



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

MODALIDAD PRESENCIAL

**Proyecto de Investigación o Titulación previo a la obtención del Título de
Psicólogo Industrial.**

TEMA:

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”

AUTOR: CINTHYA NATHALY PAZMIÑO AILLON

DOCENTE: ING. MG. AMADO ANTONIO LARA SATAN

AMBATO – ECUADOR

2019

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán con C.C. 0601878531, en calidad de tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.”, desarrollado por la señorita Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon, egresada de la carrera de Psicología Industrial, de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán

0601878531

TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon, con C.C. 1804586988, mediante el presente trabajo de titulación con el tema: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”, dejo constancia que, en la investigación, la cual está basada en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, investigaciones bibliográficas y estudios de campo, ha obtenido las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y recomendaciones son exclusiva responsabilidad del autor.



Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

C.C. 1804586988

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Al Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación:

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”, presentado por la Señorita Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon, egresada de la carrera de Psicología Industrial, una vez revisado el Trabajo de Graduación o Titulación, APRUEBAN el referido trabajo, en razón que reúne los requerimientos básicos tanto técnicos, como científicos y reglamentos establecidos.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo correspondiente para los trámites

COMISIÓN



Ing. Mg. Luis Rafael Tello Vasco

C.C.1801405141

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE
GRADO**



Ing. Mg. Rommel Santiago Velastegui

C.C. 1804469185

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE
GRADO**

Dedicatoria

La presente investigación está dedicada principalmente a Dios quien ha sido mi guía y fortaleza durante toda mi vida.

A mis padres y hermanos quienes me han acompañado siempre, me han dado motivación y han sido un pilar fundamental para el cumplimiento de mis objetivos.

A Paúl, por ser la persona que siempre me brindó su apoyo, cariño y comprensión y por haber contribuido con este estudio.

A todas y cada una de las personas que son parte de mi vida, quienes también me han brindado su confianza, amistad y han creído en mí.

Cinthy Nathaly Pazmiño Aillon

Agradecimiento

Quiero empezar agradeciendo a mi padre Luis, quien forjó mi carácter y personalidad, por sus enseñanzas, sus consejos, su apoyo incondicional y por ser un excelente padre.

A mi mamá Elizabeth, mi hermana Gaby, mi hermano Kevin y a mi abuelita Ana por ser mi compañía, mi sustento emocional y por motivarme tanto en momentos difíciles como buenos.

A mi enamorado Paúl, por ser mi amigo y compañero, quien me ha brindado su paciencia, comprensión y amor durante estos últimos años.

A toda mi familia, por siempre mantenernos unidos en convivencia con Dios.

A mis docentes, a lo largo de estos años de estudio en esta querida alma mater, en especial a mi tutor el Ing. Mg. Antonio Lara por ilustrarme con su conocimiento y hacer posible este proyecto investigativo.

A todos ellos muchas gracias.

TABLA GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
TABLA GENERAL DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
Resumen ejecutivo	xi
Abstract	xii
Introducción	1
MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Antecedentes Investigativos.....	2
2.2 Metodología	13
2.2.1 Enfoque Cuantitativo.....	13
2.2.2 Enfoque Cualitativo.....	13
2.3 Modalidades de la investigación	14
2.3.1 De Campo	14
2.3.2 Bibliográfica-documental	14
2.4 Nivel de la investigación	14
2.4.1 Nivel Exploratorio	14
2.4.2 Nivel Descriptivo.....	15
2.4.3 Correlacional.....	16
2.5.1 Operacionalización de las variables	17
2.5.2. Población y muestra	20
2.5.3 Recolección de datos.....	20
2.5.4 Plan de procesamiento de la información	21
2.5.5. Análisis de datos	24
CAPÍTULO III.....	26
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
3.1 Análisis e interpretación de resultados.....	26

3.2 Verificación de la hipótesis.....	54
CAPÍTULO IV.....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
4.1 Conclusiones.....	57
4.2 Recomendaciones.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: <i>Recursos para la investigación</i>	12
Tabla N° 02: <i>Operacionalización de la variable independiente</i>	17
Tabla N° 03: <i>Operacionalización de la variable dependiente</i>	19
Tabla N° 04: <i>Población</i>	20
Tabla N° 05: <i>Plan de recolección de información</i>	21
Tabla N° 06: <i>Dimensiones del Denison Organizational Culture Survey</i>	22
Tabla N° 07: <i>Confiabilidad de la encuesta</i>	23
Tabla N° 08: <i>Matriz de análisis de Tests estadísticos</i>	25
Tabla N° 09: <i>Género de los colaboradores</i>	26
Tabla N° 10: <i>Dimensión de Toma de Decisiones</i>	27
Tabla N° 11: <i>Dimensión Trabajo en Equipo</i>	29
Tabla N° 12: <i>Dimensión Desarrollo de Capacidades</i>	31
Tabla N° 13: <i>Dimensión Valores</i>	33
Tabla N° 14: <i>Dimensión Acuerdos</i>	35
Tabla N° 15: <i>Dimensión Coordinación e Integración</i>	37
Tabla N° 16: <i>Dimensión Orientación al cambio</i>	39
Tabla N° 17: <i>Dimensión Orientación al cliente</i>	41
Tabla N° 18: <i>Dimensión Aprendizaje Organizativo</i>	43
Tabla N° 19: <i>Dimensión dirección y propósitos estratégicos</i>	45
Tabla N° 20: <i>Dimensión Metas y Objetivos</i>	47
Tabla N° 21: <i>Dimensión Visión</i>	49
Tabla N° 22: <i>Cultura Organizacional</i>	51
Tabla N° 23: <i>Desempeño Laboral</i>	52
Tabla N° 24: <i>Tabla de contingencia entre género y cultura organizacional</i>	54
Tabla N° 25: <i>Tabla de contingencia entre género y desempeño laboral</i>	54
Tabla N° 26: <i>Tabla de contingencia cultura organizacional y desempeño laboral</i>	54
Tabla N° 27: <i>Correlación de Spearman</i>	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: <i>Género de los colaboradores</i>	26
Gráfico N° 02: <i>Dimensión Toma de decisiones</i>	27
Gráfico N° 03: <i>Dimensión Trabajo en Equipo</i>	29
Gráfico N° 04: <i>Dimensión Desarrollo de capacidades</i>	31
Gráfico N° 05: <i>Dimensión Valores</i>	33
Gráfico N° 06: <i>Dimensión Acuerdos</i>	35
Gráfico N° 07: <i>Dimensión de Coordinación e Integración</i>	37
Gráfico N° 08: <i>Dimensión Orientación al cambio</i>	39
Gráfico N° 09: <i>Dimensión Orientación al cliente</i>	41
Gráfico N° 10: <i>Dimensión Aprendizaje Organizativo</i>	43
Gráfico N° 11: <i>Dimensión Dirección y Propósitos Estratégicos</i>	45
Gráfico N° 12: <i>Dimensión Metas y Objetivos</i>	47
Gráfico N° 13: <i>Dimensión Visión</i>	49
Gráfico N° 14: <i>Cultura Organizacional</i>	51
Gráfico N° 15: <i>Desempeño Laboral</i>	52

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Tema: “Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Industrias Catedral S.A. de la Ciudad de Ambato”.

Autor: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Tutor: Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional y además determinar la relación entre la variable independiente, cultura organizacional y la variable dependiente que es desempeño laboral. Para diagnosticar la cultura de la empresa Industrias Catedral S.A. se aplicó la encuesta Denison Organizational Culture Survey a 63 colaboradores, que contiene doce dimensiones, con un total de sesenta ítems. Una vez administrado el constructo a los trabajadores, se introdujo los resultados en el software estadístico SPSS, mismo que muestra los niveles en los que se encuentra la cultura corporativa. Los resultados, primero de la variable cultura organizacional y segundo de la variable desempeño laboral fueron correlacionados a través de la prueba estadística Rho de Spearman, la que arrojó una Sig. bilateral menor a $p\text{-valor} = 0,05$ que permitió aceptar la hipótesis alternativa que confirma la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. Dado lo anterior se planteó una propuesta de solución que otorga medidas correctivas al interior de la empresa, esto contribuye con el fortalecimiento de la cultura organizacional, así como del desempeño de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Palabras clave: Cultura organizacional, desempeño laboral, recursos humanos.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION
CAREER OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

Topic: “Organizational Culture and Labor Performance of the Employees of Industries Cathedral S.A. Company of the City of Ambato”.

Author: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Tutor: Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán

Abstract

The following is a synthesis of the research project, which aims to evaluate the organizational culture and therefore determine if there is a relationship between the variable already indicated with the variable work performance. To diagnose the culture of the company Industries Cathedral S.A. a survey was applied to the collaborators, which contains twelve dimensions with five items each, sixty items in total. The survey called Denison Organizational Culture Survey was administered to 63 individuals in a physical way, to then introduce the results in the SPSS statistical software, which shows the levels in which the corporate culture is. The data obtained from both the independent variable, organizational culture, as well as the independent labor performance variable by the Human Management department, were correlated through the Spearman statistical test, which yielded deductions that allow accepting the alternative hypothesis suggested by the relationship between the organizational culture and the work performance of employees of the company Industries Cathedral SA. Given the above, a solution proposal was proposed that provides corrective measures within the company, this contributes to the strengthening of culture, as well as performance and, consequently, the achievement of the company's objectives, this in compliance with the objectives designed.

Keywords: Organizational culture, work performance, human resources.

Introducción

El presente trabajo investigativo identifica la cultura corporativa y de la misma forma establece la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral para crear una propuesta de solución que otorgue medidas de corrección a todas aquellas dimensiones en las que se haya encontrado dificultades dentro de la empresa. Ahora bien, el proyecto consta de cuatro capítulos, además de un programa de intervención de la cultura los que están resumidos más adelante. Los apartados anteriores siguen los lineamientos y normas exigidos en la modalidad de titulación proyecto de investigación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.

Capítulo I: A través de referencias bibliográficas, artículos y revistas científicas; añadiendo a esto estudios anteriores realizados sobre las mismas variables de estudio, se dio sustento al marco teórico, teniendo en cuenta el uso de la biblioteca física y virtual de la universidad. Posteriormente, se formularon los objetivos, general y específicos a fin de cumplirlos.

Capítulo II: La metodología hace referencia al enfoque que se le otorgó al estudio, así como al nivel y las modalidades. La siguiente etapa es la operacionalización de las variables, seguida del establecimiento de la población y la muestra la cual en este caso no se calculó. Así también en este capítulo se encuentra la descripción de la recolección de datos, procesamiento y análisis de la información.

Capítulo III: Este apartado consta del análisis, síntesis e interpretación de resultados derivados de la investigación, revisados a través de tablas de frecuencia, tablas cruzadas y test estadísticos que corroboran las hipótesis.

Capítulo IV: Las conclusiones y recomendaciones se originan de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, haciendo énfasis, en cuanto a recomendaciones a la constante evaluación de ambas variables cada determinado tiempo.

Seguidamente, se encuentran las referencias bibliográficas citadas en el estudio, además de los ANEXOS sobre las encuestas aplicadas y finalmente el programa de fortalecimiento de la cultura organizacional en cumplimiento con los objetivos

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos

La cultura en todas las dimensiones ha formado parte de la humanidad desde sus albores, en un principio fue estudiada y analizada desde una perspectiva filosófica y antropológica siendo conceptualizada como el conjunto de símbolos, prácticas y costumbres a través de los cuales los individuos aprenden a modificar su comportamiento al entender los significados de lo que se comunica. Esta modificación de los comportamientos a partir de símbolos facilita el establecimiento de las sociedades (Molano, 2016).

La sociedad por su parte es considerada como el conjunto de individuos que comparten propósitos, hábitos y comportamientos; además de vínculos ideológicos, políticos y económicos; la cual a través de los años se ha ido convirtiendo en una sociedad industrial avanzada o sociedad postindustrial, con un proceso de tercerización creciente de la economía y la configuración de una nueva cultura productiva. Así pues, la transformación del consumo y el surgimiento de un modelo de organización de la sociedad a partir de nuevas estructuras de distribución económica permite una repercusión en el orden social (Tajfel, 2015).

A partir de este contexto surge la cultura organizacional, como una necesidad del hombre que se vio en la obligación de detectar los problemas en el trabajo, para crear códigos, prácticas y normas que rijan al interior de las organizaciones y posibiliten el cumplimiento de los objetivos económicos. La cultura organizacional es considerada como una teoría que ha sido estudiada durante varios años por profesionales como antropólogos culturales, psicólogos y sociólogos quienes han asumido diversas conjeturas sobre ésta. (Allaire y Firsirotu, 1992)

Las primeras conjeturas surgen a partir de la década de los ochenta cuando la cultura organizacional comenzó a convertirse en un elemento que tomó mucha importancia

debido a las notables divergencias encontradas en la productividad que presentaban los modelos de gestión empresarial de la industria japonesa con la industria norteamericana. En este sentido la industria nipona se destaca por presentar elementos como el liderazgo, en cuanto a calidad y productividad; estas cualidades fueron atribuidas a los códigos, principios y normas que eran llevados dentro de las empresas orientales.

De esta forma, varios investigadores deciden intervenir en el estudio de la variable cultura organizacional como un activo estratégico que influye directamente con el desempeño laboral de los trabajadores. Por su parte, Ouchi, quien es el principal defensor de la teoría Z, la cual hace énfasis en incrementar la apropiación del empleado por la empresa, así como el amor hacia la misma; estudió la posibilidad de introducir y reproducir las prácticas directivas de las compañías japonesas en las industrias del continente americano (Ouchi, 2015).

Después de las investigaciones realizadas sobre la cultura organizacional, el interés por profundizar esta teoría se da en aumento, debido a que los estudios previos asumían el supuesto que manifestaba que una cultura corporativa sostenible integra valores clave o elementos fundamentales para su correcto desarrollo, los que serán mencionados más adelante (Domínguez, Rodríguez y Navarro, 2019)

En la actualidad y teniendo como antecedente lo anterior citado sobre la cultura organizacional, la administración directiva de cada organización sitúa en su agenda la oportunidad de convertir este concepto en una ventaja competitiva y estratégica que permita la existencia de cohesión, integración y satisfacción laboral de los colaboradores de las organizaciones, así como de un óptimo desempeño laboral que les permita seguir creciendo como empresa en el contexto en el que se hallen inmensos. (Allaire y Firsirotu, 2015)

Porter (2017) expresa que las ventajas competitivas de las empresas tienen que ver con el tipo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la misión y visión; es decir con la cultura corporativa que tiene cada empresa y que estas determinan la rentabilidad de una industria, convirtiéndose en piezas clave del análisis y de formulación estratégica. A su vez, aduce que la competitividad en dimensiones distintas al precio —en características del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega, o imagen de la

marca, por ejemplo— es menos propensa a erosionar la rentabilidad porque mejora el valor del cliente y también puede favorecer los precios elevados.

Del mismo modo hay factores que intervienen en la cultura organizacional y se encuentran los de tipo estructural que se mencionan a continuación:

-Sistema de recompensa: Se destacan los criterios sobre los cuales se realizarán las recompensas e incentivos, aumento de salarios, beneficios empresariales y ascensos.

-Selección de personal: Esta práctica permite el hallar al personal más adecuado para el puesto de trabajo, es decir, encontrar al candidato que se ajuste a las exigencias y necesidades de la empresa

-Programas de capacitación y desarrollo: Práctica que permite el continuo desarrollo y crecimiento de los colaboradores para que puedan perfeccionar sus habilidades, actitudes y conocimientos para desempeñarse eficazmente.

-Evaluación de desempeño: Proceso mediante el cual se estima la contribución de cada colaborador para el cumplimiento de los objetivos de la organización, juega un papel relevante en los sistemas de incentivos. La evaluación es necesaria con la finalidad de: asignar recursos, mejorar el desempeño, recompensar y motivar, retroalimentación a sus colaboradores, mantener relaciones equitativas dentro de los equipos de trabajo, desarrollar, entrenar y preparar empleados. (Ramírez, 2015)

A su vez, se considera que es importante citar la clasificación de Likert quien estimó la existencia de cuatro perfiles organizacionales basándose en criterios como: poder de decisión, relaciones interpersonales, sistema de sanciones y recompensas. De esta forma se describen a continuación los cuatro perfiles:

Autoritario coercitivo: Sistema rígido en donde las relaciones interpersonales no tiene cabida, además las decisiones que se toman son exclusivas del alto mando.

Autoritario benevolente: Sistema menos rígido en donde en ciertas circunstancias se estima la participación de los niveles bajos en la toma de decisiones.

