



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

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

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL
PERSONAL DE LA CASA DEL ARBOL DEL CANTÓN DE BAÑOS DE AGUA
SANTA”**

AUTOR: Jonathan Israel Villalba Ubilluz

TUTORA: Ing. Mg. María José Mayorga

Ambato-Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

CERTIFICA

Yo, Mg. María José Mayorga con C.I 1804289740 en calidad de tutor del trabajo de Grado o Titulación, sobre el tema: “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA CASA DEL ARBOL DEL CANTON DE BAÑOS DE AGUA SANTA”, desarrollado por el señor Jonathan Israel Villalba Ubilluz, egresada de la carrera de Psicología Industrial, de la Facultad de Ciencia Humanas y de la Educación, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por o que autorizo la presentación del mismo antes el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadores designada por el Honorable Consejo Directivo.



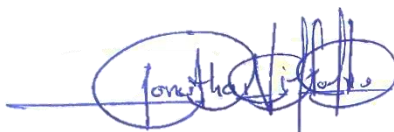
.....
Mg. María José Mayorga

C.I 1804289740

TUTORA

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Jonathan Israel Villalba Ubilluz, con C.I 1805081005 mediante el presente trabajo de Titulación con el tema “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA CASA DEL ARBOL DEL CANTON DE BAÑOS DE AGUA SANTA” dejo constancia que, en la investigación, la cual está basada en la experiencia profesional, en los estudios durante la carrera, investigaciones bibliográficas, y estudios, ha obtenido las conclusiones y recomendación descritas de la investigación. Las ideas, opiniones y recomendaciones son exclusiva responsabilidad del autor.



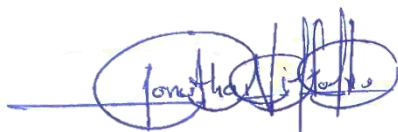
Jonathan Israel Villalba Ubilluz

C.I. 1805081005

AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Yo, Jonathan Israel Villalba Ubilluz, dejo constancia acerca del presente trabajo titulado “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA CASA DEL ARBOL DEL CANTON DE BAÑOS DE AGUA SANTA” me permito autorizar que se realice en totalidad la reproducción o parte de la misma, siempre y cuando se encuentre dentro de cada una de las regularizaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y que no se llegue a utilizar con fines de lucro.



Jonathan Israel Villalba Ubilluz

C.I. 1805081005

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

La comisión de estudio y calificación del informe del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DE LA CASA DEL ARBOL DEL CANTÓN DE BAÑOS DE AGUA SANTA”**. Presentada por el Señor Jonathan Israel Villalba Ubilluz egresado de la carrera de Psicología Industrial: una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN



Firmado electrónicamente por:
**ROMMEL SANTIAGO
VELASTEGUI
HERNANDEZ**

Ing. Rommel S. Velastegui Hernández, Mg.

C.I.: 1804469185

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
**ROBERTO ENRIQUE
ALVARADO QUINTO**

Lic. Roberto E. Alvarado Quinto, Mg.

C.I.:1204039893

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Mi tesis le dedico a mi madre quien ha sido un pilar fundamental para este proceso, a mi hermano quien ha demostrado ser un apoyo incondicional, para ustedes con todo mi cariño. Sus bendiciones, amor, cariño y consejos fueron los que me motivaron permanentemente para poder alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme seguir con vida, a mi familia por ser un apoyo moral, emocional y económico en este proceso, por el sacrificio que han interpuesto para que pueda culminar con una meta más en mi vida, mi carrera universitaria. A mi hermano por enseñarme y acompañarse en cada uno de mis pasos. A mi sobrino por ser motivación para servir de ejemplo para él, a mis amigos y mi futura esposa por ser un apoyo incondicional, a la prestigiosa Universidad Técnica de Ambato por contribuir en mi formación profesional brindándome todos los recursos para poder culminar mi carrera. También agradezco a mis profesores por sus enseñanzas y consejos; en especial a mi tutora Ing. Mg. María José Mayorga por brindarme total apoyo en el desarrollo de mi tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	¡Error! Marcador no definido.
APROBACIÓN DEL TUTOR	i
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DERECHOS DE AUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRAFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Antecedentes Investigativos	1
1.1.2. Fundamentación Teórica.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1. Objetivo general	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
CAPITULO II	19
METODOLOGÍA	19

