0,4374
<i>Lideraz_ C</i>	0,5825	0,3221	0,3171	0,2279	0,4809	0,1148	-0,0873	0,1184	0,0031	0,0823	0,4586	0,3912	0,4137	0,3061	0,5562
<i>Lideraz_ D</i>	0,5630	0,3899	0,3298	0,3584	0,4375	0,1143	-0,1140	0,0740	-0,0754	0,0430	0,4315	0,3602	0,5067	0,4452	0,6618
<i>Gest_Em pl_A</i>	0,4369	0,4102	0,3217	0,2417	0,5223	0,0550	-0,0174	0,0846	-0,0239	0,0563	0,4516	0,4320	0,4873	0,3063	0,6174
<i>Gest_Em pl_B</i>	0,4210	0,3615	0,3509	0,2262	0,4731	0,0602	-0,0432	0,0239	-0,0986	-0,0068	0,4582	0,2915	0,4782	0,3130	0,5981
<i>Gest_Em pl_C</i>	0,5198	0,3414	0,4777	0,3537	0,5397	0,1270	-0,0427	0,1611	0,0090	0,1078	0,4515	0,4402	0,5121	0,4112	0,6271

<i>Gest_Em</i>	0,5262	0,3858	0,4020	0,3039	0,4630	0,0770	0,0049	0,1153	0,0373	0,0679	0,3414	0,3753	0,5860	0,4042	0,6479
<i>pl_D</i>															
<i>Uni_Org</i>	0,4673	0,4142	0,1734	0,2530	0,4568	0,0517	-0,0499	-0,0749	-0,0302	0,0063	0,3849	0,1027	0,3659	0,3074	0,4739
<i>_A</i>															
<i>Uni_Org</i>	0,6364	0,4165	0,3209	0,3739	0,4791	0,0918	-0,0942	0,0042	-0,0626	0,0203	0,5301	0,3037	0,3800	0,3737	0,5478
<i>_B</i>															
<i>Uni_Org</i>	0,5158	0,3727	0,2577	0,4435	0,5273	0,1026	-0,0861	0,0366	-0,0716	0,0587	0,4890	0,3926	0,3897	0,4459	0,5559
<i>_C</i>															
<i>Uni_Org</i>	0,5515	0,2374	0,1172	0,3312	0,4048	0,0422	-0,1491	-0,0924	-0,0449	-0,0256	0,4234	0,1144	0,1419	0,2933	0,3415
<i>_D</i>															
<i>Enf_Estr</i>	0,5321	0,2634	0,2132	0,2292	0,4394	0,1095	-0,0700	0,0895	0,0058	0,0226	0,5050	0,3146	0,4784	0,3656	0,4919
<i>_A</i>															
<i>Enf_Estr</i>	0,6286	0,3059	0,3090	0,0734	0,4679	0,0947	-0,0725	0,0546	-0,0460	0,0599	0,3848	0,4211	0,4407	0,3378	0,5049
<i>_B</i>															
<i>Enf_Estr</i>	0,5786	0,3540	0,3354	0,3217	0,4062	0,0838	-0,1037	0,0783	-0,0275	0,0591	0,3893	0,3587	0,4293	0,2688	0,4943
<i>_C</i>															
<i>Enf_Estr</i>	0,4548	0,2788	0,3585	0,3045	0,4747	0,0647	-0,0543	0,0113	-0,0329	0,0831	0,4717	0,4274	0,4483	0,4035	0,5640
<i>_D</i>															
<i>Éxito_A</i>	0,4929	0,4185	0,3242	0,3381	0,4094	0,0454	-0,0020	0,0039	-0,0247	0,0472	0,4956	0,3506	0,4189	0,4460	0,5614
<i>_B</i>	0,5735	0,3771	0,2494	0,3006	0,4050	0,0534	-0,0684	-0,0068	-0,0512	0,0248	0,4633	0,3907	0,4500	0,4835	0,5822
<i>_C</i>	0,6670	0,2459	0,3330	0,2381	0,4805	0,0682	-0,1141	0,0012	-0,0185	0,0479	0,3783	0,3739	0,2434	0,3023	0,4413
<i>_D</i>	0,5920	0,2567	0,2693	0,2136	0,4543	0,0435	-0,1067	-0,0361	-0,0554	0,0412	0,4700	0,3717	0,2952	0,4334	0,4820

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Tabla 36.