Consultivo: Sistema que considera importante la participación de los demás para determinar políticas y pautas. El sistema de recompensas y sanciones se da solo cuando se estima necesario.

Participativo: Predomina la democracia, el personal de este sistema está capacitado y especializado (Chiavenato, 2016).

Como parte del proceso investigativo se aborda la variable desempeño laboral que no es más que un sinnúmero de elementos que intervienen en el desarrollo y cumplimiento de tareas por parte de los colaboradores, quienes a su vez aportan con la realización de las actividades que competen a su puesto de trabajo para contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos (Chiavenato, 2000). En este sentido, los factores que intervienen en el desempeño laboral de un individuo: liderazgo, conocimiento del trabajo, disciplina, responsabilidad, creatividad, actitud de cooperación, factores operativos, presentación personal, calidad e iniciativa.

Robbins y Judge manifiestan que el desempeño laboral está constituido por tres aspectos de conductas: Desempeño de la tarea: cumplimiento de las obligaciones que aportan como un bien o servicio. Es decir, las tareas del puesto descritas en el manual de funciones. Civismo: hace referencia al aspecto psicológico, es decir, al respeto entre compañeros de trabajo, al buen trato, al hablar y sentirse bien dentro de la organización. Falta de productividad: incluye las actividades que perjudican a la empresa como: robar, dañar los activos fijos, crear un clima insostenible entre compañeros, así como el irrespeto. Engloba los factores relacionados al capital humano (Robbins y Judge, 2013)

Wether y Davis (2014), manifiestan: *“La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su estancia en la empresa”*.

La evaluación del desempeño es el resultado del talento que posean los trabajadores, además permite a la organización prescribir las falencias o deficiencias que tengan los individuos y por ende la empresa; para mejorar la calidad de vida y del trabajo de todos quienes forman parte de una organización de bienes o servicios. (Rojas, Correa, y Gutiérrez, 2016)

Sobre la base de las ideas expuestas es necesario mencionar además investigaciones que aluden a las variables en cuestión, estas investigaciones aportan con el presente estudio y son enunciadas a continuación:

Quevedo (2015); mediante su estudio investigativo asegura que la mayoría de empresas manufactureras, como es el caso de la empresa a la cual está enfocada este proyecto que es Industrias Catedral S.A.; están ligadas a una cultura organizacional que se considera similar al de una gran familia (Clan) en donde las actividades que realizan cada uno, están sujetas a control, dirección y vigilancia; teniendo en cuenta valores clave como son lealtad, compromiso y una cultura donde todos se sienten partes de la empresa.

Cantillo (2017), afirma que las culturas organizativas de tipo competitivas o participativas, empresariales tienen un efecto positivo y significativo sobre varios resultados de la organización, como rentabilidad, volumen de venta, cuota de mercado y la conducta y desempeño de los colaboradores.

Concluyó que los resultados de su estudio indican que tres formas de cultura (competitiva, consultiva y burocrática) están directamente relacionados con el rendimiento y conducta de un individuo. (Arias, 2016) por su parte, asevera que existen cuatro elementos de cultura organizacional (orientación al cliente, la ciudadanía corporativa, normas de funcionamiento y el compromiso con la empresa) que influyen concisamente en los resultados financieros de la organización.

Herrera y Samnia (2016) por su parte aseguran que una cultura organizacional de tipo burocrática-débil, no es la más adecuada para un correcto desempeño laboral de los colaboradores, es decir que la relación entre ambas variables es clara, sin embargo, aquella relación puede resultar negativa y además catastrófica en el desenvolvimiento de los empleados en su puesto de trabajo.

Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Establecer la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato.

Este objetivo se alcanzó a través de cuatro fases, primero se emitió una solicitud a la empresa Industrias Catedral S.A., dirigida al gerente de la compañía, Ing. Javier Buenaño; en donde se expuso una petición para aplicar una encuesta sobre Cultura Organizacional denominada “Denison Organizational Culture Survey” (Denison & Neale, 2000) adaptada al español, a los colaboradores de la empresa; programada para el día 22 de noviembre del 2019. De la misma forma se dispuso el requerimiento de los resultados e informe de evaluación del desempeño más reciente aplicado a los trabajadores de la institución.

En la segunda fase se procedió a valorar los resultados obtenidos, tomando en cuenta que el cuestionario posee doce dimensiones con cinco ítems cada uno, lo que resulta en sesenta en total, siendo un trabajo minucioso y exhaustivo que permite tener una perspectiva de la realidad de la compañía. Como seguimiento de esta actividad, se prosiguió con la utilización de métodos estadísticos que conducen a la validación de la encuesta aplicada utilizando el Alfa de Cronbach y el método de correlación Rho de Spearman.

La tercera fase se alcanzó a través del análisis de los resultados obtenidos del desempeño laboral por parte del Departamento de Talento Humano de Industrias Catedral S.A., mismos resultados fueron tomados de la última evaluación del desempeño, julio 2019, los que, fueron transcritos en el aplicativo estadístico SPSS y representado a través de gráficos.

Finalmente, la cuarta fase corresponde a la aplicación del método estadístico que permite determinar si existe correlación entre los resultados de las variables analizadas y la aceptación de la hipótesis nula o de la hipótesis alternativa, que en este contexto dio como resultado la aceptación de la hipótesis alternativa (H_1).

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la cultura organizacional de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato.

Este objetivo se alcanzó mediante la autorización presentada por parte de las autoridades de la compañía, las cuales accedieron de forma afable a la solicitud mencionada para la aplicación de la encuesta sobre cultura organizacional.

A continuación, se procedió a la convocatoria a los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. en la matriz de la entidad, que se encuentra ubicada en las calles Av. Rodrigo Pachano entre Batallón Montecristi y Cabo Primero Segundo Quiroz, previo a la aplicación del cuestionario se socializó el objetivo de la encuesta, y la normativa que rige en cuanto a las respuestas, teniendo en cuenta que la encuesta es anónima y consta de doce dimensiones que son: toma de decisión, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores, acuerdos, coordinación e integración, orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo, dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y; visión. Cabe recalcar que para la aplicación de la encuesta a todos los colaboradores se tomó en consideración tres días laborables, debido a que no todos, por su jornada laboral, pudieron llegar a la matriz razón por la cual se optó en recurrir a la sucursal ubicada en la Av. Pasteur y Grecia sector Cashapamba.

Finalmente se procedió, se procedió a analizar los resultados obtenidos, siendo estos trasladados al aplicativo SPSS, en donde son representados a través de tablas frecuencia y tablas cruzadas que permitieron diagnosticar la cultura organizacional de la empresa Industrias Catedral de la ciudad de Ambato, la cual dio como resultado varias dimensiones con un resultado no positivo y así alcanzar el último objetivo y proponer un programa ideal de crecimiento y fortalecimiento de ambas variables.

- Identificar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato.

Este objetivo fue alcanzado con la aprobación del área de Talento Humano de la empresa hacia nuestro requerimiento sobre la facilitación del informe y resultados más reciente del desempeño laboral de los colaboradores. Los que fueron entregados el día

25 de noviembre del presente, teniendo en cuenta la confidencialidad y el debido uso que se les debe dar.

Se procedió al análisis y síntesis de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño 360 grados que posee las siguientes dimensiones: calidad, producción, responsabilidad, cooperación, comprensión de situaciones, sensatez e iniciativa, capacidad e iniciativa, capacidad de realización y presentación personal mismas que presentaron porcentajes mayoritariamente regulares, buenos y por último óptimos, basándose en una escala de Likert. Del mismo modo fueron cuantificados y representados de manera gráfica por el aplicativo estadístico SPSS 25 para determinar la situación actual de las competencias de los colaboradores, la forma en que sus compañeros y jefes inmediatos los perciben y el desenvolvimiento que tienen para situarlos en el nivel en el que se encuentran.

- Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato

Para el alcance de este objetivo se trasladaron las encuestas realizadas a los colaboradores al software estadístico SPSS en su versión más reciente, se estimó que las dimensiones que menor valoración obtuvieron debían ser tomadas en cuenta para la respectiva correlación con los resultados del desempeño laboral que también presentaron porcentajes bajos.

Posteriormente se ejecutó la prueba de correlación jerárquica Rho de Spearman, con tres dimensiones de cada variable, se concluyó que los colaboradores de la empresa Industrias Catedral de la ciudad de Ambato mantienen una correlación de sig. bilateral menor a ($\alpha=0,05$) entre las variables, con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Tal afirmación quiere decir que la cultura organizacional dentro de esta empresa guarda relación con el desempeño laboral.

- Elaborar una propuesta de solución al problema planteado para los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A.

Finalmente, se dio cumplimiento a este objetivo a través de la creación de un programa de intervención de la cultura organizacional, para lo cual se tomó en consideración el diagnóstico de la variable, determinado por los resultados de las encuestas realizadas, en las que las dimensiones como desarrollo de capacidades, valores, acuerdos,

orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje corporativo, dirección y propósitos estratégicos y visión tuvieron una calificación baja, razón por la cual se estipuló una lista de fortalezas o aspectos positivos que puedan mejorar estos aspectos, como por ejemplo para la dimensión de desarrollo de capacidades en donde se obtuvo porcentajes bajos.

La elaboración del programa de intervención fue realizada minuciosamente, a fin de encontrar alternativas que permitan la mejora continua al interior de la organización. Se estimó que una correcta intervención para mejorar dimensiones como desarrollo de capacidades, orientación al cambio debe estar direccionada hacia la capacitación constante de los colaboradores a través de programas de adiestramiento, así como de la inversión permanente que debe hacer la empresa en cumplimiento con sus responsabilidades corporativas. Por otra parte, actividades como la planificación de reuniones de todos los colaboradores, en donde puedan interactuar, relacionarse y afianzar su relación de compañeros de trabajo, además de sentirse estrechamente ligados a la organización pueden dar una mejor perspectiva a la organización y fortalecer su cultura organizacional

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Materiales

Los recursos que deben estar definidos dentro de todo proyecto de investigación según los autores (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010) y (Hernández, 2014) son:

- Recursos Institucionales, los cuales representan un apoyo al investigador; es decir las instituciones o entidades que permiten que la investigación sea desarrollada brindando el apoyo y sustento necesario para llevar a cabo la misma al interior de las instalaciones.
- Recursos Humanos (Talentos humanos), que representan a las personas que intervienen en la investigación, como son el equipo de investigación, asesores o tutores y personal de apoyo.
- Recursos Materiales como transporte, material de escritorio, gastos de administración, servicios, etc.
- Recursos Financieros, hace referencia a la inversión económica que se le otorga al proyecto de investigación.
- Recursos Tecnológicos, son los instrumentos, técnicas y herramientas que conllevan al cumplimiento de un propósito determinado.
- Recursos Administrativos que son aquellos que están involucrados en el desarrollo productivo de la organización tales como: plan estratégico, plan de contingencia, manual de desempeño laboral, manual de funciones, entre otros.

De esta forma se presenta una proyección del presupuesto a utilizar para llevar a cabo el trabajo investigativo

Tabla 1 Recursos para la investigación

RECURSOS		
	Detalle/cantidad	Valor
Humanos		
Tutor(es)	-	-
Personal Administrativo y Operativo Industrias Catedral S.A.	-	-
Personal del Dpto. de Titulación UTA	-	-
Institucionales		
Universidad Técnica de Ambato	-	-
Empresa Industrias Catedral S.A.	-	-
Materiales		
Laptop	1	500
Material bibliográfico	-	-
Papel bond	2	10
Impresiones	-	20
Copias	-	30
Esferos gráficos	3	1.5
Financieros		
Transporte (taxis, buses)	-	60
Imprevistos	-	30
Tecnológicos		
Software estadístico	-	-
Presupuesto Total		651.5

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Adaptada de Herrera Luis, M. A. y N. G. (2010). Tutoría de la Investigación Científica, Guía para elaborar en forma creativa y amena el trabajo de Graduación (Cuarta). Ambato

2.2 Metodología

Como mencionan los autores (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010) la metodología hace referencia a cómo y con qué se va a investigar. Por otra parte, Bernal manifiesta que la metodología es un conjunto de caracteres operativos del proceso investigativo, y que es el criterio más conocido en el entorno académico. Por ello, cuando se apunta a la investigación es habitual describir a la metodología como al constructo de aspectos operativos imprescindibles en la ejecución de un estudio, (Bernal, 2010) es así que el presente proyecto se puntualiza de la siguiente manera:

2.2.1 Enfoque Cuantitativo

El estudio en cuestión representa un enfoque cuantitativo porque está determinado por un proceso secuencial y probatorio que parte de una idea de la que se derivan preguntas y se determinan variables, como este caso son la cultura organizacional y el desempeño laboral. De allí se traza un plan que está orientado a comprobar una hipótesis a través de herramientas de evaluación y análisis como encuestas y técnicas de recolección de información como la aplicación de un cuestionario validado, que está dirigido al personal administrativo y operativo de la empresa Industrias Catedral S.A. (Hernandez, 2014). Los resultados obtenidos de estas encuestas serán procesados en un programa estadístico o software descriptivo (SPSS) los que serán examinados de manera detallada, mediante métodos estadísticos que permitan la validación de la hipótesis y determinar la relación de las variables; cultura organizacional (variable independiente) y desempeño laboral (variable dependiente).

2.2.2 Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo tiene como propósito reconstruir la realidad tal y como la observan sus actores, figura una orientación subjetiva, en comparación al enfoque cuantitativo que es exacto. La recolección de información consiste en adquirir las perspectivas y puntos de vista de los involucrados en el estudio, así como sus emociones, experiencias, prioridades y significados. Teniendo en consideración el interés en las relaciones interpersonales, la interacción con los demás y de cómo perciben a sus semejantes y a sus superiores en un contexto empresarial. (Hernández, 2014).

En cuanto a esta investigación, el enfoque cualitativo se ve reflejado en ambas variables (cultura organizacional y desempeño laboral), en la primera; debido a que con la aplicación de la encuesta de Denison, se puede esclarecer la visión que tienen los implicados sobre cómo perciben la cultura que se maneja al interior de la empresa, el liderazgo que generan sus autoridades, la toma de decisión, la misión, visión y valores, mencionando solo a ciertas dimensiones que existen en este constructo de información. En la segunda variable, porque con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño más reciente aplicada a los colaboradores, se puede determinar el cumplimiento de objetivos en cada puesto de trabajo, además del desenvolvimiento que presenta cada empleado y su aporte a la organización.

2.3 Modalidades de la investigación

2.3.1 De Campo

La modalidad que la investigación sigue es de campo puesto que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar la información que se obtienen a través de las herramientas de recolección de datos (Hernández, 2014)

2.3.2 Bibliográfica-documental

En el contexto de este estudio, se considera bibliográfica-documental por la información extraída y fundamentada de seleccionadas fuentes de investigación como son los artículos científicos, textos de libros, información documental, etc. las cuales aportan al desarrollo del estudio y proporcionan mayor validez y eficacia (Calduch, 2014)

La investigación bibliográfica es una herramienta que consiste en la elección y compilación de información a través de la lectura, crítica de documentaciones y materiales de bibliotecas, hemerotecas y centros de expedientes, archivos e información (Garcés, 2012).

2.4 Nivel de la investigación

2.4.1 Nivel Exploratorio

Según Hernández (2014) el nivel de investigación de tipo exploratorio hace referencia al análisis y examinación de un tema no profundizado o no estudiado

con anterioridad o de ideas remotamente relacionadas con el tema de investigación o; a su vez, al estudio de un determinado tema desde una perspectiva diferente con la que ha sido estudiada en ocasiones pasadas. (Hernández, 2014) De esta forma, el presente proyecto se considera de tipo exploratorio porque se trata de un estudio que no se ha realizado antes en las inmediaciones de la empresa Industrias Catedral S.A. y que además pretende promover más investigaciones de este tipo en otras entidades para que la cultura organizacional y el desempeño laboral sean dos elementos trascendentales y se fortalezcan dentro de cada organización.