2.1 Materiales	19
2.2 Metodología.....	20
2.3 Metodología de recolección de información	22
2.4 Niveles de investigación.....	22
2.5 Población y muestra.	24
2.6 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Información.....	25
2.6.1 <i>Técnicas</i>	25
2.6.2 <i>Instrumentos</i>	25
CAPÍTULO III	27
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	27
3. 1 Análisis e Interpretación de datos	27
3.1.1 <i>Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)</i>	27
3.1.2. <i>Evaluación de desempeño</i>	48
3.1.3. <i>Análisis general del desempeño laboral</i>	58
3.2 Verificación de hipótesis	60
3.2.2 <i>Selección del nivel de significación</i>	60
3.2.3 <i>Especificación estadística</i>	61
3.2.4 <i>Especificación de las regiones de aceptación y rechazo</i>	61
3.2.5 <i>Recolección de datos y cálculos estadísticos</i>	64
CAPITULO IV	68

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
4.1 Conclusiones	68
4.2 Recomendaciones	69
PROPUESTA.....	86
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Materiales.....	19
Tabla 2. Población.....	24
Tabla 3. Características Dominantes.....	27
Tabla 4. Resultados Características Dominantes.....	28
Tabla 5. Liderazgo organizacional.....	30
Tabla 6. Resultados de liderazgo organizacional.....	31
Tabla 7. Gestión de Empleados.....	33
Tabla 8. Resultados Gestión de empleados.....	34
Tabla 9. Unión organizacional.....	36
Tabla 10. Resultados Unión Organizacional.....	37
Tabla 11. Énfasis Estratégico.....	39
Tabla 12. Resultados Énfasis Estratégico.....	40
Tabla 13. Criterios de éxito.....	42
Tabla 14. Criterios de éxito.....	43
Tabla 15. Totales.....	45
Tabla 16. Resultados totales.....	46
Tabla 17. Criterio 1. Iniciativa.....	48
Tabla 18. Criterio 2. Compromiso institucional.....	50

Tabla 19. Criterio 3. Desempeño Laboral.....	52
Tabla 20. Criterio 4. Relaciones Interpersonales	54
Tabla 21. Criterio 5. Conocimiento del trabajo.....	56
Tabla 22. Distribución de chi cuadrado	63
Tabla 23. Frecuencias observadas.....	64
Tabla 24. Frecuencias esperadas	65
Tabla 25. Cálculo del Chi cuadrado.....	66

ÍNDICE DE GRAFICOS

Figura 1.Cultura Organizacional.....	2
Figura 2. Clasificacion de la cultura organizacional.....	6
Figura 3. Características Dominantes	29
Figura 4. Liderazgo Organizacional.....	32
Figura 5. Gestión de Empleados	35
Figura 6. Unión Organizacional.....	38
Figura 7. Énfasis estratégico	41
Figura 8. Criterios de éxito	43
Figura 9. Total.....	47
Figura 10. Iniciativa	49
Figura 11. Compromiso Institucional	51
Figura 12. Desempeño Laboral	53
Figura 13. Relaciones Interpersonales	55
Figura 14. Conocimiento del Trabajo.....	57
Figura 15. Análisis de desempeño laboral	58
Figura 16. Zonas de aceptación y Rechazo Chi cuadrado	67

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

TEMA: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CASA DEL ÁRBOL DEL CANTÓN DE BAÑOS DE AGUA SANTA

AUTOR: Jonathan Israel Villalba Ubilluz

TUTOR: Ing. Mg. María José Mayorga

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar la relación de la cultura organizacional hacia el desempeño laboral en el personal de la “Casa del Árbol del Cantón de Baños de Agua Santa” de la provincia de Tungurahua. El método utilizado para la investigación se basó en enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, el Cuestionario OCAI y Evaluación de desempeño con método de BARS) se obtuvo resultados precisos donde se determinó el tipo cultura organización presentes y el nivel de desempeño laboral. Del mismo se obtuvo por medio de un análisis estadístico del Chi cuadrado para identificar si existe una diferencia significativa entre las dos variables, para ello, ante un chi cuadrado calculado de 168,98, se obtuvo un chi cuadrado critico de 32.8, al encontrarse un chi calculado fuera de la aceptación del valor critico se rechaza la hipótesis nula dando lugar a la hipótesis alternativa que demuestra la que si índice la cultura en el desempleo laboral. Estos resultados determinan que la cultura que prevalece es la “adhocrática” en donde se promueve la iniciativa y la adaptabilidad en el personal. El desempeño del personal se determinó que tienen un nivel alto de desempeño, por lo que se establece que el personal se siente identificado con los objetivos de la empresa, tiene pleno conocimiento de sus actividades, las relaciones interpersonales son positivas y tienden a ser innovadores y comprometidos.