Matriz de correlaciones escenario Cultura Organizacional (D) vs Desempeño laboral

	Desem_ Tarea_1	Desem_ Tarea_2	Desem_ Tarea_3	Desem_ Tarea_4	Desem_ Tarea_5	Desem_C ontex_1	Desem_C ontex_2	Desem_C ontex_3	Desem_C ontex_4	Desem_C ontex_5	Desem_ Org_1	Desem_ Org_2	Desem_ Org_3	Desem_ Org_4	Desem_ Org_5
<i>Toma_De cis_1</i>	-0,0482	0,0977	0,1509	0,2069	0,0797	-0,0466	-0,0122	-0,1122	-0,0215	0,0275	0,1707	-0,1575	0,1075	0,0701	0,0702
<i>Toma_De cis_2</i>	0,0141	0,0896	0,1383	0,2427	0,0499	-0,0578	-0,0827	-0,1232	-0,0436	0,0634	0,2281	-0,0116	0,1009	0,1810	0,0943
<i>Toma_De cis_3</i>	0,1150	0,1140	0,0829	0,1053	0,2176	-0,0420	-0,0267	-0,1179	0,0130	0,0170	0,0812	-0,1517	0,1961	0,0982	0,0948
<i>Toma_De cis_4</i>	0,2305	0,2797	0,1446	0,3587	0,2712	-0,0331	-0,1137	-0,1665	-0,1167	0,0169	0,2426	0,0039	0,3031	0,3590	0,2049
<i>Toma_De cis_5</i>	0,1255	0,3276	0,2467	0,2392	0,4038	-0,0607	-0,0447	-0,0724	-0,0677	0,0661	0,2799	0,1895	0,4781	0,3831	0,3887
<i>Trab_Equ ipo_6</i>	0,1812	0,1911	0,1639	0,0931	0,2870	-0,1616	-0,1406	-0,2109	-0,0302	0,0590	0,0605	-0,0199	0,1255	0,1544	0,1557
<i>Trab_Equ ipo_7</i>	0,1370	0,1899	0,1359	0,1134	0,2680	-0,0687	-0,0989	-0,1693	-0,0412	0,0039	0,0851	-0,1044	0,1392	0,0779	0,1686
<i>Trab_Equ ipo_8</i>	-0,0407	0,0981	0,1247	0,1306	0,1401	-0,0619	-0,1133	-0,1129	-0,0215	-0,0082	0,0387	-0,1759	0,1001	0,1089	0,0460
<i>Trab_Equ ipo_9</i>	-0,1184	0,0676	0,1260	0,0638	-0,0654	-0,0650	-0,0776	-0,1208	-0,0418	0,0035	0,0444	-0,0322	0,1996	0,0546	0,1189
<i>Trab_Equ ipo_10</i>	-0,1124	0,0637	0,1908	0,1252	0,0286	-0,0780	-0,0536	-0,0816	-0,0336	0,0478	-0,0421	-0,1633	0,1457	0,0766	0,1279
<i>Des_Cap _11</i>	-0,1148	0,1288	0,0108	0,2635	0,0355	0,0021	-0,0863	-0,1534	-0,1326	-0,0803	0,1253	-0,1329	0,0726	-0,0723	0,0978
<i>Des_Cap _12</i>	0,1453	0,2595	0,4303	0,2881	0,2732	-0,0808	-0,0685	-0,0784	-0,0291	0,1121	0,1958	-0,0340	0,3333	0,1132	0,2638
<i>Des_Cap _13</i>	0,2301	0,2828	0,2318	0,2287	0,3484	-0,1233	-0,0585	-0,1422	-0,0661	0,0704	0,3472	0,0064	0,3165	0,2572	0,2287
<i>Des_Cap _14</i>	0,2697	0,2845	0,1849	0,2066	0,2939	-0,1324	-0,1604	-0,1861	-0,1151	0,0137	0,1518	0,0766	0,2965	0,3633	0,3169
<i>Des_Cap</i>	0,2672	-0,0033	0,3212	0,0103	0,1559	-0,0367	-0,0694	0,0075	0,0178	0,1237	0,0382	0,1433	0,2158	0,0317	0,2226