2.4.2 Nivel Descriptivo

Por su parte (Arias, 2012), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Por lo que concierne a este nivel, la investigación está orientada a describir la información recolectada de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A de la ciudad de Ambato a través de la medición de las dimensiones de la cultura como son toma de decisiones, trabajo en equipo, valores, metas y objetivos estratégicos, orientación al cambio, orientación al cliente, etc.; desplegados en sesenta ítems en la encuesta sobre la cultura organizacional de Denison, que permite dilucidar el modelo de cultura que ostenta esta empresa manufacturera (Denison y Neale, 2000)

Asimismo, pretende describir el resultado del desempeño laboral de los empleados en términos de cumplimiento de objetivos del cargo, de sus funciones, productividad, eficacia, compromiso y orientación al servicio. Sin embargo, en este nivel no se procura determinar si los aspectos mencionados de la cultura de la empresa están relacionados con los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, únicamente se pretende describir ambas variables de forma detallada (Herrera, Medina y Naranjo, 2010)

2.4.3 Correlacional

Considerada Correlacional porque se va a determinar la relación entre ambas variables, que serán medidas, ponderadas y analizadas para determinar el grado de concordancia mediante el planteamiento y comprobación de una hipótesis y la consolidación o no de la relación entre ambas variables. Este tipo de investigaciones tiene como propósito conocer la relación o nivel de alianza que exista entre dos o más criterios, categorías o variables en contexto determinado. (Hernández, 2014)

2.5.1 Operacionalización de las variables

Variable Independiente

Tabla 2 Operacionalización de variable independiente

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE			
VARIABLE INDEPENDIENTE: Cultura Organizacional			
Concepto	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
La cultura organizacional se puede entender como un sistema de representaciones, capacidades y habilidades, que comparte un grupo de individuos para lograr sus objetivos y metas, actuando como colectivo en el marco de su sociedad específica.	Toma de decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el trabajo • Información compartida • Continua planificación del trabajo • Fomento de la colaboración • Los grupos y no los individuos son los principales pilares. • La organización invierte en capacitación • Cada persona puede desenvolverse por sí misma • Existe un conjunto de valores que rige dentro de la organización • Existe un código ético que guía el comportamiento de los colaboradores 	<p>Instrumento: Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 2000)</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Dirigido a: Los colaboradores de la Empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato</p>
	Trabajo en equipo		
	Desarrollo de capacidades		
	Valores		
	Acuerdos		
	Coordinación e integración		
	Orientación al cambio		
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo posee una cultura fuerte • Existe un claro acuerdo sobre hacer las cosas de forma correcta • Trabajar de manera consciente • Alineación de objetivos entre los distintos niveles jerárquicos • Es asequible coordinar con otros grupos de la organización • Respuesta a los cambios del entorno • Nuevas formas de hacer las cosas • Decisiones y cambios basados en los clientes 		

Aprendizaje Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el contacto directo empleado-cliente • Considerar al fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar • Fomentar la innovación • El aprendizaje es un objetivo importante
Dirección y propósitos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones • La organización tiene una misión clara • La organización tiene un proyecto a largo plazo
Metas y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un amplio acuerdo sobre metas a conseguir • Los líderes fijan metas realistas • Los colaboradores comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Visión compartida de la organización en un futuro • La visión genera entusiasmo y motivación entre los colaboradores • Se puede dar cumplimiento a las demandas de corto plazo sin comprometer la visión de largo plazo

Fuente: Adaptado de Denison, D.R., y Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor: Denison Consulting
Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Variable Dependiente

Tabla 3 Operacionalización de variable dependiente

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – VARIABLE DEPENDIENTE			
VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral			
Concepto	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
"Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" (Chiavenato, 2000)	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de errores, la presentación, el orden, la exactitud y el cuidado 	Resultado de la Evaluación del desempeño laboral Evaluación 360°
	Producción	<ul style="list-style-type: none"> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente. 	
	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Dedicación al momento de realizar la actividad, la ejecución de las actividades dentro del plazo estipulado 	
	Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo. Intención de cooperar 	
	Comprensión de situaciones	<ul style="list-style-type: none"> Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos 	
	Sensatez e Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Tener en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas 	
Capacidad de realización	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos. 		
Presentación personal	<ul style="list-style-type: none"> Impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, arreglarse, etc. 		

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Departamento de Talento Humano Industrias Catedral S.A. (2019)

2.5.2. Población y muestra

Población

La población está conformada por el personal operativo y administrativo, los cuales suman en su totalidad 63.

Tabla N°4 Población

Población y Muestra		
Cargos	Frecuencia	Porcentaje
Molinero		
Molinero de proceso		
Harinero		
Ayudante de molino		
Laminador		
Enfundador	50 hombres y 13 mujeres	100%
Sellador		
Presero		
Bodeguero		
Analistas administrativos		
Analistas de talento humano		
Analistas financieros		
Total	63 colaboradores	100%

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Departamento de Recursos Humanos Industrias Catedral S.A. (2019)

Muestra

Se debe tener en cuenta que debido a que la población de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato es reducida, no se calculó la muestra y por tanto se aplicaron las encuestas sobre la cultura organizacional a toda la población (Meliá, 2006), y por consiguiente se procedió a analizar los resultados obtenidos además de los resultados de la evaluación del desempeño.

2.5.3 Recolección de datos

La información que se obtiene para la presente investigación es a través de encuestas, observación y entrevistas no formales a los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. las cuales contribuirán al alcance de los objetivos planteados para el proyecto, a continuación, se detalla los ítems de la recolección de datos

Tabla N°5 Plan de recolección de información

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos establecidos de la investigación
2. ¿De qué persona u objeto?	Colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A.
3. ¿Sobre qué aspecto?	Cultura Organizacional y Desempeño Laboral
4. ¿Quién?	Investigadora Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon
5. ¿A quiénes?	A los colaboradores
6. ¿Cuándo?	Periodo septiembre 2019-enero 2020
7. ¿Dónde?	Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato
8. ¿Cuántas veces?	Una vez
9. ¿Con qué técnica?	Encuesta
10. ¿Con qué instrumento?	Denison Organizational Culture Survey Resultados de la evaluación del desempeño aplicadas (Julio 2019)

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

2.5.4 Plan de procesamiento de la información

Cultura Organizacional

Para obtener información de la cultura organizacional de la empresa se optó por la aplicación de la encuesta *Denison Organizational Culture Survey* debido a la gran aceptación que varias empresas presentaron. Esta encuesta es considerada de fácil comprensión, aplicación y administración. Por su parte la encuesta se puede definir, como un instrumento que utiliza un conjunto de procedimientos que siguen normas de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (García, 1993)

Instrumento de recolección de Información

Denison Organizational Culture Survey, consta de sesenta ítems, dividiéndose en cinco enunciados para cada una de las doce dimensiones o subescalas; las mismas a su vez se agrupan en cuatro dimensiones o rasgos culturales. De la misma forma, cada ítem es codificado a través de la escala de Likert que va desde 5 que representa completamente de acuerdo, 4 = De acuerdo, 3 = Neutral, 2 = En desacuerdo y 1 que es igual a completamente en desacuerdo. El tiempo estimado de aplicación es de 30 minutos. Hay que recalcar que los ítems 15, 24, 29, 34, 39, 43, 50 y 58 evalúan de forma contraria el constructo al que se refieren, por lo que fueron reguladas

previamente. (Anexo 1). A continuación, se detallan las dimensiones de la encuesta a utilizar:

Tabla N°6 Dimensiones del Denison Organizational Culture Survey

ADAPTACIÓN AL CASTELLANO DEL DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY		
Dimensiones	Subescalas	Ítems
Implicación (Involvement)	Empowerment (Empowerment) Trabajo en equipo (Team Orientation) Desarrollo de capacidades (Capability Development)	Ítems 1 al 5. Ítems 6 al 10. Ítems 11 al 15.
Consistencia (Consistency)	Valores centrales (Core Values) Acuerdo (Agreement) Coordinación e integración (Coordination and Integration)	Ítems 16 al 20. Ítems 21 al 25 Ítems 26 al 30
Adaptabilidad (Adaptability)	Orientación al cambio (Creating Change) Orientación al cliente (Customer Focus) Aprendizaje organizativo (Organizational Learning)	Ítems 31 al 35. Ítems 36 al 40. Ítems 41 al 45.
Misión (Mission)	Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention).	Ítems 46 al 50
	Metas y objetivos (Goals and Objectives) Visión (Vision)	Ítems 51 al 55 Ítems 56 al 60

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey (2009). (Bonavia et al., 2009)

Validez y confiabilidad del instrumento

La fiabilidad del instrumento ha sido valorada mediante el Alpha de Cronbach y los valores obtenidos de esta herramienta estadística son representados a través de dos tablas que comparan el instrumento en su versión original y la versión adaptada al español. Se debe señalar que los valores encontrados despliegan una adecuada consistencia y además cumplen con los estándares a los que se ajusta una encuesta validada, dando un valor de $\alpha=0,796$. (Bonavia et al.,2009)

Tabla N°7 Confiabilidad de la encuesta

Comparación de la confiabilidad del cuestionario en su versión original y de su adaptación al español		
Dimensión	α de Cronbach (original)	α de Cronbach (adaptación)
Implicación	0,90	0,90
Empowerment	0,77	0,79
Trabajo en equipo	0,83	0,80
Desarrollo de capacidades	0,70	0,72
Consistencia	0,88	0,87
Valores centrales	0,70	0,68
Acuerdo	0,75	0,80
Coordinación e integración	0,78	0,70
Adaptabilidad	0,87	0,87
Orientación al cambio	0,76	0,78
Orientación al cliente	0,73	0,78
Aprendizaje organizativo	0,75	0,70
Misión	0,93	0,92
Dirección y propósitos estratégicos	0,88	0,85
Metas y objetivos	0,86	0,80
Visión	0,76	0,78

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Bonavia, T., Prado Gasco, V. J., & Barberá Tomás, D. (2009). (Denison, Janovics, & Young, 2005)

Para el procesamiento de los datos, una vez obtenida la información preestablecida, los datos pasarán a ser tabulados a través del aplicativo estadístico SPSS versión 25 en donde serán representados a través de tablas cruzadas, tablas de frecuencia y otras herramientas que nos permitan comprobar las hipótesis establecidas a través de pruebas estadísticas no paramétricas.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral es evaluado por el departamento de Recursos Humanos de forma semestral, los resultados más recientes son los que son presentados para el respectivo análisis, permitiendo el desarrollo de esta investigación.

A continuación, se procedió al análisis de los datos transmitidos en donde se describe la aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño de 360 grados que a su

vez permite a la entidad una observación más exhaustiva de cada colaborador, quien con su conducta aporta con el descubrimiento de las necesidades de la empresa.

Instrumento de evaluación del desempeño

El instrumento utilizado por la organización en cuestión es el modelo de evaluación 360 grados también conocida como evaluación integral, en el que intervienen: jefe inmediato, compañeros de trabajo y una autoevaluación de cada colaborador

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación. De esta manera, se debe mencionar las dimensiones que el constructo 360 grados posee: calidad, que evalúa la forma de hacer el trabajo y los errores y aciertos que cada colaborador realiza; producción que evalúa la cantidad de trabajo; responsabilidad que hace énfasis a la dedicación en la ejecución de actividades; cooperación que como su nombre lo indica evalúa la actitud y la intención de cooperar de cada individuo, comprensión de situaciones que es el grado en el que el sujeto capta la esencia de un problema; sensatez e iniciativa que estima la proactividad; capacidad de realización que enmarca la forma de cómo se lleva a cabo las ideas, y presentación personal que evalúa la impresión que proyecta cada empleado, como su aseo personal y su vestimenta.

Siguiendo con el instrumento, el evaluador posee cinco opciones que cuentan con una escala de Likert siendo: Insuficiente = 1, deficiente = 2, regular = 3, bueno = 4 y óptimo = 5.

2.5.5. Análisis de datos

A través de una Matriz de test estadísticos en donde se dispuso un discernimiento para determinar el o los test idóneos a utilizar en el presente estudio, se determinó que era pertinente la utilización del estadístico Rho de Spearman y de la misma forma la jerarquización de medianas para un análisis más amplio.

Tabulación unidireccional

Permite determinar el número total de encuestados (datos válidos), además de datos perdidos en la investigación, así como de errores de digitación.

Tabulación cruzada

Permite determinar las relaciones entre variables. Muestra frecuencias y porcentajes y se analiza por grupos. La selección de variables se basa en los objetivos.

Tabla N°8 Matriz de análisis de Tests estadísticos

Parámetros	χ^2 Chi cuadrado	Correlación de Spearman	T de Student	Correlación de Pearson	Anova
Tamaño de la muestra	> de 50	> de 50	< de 50	> de 50	> de 50
Escala de medición	Escala nominales y ordinales	Escala ordinal, nominales	Escala de intervalo o razón	Escala de intervalo o de razón	Escala ordinal, y escala
Tipo de prueba	Prueba no paramétrica	Prueba no paramétrica	Prueba paramétrica	Prueba paramétrica	Prueba paramétrica
Objetivos del estudio	Comparar dos grupos	Comparar dos grupos	Comparar dos promedios	Correlación de 2 variables	Comparar ≥ 3 grupos
Variables y distribución	Cualitativas nominales y ordinales	Cuantitativas discontinuas y continuas sin distribución normal	Cuantitativas distribución normal	Cuantitativas distribución normal	Cuantitativas distribución normal

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Adaptado de (Flores, 2017)

Al comparar los supuestos mencionados anteriormente, se establece que es apropiada la utilización de la correlación de Rho de Spearman para este proyecto.

Software utilizado

El software que permite el análisis de los datos obtenidos es el IBM Statistics SPSS 25 y además Excel que permiten el desarrollo de la investigación en virtud del cumplimiento de los objetivos del estudio.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis e interpretación de resultados

Análisis de la variable independiente “Cultura Organizacional”

Se aplicó la encuesta Denison Organizational Culture Survey, para el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa Industrias Catedral S.A.

Género de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A.

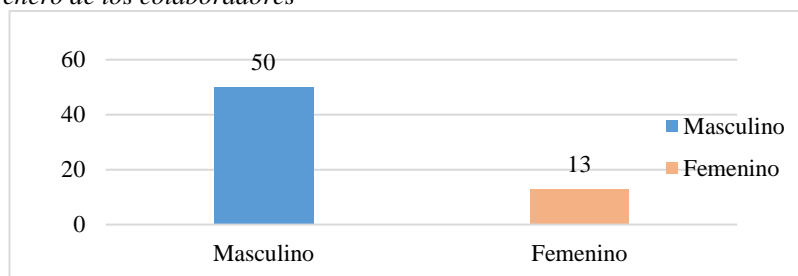
Tabla 9 *Género de los colaboradores*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	50	79.4%
Femenino	13	20.6%
Total	63	100.0%

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aíllon

Fuente: Industrias Catedral S.A.

Gráfico 1: *Género de los colaboradores*



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aíllon

Fuente: Industrias Catedral S.A.

Análisis: De 63 colaboradores (100%), 50 de ellos pertenecen al género masculino, es decir el 79%; mientras que 13 colaboradores que representa el 21% pertenecen al género femenino.

Interpretación: Dentro de la empresa, el género demuestra que tanto hombres como mujeres cumplen roles de tipo administrativo y operativo; y que la heterogeneidad de criterios de ambos sexos es evidenciada en cada dimensión de la variable independiente porque las conductas, pensamientos, sentimientos, autoimagen, desde polos opuestos, establecen una dicotomía de lo masculino y lo femenino (Castañeda et al., 2001)

Dimensión de Toma de decisiones

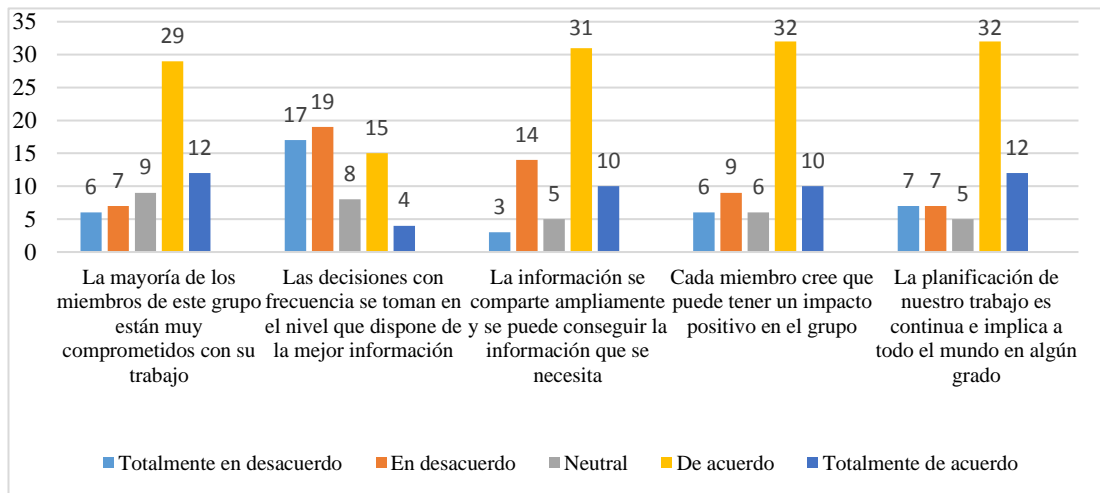
Tabla 10 Dimensión de toma de decisión

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	6	7	9	29	12
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	17	19	8	15	4
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	3	14	5	31	10
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	6	9	6	32	10
La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	7	7	5	32	12

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A.