Palabras claves: Cultura organizacional, Desempeño laboral, OCAI, método de BARS evaluación de desempeño.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA CASA DEL ÁRBOL DEL CANTÓN DE BAÑOS DE AGUA SANTA

AUTOR: Jonathan Israel Villalba Ubilluz

TUTOR: Ing. Mg. María José Mayorga

ABSTRACT

The present research work aims to demonstrate the relationship between organisational culture and work performance in the staff of the "Casa del Árbol del Cantón de Baños de Agua Santa" in the province of Tungurahua. The method used for the research was based on both qualitative and quantitative approaches, the OCAI questionnaire and the BARS performance evaluation method, and precise results were obtained to determine the type of organisational culture present and the level of work performance. From the same it was obtained by means of a statistical analysis of Chi-square to identify if a significant difference exists between the two variables, for it, before a calculated chi-square of 168,98, a critical chi-square of 32.8 was obtained, when being a calculated chi outside the acceptance of the critical value the null hypothesis is rejected giving place to the alternative hypothesis that demonstrates that if index the culture in the labour unemployment. These results determine that the prevailing culture is "adhocratic" where initiative and adaptability are promoted in the staff. The performance of the personnel was determined to have a high level of performance, so it is established that the personnel feel identified with the objectives of the company, have full knowledge of their activities, interpersonal relationships are positive and tend to be innovative and committed.

Keywords: Organizational culture, Job performance, OCAI, BARS performance evaluation method.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos

El siguiente apartado se tomará en cuenta la revisión bibliográfica en la que se dispondrá de revisiones concretas y confiables para tener una estructura organizada según los siguientes artículos científicos de esta manera facilitará a la demostración de evidencias según a la problemática que se está investigando. por lo tanto, existen innumerables estudios ya sea a nivel nacional e internacional que sirven como guía en el presente trabajo de investigación.

1.1.2. Fundamentación Teórica

La cultura organizacional es un concepto desarrollado en los años ochenta como una estrategia utilizada en la medición de variables en un entorno definido, más tarde autores como Tom Peters y Robert Waterman transformaron el concepto a la psicología organizacional, a su vez los autores coinciden en el definir a la cultura organizacional como una serie de cualidades compartidas entre un grupo de personas.

Existen varios conceptos desarrollados desde el punto de vista de algunos autores para Sanchez, et.al, (2006) “la cultura organizacional plantea dificultades porque actualmente existe un débil consenso sobre lo que significa -o debería significar- el término cultura, cómo debe medirse y cómo se debería utilizar en beneficio de las organizaciones”. Esto se debe a los diversos enfoques en los que la cultura organizacional se ha planteado a lo largo de la historia en distintas disciplinas que se dedican a su estudio, desde su evolución dentro de un entorno propio en el cual se desarrollan organizaciones y relaciones que van originando ambientes dinámicos en base a elementos que forman la cultura y las funciones que los mismos consolidan, se va definiendo al concepto de “cultura organizacional” en relación con la cultura y el rendimiento.

- **Variable independiente Cultura Organizacional**

"La Organización es un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas". o "Una Organización es un colectivo con límites relativamente y fijos e identificables, con unas disposiciones normativas, con un sistema de autoridad jerárquica, con un sistema de comunicación y con un sistema de miembros coordinados" (Cruz, 2023)

La Cultura Organizacional se manifiesta al compartir valores y creencias por los miembros de una organización, por cuanto la interacción con el exterior constituye una herramienta de cambio y de constante respuesta al mercado. (Velázquez, et al, 2022) La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg.

Figura 1.

Cultura Organizacional



Nota. Gráfico obtenido de (Chiavenato I. , 2011)

Se muestra el iceberg dentro de la cultura organizacional, denominando aspectos formales y aspecto informales, los cuales representan como se desarrolla el talento.

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización. (Chiavenato I. , 2011)

Dimensión I: Niveles de la Cultura Organizacional

La cultura de clan: Esta cultura tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. (Chiavenato, 1988)

La cultura burocrática: Esta clase de organización tiene éxito por ser altamente integrada y eficiente. En la actualidad, la mayoría de los gerentes se aparta de las culturas burocráticas, debido a una necesidad de mayor flexibilidad.

La cultura emprendedora: Se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente.

La cultura emprendedora: Esta cultura fomenta los valores del espíritu emprendedor, las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir las señales del entorno en nuevas respuestas de comportamiento. (Chiavenato, 1988)

Dimensión II: Estilos de Liderazgo

Autoritario: El trabajo sólo se realizaba cuando el líder estaba presente físicamente. Cuando éste salía o se ausentaba, las actividades se detenían y los grupos dejaban salir sus sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina y la agresividad. (Chiavenato, 1988)

Liderazgo Liberal: Las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones orientadas más hacia motivos personales que hacia el trabajo en sí.

Liderazgo Democrático: El líder es activo, consultivo y orientador. Se formaron grupos amistosos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. (Chiavenato, 1988)

Dimensión III: Relaciones Humanas

Motivación organizacional: Chiavenato (2000) la define como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, el mismo que se vincula con las interacciones y expectativas del colaborador.