<i>_15</i>															
<i>Valores_1</i>															
6	-0,0070	0,0857	0,0332	0,2103	0,1602	-0,0910	-0,1007	-0,1382	-0,1007	0,0036	0,3015	-0,1563	0,2211	0,1527	0,1594
<i>Valores_1</i>															
7	-0,3071	0,0542	0,0212	0,1613	-0,1293	-0,0485	-0,0950	-0,1617	-0,1512	-0,0179	0,0433	-0,3294	-0,0810	-0,1230	-0,1133
<i>Valores_1</i>															
8	-0,1951	0,0162	-0,0598	0,0080	0,0035	-0,0865	-0,0076	-0,1036	-0,1029	-0,0235	0,0146	-0,1108	0,1334	0,0118	0,0815
<i>Valores_1</i>															
9	-0,0796	0,1637	-0,0199	0,0416	-0,0475	-0,0186	-0,0536	-0,0745	-0,0503	-0,0656	0,0023	-0,2390	0,0568	-0,0368	-0,0487
<i>Valores_2</i>															
0	-0,2065	0,1658	0,0029	0,0379	-0,0966	-0,1500	-0,0380	-0,0965	0,0042	-0,0487	0,0267	-0,1119	0,3311	0,0888	0,1393
<i>Acuerdos</i>															
_21	0,1091	0,1169	0,1331	0,1000	0,1744	-0,0217	-0,0528	-0,0840	-0,0071	-0,0387	0,1661	-0,1297	0,0994	-0,0360	0,0281
<i>Acuerdos</i>															
_22	-0,1138	0,1553	0,1532	0,1325	0,1356	-0,1201	-0,0770	-0,1238	-0,0757	0,0357	0,1391	-0,1341	0,2505	0,0690	0,2312
<i>Acuerdos</i>															
_23	0,1170	0,2256	0,1607	0,0700	0,2122	-0,1066	-0,0385	-0,0511	0,0663	0,0943	0,1051	-0,0112	0,2769	0,0062	0,2133
<i>Acuerdos</i>															
_24	-0,1053	0,0435	0,0919	-0,1058	-0,0218	-0,1117	-0,0305	-0,1228	-0,1028	0,0440	0,1001	0,1180	0,2134	-0,0512	0,2615
<i>Acuerdos</i>															
_25	-0,0142	0,1392	0,0596	0,0669	0,0459	-0,1149	-0,0617	-0,1984	-0,0606	-0,0228	0,0887	-0,2528	0,0607	-0,1221	0,0341
<i>Coor_Inte</i>															
gr_26	0,0069	0,1992	0,1995	0,0972	0,0697	-0,1123	-0,0293	-0,1010	-0,0252	0,0277	0,0828	-0,1844	0,2556	0,1907	0,1749
<i>Coor_Inte</i>															
gr_27	0,1105	0,1332	0,1145	0,2219	0,2271	-0,0382	-0,0934	-0,0947	-0,0255	0,0633	0,2581	-0,0603	0,2388	0,2337	0,1357
<i>Coor_Inte</i>															
gr_28	0,1416	0,2511	0,2150	0,3419	0,2298	-0,0816	-0,1200	-0,2135	-0,1138	0,0201	0,1780	-0,1206	0,0476	0,1370	0,1568
<i>Coor_Inte</i>															
gr_29	0,0832	0,1794	0,1884	0,1360	0,1633	-0,1865	-0,0331	-0,1810	-0,0796	0,0098	0,1809	-0,0311	0,4868	0,2297	0,3325
<i>Coor_Inte</i>															
gr_30	0,1387	0,2932	0,3246	0,2538	0,2642	-0,0518	-0,1258	-0,2020	-0,0771	0,0091	0,1850	-0,1489	0,2124	0,1200	0,2201
<i>Orient_ca</i>															
mb_31	0,1494	0,1466	0,3340	0,1472	0,1920	-0,1385	-0,0309	-0,1179	-0,0718	0,0490	0,2622	-0,1159	0,2913	0,1116	0,2989
<i>Orient_ca</i>															
	-0,0403	0,1920	0,2439	0,2536	0,1090	-0,0732	-0,0076	-0,0642	-0,0259	0,0040	0,2700	-0,2552	0,2573	0,0668	0,1741