Gráfico 2: Dimensión toma de decisiones



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A.

Análisis

De los resultados obtenidos de la muestra poblacional establecida en 63 colaboradores (100%), se analizan los puntos más altos de esta dimensión; se establece que 29, que

equivalen al 46% están de acuerdo en que la mayoría de los miembros de ese grupo se encuentran muy comprometidos con su trabajo, de igual forma 19 colaboradores, es decir el 30% están en desacuerdo que las decisiones con frecuencia se toman en nivel a la información que se dispone; de la misma manera 31 trabajadores, es decir el 49% expresan su acuerdo en que la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la que se requiera; así mismo 32 colaboradores considerados el 51% están de acuerdo en que cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo; finalmente 32 trabajadores, es decir el 51% están de acuerdo que la planificación de su trabajo es continua e implica a toda la organización en cierto grado.

Interpretación

En esta dimensión no existe mayor dificultad, lo que significa la predominancia de un sentimiento de compromiso hacia el trabajo, así como también del impacto o aporte que cada uno tiene al interior de la compañía, esto es que perciben la importancia que tienen como trabajadores de la empresa.

Sin embargo, los colaboradores indican su desacuerdo sobre que la toma de decisiones sea una competencia en el caso de Industrias Catedral S. A., del gerente general o del nivel jerárquico más alto, tomando como base el organigrama estructural que tiene la compañía. Los jefes de cada Departamento sostienen su participación a la hora de tomar decisiones importantes para la institución, pero en resumidas cuentas quien tiene la última palabra es el gerente. Omitiendo el principio que afirma que una toma de decisiones de manera idónea y oportuna es uno de los retos más complejos y delicados a los que se enfrentan las organizaciones, puesto que es una competencia que implica la participación de todos los actores de la organización, en específico de aquellos que se encuentran mejor informados del problema, de ellas dependerá en gran medida su desarrollo y éxito (Mujica, 2016)

La participación de todos los miembros de la empresa es crucial para que el liderazgo de la organización no sea concebido como autoritario; es importante que todos los grupos, en específico los jefes de los Departamentos de Industrias Catedral S. A. intervengan en la toma de decisiones de forma más escrupulosa. De igual forma la participación de los niveles bajos del organigrama, es decir del departamento operativo; permite un fortalecimiento de la cultura corporativa.

Dimensión Trabajo en Equipo

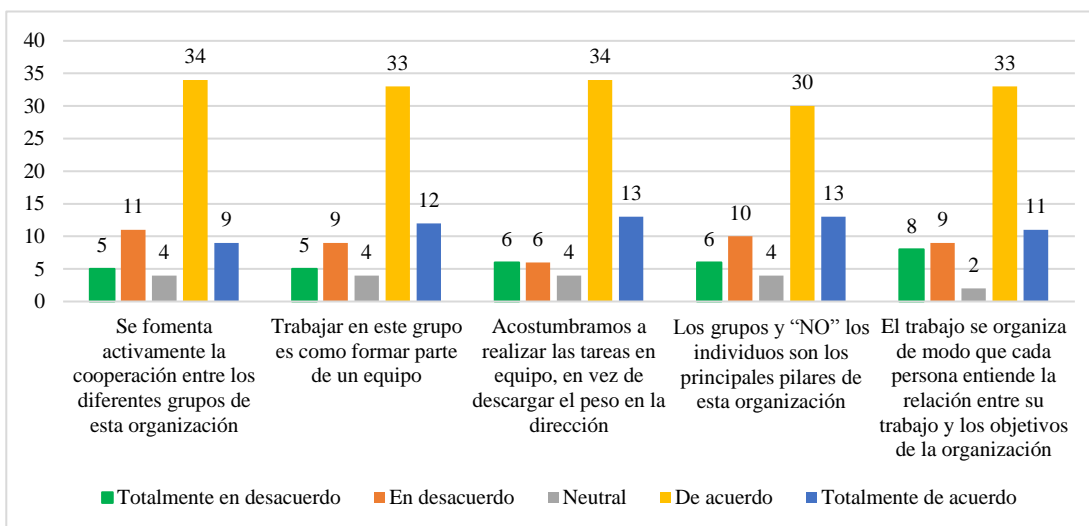
Tabla 11 Dimensión Trabajo en equipo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	5	11	4	34	9
Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	5	9	4	33	12
Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	6	6	4	34	13
Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización	6	10	4	30	13
El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	8	9	2	33	11

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A.

Gráfico 3: Dimensión Trabajo en equipo



Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

Los puntos más altos relacionados a esta dimensión son: 34 colaboradores, que equivalen al 54% están de acuerdo a que se fomente activamente la cooperación entre los grupos de la organización, de igual forma 33 colaboradores, es decir el 52% están de acuerdo que trabajar en dichos grupos es como formar parte de un equipo; de la

misma manera 34 trabajadores, es decir el 54% están de acuerdo en acostumbrarse a desarrollar las tareas en equipo, en vez de eximir el peso en la dirección; así mismo 30 colaboradores considerados el 48% están de acuerdo que los grupos antes que los individuos son los principales pilares organizacionales; finalmente 33 trabajadores, es decir el 52% están de acuerdo que el trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetos de la organización

Interpretación

Los colaboradores no presentan dificultades en esta dimensión, y en su mayoría están de acuerdo con la existencia de colaboración, solidaridad y acoplamiento entre los trabajadores de Industrias Catedral, así como la organización de los grupos de la empresa que permiten el logro y cumplimiento de los objetivos corporativos; lo que manifiesta la existencia efectiva del trabajo en equipo favoreciendo a la cultura organizacional. El trabajo en equipo se considera a la cohesión grupal, la beneficencia de todos sus miembros, consecución de objetivos y consecuentemente el crecimiento empresarial (Rodríguez, 2016).

Está claro que al interior de Industrias Catedral S.A. se fomenta la solidaridad que asume que el trabajo no es descargado en uno o varios trabajadores, sino que cada miembro contribuye con su trabajo y con las funciones que le competen, estrechando los lazos de compañerismo y solidaridad, los cuales tienen efectos en una parte importante de la cultura organizacional, que es el clima laboral.

Sin embargo, no todo es positivo y existen divergencias que los colaboradores de Industrias Catedral manifiestan tales como que, en algunas ocasiones, ciertos colaboradores abandonan por prolongados periodos de tiempo su puesto de trabajo, y acumulan más labores para sus compañeros, esto crea discrepancias y malas relaciones interpersonales que afectan al clima y a la cultura corporativa de Industrias Catedral

El clima organizacional es un factor que forma parte de la cultura corporativa, la importancia de este elemento radica en que, si existen buenas relaciones, trabajo en equipo y cohesión en las organizaciones existirá un entorno laboral saludable y boyante que le permita al individuo desarrollarse de forma correcta (Morales y Tirapé, 2013)

Dimensión Desarrollo de Capacidades

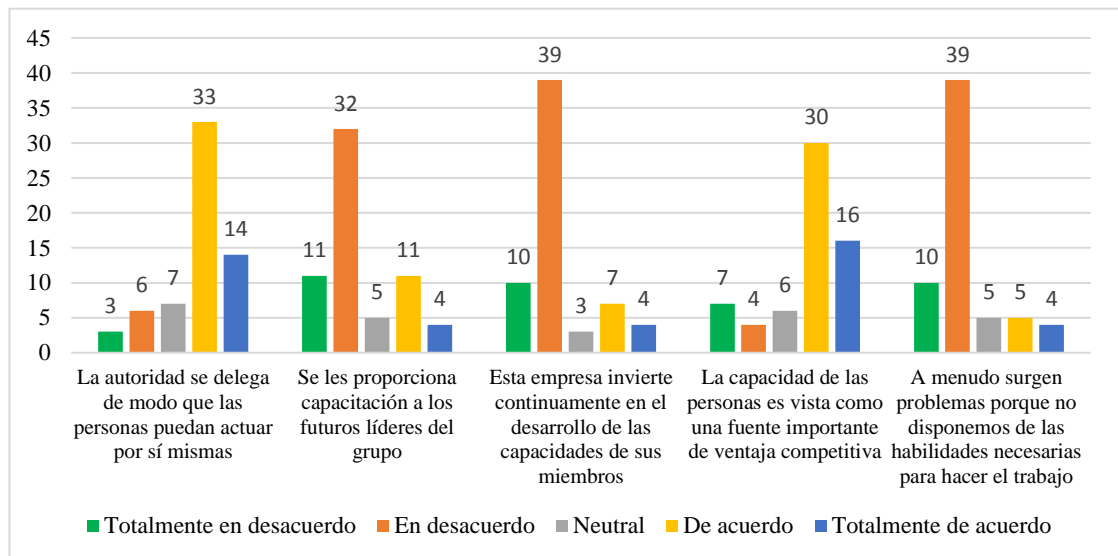
Tabla 12 Dimensión desarrollo de capacidades

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	3	6	7	33	14
Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	11	32	5	11	4
Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	10	39	3	7	4
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	7	4	6	30	16
A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	10	39	5	5	4

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Gráfico 4: Dimensión desarrollo de capacidades



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

De los 63 trabajadores (100%), se analiza los puntos más altos referentes a esta dimensión; 33 individuos es decir el 52% están de acuerdo que la autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por iniciativa propia; así mismo 32 colaboradores, ósea el 51% están en desacuerdo en el ítem sobre que no se les

proporciona capacitación a los futuros líderes de grupo; de igual manera 39 trabajadores correspondiente al 62% están en desacuerdo que la empresa no invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. Asimismo 30 sujetos, es decir el 48% están de acuerdo que las capacidades de las personas son vistas como una fuente importante de ventaja competitiva; finalmente el 62% están en desacuerdo que a menudo surgen problemas porque no disponen de las habilidades necesarias para desarrollar el trabajo.

Interpretación

Existen dos criterios en los que los colaboradores de Industrias Catedral se hallan de acuerdo. El primero menciona que cada persona puede desenvolverse por sí misma siempre y cuando se haya efectuado una previa introducción sobre las actividades a realizar, mientras que la segunda enuncia que para la organización la capacidad que tiene cada persona es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. Por su parte (Martínez, 2015) destaca la importancia de fomentar capacidades a través de la capacitación permanente en el lugar de trabajo ya que mediante éstas la persona adquiere carácter, personalidad, desenvolvimiento y confianza para cumplir con sus obligaciones y llevarlas a su máximo punto.

Dentro de este orden de ideas se prosigue con criterios en los que los trabajadores muestran una clara discrepancia en función del principio de capacidades en la que asumen no existe capacitación constante para los colaboradores, eso quiere decir una falta de responsabilidad corporativa de las autoridades competentes hacia este tema con respecto a los trabajadores, la falta de capacitación e inducción conduce a que a pesar de que exista un capital humano bien formado y con aptitudes; conforme a los datos actuales del Departamento de Talento Humano; si no reciben una formación adecuada las consecuencias son fallas en su desenvolvimiento, además de un gasto superior de tiempo en los procesos que realiza la organización, independiente de los bienes o productos que ofrece (Jamaica, 2015)

Luego, se analiza el criterio que alega que la empresa no invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los miembros, lo cual también puede traer consecuencias negativas para los trabajadores teniendo en cuenta que en términos económicos la capacitación es una inversión a largo plazo (Ramírez, 2015)

Dimensión Valores

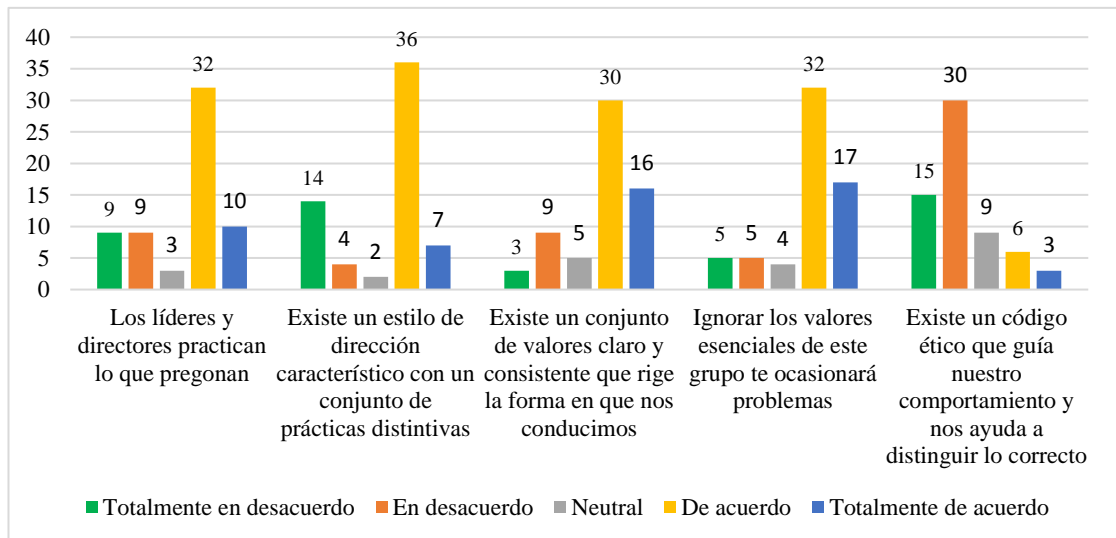
Tabla 13 Dimensión valores

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los líderes y directores practican lo que pregonan	9	9	3	32	10
Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	14	4	2	36	7
Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	3	9	5	30	16
Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	5	5	4	32	17
Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	15	30	9	6	3

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Gráfico 5: Dimensión Valores



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

De 63 servidores (100%); 32 colaboradores, es decir, el 51% manifiestan que están de acuerdo que los líderes y directores practiquen lo que pregonan; así mismo 36 colaboradores que equivalen al 57% están de acuerdo que existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas; de igual forma 30 sujetos, ósea el 48% expresan que están de acuerdo que existen un conjunto de valores claros y

consistentes que rigen la forma en que se guían; de igual manera 32 trabajadores, que representan el 51% están de acuerdo que ignorar los valores esenciales les ocasionará dificultades; finalmente, 30 colaboradores, que pertenecen al 48% están en desacuerdo que no exista un código ético que guie sus comportamientos y les ayude a distinguir lo correcto.

Interpretación

La mayoría de los colaboradores de Industrias Catedral S.A. concuerdan con que al interior de la organización las autoridades o líderes practican lo que instruyen, es decir su comportamiento se rige en torno a las normas, principios y valores que existen en la organización y que ellos mismos promulgan.

Del mismo modo están de acuerdo en que predomina un estilo de dirección característico con un conjunto de procedimientos distintivos lo que quiere decir que el tipo de autoridad en la empresa posee es de tipo sinérgico que es un estilo en el que el gerente se preocupa por las normas y estándares dentro de los cuales deben desempeñar las tareas y funciones los colaboradores, persiguiendo lineamientos fijados por la autoridad desde el punto de vista estratégico (Sanchez, 2008)

Otro juicio en que los colaboradores de Industrias Catedral están de acuerdo es que en la compañía figuran un conjunto de valores claro que promueven el buen comportamiento de los individuos y que si no se cumpliera con estas normas podrían haber consecuencias como llamados de atención que implican faltas entre leves y graves que en el peor de los casos implica despido de la organización. Por ello según Mancuero, los valores se consideran a las cualidades, principios que nos diferencian de los demás y nos integran a una comunidad con el fin de crecer y desarrollarse como sociedad y organización. (Mancuero, 2019).

No obstante, la falta de un código de ética que presida al interior de Industrias Catedral es un criterio que requiere ser atendido de forma inmediata puesto que es un instrumento que permita a la plantilla a conocer cómo debe actuar, así que las autoridades de la empresa procedan con imparcialidad en diferentes situaciones y finalmente favorece a la igualdad de condiciones y tratamiento entre los miembros (Capitalismo Consciente, 2018).