Integración de personal. Chiavenato (1998) nos precisa que es un conjunto de elementos que interactúan de manera constante para el logro de un mismo fin

Equidad organizacional: Se sustenta en la teoría de la equidad tiene más fuerza cuando predice los efectos de una compensación menor a la esperada en comparación con la recibida por otros.

Dimensión IV: Comunicación Organizacional

Comunicación Interna: Capriotti (2009) la concibe como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con el público de la organización, a fin de comunicarles de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

Comunicación Externa: Chiavenato (2002) precisas que es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios. Comunicación eficaz: Es

aquel procedimiento mediante el cual los interlocutores intercambian mensajes a través de códigos que favorezcan la fluidez y el entendimiento mutuo. (Ballenato, 2009).

Elementos de la cultura organizacional

Según Sánchez (2007) se refiere a los valores como “una organización de creencias y opciones relativas a referentes abstractos o principios a normas de comportamientos o modelos o fines de vida, expresan juicios morales provenientes de normas de comportamientos que es todo lo que importa” (p.25)

Otros de los elementos según (García, 2007) son los ritos y ceremonias, los cuales son actividades planeadas que tienen objetivos específicos y directos donde algunos integran a todos los empleados y otros por sus diferentes tendencias y preferencias no son participes. Las normas que son las reglas y pautas a las que se ajusta el comportamiento humano en un entorno, estas fluyen a través de la organización direccionando las conductas que se pueden desarrollar en la implementación de esta, son leyes que deben ser cumplidas por la sociedad organizacional.

La comunicación según García,(2007) es fundamental para el desarrollo de la cultura organizacional, ya que, a través de ella, circula la información entre los empleados de la empresa y podemos obtener una comunicación verbal y no verbal.

Clasificación de la cultura organizacional

Balcells, (2010) afirma que “existen varios modelos de cultura organizacional, la siguiente tabla muestra dos escenarios: la cultura organizacional débil, la cual debe mejorar en aquellos puntos donde falla, y la fuerte, donde se considera el punto ideal para una organización” (p.234)

Tabla 1.

Clasificación de la cultura organizacional

CARACTERÍSTICAS	C.O DEBIL	C. O FUERTE
AUTONOMÍA	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla
PREMIO	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad
CONFLICTOS	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad de conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
RIESGOS	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador.

Nota. Se muestra la clasificación de cultura organizacional en donde se presenta la cultura tanto débil como fuerte, en la que la débil aspectos a mejora y en la fuerte aspectos ideales para una organización.

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

El principal interés por realizar esta investigación en dicha empresa radica en conocer aquellos elementos de la cultura organizacional que fortalecen el actuar de los miembros de la organización, los cuales dirigen sus esfuerzos al logro de objetivos a través del desempeño laboral, ya que dado el liderazgo con el que cuenta esta empresa resulta importante identificar el tipo de cultura organizacional que existe en la empresa. (Reyna, et al, 2015)

Esta revisión bibliográfica demostró mediante varias hipótesis los resultados que se obtuvieron de los colaboradores de dicha empresa.

H1: Los valores influyen en el comportamiento del personal de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V. Los valores dentro de una organización son importantes para el comportamiento de los empleados dentro de la misma, es decir, generar un ambiente idóneo para la consecución de sus tareas. Las relaciones laborales que se entablan entre compañeros de área y jefes superiores son con tratos cordiales y de respeto entre los mismos. Por lo que se determinó que los valores tienen una influencia para el comportamiento del personal de producción de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.

H2: El supuesto básico que maneja Panificadora Mexicana con su filosofía “primero es la persona y después es la empresa” tiene un gran impacto en el personal de producción. La manera en que Panificadora Mexicana S.A de C.V. trata a sus empleados es de manera humanista, haciendo que con ello se sientan pertenecientes dentro de la organización, preocupándose la misma por sus necesidades y por su opinión. Por lo que en esta hipótesis se comprobó que el supuesto básico que maneja Panificadora Mexicana S.A de C.V con su filosofía “primero es la persona y después es la empresa” genera un impacto en el personal de producción.

H3: Los elementos físicos tales como la vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones tienen una influencia positiva para el desempeño laboral de los empleados de producción de

Panificadora Mexicana S.A. de C.V. El espacio en el que desenvuelve el empleado es vital para su desempeño laboral por lo que las instalaciones deben ser las óptimas en cuanto a limpieza y distribución, pero no solo es importante este aspecto, sino que también el lenguaje, así como el mito son importantes para llevar a cabo las tareas, ya que si no se les da a conocer a los empleados cuál es su rol dentro de la empresa habrá dispersión, así como la manera en que se dirigen hacia el personal. La vestimenta es un aspecto importante y cuidadoso en Panificadora Mexicana S.A. de C.V., por lo que los empleados tienen la conciencia que su uso es importante para su desempeño laboral. Concluyendo así que esta hipótesis es tomada ya que los elementos físicos como la vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones tienen una influencia positiva para el desempeño laboral de los empleados de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V.