<i>mb_32</i>															
<i>Orient_ca</i>															
<i>mb_33</i>	-0,0364	0,1200	0,0838	0,2225	0,2191	-0,0883	-0,0741	-0,1289	-0,0893	0,0564	0,1742	-0,1104	0,2932	0,0910	0,2209
<i>Orient_ca</i>															
<i>mb_34</i>	0,1425	0,1534	0,3881	0,1240	0,2403	-0,1011	0,0036	0,0311	0,0535	0,1362	0,2502	0,0681	0,3915	0,0484	0,2655
<i>Orient_ca</i>															
<i>mb_35</i>	-0,0125	0,1422	0,1978	0,1972	-0,0598	-0,1208	-0,0275	-0,1026	0,0011	0,0249	0,1047	0,0100	0,2304	0,0699	0,2197
<i>Orient_cli</i>															
<i>_36</i>	0,1082	0,0563	0,0921	0,2708	0,1944	-0,0570	-0,0980	-0,0669	0,0402	0,0899	0,2648	-0,0821	0,1353	0,1510	0,0590
<i>Orient_cli</i>															
<i>_37</i>	-0,0554	0,1690	0,0316	0,2515	0,0008	-0,0667	-0,0666	-0,1194	-0,0279	0,0069	0,1613	-0,1947	0,1835	0,1812	0,0628
<i>Orient_cli</i>															
<i>_38</i>	-0,1557	0,1937	0,2147	0,3082	-0,0024	0,0284	-0,0098	-0,0642	-0,0373	0,0226	0,1548	-0,2316	0,0829	-0,0443	0,0717
<i>Orient_cli</i>															
<i>_39</i>	-0,0303	-0,0927	0,1499	0,0348	0,0093	-0,1431	0,0813	0,0132	0,0712	0,1477	0,0649	0,0546	0,2457	0,0628	0,0088
<i>Orient_cli</i>															
<i>_40</i>	-0,0989	-0,0754	0,0117	0,0633	0,0699	0,0240	-0,0104	0,0390	0,0344	0,1031	0,0968	0,0162	0,2439	-0,0387	0,1106
<i>Aprend_o</i>															
<i>rg_41</i>	0,0145	0,2313	0,2988	0,2234	0,1951	-0,0309	-0,0693	-0,1144	-0,0484	0,0440	0,1685	-0,0830	0,1201	0,1011	0,2464
<i>Aprend_o</i>															
<i>rg_42</i>	0,0883	0,2219	0,3411	0,3143	0,2064	-0,0728	-0,0909	-0,0048	0,0025	0,1063	0,3588	-0,0375	0,3724	0,2524	0,3614
<i>Aprend_o</i>															
<i>rg_43</i>	0,0089	0,0142	0,1370	0,1235	0,0303	-0,1018	-0,0172	-0,0718	-0,0495	0,0793	0,0895	-0,0260	0,1300	0,0691	0,1261
<i>Aprend_o</i>															
<i>rg_44</i>	-0,1432	0,1903	0,0208	0,3120	-0,0029	-0,0114	-0,0771	-0,0961	-0,0045	-0,0012	0,2359	-0,2031	0,1246	0,1024	0,0235
<i>Aprend_o</i>															
<i>rg_45</i>	-0,1669	0,0313	0,0434	0,1112	-0,1659	0,0163	-0,0104	-0,0575	0,0169	-0,0024	0,2552	-0,1406	0,0776	-0,1188	0,0113
<i>Dir_prop</i>															
<i>_estr_46</i>	-0,1517	0,0527	0,1098	0,0547	-0,1063	-0,0809	-0,0234	-0,0996	-0,0254	0,0140	0,0889	-0,1517	0,0223	0,1349	0,1006
<i>Dir_prop</i>															
<i>_estr_47</i>	0,1782	0,1669	0,2742	0,0732	0,2122	-0,0427	-0,0067	-0,0399	-0,0680	0,0597	0,2475	0,0434	0,3275	0,1441	0,2911
<i>Dir_prop</i>															
<i>_estr_48</i>	0,0106	0,0283	0,1564	0,2196	0,1491	-0,0566	0,0203	-0,0662	-0,0218	0,0665	0,2651	-0,1063	0,1874	0,2297	0,1486
<i>Dir_prop</i>	-0,0959	0,1519	0,2112	0,2130	0,1024	-0,0475	-0,0305	-0,0252	-0,0587	0,0402	0,1310	-0,1708	0,1978	0,1339	0,1155

<i>_estr_49</i>															
<i>Dir_prop</i>															
<i>_estr_50</i>	0,0413	-0,0027	0,2043	-0,0371	-0,0042	-0,0974	0,0034	0,0026	-0,0214	0,1209	0,0729	0,0910	0,2847	0,0514	0,1782
<i>Met_objet</i>															
<i>_51</i>	-0,0135	0,1391	0,1313	0,1702	0,0822	-0,1204	-0,0413	-0,0855	-0,0356	0,0586	0,1316	-0,1251	0,2115	0,1950	0,1876
<i>Met_objet</i>															
<i>_52</i>	-0,0158	0,1114	0,0135	0,1836	-0,0495	0,0226	-0,0150	0,0450	0,0633	0,0753	0,2414	0,0125	0,2739	0,0968	0,2258
<i>Met_objet</i>															
<i>_53</i>	0,0415	0,2132	0,0933	0,3487	0,0901	-0,0748	-0,0718	-0,1094	-0,0398	0,0380	0,2488	-0,0521	0,2273	0,3000	0,2597
<i>Met_objet</i>															
<i>_54</i>	0,0993	0,0589	0,1304	0,0853	0,1632	-0,1236	-0,0865	-0,0588	0,0576	0,0556	0,1610	-0,1613	0,1979	0,0797	0,0177
<i>Met_objet</i>															
<i>_55</i>	0,1041	0,1607	0,3238	0,2567	0,2670	-0,0677	-0,0619	-0,0364	0,0138	0,0931	0,1250	-0,0048	0,1946	0,1191	0,2816
<i>Visión_56</i>	0,0267	0,1677	0,1216	0,1826	0,1531	-0,0831	-0,0169	-0,0276	0,0131	0,0354	0,2369	-0,1574	0,2692	0,2474	0,2608
<i>Visión_57</i>	0,1393	0,1504	0,0895	0,2972	0,1587	-0,1113	-0,0408	-0,0360	0,0706	0,0778	0,1630	0,0225	0,2595	0,1784	0,1350
<i>Visión_58</i>	0,0036	0,0821	-0,0215	0,2342	0,1343	-0,0645	-0,0351	-0,0061	0,0484	0,0584	0,1817	-0,1370	0,2471	0,1565	0,1197
<i>Visión_59</i>	-0,0749	0,0284	0,0094	0,2186	0,0429	-0,1184	-0,0235	-0,0897	0,0169	0,0334	0,2203	-0,1022	0,2837	0,2665	0,2128
<i>Visión_60</i>	0,0711	0,1418	0,0459	0,2146	0,1857	-0,0563	-0,0721	-0,0517	-0,0057	0,0527	0,1747	0,0169	0,2794	0,1334	0,3036