Dimensión Acuerdos

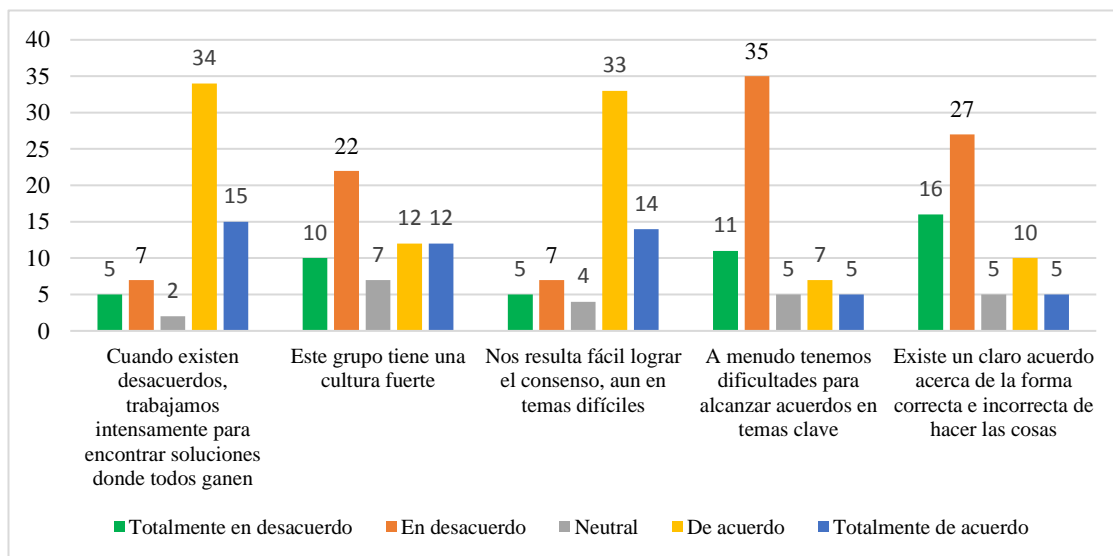
Tabla 14 Dimensión acuerdos

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	5	7	2	34	15
Este grupo tiene una cultura fuerte	5	8	7	31	12
Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	5	7	4	33	14
A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	11	35	5	7	5
Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	16	27	5	10	5

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Gráfico 6: Dimensión Acuerdos



Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

De 63 colaboradores (100%); 34 es decir el 54% establecieron que están de acuerdo que cuando existan desacuerdos, trabajen intensamente para encontrar soluciones donde todos se beneficien; de igual manera 31 trabajadores, correspondiente al 49% manifiestan que están de acuerdo que su grupo posea una cultura fuerte; así mismo 33 colaboradores que equivalen al 52% expresan que están de acuerdo que no les resulta fácil lograr un consenso y más aún cuando son temas difíciles; 35 individuos, ósea el

56% formulan su desacuerdo en que a menudo tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave; finalmente 27 servidores referente al 43% están en desacuerdo de la no existencia de un claro acuerdo sobre la forma correcta o incorrecta de realiza las cosas.

Interpretación

Los colaboradores de Industrias Catedral aseguran que cuando existen discrepancias internas entre ellos; trabajan de forma aguda para que haya solución y de esta forma todos ganen, lo que tiene relación con otro criterio en el que también los colaboradores manifiestan estar de acuerdo, puesto que para ellos los conflictos son puntos de partida que permiten lograr consensos y crear estrategias que den solución a cualquier problema, siendo una oportunidad de mejorar.

A pesar de lo anterior expuesto, se evidencian desacuerdos sobre la cultura corporativa que se maneja en la empresa ya que según los encuestado no existe una cultura fuerte, para (Buján, 2018) una cultura corporativa fuerte es aquella que posee valores centrales y no una diversidad de ellos; además es intensa por el modo en que se manifiestan las creencias, valores que involucran la coexistencia de subculturas y que haya compatibilidad entre ellas. Lo que en la empresa no se evidencia.

Del mismo modo, otro punto en el que existe desacuerdo hace énfasis en que los miembros de la empresa tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave, esto implica una falta de organización en la toma de decisiones debido a que se está dando mayor importancia, tiempo y esfuerzo a temas que son irrelevantes para la empresa, como lo es el invertir en nuevo logo para la empresa en lugar de invertir en capacitación, como ha manifestado el Departamento Administrativo. Para alcanzar acuerdos en temas importantes se debe pensar en escenarios futuros, en lo podría pasar más adelante o a su vez dar paso a la creatividad e intuición.

Como último punto en desacuerdo, se manifiesta la discordancia en la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas lo que es una consecuencia de la falta de un código ético citado anteriormente. Así pues, (Noriega, 2012) aduce: los acuerdos son indispensables dentro de un ambiente laboral de forma que se evita conflictos entre trabajadores que en consecuencia pueden acarrear una ineficiente cultura y rendimiento laboral.

Dimensión Coordinación e Integración

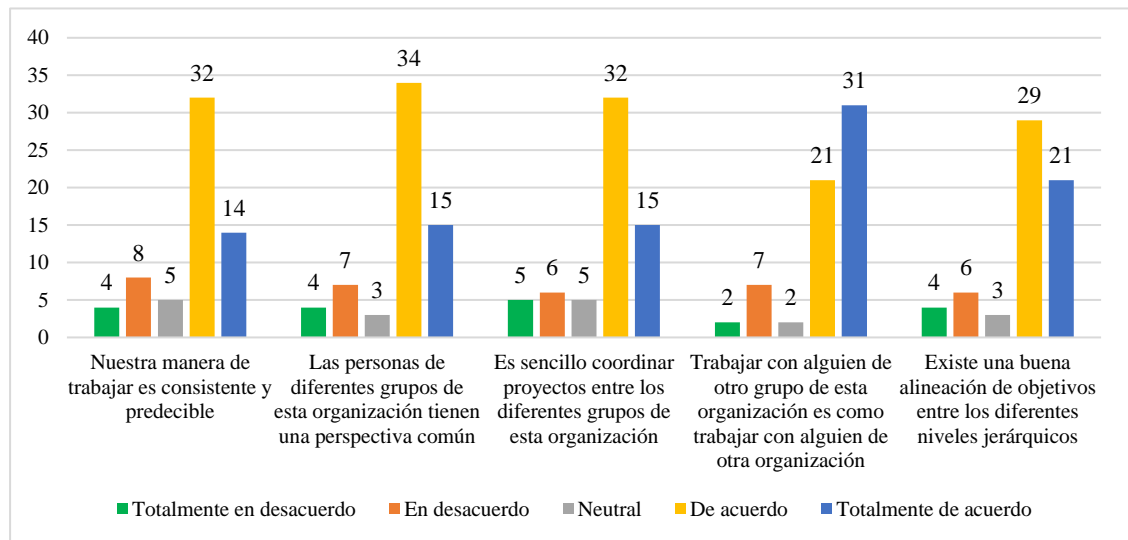
Tabla 15 Dimensión Coordinación e Integración

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	4	8	5	32	14
Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	4	7	3	34	15
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	5	6	5	32	15
Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	2	7	2	21	31
Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	4	6	3	29	21

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Gráfico 7: Dimensión de Coordinación e Integración



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

De 63 colaboradores (100%); 32 trabajadores, es decir el 51% expresan que están de acuerdo que su manera de trabajar es consistente y predecible; por otro lado, 34 colaboradores que equivalen al 54% están de acuerdo que las personas de diferentes grupos de la organización tienen una perspectiva común; de la misma forma, 32

individuos, ósea el 51% están de acuerdo que es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización; de la misma manera, 31 servidores determinados en el 49% están totalmente de acuerdo que trabajar con alguien de otro grupo de la organización es como trabajar con alguien de otra empresa; finalmente 29 colaboradores, proyectados en el 46% manifiestan su acuerdo que existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

Interpretación

Existe un claro consenso de la mayoría de los colaboradores sobre todos los aspectos que forman parte de esta dimensión. El primer punto establece la existencia de una forma consistente, es decir sólida y sin interrupciones a la hora de desempeñar las actividades de cada trabajador, no obstante, también se mencionó que existen momentos en la que los colaboradores de Industrias Catedral abandonan por determinados periodos su lugar de trabajo creando interrupciones en el trabajo.

Así mismo, predomina una perspectiva en común de todos los grupos de la organización tienen una misma perspectiva o fines que están enlazados con las metas de la empresa para llevar a cabo proyectos futuros, sacando a relucir la alineación estratégica entre directivos y subordinados, lo cual es efectivo y favorece al crecimiento organizacional. Para (Sevilla, 2018) los procesos empresariales como lo son la alineación estratégica, planificación, ejecución de planes son relevantes en el éxito de esta y facultan a su cultura corporativa.

Finalmente otros puntos importantes a considerar, es que hay una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos, en función del organigrama de Industrias Catedral; lo que quiere decir que el sentido de sinergia ya sea horizontal (sincronización de actividades en la cadena de valor) y vertical (expansión de los objetivos de la organización hacia los diferentes niveles jerárquicos, tienen el propósito de crear una distribución integral que favorezca el trabajo coordinado para la obtención de planes comunes, conmensurables y precisos. Por lo tanto, los objetivos deben estar acoplados congruentemente, de forma que las autoridades se enfoquen en procesos y actividades que generen valor agregado a la empresa (Valle, 2017)

Dimensión Orientación al cambio

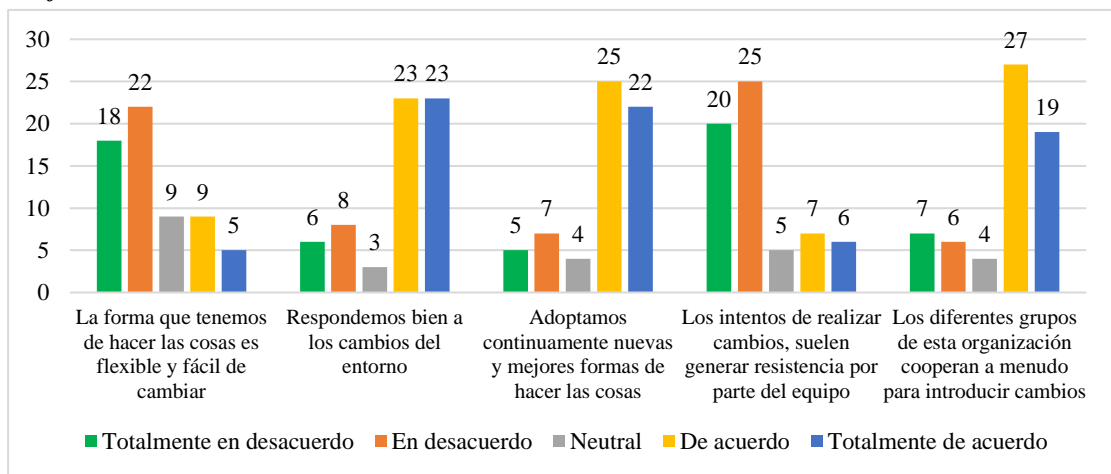
Tabla 16 Dimensión orientación al cambio

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	18	22	9	9	5
Respondemos bien a los cambios del entorno	6	8	3	23	23
Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	5	7	4	25	22
Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo	20	25	5	7	6
Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	7	6	4	27	19

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Gráfico 8: Dimensión Orientación al cambio



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

De 63 colaboradores (100%); 22 trabajadores referente al 35% expresan un desacuerdo en la forma que tienen para hacer las cosas sea flexible y fácil de cambiar; de igual manera 23 colaboradores que representan el 37% están totalmente de acuerdo que responden bien a los cambios del entorno; así mismo 25 servidores el equivalente al 40% están de acuerdo en adoptar continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas; por otra parte 25 individuos que proyectan el 40% manifiestan su desacuerdo

en que los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo; finalmente 27 trabajadores, correspondiente al 43% están de acuerdo en que los diferentes grupos de la organización cooperan para introducir cambios.

Interpretación

Los colaboradores de Industrias Catedral responden factiblemente a los criterios en los cuales se establece que su respuesta a los cambios del entorno es factible, lo que quiere decir que poseen adaptación hacia cambios que pueden surgir ya sea en aspectos socioeconómicos, sociales, culturales, económicos, competitivos y tecnológicos que conforme han pasado los años se ha ido desarrollando de forma vertiginosa.

Luego, se presenta el criterio que tiene correlación con el aspecto anterior en el que debido a los cambios que se han presentado en el entorno, los colaboradores expresan que han adaptado nuevas técnicas y estrategias para hacer las cosas de forma que todos los grupos de la empresa formen parte. Algunas de las estrategias que sigue la empresa se basan en la reformulación de sus tácticas en las que una orientación hacia la competencia o hacia el mercado permita generar conciencia de la importancia del consumidor en el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, las discrepancias en esta dimensión se muestran en el juicio que argumenta que la forma en la que la organización tiene para hacer las cosas no es flexible y fácil de cambiar, lo que significa que hay cierta resistencia al cambio en cuanto a la forma de proceder o de realizar actividades de los trabajadores, hablando en términos de innovación de instrumentos de producción; esto se debe a la falta de inversión en nueva maquinaria, tecnología y adiestramiento para los colaboradores. Trayendo como consecuencia la alta rotación y búsqueda de mejores oportunidades de los colaboradores de Industrias Catedral.

Así pues, la orientación al cambio se define como una serie de diversificaciones de tipo: económico, tecnológico, etc. Que promulgan los cambios empresariales para darles a las empresas giros de 180° hacia el progreso (Llamuca, 2014).

Dimensión Orientación al cliente

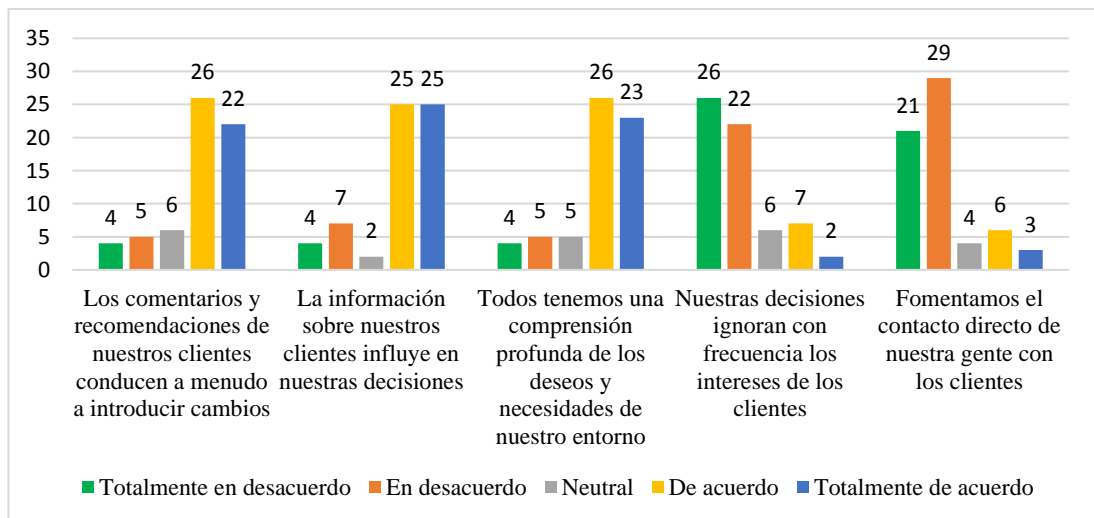
Tabla 17 Dimensión orientación al cliente

	Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totamente de acuerdo
Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	4	5	6	26	22
La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	4	7	2	25	25
Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	4	5	5	26	23
Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	26	22	6	7	2
Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	21	29	4	6	3

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Gráfico 9: Dimensión Orientación al cliente



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

De 63 trabajadores (100%); 26 colaboradores que representan el 41% están de acuerdo en los comentarios y recomendaciones que los clientes hacen para poder introducir cambios; de la misma forma 25 colaboradores es decir el 40% están totalmente de acuerdo que la información de los clientes influyen en las decisiones corporativas, por otro lado 26 individuos que proyectan un 41% están de acuerdo en que todos poseen

una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno. Igualmente 26 colaboradores es decir el 41% están totalmente en desacuerdo en el ítem sobre que las decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes. En última instancia 29 trabajadores que son el 46% se encuentran en desacuerdo en que fomentan el contacto directo de la gente de la empresa con los clientes.

Interpretación

Los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. se hallan totalmente en desacuerdo con criterios en los que no se está fomentando el contacto directo con el cliente, lo que repercute en la perspectiva que tiene el cliente sobre la compañía; hay que tener en cuenta que el cliente es según la American Marketing Association (A.M.A.) el sujeto potencial en la compra de productos o servicios, quien desea satisfacer una necesidad (American Marketing Association, 2009).