Con respecto a las conclusiones de dicha investigación nos indica como la cultura organización depende del desempeño del personal de cualquier organización. Se detalla cuán importante son valores dentro de una empresa, es decir, si se tiene una visión estructura se enlazarán positivas relaciones laborales. Hay que tener en cuenta que si existe un buen ambiente laboral el personal efectuar con éxito la realización de tareas. Además, si la organización tiene en cuenta lo importante que son el cliente interno tendrá efectos positivos para la imagen y prestigio de la empresa, ya que es el personal que se encarga de efectuar todos los procesos, así mismo, en cuestión de infraestructura y todo lo que se le pueda ofrecer al personal determinara la eficacia a la realización de objetivos factibles.

Modelo OCAI (Instrucciones para el Diagnóstico de la cultura organizacional)

El propósito del Modelo OCAI, sigla en inglés de Organizational Culture Assessment Instrument, propuesto por Kim Cameron y Robert Quinn, plantea el análisis de seis dimensiones de la cultura organizacional. En este modelo cada organización ofrecerá una respuesta distinta a la de otra. Este instrumento es muy útil para identificar las formas y valores predominantes en la organización, determinar esas formas y proyectar una posible transformación de la cultura organizacional (Cameron, et al, 2006).

El modelo OCAI, consiste en seis ítems, en el cual se relevan distintas preguntas referentes a la cultura organizacional de la institución estudiada. A través del formulario, se puede

describir en qué estado se encuentra la cultura organizacional en la actualidad y cómo se aspira a que fuera la misma.

En el cual se establece un puntaje máximo de 100 por cada dimensión y uno debe disponer un cierto puntaje para cada una de las preguntas de cada ítem y que su sumatoria siempre sea igual a 100 puntos. Esto se repite en cada ítem de las seis dimensiones.

- ***Variable Dependiente: Desempeño Laboral***

Milkovich & Boudreau (1994) asumen que el desempeño laboral es considerado como una serie de características individuales, como: las cualidades, las capacidades, las habilidades, las necesidades que interactúan en el trabajo y de la organización, ya que estos comportamientos pueden afectar en los resultados y la variabilidad sin precedentes que se están dando hoy por hoy en las organizaciones. (Cuello, et al., 2020)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados. (Chiavenato I. , 2009)

Principios en los que debe basarse la evaluación

Según Lara & Briseño, (2019) debe fundamentarse en una serie de principios básicos para ser llevada a cabo. Estos son:

- Debe estar en completa unión con la estrategia empresarial.
- Debe orientarse hacia el desarrollo de los empleados.
- Los estándares deben estar basados en información sobre el puesto de trabajo de carácter relevante.
- Los objetivos deben estar claramente definidos.

- Los empleados deben participar de forma activa y estar comprometidos con ella.
- El evaluador debe aportar conocimientos, técnicas y consejos para obtener mejoras.
- Indicadores que se deben usar en la evaluación

Beneficios de la evaluación del desempeño

Dentro de una organización es importante que se tenga en cuenta la evaluación de desempeño dado que dentro de la gestión de talento humano su importancia radica en como los clientes internos y externos interactúan entre sí, además que si se maneja un buen sistema de evaluación de desempeño aportara a cualquiera empresa mejoras significativas en cuanto a desempeño del personal.

Es decir, en toda organización sea micro o macroempresa si se realiza la evaluación de desempeño ayudara a la obtención de información en cuestión de satisfacción y el manejo de una organización. Por lo tanto, abra tanto ventajas y desventajas para la organización y para el personal, pero lo más importante es enfocarse en los beneficios que traerán un buen sistema de evaluación de desempeño.

Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.
- Beneficios para la persona
- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales. Beneficios para la organización
- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Fases de la evaluación del desempeño

La identificación

Ivancevich (2005) indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona?

La medición.

Este elemento principal de la evaluación consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento del trabajador con los estándares

previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

La gestión.

Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo. Esta evaluación permite conocer cuando es necesario un ascenso, los rechazos en los periodos de prueba, destacar los puestos de confianza, etc. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo.

Tomando en cuenta el objetivo del presente trabajo de investigación es importante destacar que para el apartado de desempeño laboral, se resalta estas 3 fases que se menciona anteriormente, puesto que como primer punto se establece cuáles son los estándares los cuales se medirá con las herramientas de evaluación, en la medición con los resultados que se ha de obtener se compara el rendimiento del talento humano para por consiguiente hacer una gestión en donde se menciona que se realiza una retroalimentación que es muy importante al realizar un proceso de evaluación, puesto que tanto los supervisores como los colaboradores deben saber cuáles son sus puntos fuertes y cuales deben ser mejorados.