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

4.10. Escenarios correlacionados

La ventaja de un modelo de correlación, es que describe de manera técnica la relación entre variables, para el caso de la presente investigación la relación entre los modelos de cultura organizacional de Cameron – Quinn y Denison de manera independiente como resultados en el desempeño laboral, se crearon los siguientes escenarios sobre los cuales la empresa en análisis puede emplear estrategias, asegurando un desempeño laboral positivo en sus criterios de fijación de metas en cada departamento.

Tabla 37.

Escenarios correlacionados

Tipo	Variables	Argumentos	Correlación
Independiente	Cultura organizacional	La jefatura de mi área de trabajo ejerce un liderazgo que es ejemplo de preocupación por el desarrollo de sus colaboradores (orienta, brinda dirección y consejo, apoya y facilita el trabajo de sus colaboradores).	0,6801
Dependiente	Desempeño laboral	Capacidad de toma de decisiones	
Independiente	Cultura organizacional	En mi área de trabajo se define el éxito en base a la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.	0,6670
Dependiente	Desempeño laboral	Capacidad de toma de decisiones	
Independiente	Cultura organizacional	Mi área de trabajo es un lugar muy personal. La gente se siente como en una familia y se lleva muy bien	0,6781
Dependiente	Desempeño laboral	Ritmo voluntario eficiente del trabajo	
Independiente	Cultura organizacional	El liderazgo de mi área de trabajo se caracteriza por brindar ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.	0,6618
Dependiente	Desempeño laboral	Ritmo voluntario eficiente del trabajo	
Independiente	Cultura organizacional	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	0,4781
Dependiente	Desempeño laboral	Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales	
Independiente	Cultura organizacional	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	0,4868
Dependiente	Desempeño laboral	Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales	

Elaborado por: Campozano, A.y Choez, K. (2021)

Conclusiones

Con detalle al objetivo específico de fundamentar teóricamente los componentes de la cultura organizacional y el desempeño laboral, se concluyó que, para determinar la presencia de las variables de estudio, se utilizaron los criterios de Cameron y Quinn además de Denison además de la presencia de la teoría de Campbell, los cuales aseguraron que es necesario realizar criterios de medición y presencia de situaciones para garantizar que la organización cumple con los argumentos de cada teoría y luego con premisas que podrían definirse como los valores sujetos a correlación.

En detalle al objetivo específico de identificar las condiciones laborales de los trabajadores del Centro de Distribución Nacional de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A., se describió algunos antecedentes referenciales sobre el manejo operativo, administrativo y gerencial de la empresa, a través de un marco contextual, agrupados en misión, visión, propósito, valores corporativos, organigrama, proveedores y FODA.

Con relación de establecer la situación actual del desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Distribución Nacional de la empresa Tiendas Industriales Asociadas S. A., se concluyó que, se empleó técnicas de estadística inferencial, para evaluar la data obtenida a través del coeficiente de correlación de Pearson, seguida de la aplicación de test de normalidad, test de residuos de Durbin y Watson, test Heteroscedasticidad y finalmente la comprobación de la hipótesis, generando que ambas variables sean comprobadas tanto en el cuestionario de Cameron Quinn, Denison como variables independientes y el desempeño laboral de Campbell, es decir si la empresa implementa estas técnicas de cultura organización puede asegurar un incremento en el desempeño de sus empleados.