Los clientes son un activo que debe ser administrado como cualquier otro activo de la organización, el desafío que tienen las empresas es que sus clientes persistan más que sus productos. Tienen que considerar más el ciclo de vida del mercado y el del cliente en vez del ciclo del producto (Philip, 2003). Lo antepuesto se cita en contraste de los resultados sobre el ítem que argumenta que las decisiones tomadas en la compañía ignoran con frecuencia de los intereses de los clientes.

Por último es conveniente destacar los puntos que pertenecen a esta dimensión en donde no existe mayor dificultad, como es el caso en el que las recomendaciones y comentarios que los clientes hacen, conducen con frecuencia a introducir cambios al interior de la organización así como la influencia que estas tienen en las decisiones que se requieren tomar; lo que dicho en otras palabras, para los colaboradores de Industrias Catedral el cliente es un factor determinante y los criterios, puntos de vista, así como de quejas y de comentarios positivos o negativos que tengan permiten crear estrategias de mejora y satisfacer las necesidades de colaboradores y de clientes.

La relación entre los trabajadores y los clientes se establece en términos en los que el consumidor o cliente está dispuesto a pagar por un servicio o producto; seleccionando determinada compañía por encima de otra, siempre y cuando encuentre la satisfacción de la necesidad, así como un trato afable y justo. (Argudo, 2017)

Dimensión Aprendizaje organizativo

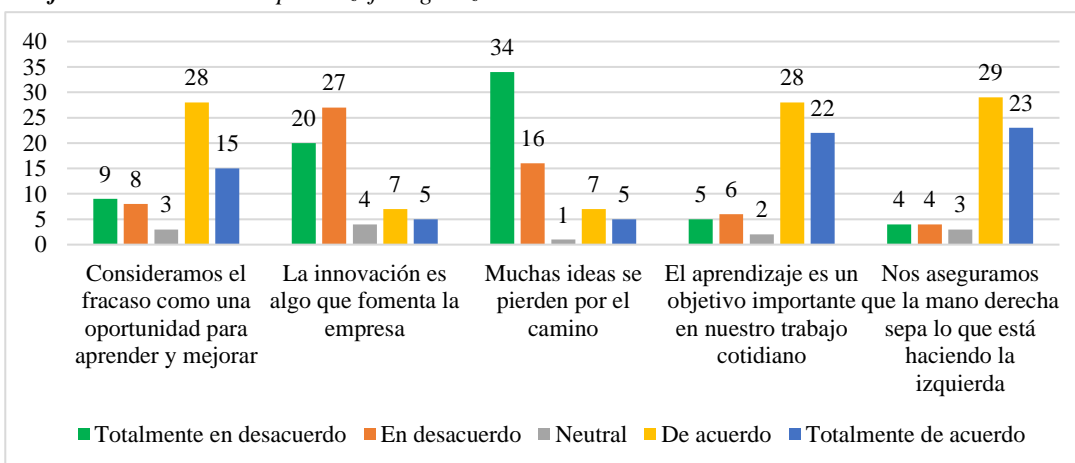
Tabla 18 Dimensión aprendizaje organizativo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	9	8	3	28	15
La innovación es algo que fomenta la empresa	20	27	4	7	5
Muchas ideas se pierden por el camino	34	16	1	7	5
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	5	6	2	28	22
Nos aseguramos de que la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda	4	4	3	29	23

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Gráfico 10: Dimensión aprendizaje organizativo



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

De 63 trabajadores (100%); 28 colaboradores que representan el 44% están de acuerdo que consideran al fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar, de la misma forma 27 individuos que equivalen al 43% manifiestan su desacuerdo en que la innovación es algo que se fomente en la empresa, así mismo 34 sujetos es decir el 54% están totalmente en desacuerdo en que muchas de las ideas generadas se pierden en el camino, por otro lado 28 trabajadores que constituyen un 44% están de acuerdo en que el aprendizaje es un objetivo importante en su trabajo cotidiano, finalmente 29

colaboradores que son el 46% están de acuerdo con el principio de que se aseguran que la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda.

Interpretación

Es una dimensión en la que no se encontró mayor dificultad con respecto a criterios en los que los encuestados argumentan que el fracaso es una oportunidad para aprender y mejorar, lo que se convierte en una estrategia que permite una reingeniería de sus tácticas o prácticas que permitan dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

Igualmente, concuerdan en que el aprendizaje es un objetivo importante en sus actividades diarias, no obstante, es un aprendizaje que se da por iniciativa propia y tiene que ver con la proactividad de cada individuo puesto que deben desenvolverse solos y con una pequeña introducción que se les otorga en el inicio de sus actividades en la empresa.

No obstante, existen dos factores en la que los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. se hallan en desacuerdo, así pues, se afirma que en la empresa no se promueve la innovación, lo que es negativo pues no se establece mejoras o modificaciones que colaboren con el desarrollo de la compañía. La innovación corporativa se refiere al motor que mueve la economía y contribuye con el crecimiento de la empresa (Argudo, 2017)

De igual forma, los colaboradores afirman que las ideas que se tienen por parte de cada Departamento no se pierden en el camino, es decir las ideas que se plantean y son establecidas son tomadas en cuenta, teniendo en consideración que la Gerencia de la empresa presta mucha atención a las opiniones y puntos de vista de los miembros que intervienen en la toma de decisiones para la creación de objetivos y prácticas que permitan obtener ventajas competitivas para hacer frente a la competencia de Industrias Catedral S.A.

Finalmente; Cardenal asegura que el aprendizaje organizativo se define como el proceso de instituir, retener, transmitir y hacer uso del conocimiento dentro de una organización, así que es de suma importancia fortificarlo día a día, lo que en Industrias Catedral no ha sido cumplida en su totalidad omitiendo principios que contribuyan con el bienestar del colaborador, así como de su capacitación y constante adiestramiento (Cardenal, 2014).

Dimensión Dirección y Propósitos Estratégicos

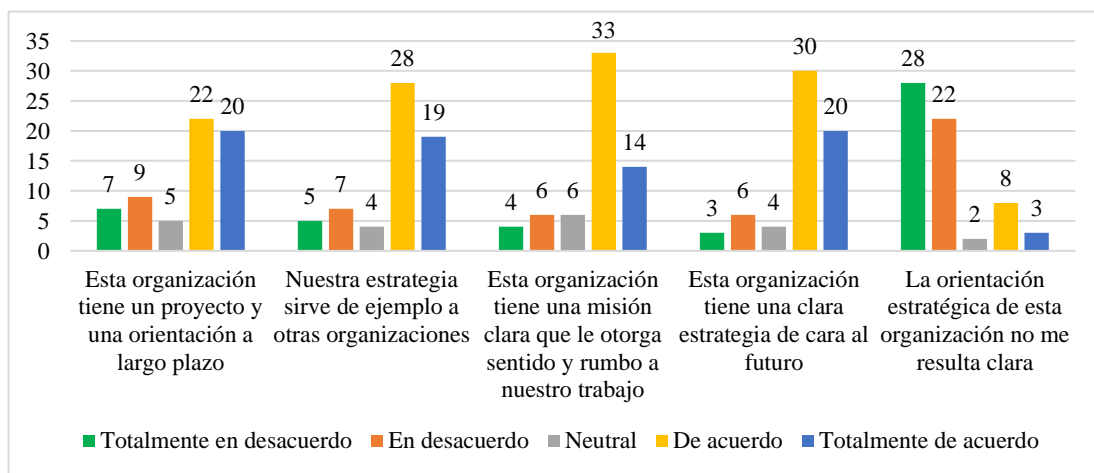
Tabla 19 Dimensión dirección y propósitos estratégicos

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	7	9	5	22	20
Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	5	7	4	28	19
Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	4	6	6	33	14
Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	3	6	4	30	20
La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	28	22	2	8	3

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aíllon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Gráfico 11: Dimensión dirección y propósitos estratégicos



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aíllon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

De 63 trabajadores (100%), 22 colaboradores que representan el 35% están de acuerdo en que la organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo, de la misma forma 28 individuos que proyectan un 44% se muestran de acuerdo a que su estrategia sirve de ejemplo para otras organizaciones, así mismo 33 sujetos es decir el 52% están de acuerdo en que la organización tiene una misión clara que le otorgue sentido y rumbo a su trabajo, por otro lado 30 trabajadores que constituyen un 48% expresan su acuerdo en que la organización tiene una clara estrategia de cara al futuro, finalmente

28 colaboradores que son el 44% están totalmente en desacuerdo en que la orientación estratégica de la organización no les resulta clara.

Interpretación

De los resultados de la dimensión dirección y propósitos estratégicos, los colaboradores no presentan dificultad considerable. Los puntos en los que los encuestados estipulan estar de acuerdo aducen que la organización posee proyectos orientados a largo plazo lo que quiere decir que tiene metas establecidas para cinco años o más y que van de la mano con objetivos estratégicos como: ser líderes en el mercado en el que se encuentran, línea de productos más amplia, creación de nuevas agencias o sucursales, etc.

De forma similar, existe concordancia de los sujetos respecto a las estrategias que la empresa posee y que son utilizadas como ejemplo para las demás. Los objetivos estratégicos conforman ejes de acción que señalan la posición en la que una empresa desea estar a largo plazo y que además involucra un riesgo y un resultado que la competencia siempre querrá seguir (Castellanos, 2007)

También, los factores en los que se encuentran acuerdos argumentan que la empresa Industrias Catedral S.A. posee una misión clara que le otorga rumbo y sentido al trabajo de los colaboradores, así como de ideas perceptibles de cara hacia el futuro que ayudan la concepción de propósitos medibles y puntuales, además de realistas que le permitan a la organización irse desarrollando a través del tiempo e ir cumpliendo los objetivos estratégicos determinados a corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo existe un factor en la que los trabajadores de la empresa Industrias Catedral S.A. se hallan totalmente en desacuerdo, que establece la poca claridad en cuanto a los objetivos estratégicos de la compañía; sabiendo que la orientación estratégica es vital en una empresa y más aún si no se la encuentra explícita en todas sus partes acarrearía inconvenientes a largo plazo en varios procesos, es por eso que se debería intensificar su correcto despliegue en la organización beneficiando nuevos accesos y la facilitación de procedimientos laborales (Mayorga, 2017).

Dimensión Metas y Objetivos

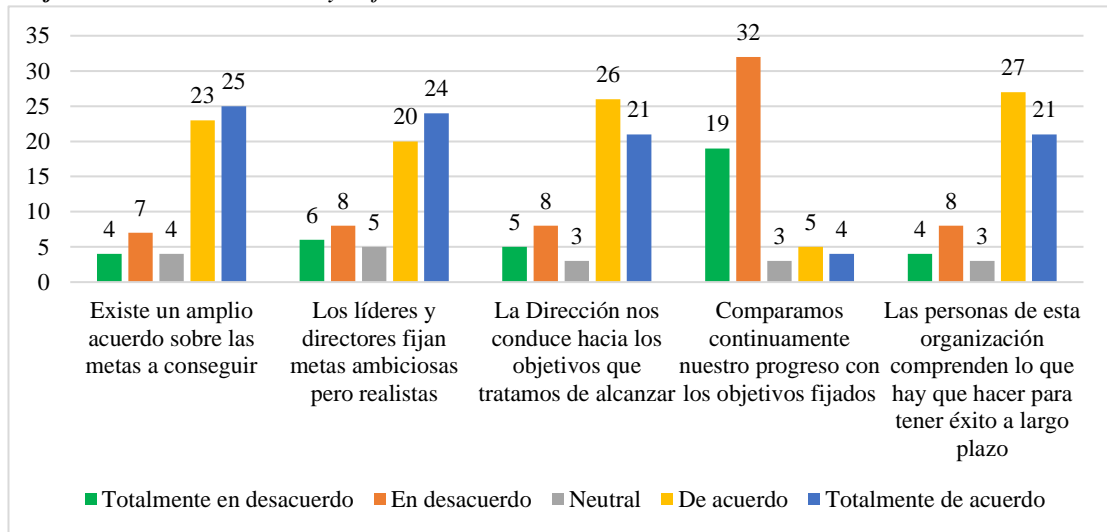
Tabla 20 Dimensión Metas y objetivos

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	4	7	4	23	25
Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	6	8	5	20	24
La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	5	8	3	26	21
Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	19	32	3	5	4
Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	4	8	3	27	21

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Gráfico 12: Dimensión metas y objetivos



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

De 63 trabajadores (100%); 25 colaboradores que representan el 40% están totalmente de acuerdo en que existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir, de la misma forma 24 individuos que equivalen al 38% se muestran totalmente de acuerdo en que los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas, así mismo 26 sujetos es decir el 41% están de acuerdo en que la dirección les conduce hacia los objetivos que traten de alcanzar, por otro lado 32 trabajadores que constituyen un 51% están en

desacuerdo que se compare continuamente su progreso con los objetivos fijados, finalmente 27 colaboradores que son el 43% están de acuerdo en que las personas de la organización comprendan lo que hay que realizar para tener éxito a largo plazo.

Interpretación

De los resultados de la dimensión metas y objetivos persiste un factor en la que los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. se hallan en desacuerdo, en donde se asegura que no se compara el progreso de cada individuo con las metas fijadas por la organización, lo que crea inseguridad en algunos trabajadores quienes dudan sobre su desempeño, así como su contribución hacia la compañía. Es por eso que se debería llegar a un consenso con los mismos para el establecimiento de acuerdos que aumenten su productividad y eficiencia en el cumplimiento de estas metas y objetivos organizacionales llevando a la par su progreso y crecimiento tanto individual como grupal (Poe, 2001)

Por otra parte los puntos en los que no se halló mayor dificultad y que además conforman la mayoría de acuerdos señalan existen amplias concordancias sobre las metas a seguir así como de la fijación de metas ambiciosas pero realistas por parte de los directivos, en este punto se puede mencionar las metas SMART, creados por George T., que resultan útiles para la organización, las cuales por sus siglas en inglés significan: específico, medible, alcanzable, relevante y a tiempo u oportuno, los que determinan propósitos para cada equipo y sirven de orientación para el crecimiento de la empresa (Pursell, 2019)

En el mismo orden de ideas, los individuos también concordaron en que la dirección o gerencia los traslada hacia objetivos que pueden alcanzar o que es lo mismo, que no son utópicos y que más bien, los miembros de esta organización comprenden lo que deben hacer para tener éxito a futuro o a largo plazo. Lo anterior quiere decir que las metas son hitos que son trazados en el mapa de ruta empresarial para obtener el éxito esperado, ya sea éste: crecimiento en el mercado, ascenso de la rentabilidad o mejorar la competitividad (Banco Base, 2018)

Dimensión Visión

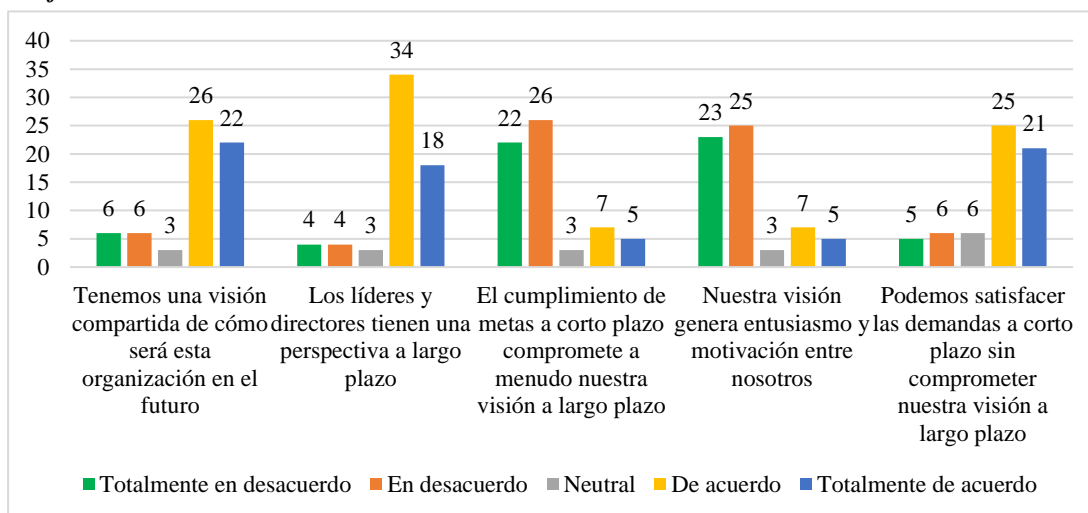
Tabla 21 Dimensión visión

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	6	6	3	26	22
Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	4	4	3	34	18
El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	22	26	3	7	5
Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	23	25	3	7	5
Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	5	6	6	25	21

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Gráfico 13: Dimensión visión



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Industrias Catedral S.A

Análisis

De 63 trabajadores (100%); 26 colaboradores que representan el 41% están de acuerdo en que poseen una visión compartida de cómo será su organización en el futuro, de la misma forma 34 individuos que proyectan un 54% expresan su acuerdo en que los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo, así mismo 26 sujetos es decir el 41% están en desacuerdo que el cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo su visión a largo plazo, por otro lado 25 trabajadores que constituyen un

40% están en desacuerdo en que su visión genere entusiasmo y motivación entre sus funcionarios, finalmente 25 colaboradores que son el 40% están de acuerdo en que pueden satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer su visión a largo plazo.