Desempeño de la tarea.

El desempeño de la tarea es el logro de las tareas y responsabilidades de un trabajo de acuerdo con las capacidades y conocimientos que están incluidas en las tareas descritas para cada puesto que contribuyen a la organización directa o indirectamente.

El desempeño en la tarea está directamente vinculado con el núcleo técnico, estas actividades dependerán del conocimiento, las capacidades y las habilidades del individuo, así mismo estas están incluidas en las tareas descritas para cada puesto (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Desempeño contextual.

El desempeño contextual son comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para su puesto, estos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizacionales.

Por otro lado, Borman & Motowidlo (1993) mencionan que el desempeño contextual son los comportamientos que respaldan al entorno en el que opera el núcleo técnico. Los comunes de comportamientos de desempeño contextual incluyen ayudar a los compañeros de trabajo, ser voluntario para tareas y defender a la organización. Estos comportamientos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizacionales (Armenakis, et.al, 2011).

La entrevista de evaluación del desempeño

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación.

Tipos de evaluación de desempeño

Por un lado, podemos distinguir las evaluaciones teniendo en cuenta las personas encargadas de realizarlas y por otro lado, a través del método utilizado para llevar a cabo la misma. En el primero de los casos podemos distinguir entre:

- La evaluación realizada por parte de los responsables, ésta es la evaluación que realiza el superior a cada uno de los colaboradores que están a su cargo.
- La autoevaluación, se produce cuando los colaboradores realizan un análisis sobre su propio desempeño dentro de la organización. Con este tipo de evaluación se propicia el compromiso del trabajador con la compañía y sus objetivos.
- La evaluación realizada por los compañeros, ésta es efectuada por personas que poseen el mismo cargo que el evaluado. Con la misma categoría profesional.
- La evaluación realizada por los colaboradores a su responsable.
- La evaluación realizada por los clientes. Ésta última no es demasiado habitual dentro de los sistemas de evaluación que se aplican en la actualidad.
- Y por último tenemos la denominada evaluación 360°, es aquella que engloba todas las anteriores. Es la que otorga mayor objetividad y la que permite una mayor satisfacción por parte de los evaluados. (Orozco, 2017, pp 14)

Autoevaluación

La autoevaluación es un método que se usa generalmente como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos, además de todos aquellos trabajadores de servicios no vinculados directamente con un proceso productivo. El propio trabajador es el que la realiza conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos que facilitan comparaciones posteriores. Este método tiene un valor educativo, pues el trabajador puede autocríticamente valorar su rendimiento, sus aciertos y desaciertos, sus potencialidades y debilidades y sobre todo permite definir su compromiso con la organización a través del vínculo de los aspectos evaluados con la misión y los objetivos de la organización.

Se puede determinar que la desventaja principal de este método radica en cuan cercana a la realidad está la visión que tenga de sí mismo el trabajador que se autoevalúa. De como se ve a sí mismo el trabajador depende que la información que se obtenga sea válida y aporte datos valiosos al proceso de evaluación del desempeño laboral individual. Siendo el propio trabajador el principal gestor de su mejora, el concepto que tenga de sí mismo,

le proporcionara a la organización datos de los aspectos intangibles que es necesario desarrollar o potenciar. (Moré, 2005).

El empleo de Behavioral Anchored Rating Scales como forma de mejora de los modelos actuales

Dickinson y Zellinger (1980) señalan que los cuestionarios con BARS atenúan también algunas de las inconsistencias de los sistemas convencionales gracias a su minucioso proceso de construcción y a la involucración de personal docente y estudiantes en el diseño del instrumento de medición.

Independientemente del campo profesional, la evaluación del desempeño laboral resulta siempre una tarea compleja. Generalmente los sistemas de medición no proporcionan al evaluador referencias sobre cuál es el desempeño esperado para cada nivel de valoración. Por ende, las puntuaciones quedan sujetas a la interpretación que cada evaluador hace, a título personal, de los diferentes grados de desempeño. Esta situación, en consecuencia, ocasiona puntuaciones diferentes aun cuando nos encontramos ante comportamientos similares e incluso iguales. Las BARS permiten disminuir la influencia que estas interpretaciones tienen en los resultados de la valoración, definiendo el desempeño en términos conductuales a partir de ejemplos específicos de acciones ilustrativas de los niveles de eficiencia contemplados en esa actividad (Smith & Kendall, 1963).