Con respecto al objetivo de determinar los factores de la cultura organizacional que requieren de la atención de los directivos de la empresa, se concluyó que, es relevante que la jefatura del área debe ejercer un liderazgo preocupado por el desarrollo de sus colaboradores, detallar en el área de trabajo el éxito en base a la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos, promover un área de

trabajo como lugar muy personal creando un ambiente de familia que se lleve muy bien, caracterizar al liderazgo en el área de trabajo como ejemplo de eficiencia, coordinación y organización, relevancia en la planificación del trabajo a través de un proceso continuo que implique a todo el mundo en algún grado y promover una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

Recomendaciones

Para futuras investigaciones como base al estudio presentado, se recomienda las siguientes temáticas de estudio:

- Medir el grado de eficiencia y eficacia a través de un análisis de productividad, a fin de asociar los resultados obtenidos con la base de datos del desempeño organizacional de Campbell, a fin de constatar si existe una relación entre el ejercicio diario laboral con las perspectivas de los trabajadores de la empresa.
- En cuanto a las estrategias de aplicación de formas de ejecución de cultura organizacional, realizar un test sobre el desempeño laboral de la dirección de mando de la empresa a fin de constatar el tipo de liderazgo aplicado y conceptos relacionados a un trato que motive a los empleados de la empresa en mejorar su desempeño o algún correctivo para asegurar un desarrollo de los trabajadores.
- Finalmente se puede recomendar para la empresa, realizar estudios de plan de carrera para motivar a los empleados, en cuanto a características que ayuden al crecimiento personal dentro de la empresa y asegurar una menor rotación de renuncias y despidos del talento humano.

Bibliografía

- Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- Heinemann, K. (2016). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Schorndorf, Alemania: Paidotribo.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2021). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el diciembre de 2021, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Diciembre-2021/202112_Mercado_Laboral.pdf
- Presidencia de la República del Ecuador. (17 de marzo de 2020). *Defensa*. Recuperado el agosto de 2020, de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto_presidencial_No_1017_17-Marzo-2020.pdf
- Tiendas Industriales Asociadas S. A. [TIA]. (octubre de 2021). *TIA Corporativo*. Recuperado el 2020, de <https://www.corporativo.tia.com.ec/nuestra-empresa>
- Chipana, S., & Condori, L. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores del archivo regional de Puno – 2017*. Puno: Universidad Nacional del Antiplano. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/12179/Chipana_Sheila_Condori_Lucia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ureta, F. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de <https://doi.org/10.19083/tesis/625160>
- Calero, F. (2018). *La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8968/Calero_gf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pomavilla, T., & Villa, J. (2021). *La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, período 2019*. Universidad de Cuenca. Cuenca: Universidad de Cuenca. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/35703/1/Trabajo%20de%20Titulacion.pdf>

- Pazmiño, C. (2019). *Cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31048/1/180458698-8%20Pazmi%20c3%20b1o%20Aillon%20Cinthya%20Nathaly.pdf>
- Hernández, Z. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospitalgru I NAYLAMP-CHICLAYO*. Universidad Señor de Sipán. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2284/Tesis%20de%20Hern%20C3%A1ndez%20D%20C3%ADaz%20Zhenia%20Magaly.pdf?sequence=1>
- Luque, A., & Morales, L. (2015). *La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del área de logística en el Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2167/CClucoa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez, J. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Humana S. A.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- López, C. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Díaz, M., & Elao, D. (2019). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en el área de operaciones de la empresa TIA S. A.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Lecaro, K. (2014). *Estudio del clima laboral en el área administrativa de la empresa TIA S. A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, pp. 347-372.
- Denison Consulting. (2015). Obtenido de <http://www.denisonconsulting.com/knowledge-center/model>

- Bonavia, T., García, A., & Prado, V. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica, Vol.7, No. 1*, 15 - 30.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosis and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., & Clair, L. (2007). *Becoming a master manager: A Competing Values Approach (4a. Ed.)*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review, 5 (2)*, 122 - 140.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (revised edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21 (3)*, 619 - 654.
- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2.*, 47 - 74.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. . *Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.* .
- Campbell, J., McHenry, J., & Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology, 43*, 313 - 333.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc. Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom. Obtenido de <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20inv>
- Guerrero, M., & Silva, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Revista UIDE, 2(3)*, 110-115. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>
- Celi, D. (2015). *Estudio de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de docentes de la PUCE, 2014*. Pontifica Universidad Católica del

- Ecuador . Quito: PUCE. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8817/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González , R., & Flores , K. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*. Obtenido de <https://ciidjournal.com/index.php/abstract/article/view/40>
- Rodríguez, J. (2016). *Artículo de revisión sobre cultura organizacional: Definición, características, funciones y efectos*. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12609/RodriguezAmaya-JennyCarolina-2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ulloa, W. (2015). *La Cultura Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GAD Municipal de Pelileo*. Universidad Técnica de Ambato , Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10045/1/240%20o.e..pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. (2011). *iess.gob.ec*. Obtenido de [iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec): https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_de_Seguridad_Social.pdf?version=1.0
- Código de Trabajo. (mayo de 2013). *trabajo.gob.ec*. Obtenido de [trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec): <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Cultura organizacional de Cameron y Quinn