Interpretación

Existen dos factores en la que los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. se hallan en desacuerdo, como lo son el cumplimiento de metas a corto plazo que compromete la visión a largo plazo y además, la visión empresarial que no genera entusiasmo y motivación entre sus trabajadores, en este último específicamente pueden tender a bajar su rendimiento y producción desfavoreciendo a la organización notablemente, lo que ocurre en la empresa por la falta de beneficios motivacionales para ellos.

El primer punto nombrado establece que las metas a corto plazo no interfieren sobre aquellas que se encuentran a largo plazo según los colaboradores, esto quiere decir que existen términos bien establecidos que no irrumpirán en el normal desarrollo de todos los procedimientos que permitan que las metas sean efectuadas.

Por su parte, la visión empresarial se considera como el espíritu de la organización, que vincula al personal y constituye procesos en un impulso común, ejecutado por un direccionamiento con capacidad de divisar la amplitud de un objetivo idóneo, posesionando a la empresa en el contexto del que proviene, incorporando a todos los individuos que de una u otra manera están comprometidos en los procesos productivos que subyacen en los colectivos (Cadena, 2012).

Finalmente, los factores en los que se encuentran acuerdos, refieren sobre que los colaboradores poseen una visión compartida sobre cómo será la organización en el futuro. De la misma forma, sobre que las autoridades departamentales, tienen una perspectiva a largo plazo acerca el destino de la organización. Por ello, la revista Más Que Negocio destaca entre sus líneas acerca de que los altos directivos deben reformular sus organizaciones ante la transformación digital, sosteniendo que para salvaguardar la competitividad se advierte se debe invertir en la educación y formación de los miembros de la empresa e igualmente mejorar la calidad de las compañías (Chávez, 2016)

Análisis de la Variable Dependiente “Desempeño Laboral”

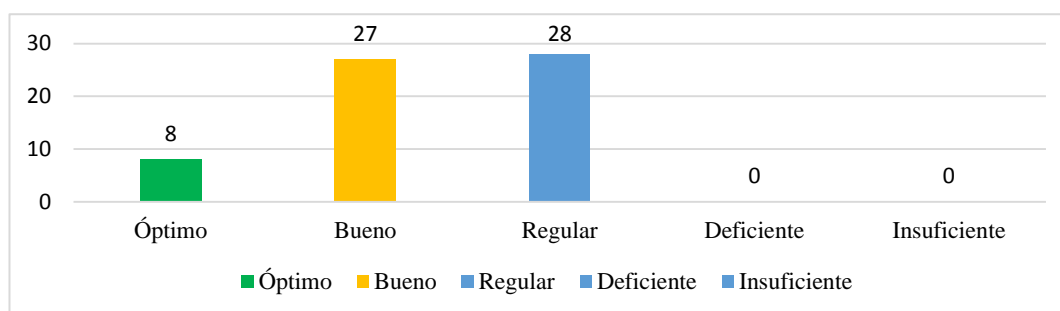
Tabla 23 *Desempeño Laboral*

			Porcentaje
Válidos	Óptimo	8	13%
	Bueno	28	44%
	Regular	27	43%
	Total	63	100%

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aíllon

Fuente: Industrias Catedral S.A.

Gráfico 15: *Desempeño Laboral*



Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aíllon **Fuente:** Industrias Catedral S.A.

Análisis

De 63 colaboradores que es el 100%; 8 de ellos es decir el 13% presentan un desempeño laboral óptimo, a su vez 27 trabajadores o que es lo mismo el 43% muestran un desempeño bueno y finalmente 28 de ellos, o sea el 44% presentan un desempeño laboral regular.

Interpretación Como se ha logrado identificar la mayoría de los colaboradores de la empresa poseen un desempeño laboral entre regular y bueno, lo que significa que se mantienen en compromiso a medias con el cumplimiento de sus labores de forma proactiva, demuestran un poco interés y poseen una actitud moderada hacia el trabajo; por mencionar algunos de los parámetros que contiene la encuesta de evaluación del desempeño realizada a los colaboradores. Cabe destacar además que el desempeño regular de determinados trabajadores manifiesta el cumplimiento de tareas de forma exigua, lo que quiere decir la falta de empoderamiento y responsabilidad.

Morales, (2011) enuncia que la cultura organizacional está estrechamente relacionada con el grupo de personas que tiene la compañía y que comparten algunos estatutos y una forma de realizar las cosas, es decir el desempeño laboral. Con esta forma de realizar y administrar el negocio han logrado alcanzar el éxito y además fortificar estos comportamientos.

Análisis de Tablas Cruzadas

Tabla 24 *Tabla cruzada Desempeño laboral y departamento al que pertenece*

Tabla cruzada Desempeño Laboral (agrupado)*Departamento al que pertenece						
Recuento		Departamento al que pertenece				Total
		Departamento de Producción	Departament o de Recursos Humanos	Departamento Administrativo	Departamento financiero	
Promedio (agrupado)	Regular	27	0	1	0	28
	Bueno	22	1	2	2	27
	Óptimo	4	2	0	2	8
Total		53	3	3	4	63

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aíllon

Fuente: Departamento de Recursos Humano Industrias Catedral S.A

Análisis y discusión

Del 100% de los colaboradores, se determina que el 42,85% tienen un desempeño laboral regular y pertenecen mayoritariamente al departamento de producción, seguido por el 41,15% que poseen un puntaje bueno y corresponden al departamento de producción, financiero y administrativo. Por último, con el 16% se dividen los departamentos de producción, financiero y de RRHH con un puntaje óptimo de forma minoritaria.

La mayor parte de los empleados del departamento de Producción presentan bajo puntaje sobre su desempeño laboral, lo que tiene consistencia con los resultados obtenidos en donde factores como la capacitación y aprendizaje mostraron bajos puntajes por parte de los colaboradores de Industrias Catedral S.A.

Tabla 25 *Tabla cruzada entre género y desempeño laboral*

Tabla cruzada Género del encuestado * Desempeño Laboral					
		Desempeño laboral			Total
		Regular	Bueno	Óptimo	
Género del encuestado	Masculino	24	21	5	50
	Femenino	4	6	3	13
Total		31	27	8	63

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aíllon

Fuente: SPSS

Análisis y discusión

Del 100% de los colaboradores, se determina que el 49.2% evidencian un desempeño laboral regular, seguido por el 42.8% que presentan un buen desempeño laboral y finalmente el 12.6% que muestran un óptimo desempeño

La mayor parte de los colaboradores que pertenecen al género masculino presentan un bajo desempeño laboral, mientras que las mujeres es su mayoría exhiben un desempeño bueno, seguido por regular, en discrepancia con los hombres.

Tabla 26 *Tabla cruzada entre género y cultura organizacional*

		Cultura Organizacional		Total
		Regular	Bueno	
Género del encuestado	Masculino	27	23	50
	Femenino	7	6	13
Total		34	29	63

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: SPSS

Análisis y discusión

Del 100% de los colaboradores, se determina que el 53,9% manifiestan una cultura corporativa regular, mientras que el 46,1% muestran una buena cultura organizacional.

La mayor parte de los colaboradores del género masculino ostenta una cultura empresarial como regular y de la misma forma las mujeres exhiben a la cultura como poco satisfactoria o regular, seguido del resultado bueno para ambos géneros.

3.2 Verificación de la hipótesis

1. Formulación de la hipótesis

H: La cultura organizacional incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A.

H_0 : La cultura organizacional no incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A.

H_1 La cultura organizacional si incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A.

2. Nivel de significancia

Se ha escogido un nivel de significancia del 5% ($\alpha = 0,05$)

3. Regla de decisión

Se valida H_0 si el valor de prueba (sig. Bilateral) es mayor al nivel de significancia.

$$H_0: Pvalor > \alpha$$

Se valida H_1 si el valor de prueba (sig. Bilateral) es menor o igual al nivel de significancia

$$H_0: Pvalor \leq \alpha$$

4. Correlación de Spearman Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

Tabla 27 *Correlación de Spearman*

Correlaciones

			Tenga en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas	Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo
Rho de Spearman	Tenga en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas	Coefficiente de correlación	1.000	.352	.629	.902
		Sig. (bilateral)	.	.031	.048	.016
		N	63	63	63	63
	Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Coefficiente de correlación	.352	1.000	.851	.458
		Sig. (bilateral)	.031	.	.024	.045
		N	63	63	63	63
	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	Coefficiente de correlación	.629	.851	1.000	.916
		Sig. (bilateral)	.048	.024	.	.014
		N	63	63	63	63
	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	Coefficiente de correlación	.902	.458	.916	1.000
		Sig. (bilateral)	.012	.045	.014	.
		N	63	63	63	63

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: SPSS

5. Decisión

Con un resultado de p valor menor al nivel de significancia (0,05) se estima el rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alternativa que establece que “Si existe correlación entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato, con una fuerza de influencia que indica una fuerza de influencia débil

6. Jerarquización de Medianas

Tabla 28 Mediana

		Estadísticos			
		Tenga en cuenta las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas	Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo
N	Válido	63	63	63	63
	Perdidos	0	0	0	0
Mediana		2.00	2.00	2.00	2.50

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: SPSS.

Dentro de este contexto se determinó mediante el cálculo de la mediana que los colaboradores otorgaron mayor importancia al ítem sobre si se les proporciona capacitación a los futuros líderes de grupo a diferencia de los demás ítems que obtuvieron medianas similares.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Se estableció la relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral mediante la herramienta estadística SPSS que consolidó la existencia de influencia entre ambas variables de los colaboradores de Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato. Los resultados obtenidos a través del método estadístico de correlación jerárquica Rho de Spearman, comprobaron que la cultura organizacional tiene relación con el desempeño laboral de los colaboradores, lo que expone el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa con un pvalor $< 0,05$.
- Se diagnosticó la cultura organizacional a través de la aplicación de la encuesta de Denison Organizacional Culture Survey; dando como resultado los siguientes porcentajes: Desarrollo de Capacidades (45%), Acuerdos (47%), Orientación al cliente (53%), Orientación al cliente (60%), Valores (65%) que muestran porcentajes de nivel bajo con relación a la dimensión Toma de decisiones que posee un (86%) de porcentaje.
- Los resultados entregados por parte del Departamento de Recursos Humanos arrojan cifras en las que los colaboradores de Industrias Catedral S.A. en su mayoría poseen una calificación regular correspondiente al 44%, seguido de bueno con un porcentaje del 42% y finalmente óptimo con un porcentaje de 14%.
- En base a los resultados obtenidos se ha creado una propuesta de intervención, la cual se compone de un programa de fortalecimiento de la cultura organizacional para la organización, orientado a planificar estrategias que modifiquen positivamente los puntos que son parte de las dimensiones con valores bajos de la encuesta aplicada.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda tomar en cuenta dimensiones que arrojaron puntajes bajos como por ejemplo, desarrollo de capacidades, en la que se sugiere exista capacitación permanente a los colaboradores, así como de la constante inversión en adiestramiento y capacitación para los trabajadores de Industrias Catedral S.A. Igualmente, en la dimensión de orientación al cliente se debe fomentar el contacto afable con el cliente teniendo en cuenta que este es considerado como un activo importante y como un activo importante para la empresa, esto como algunas de las estrategias expuestas en el programa de intervención.

Se recomienda la mejora continua del proceso de evaluación del desempeño, lo cual quiere decir la implementación de un tipo de evaluación 360° tal como se ha venido realizando en Industrias Catedral S.A., pero de forma virtual en donde se establezca un plazo determinado para que el colaborador evalúe de forma consiente y anónima a sus compañeros y jefes inmediatos. De esta forma se emitirán resultados con menos sesgo de error y más asertividad en la interpretación de los valores y en consecuencia se economizan recursos y tiempo valioso para la organización.

Se recomienda dar cumplimiento a las actividades establecidas en el programa de intervención realizado para Industrias Catedral S.A. con el fin de que la Cultura Organizacional se vea fortalecida y así el desempeño laboral de los colaboradores mejore paulatinamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1992). "Teorías sobre la cultura organizacional". En Y. Allaire, & M. Firsirotu, *En Abravanel y otros "Cultura organizacional"* (págs. 3-37). Bogotá: Legis.
- American Marketing Association (A.M.A.). (22 de Julio de 2009). *www.promonegocios.net*. Obtenido de *www.promonegocios.net*: <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Argudo, C. (22 de Septiembre de 2017). *Emprende Pyme*. Obtenido de *emprendepyme.net*: <https://www.emprendepyme.net/innovacion>
- Arias G., F. (2012). Investigación descriptiva. En F. Arias G., *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica* (pág. 24). Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Arias, F. (2016). Investigación descriptiva. En F. Arias G., *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica* (pág. 24). Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Banco Base. (26 de Enero de 2018). *Grupo Financiero Base*. Obtenido de Blog Banco Base: <https://blog.bancobase.com>
- Bernal, C. A. (2010). Método y metodología en la investigación Tercera edición. En C. A. Bernal, *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (pág. 322). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bonavia, T., Prado Gasco, V. J., & Barberá Tomás, D. (2009). Metodología. *Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey*. Valencia, España: Psicothema.
- Cadena, N. (2012). *La vision compartida*. Madrid: Montezuma.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC, Vol. 34, No. 1*, 131-152.
- Cantillo, J. (2017). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC, Vol. 34, No. 1*, 131-152.
- Capitalismo consciente. (18 de Septiembre de 2018). *Código ético: para qué sirve y qué beneficios aporta*. Obtenido de Capitalismo Consciente Blog: <https://capitalismoconsciente.es/blog/codigo-etico-sirve-beneficios-aporta/>
- Cardellá Cabrera Claudia, R. Z. (2015). Propuesta de indicadores para identificar el capital cultural en las entidades de información. *Revista Cubana de Ciencias de la Salud*, 7-15.

- Cardenal, M. (2014). *Aprendizaje organizacional*. Monarcas: Albertias.
- Castellanos, R. (Mayo de 2007). Objetivos estratégicos. En R. Castellanos, *Pensamiento, Herramienta y Acción del estratega* (págs. 61-62). La Habana. Obtenido de EUNET.net Enciclopedia virtual.
- Chiavenato, I. (2000). Desempeño laboral. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 367). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional (Segunda edición)*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- .
- Chiavento, I. (2000). Desempeño Laboral. En I. Chiavento, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 222). México: Mc Graw Hill.
- Chiavento, I. (2015). Desempeño Laboral. En I. Chiavento, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 222). México: Mc Graw Hill.
- Denison, D. R., & Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey. *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, D. R., & Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey. *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, D., Janovics, J., & Young, J. (2005). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.
- Eclass. (2019). <https://blog.eclass.com/>. Obtenido de <https://blog.eclass.com/>: <https://blog.eclass.com/clase-cultura-organizacional-positiva>
- Ezirim, C., Nwibere, B., & Emecheta, B. (2010). organizational culture and performance. *International Journal of Business and Public Administration*, págs. 40-56.
- Flores Ruiz Eric, M. N. (2017). El protocolo de investigación VI: cómo elegir la prueba estadística adecuada. *Estadística inferencial. Alergia México*, 367-368.
- García, M. (1993). La encuesta. En I. J. Garcia M, *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación* (págs. 1441-70). Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Hernández Sampieri, R. (2014). ¿En qué consisten los estudios de alcance correlacionales? En R. Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación Sexta Edición* (págs. 93-94). México DF: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R. (2014). ¿En qué consisten los estudios de alcance exploratorio? En R. Hernández Sampieri, *Metología de la Investigación Sexta edición* (pág. 91). México DF: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Hernández Sampieri, R. (2014). Enfoque cualitativo. En R. Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación Sexta edición* (págs. 7-8). México F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). Enfoque cuantitativo. En R. Hernandez Sampieri, *Metodología de la Investigación* (págs. 4-5). México DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. México DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (enero-marzo de 2015). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Herrera, E., & Samnia, V. (2016). *Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de Repositorio Universidad Señor de Sipán Perú: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5154/Herrera%20Cieza%20%26%20Vasquez%20Fernandez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato: Graficas Corona Quito.
- Jamaica Gonzalez, F. M. (Septiembre de 2015). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Obtenido de Repository Unimilitar: <https://repository.unimilitar.edu.co>
- Jiménez, J. C. (2016). DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA HUMANAS S.A. *repositorio.puce.edu.e*. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.
- Llamuca, J. (2014). *Cambios empresariales exitosos*. Santa Cruz: Metamorfosis.
- Mancuero, A. (2019). *Los valores en la sociedad*. Bogota: Nemesis.
- Martínez, J. (2015). *Desarrolla tus Capacidades Vol 01*. Monterrey: Agripanda.
- Matos, A. (2016). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Matos, A. (2016). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>
- Mayorga, H. (2017). *Los procesos estrategicos exitosos*. Caracas: Santos Veliz.
- Meliá, J. L. (2006). *Psychosocial risks and work related accidents in a social economy company*. . Dublin (Ireland): Proceedings of the 7th conference of the European Academy of Occupational Health Psychology.