Las escalas BARS por lo general siguen cinco pasos:

1. Generar incidentes críticos. Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados o supervisores que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.
2. Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño. (por ejemplo, 5 o 10).
3. Reasignar los incidentes. Otros grupo de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo que en

su opinión encajen mejor. Por lo normal el incidente crítico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre 50% y 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso 2.

4. Hacer una escala con los incidentes. Este segundo grupo de personas, por lo general se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).

5. Elaborar el instrumento final. Se usa una subserie de incidentes (por lo general seis o siete grupos) como anclas de la conducta para cada dimensión. (Montejo, 2001, pp 5)

La evaluación de desempeño es un proceso de la gestión de talento humano que tiene fundamental aportar a la gestión de cualquier tipo de organización, ya sea esta micro y marco. La evaluación para quien no conozca puede llegar a ser tedioso puesto que este proceso tiene que ser viable y confiable ya que tiene como objetivo evaluar el desempeño, rendimiento del talento humano, para esto existe diferentes tipos de evaluación con su respectivo alcance. Por lo que para este presente trabajo de investigación se tomó en consideración una evaluación de desempeño con escala de Bars la cual intenta obtener resultados de componentes cualitativos y cuantitativos. Un método de evaluación basado de criterios reales de comportamiento de los empleados que son reflejados en su rendimiento. Del modo que es importante destacar cuán importante es evaluar los comportamientos de los empleados para demostrar si estos están alineados a los objetivos empresariales y al no estarlos poder mejorarlos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

- Analizar la influencia de la cultura organización y el desempeño laboral en la Casa del Árbol de Baños de Agua Santa.

En la presente investigación se quiere como objetivo principal analizar la influencia de la cultura organizacional con el desempeño laboral en la Casa de Árbol. Cabe destacar que como ya muchos autores han mencionado la cultura es la base fundamental de toda organización, es decir, todo lo que conforma la cultura como valores, metas, objetivos entre otros se verá reflejado en como el personal se desempeña tanto como cliente interno como externo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Se revisará los antecedentes de las 2 variables a investigar lo cual permitirá crear una visión amplia al tipo de cultura organizacional en que se desenvuelven el personal de la casa del árbol de baños de agua santa, del mismo modo permitirá relacionar el tipo de cultura con el desempeño laboral.

- Identificar el tipo de cultura organizacional y el desempeño del personal de la Casa del Árbol de Baños de Agua Santa.

Para identificar el tipo de cultura organizacional presente en la casa del árbol, se utilizará una herramienta estandarizada como es el cuestionario OCAI (**Organizational Culture Assessment Instrument**). Este cuestionario ayudara a la organización a reconocer cuan efectiva ha sido la gestión actual de la empresa para con ello enfrentar posibles cambios a futuro. Saber cómo piensa el personal es importante puesto que son ellos los que interactúan de manera directa en los procesos existentes en la casa del árbol. Con respecto al nivel de desempeño laboral del personal, es importante mencionar que en toda organización se debe realizar oportunamente una evaluación de desempeño tanto para el

personal administrativo como al personal operativo, por lo que para la presente investigación se dispone a identificar el nivel de desempeño con la ayuda de un método de evaluación que combina medidas cualitativas y cuantitativas, la escala de Bars califica el rendimiento relacionado con aspectos del comportamiento.

- Realizar una propuesta que fomente la cultura organizacional y que permita elevar el nivel de desempeño del personal de la casa del árbol de Baños de Agua Santa.

En base a los resultados se buscará estrategias que puedan ayudar a mejorar la calidad de cultura organizacional en la que se desarrolla el personal administrativo como operativo. De la misma permitirá una retroalimentación efectiva en cuanto en cómo se desempeñó en lo laboral.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1 Materiales

Los materiales dispuestos en el presente trabajo de investigación tienen un papel fundamental puesto que nos permite alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, se estableció como aporte intelectual actitudinal y profesional al talento humano los cuales facilitaron el desarrollo eficiente de dicha investigación, de igual manera para poder sustentar esta investigación se recopiló información de materiales bibliográficos como citas y referencias, para así tener una visión más profunda acerca de trabajos anteriormente desarrollados. Así mismo está dispuesto el uso de material tecnológico y de papelería que aportan en el desarrollo de la investigación.

Tabla 2.

Materiales

RECURSOS	DETALLE/Cantidad	\$
Institucionales		
Biblioteca virtual de la UTA	-	-
Universidad técnica de Ambato	-	-
Casa del árbol	-	-
Base de datos institucional	-	-
Humanos		
Tutor de tesis	-	-
Personal administrativo UTA	-	-
Administración casa de árbol	-	-
Materiales		
Resmas de hojas	1	5,00
Cajas de esferos	1	5,00

Impresiones y copias	-	50,00
Encuestas / métodos de evaluación	Libre	0,00
Microsoft Excel	Libre	0,00
Empastado del trabajo final	-	\$60,00
Financieros		
Transporte	Gasolina	40,00
Alimentación	-	30,00
Imprevistos	-	30,00
	Presupuesto total	220,00

Nota. Recursos dispuestos durante el proyecto de investigación, son recursos que ayudaran al cumplimiento del objetivo del proyecto de investigación.