Cuestionario de Cultura Organizacional						
Quienes desarrollan el proyecto de investigación de tema: “Cultura Organizacional y su Manifestación en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Centro de Distribución Nacional, Empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A”, le invitan a participar de este estudio, cuyo propósito es encontrar oportunidades de mejora en diferentes empresas de nuestra ciudad, sobre la base de la cultura organizacional. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo que se busca es aprovechar su experiencia de trabajo para la realización de este estudio. Es importante aclarar que la información resultado de esta investigación es confidencial y anónima y solo será utilizada en el proyecto de investigación antes mencionado, con fines académicos.						
Puntúe de 1 a 5 sabiendo que:						
	1 muy de acuerdo. 2 de acuerdo. 3 indeciso. 4 no está de acuerdo. 5 está muy en desacuerdo					
IMPORTANTE: en el casillero seleccionado coloque el numero 1						
CARACTERISTICAS DOMINANTES						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
A	Mi área de trabajo es un lugar muy personal. La gente se siente como en una familia y se lleva muy bien					
B	Mi área de trabajo es dinámica, innovadora y emprendedora. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar riesgos.					
C	Mi área de trabajo está muy orientada a resultados. Una preocupación principal es lograr que se haga el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.					
D	Mi área de trabajo es muy controlada y estructurada. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace. Es muy disciplinada.					
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
A	La jefatura de mi área de trabajo ejerce un liderazgo que es ejemplo de preocupación por el desarrollo de sus colaboradores (orienta, brinda dirección y consejo, apoya y facilita el trabajo de sus colaboradores).					
B	El liderazgo de mi área de trabajo ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.					
C	El liderazgo de mi área de trabajo ejemplifica cierta agresividad, con propósito y gran orientación a resultados.					
D	El liderazgo de mi área de trabajo se caracteriza por brindar ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.					
GESTION DE EMPLEADOS						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
A	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					

B	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.					
C	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.					
D	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones.					
UNION DE LA ORGANIZACIÓN						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
A	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.					
B	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe énfasis en estar en la vanguardia.					
C	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo es el énfasis en el logro y en alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes.					
D	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son las reglas formales y políticas. Mantener la fluidez del área importante.					
ENFASIS ESTRATEGICO						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
A	En mi área de trabajo se enfatiza en el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación.					
B	En mi área de trabajo se enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas y la búsqueda de oportunidades es valorada.					
C	En mi área de trabajo se enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar imagen son características dominantes.					
D	En mi área de trabajo se enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.					
CRITERIO DE ÉXITO						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
A	En mi área de trabajo, se define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.					
B	En mi área de trabajo se define el éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos. Es un área líder.					
C	En mi área de trabajo se define el éxito en base a la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.					
D	En mi área de trabajo se define el éxito en base a eficiencia. Entrega confiable y fluidez en la ejecución son críticos.					

Anexo 2. Cuestionario de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn

Cuestionario de Cultura Organizacional			
<p>Quienes desarrollan el proyecto de investigación de tema: “Cultura Organizacional y su Manifestación en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Centro de Distribución Nacional, Empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A”, le invitan a participar de este estudio, cuyo propósito es encontrar oportunidades de mejora en diferentes empresas de nuestra ciudad, sobre la base de la cultura organizacional. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo que se busca es aprovechar su experiencia de trabajo para la realización de este estudio. Es importante aclarar que la información resultado de esta investigación es confidencial y anónima y solo será utilizada en el proyecto de investigación antes mencionado, con fines académicos.</p>			
<p>Reparta 100 puntos entre cada uno de los 4 literales (A, B, C, D), en la media en que cada alternativa es similar a su propia organización. Dé un número mayor de puntos a la alternativa que es más similar a su organización. <u>ACTUALMENTE</u> y los valores <u>DESEADOS</u></p>			
<p>IMPORTANTE: no puede ser 'cero' ninguno de los 4 literales.</p>			
CARACTERISTICAS DOMINANTES			
#	ITEM	ACTUAL	DESEADA
A	Mi área de trabajo es un lugar muy personal. La gente se siente como en una familia y se lleva muy bien		
B	Mi área de trabajo es dinámica, innovadora y emprendedora. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar riesgos.		
C	Mi área de trabajo está muy orientada a resultados. Una preocupación principal es lograr que se haga el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.		
D	Mi área de trabajo es muy controlada y estructurada. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace. Es muy disciplinada.		
La columna debe sumar 100			
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL			
#	ITEM	ACTUAL	DESEADA
A	La jefatura de mi área de trabajo ejerce un liderazgo que es ejemplo de preocupación por el desarrollo de sus colaboradores (orienta, brinda dirección y consejo, apoya y facilita el trabajo de sus colaboradores).		
B	El liderazgo de mi área de trabajo ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.		
C	El liderazgo de mi área de trabajo ejemplifica cierta agresividad, con propósito y gran orientación a resultados.		
D	El liderazgo de mi área de trabajo se caracteriza por brindar ejemplo de eficiencia, coordinación y organización.		
La columna debe sumar 100			
GESTION DE EMPLEADOS			
#	ITEM	ACTUAL	DESEADA
A	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los		

	empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.		
C	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.		
D	En mi área de trabajo, el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones.		
La columna debe sumar 100			
UNION DE LA ORGANIZACIÓN			
#	ITEM		
A	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe énfasis en estar en la vanguardia.		
C	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo es el énfasis en el logro y en alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes.		
D	Lo que mantiene unida a mi área de trabajo son las reglas formales y políticas. Mantener la fluidez del área importante.		
La columna debe sumar 100			
ENFASIS ESTRATEGICO			
#	ITEM		
A	En mi área de trabajo se enfatiza en el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación.		
B	En mi área de trabajo se enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas y la búsqueda de oportunidades es valorada.		
C	En mi área de trabajo se enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar imagen son características dominantes.		
D	En mi área de trabajo se enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.		
La columna debe sumar 100			
CRITERIO DE ÉXITO			
#	ITEM		
A	En mi área de trabajo, se define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.		
B	En mi área de trabajo se define el éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos. Es un		

	área líder.		
C	En mi área de trabajo se define el éxito en base a la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.		
D	En mi área de trabajo se define el éxito en base a eficiencia. Entrega confiable y fluidez en la ejecución son críticos.		
La columna debe sumar 100			

Anexo 3. Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison

Cuestionario de Cultura Organizacional						
<p>Quienes desarrollan el proyecto de investigación de tema: “Cultura Organizacional y su Manifestación en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Centro de Distribución Nacional, Empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A”, le invitan a participar de este estudio, cuyo propósito es encontrar oportunidades de mejora en diferentes empresas de nuestra ciudad, sobre la base de la cultura organizacional. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo que se busca es aprovechar su experiencia de trabajo para la realización de este estudio. Es importante aclarar que la información resultado de esta investigación es confidencial y anónima y solo será utilizada en el proyecto de investigación antes mencionado, con fines académicos.</p>						
Puntúe de 1 a 5 sabiendo que:						
<p>1 totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Neutral 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo</p>						
IMPORTANTE: en el casillero seleccionado coloque el numero 1						
A. Toma de decisión						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
B. Trabajo en equipo						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9	Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización					
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
C. Desarrollo de capacidades						
#	ITEM	PUNTUACION				

		1	2	3	4	5
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
D. Valores						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
E. Acuerdos						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22	Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
F. Coordinación e integración						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					

30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
G. Orientación al cambio						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno					
33	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34	Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
H. Orientación al cliente						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
I. Aprendizaje organizativo						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42	La innovación es algo que fomenta la empresa					
43	Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45	Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					
J. Dirección y propósitos estratégicos						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					

47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
K. Metas y objetivos						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas, pero realistas					
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
L. Visión						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58	El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Anexo 4. Cuestionario de Evaluación del desempeño laboral

Cuestionario de Desempeño Laboral						
Quienes desarrollan el proyecto de investigación de tema: “Cultura Organizacional y su Manifestación en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Centro de Distribución Nacional, Empresa Tiendas Industriales Asociadas S.A”, le invitan a participar de este estudio, cuyo propósito es encontrar oportunidades de mejora en diferentes empresas de nuestra ciudad, sobre la base de la cultura organizacional. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo que se busca es aprovechar su experiencia de trabajo para la realización de este estudio. Es importante aclarar que la información resultado de esta investigación es confidencial y anónima y solo será utilizada en el proyecto de investigación antes mencionado, con fines académicos.						
Puntúe de 1 a 5 sabiendo que:						
	1 Nunca 2 Casi nunca 3 A veces 4 Casi siempre 5 Siempre					
IMPORTANTE: en el casillero seleccionado coloque el numero 1						
A. Desempeño de tareas						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
1	Capacidad de toma de decisiones					
2	Capacidad de organización y planificación					
3	Capacidad de resolución de problemas					
4	Conocimientos técnicos					
5	Productividad (cantidad y calidad del trabajo)					
B. Desempeño contextual						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
6	Orientación a objetivos y resultados					
7	Iniciativa					
8	Compromiso con la organización					
9	Colaboración y cooperación con compañeros					
10	Compartir y transmitir conocimiento					
C. Desempeño organizacional						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
11	Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral					
12	Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo					
13	Uso adecuado del tiempo y los recursos laborales					
14	Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo					
15	Ritmo voluntario eficiente del trabajo					