- Molano, O. (mayo de 2016). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, 7, 69-84.
- Morales, O. (11 de Noviembre de 2011). *La cultura organizacional sí importa: Conexion Esan*. Obtenido de Conexion Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/11/11/la-cultura-organizacional-si-importa/>
- Mujica, R. (2016). *Toma de decisiones*. Sevilla: Aerosistas.
- Noriega, M. (2012). *Acuerdos Laborales*. Chapultepec: Arcansias.
- Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (noviembre-junio de 2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. Buenos Aires: Orbis.
- Ouchi, W. (2015). *Teoría Z*. Buenos Aires: Orbis.
- Philip, K. (2003). El Cliente. En K. Philip, *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z* (págs. 8-9). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Poe, M. (2001). El cumplimiento de metas en el ambito laboral. *Scielo*, 30- 32.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona : Deusto.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo (Edición actualizada y aumentada)* (Vol. 29). Barcelona, España: Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPP.
- Pursell, S. (9 de Octubre de 2019). *Hubspot*. Obtenido de Blog Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa>
- Quevedo San Martín, P. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa molinera Inca S.A.* Obtenido de Universidad Cesar Vallejo: http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/180/quevedo_sp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez Lafuente, V. (2015). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Repositorio de tesis de Grado y Postgrado: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8817/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional (Décimoquinta ed.)*. México: PEARSON.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional (Décimoquinta ed.)*. México: PEARSON.
- Rodríguez, P. (2016). *El trabajo en equipo*. Buenos Aires: Publicaciones Cansas.

- Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá: Ediciones la U.
- Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2016). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá: Ediciones la U.
- Sanchez, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Scielo*, 8-9.
- Sevilla, T. (2018). *Desarrollo Organizacional*. Querétaro: Mexico.
- Terán Varela, O. E., & Lorenzo Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores. *Omnia*, 96-110.
- The Conference Board C-Suit Challenge . (27 de Junio de 2019). *La empresa del futuro, según CEOs y directivos*. Obtenido de MasQueNegocio: <https://www.masquenegocio.com>
- Valle, Y. (22 de Mayo de 2017). *conexionesan*. Obtenido de Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/22/alineamiento-estrategico-empresarial-llave-para-generar-valor-agregado/>
- Wether, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión de Capital Humano (Séptima ed.)*. México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.

ANEXOS
Anexo 01

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Denison Organizational Culture Survey
Adaptación al español del Instrumento Sobre Cultura Organizacional De Denison

Tema: “Cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad e Ambato”

Instrucciones: A continuación, se muestra una serie de proposiciones sobre aspectos relacionados con las características de la cultura de la empresa que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describe mejor el entorno en el que se desenvuelve. Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas

Objetivo del instrumento: Evaluar la cultura organizacional

EDAD: _____

SEXO: F M

FECHA: _____

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN: _____

GRADO DE INSTRUCCIÓN: Primaria Bachillerato Tercer Nivel Post grado

A. Toma de decisión	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	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 entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
C. Desarrollo de Capacidades	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	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	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	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	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	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	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 de que la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda					
J. Dirección y propósitos estratégicos	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	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	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					

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2



**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DE LA CIUDAD DE
AMBATO**

Autor: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Tutor Institucional: Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán

Ambato – Ecuador

Enero 2020

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
1. Datos informativos.....	1
2. Antecedentes de la propuesta.....	1
3. Justificación.....	1
4. Objetivos.....	2
4.1 Objetivo General.....	2
4.2 Objetivos Específicos.....	2
5. Análisis de Factibilidad.....	2
6. Importancia de un Programa de Intervención.....	3
7. Alcance.....	4
8. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO.....	4
8.1 Descripción de las actividades.....	4
8.2 Manual de Cultura y Convivencia.....	9

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: <i>Programa de Intervención</i>	5
Tabla N° 02: <i>Programa de Intervención</i>	6
Tabla N° 03: <i>Programa de Intervención</i>	7
Tabla N° 04: <i>Programa de Intervención</i>	8

1. Datos Informativos

Título: Programa de intervención de la Cultura Organizacional de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato.

Institución Ejecutora: Universidad Técnica de Ambato

Beneficiarios: Los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato

Institución Beneficiaria: Industrias Catedral S.A.

Ubicación: Ecuador; Provincia de Tungurahua; Ciudad Ambato; Av. Rodrigo Pachano entre Batallón Montecristi y Cabo Primero Segundo Quiroz

Equipo Técnico Responsable:

- Departamento de Talento Humano de Industrias Catedral S.A.
- Ing. Mg. Amado Antonio Lara Satán
- Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Tiempo estimado para ejecución: 1 año a partir de la aprobación

2. Antecedentes de la propuesta

De conformidad con el diagnóstico obtenido a través de la encuesta Denison Organizational Culture Survey aplicada a los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A., se estima la creación de estrategias que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional que se encuentra en un nivel poco favorable, puesto que existen disconformidades por parte de los colaboradores en varias dimensiones, esto ha incidido en el desempeño laboral de los mismos evidenciándose niveles no adecuados. Así pues, con la aplicación de técnicas como actividades recreativas, actividades de formación, entre otras; se estima la consolidación de una cultura corporativa fuerte.

3. Justificación

La cultura corporativa de una empresa está conformada por todos los principios, valores, propósitos, misión y visión; mencionando solo a algunos de sus componentes; que permiten dilucidar el modelo de cultura corporativa llevada al interior de la

organización, es por ello que es conveniente la creación de este programa de intervención en la empresa Industrias Catedral S.A.

Ahora bien, el programa de intervención de la Cultura Organizacional, a ser implementado en el año 2020, ha sido creado a partir de los diagnósticos actuales, y asume como objetivo motivar a los colaboradores de la empresa a fortalecer la cultura corporativa, teniendo en consideración las dimensiones donde predominan valores bajos como son: desarrollo de capacidades, valores, acuerdos, orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje corporativo, dirección y propósitos estratégicos y visión; que se tomaron como referencia para la elaboración del programa que cuenta con actividades que contribuyen con el desarrollo de la cultura organizacional, así como del desempeño laboral de los trabajadores para posibilitar el crecimiento continuo de la organización de forma que se cumplan los objetivos económicos y empresariales.

4. Objetivos del Plan

4.1. Objetivo General

Desarrollar estrategias de intervención a través de un programa orientado a fortalecer la Cultura Organizacional de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A.
- Planificar un programa de intervención con actividades estratégicas para fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

5. Análisis de factibilidad

Legal

Es legislativo debido a que sigue normas establecidas en el Código de Trabajo, la Constitución del Ecuador, Organización Internacional del Trabajo (OIT), así como de la Comisión Ciudadana de Derechos Humanos (CCDH), etc., que velan por el bienestar e integridad de todos los colaboradores, cuidando el capital humano de las compañías.

Organizacional

En este contexto es factible, puesto que asume la participación de todos los miembros de la entidad, orientados al personal desde el nivel operativo, hasta el nivel administrativo y gerencial de la empresa Industrias Catedral S.A.

Económico

Es factible en cuanto a lo financiero se refiere, esto se debe a que el costo establecido es alcanzable para la entidad y además es una inversión a largo plazo, el costo no es cuantioso y además cuenta con materiales e instrumentos que se encuentran en las inmediaciones de la compañía.

6. Importancia de un programa de intervención en la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de códigos que rigen en el comportamiento, en la manera de relacionarse y de hacer las cosas de todos sus miembros. La importancia de la implementación de un programa de intervención sobre la cultura organizacional recae en que la empresa debe adaptarse y asumir cambios de manera positiva y proactiva. Las organizaciones que aprenden son aquellas que están decididas a adjudicarse nuevas funciones y responsabilidades y que prácticamente están en incesante progreso y adiestramiento, es decir hacen una diferencia en la forma de realizar las cosas.

Para dar paso al proceso de aplicación de estrategias sobre la cultura organizacional, el punto de partida es la credibilidad, tanto del personal de la empresa como de los clientes que ésta posee; deben ser creíbles en sus productos, servicios y procesos; los que deben ser incesantes y crecer con el tiempo.

Las empresas manifiestan una amplia cantidad de variaciones y renovaciones, lo que es resultado de la adquisición de conocimientos y valores, de igual forma la instrucción de los trabajadores que forman parte es una responsabilidad de la organización, así como de fomentar un aprendizaje adaptativo y generativo.

El aprendizaje a su vez involucra un compromiso de que la organización pueda seguir aprendiendo de sus propias experiencias, lo cual demanda de actuaciones estratégicas y que este aprendizaje debe tener como prioridad que no debe ser individual, sino que involucré a toda la empresa.

7. Alcance


El programa de intervención está dirigido para todos colaboradores de la empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato

8. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO

8.1 Descripción de las actividades

El programa es mostrado a través de matrices en donde se especifican las dimensiones en donde existen ítems con incidencia negativa, a continuación, se describen las actividades o medidas correctivas, las que al ser ejecutadas deben involucrar a todo el personal de la empresa Industrias Catedral S.A. por consiguiente la matriz presentan los recursos necesarios para llevar a cabo cada medida, seguido del tiempo o plazo establecido para que se dé cumplimiento a cada actividad así como de los responsables en la ejecución de estas medidas.


Tabla 1: Programa de Intervención (Dimensión Desarrollo de capacidades)

 <p>INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.</p>		PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO		
		INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.	FECHA:	CÓDIGO:
Dimensión	Actividades	Recursos	Responsable/s	Tiempo
Desarrollo de Capacidades y Aprendizaje Organizativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las necesidades de Capacitación 2. Establecer tópicos para la capacitación que se verificaron en las necesidades de los colaboradores 3. Solicitar especialistas en el tema de capacitación o de determinado seminario 4. Programar fecha y hora para la capacitación o seminario 	Humanos: Gerencia, Área de Talento Humano, Capacitador y colaboradores Materiales: Sala de Audiovisuales o para capacitación, laptop, hojas, bolígrafos	Gerente y Jefe de Talento Humano	Las capacitaciones deben realizarse en 30 minutos Como mínimo cada seis meses

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Propia


Tabla 2: Programa de Intervención

		PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO		
		INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.	FECHA:	CÓDIGO:
Dimensión	Actividades	Recursos	Responsable/s	Tiempo
Acuerdos y Orientación al cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de campeonatos de fútbol, basquetbol y voleibol entre los colaboradores de la empresa. 2. Mañanas familiares para los colaboradores y sus familias en las inmediaciones del parque Luis A. Martínez o a su vez en las inmediaciones de la empresa; en fechas como el día de la madre, día del padre, día del amor y de la amistad y día del trabajador 3. Obsequios para los colaboradores que cumplen años así como del derecho de solicitar un día libre en el mes de su cumpleaños. 	Humanos: Gerencia, Área de Talento Humano y colaboradores Materiales: Sala o sitio de recreación.	Gerente y Jefe de Talento Humano	Días específicos o especiales

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Propia


Tabla 3: Programa de Intervención

 INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.		PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO		
		INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.	FECHA:	CÓDIGO:
Dimensión	Actividades	Recursos	Responsable/s	Tiempo
Metas, objetivos y reconocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de los colaboradores más destacados cada mes, colocando sus credenciales en el mural informativo de la empresa. 2. Planes de crecimiento y carrera para los empleados más destacados una vez que hayan cumplido sus laborales de forma correcta por al menos dos años en la institución 3. Bonos navideños a todos los miembros de Industrias Catedral 4. Reconocimientos verbales, monetarios y de formación en ámbitos concernientes al puesto de trabajo de los colaboradores más sobresalientes en cualidades como puntualidad, cumplimiento de objetivos de su cargo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y solidaridad. 5. Sorteo de tarjetas de Regalo de \$30 	Humanos: Gerencia, Área de Talento Humano y colaboradores Materiales: Sala o sitio de recreación, laptop, hojas, bolígrafos	Gerente y Jefe de Talento Humano	Mensual y anual

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Propia

Tabla 3: Programa de Intervención

 INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.		PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS CATEDRAL S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO		
		INDUSTRIAS CATEDRAL S.A.	FECHA:	CÓDIGO:
Dimensión	Actividades	Recursos	Responsable/s	Tiempo
Orientación al cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad al personal en esta dimensión de forma constante 2. Efectuar evaluaciones constantes y/o estudio de percepción de servicio, así como de la satisfacción y recomendaciones. 3. Realizar el denominado “comprador o cliente incognito” para generar control y motivación. 4. Hacer que los colaboradores eviten el “no se puede” y así busquen respuestas creativas a la hora de no poder contar con un servicio o producto de le empresa 	Humanos: Gerencia, Área de Talento Humano y colaboradores Materiales: Sala o auditorio, laptop, hojas, bolígrafos	Gerente y Jefe de Talento Humano	Mensual

Elaboración: Cinthya Nathaly Pazmiño Aillon

Fuente: Propia

8.2 Manual de Cultura y Convivencia



Tabla de Contenidos

	Página 1 - Portada Página 3 - Introducción
	Página 4 - Nuestra Cultura Corporativa Respeto y saludo
	Página 4 - Sana Convivencia Relaciones interpersonales
	Página 5 - Nuestro puesto de trabajo Recomendaciones sobre como llevar el puesto de trabajo
	Página 5 - Medio ambiente Cuidado del medio ambiente

Y-Media Co. Employee Handbook

INTRODUCCIÓN



El manual de Cultura Organizacional y convivencia ha sido creado con el fin de motivar a los colaboradores de Industrias Catedral S.A a crear un ambiente laboral óptimo, en donde los valores y principios sean practicados al interior de la empresa y hacia nuestros compañeros de trabajo, logrando un desempeño satisfactorio en todas las actividades concernientes al puesto de trabajo



¡Construye y fortalece buenos hábitos en la empresa!



NUESTRA CULTURA

Saluda, despídete, pide el favor y da las gracias.

Cumple a cabalidad con los deberes empresariales, demostrando tu ética profesional y tu compromiso con la compañía.

Realiza tus labores con el mejor desempeño y refleja buenos resultados cumpliendo tus objetivos.

Quando utilizas un buen lenguaje demuestras tus modales y fomentas la buena cultura en nuestra empresa.



Estimula relaciones sanas y afectivas con tus compañeros basados en la sinceridad, confianza y respeto.

SANA CONVIVENCIA

Respeto la privacidad de los compañeros.

Utiliza el diálogo como herramienta esencial para lograr acuerdos.

Para una sana convivencia mantén una actitud positiva.

Evita la crítica destructiva y los juicios de valor.

Retrosivamente a las personas de una forma respetuosa y cordal.

Evita rumores que dañen la integridad de los demás.

¡En Industrias Catedral S.A. respetamos las diferencias!

NUESTRO PUESTO DE TRABAJO

Recuerda apagar las luces, desconectar cargadores, apagar equipos y aires al salir de la empresa.

Cuando consumas alimentos en tu puesto de trabajo evita que sean de olores fuertes.

Cuida y protege las instalaciones y equipos de la Empresa, bríndales un uso adecuado para evitar daños y destrucción de éstos.



MEDIO AMBIENTE

Haz uso adecuado del agua, jabón de manos y papel higiénico.

No dejes correr el agua inútilmente cuando te laves las manos.

Avisale al servicio de mantenimiento si identificas una avería.

No malgastes el agua: ¡cierra el grifo!

Evita las fugas cerrando bien el grifo cuando no lo estés utilizando.

MEDIO AMBIENTE



MANUAL DE CULTURA Y CONVIVENCIA