2.2 Metodología

2.2.1 Enfoque investigativo

Para hacer investigación entonces es necesario definir un método que nos permita dirigir los procesos de manera adecuado y eficiente para lograr resultados que permitan interpretar los fenómenos que nos preocupan. Así surgen entonces los enfoques en investigación que nos orienten a lograr resultados. (Ortega, 2018)

Método cualitativo

Molina et al, (2022) menciona que “se nutre de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. El pensamiento hermenéutico parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio, como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos” (p. 13).

Método cuantitativo

El proceso de investigación cuantitativo presenta los siguientes pasos: se plantea un problema de estudio delimitado y concreto; revisa la literatura sobre lo que se ha investigado, a partir de la cual construye un marco teórico “la teoría que habrá de guiar su

estudio”; de esta teoría deriva la hipótesis, la somete a prueba mediante el empleo de diseños de investigación apropiados; para obtener tales resultados, el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que el estudio analiza mediante procedimientos estadísticos. (Polonia, et al.,2020)

Enfoque mixto

El proceso de investigación mixto implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humano. (Ortega, 2018)

Para la presente investigación se desarrollará a partir de un enfoque mixto en el que tendrá con fin recopilar datos, analizarlos y demostrarlo en base de la metodología cualitativa y cuantitativa de manera que se tendrá como resultados más confiables y concretos para la problemática que se está investigando.

Estos dos métodos se centran de distinta forma ya que en la cualitativa se dispondrá de revisión científica en donde la información de centra en acontecimientos científicos según la problemática, en cuanto a la metodología cuantitativa se centrará en datos medibles para tener un mejor resultado en cuanto a la medición y la comprobación de las variables que se investigaran.

Por otro lado, se dispondrá de una investigación de datos en el que se recopilará en base a las perspectivas de personal de la casa del árbol del canto de Baños de Agua Santa. En este se empleará instrumentos de medición tales como el uso encuestas, focus group, métodos de evaluación, entro otros. Estos instrumentos se basarán en la recopilación de datos tanto cualitativos como cuantitativo en el permitirá en tener mejores resultados en cuanto a la investigación.

2.3 Metodología de recolección de información

2.3.1 Revisión de la literatura bibliográfica

La revisión bibliográfica permite recopilar, analizar, y sintetizar fuentes de información relevantes para el tema de estudio y necesaria en la elaboración de trabajos de investigación. Se considera como función principal la revisión de la literatura y es utilizada como una herramienta de información, todo esto puede representar un proceso exhaustivo y complejo, sin embargo, los autores que deseen realizar un trabajo pueden basar su revisión en una serie de preguntas, “Es muy frecuente que al enfrentarnos a la tarea de revisar la literatura surjan preguntas como por dónde empezar, cómo seleccionar un tema, y cuantos artículos a incluir en la revisión bibliográfica” (Goris, 2015).

2.3.2 De campo

El trabajo de campo es fundamental en la etapa de investigación, el cual consiste en recopilar datos empíricos que respalden las conclusiones obtenidas en la investigación. Se requiere realizar una planificación cuidadosa, contar habilidades de comunicación y adaptación estos aspectos permiten al investigador establecer interacciones con las personas, comunidades o entornos de acuerdo con el objeto de estudio.

Como lo menciona Omnia, (2011) “Los trabajos de campos se desarrollan en una comunidad o área elegida previamente por el profesor. La orientación del alumno se realiza mediante accidentes naturales, culturales que determinan una serie de paradas puntuales. Lógicamente en esta zona deben encontrarse los elementos necesarios para cubrir los objetivos que se persiguen”.

2.4 Niveles de investigación

Valderrama (2017), “Según su naturaleza o profundidad, el nivel de una investigación se refiere al grado de conocimiento que posee el investigador en relación con el problema, hecho o fenómeno a estudiar. De igual modo cada nivel de investigación emplea estrategias adecuadas para llevar a cabo el desarrollo de la investigación” (p.23)

2.4.1 Investigación exploratoria

Se puede utilizar tanto el método cualitativo, como cuantitativo. En el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características. (Galarza, 2020)

Por lo tanto, para la presente investigación requiere una exploración a campo que no ha sido investigado como es el caso en la que no se conoce que tipo de cultura organizacional está presente en la casa del árbol. De este modo se logrará un alcance más amplio y preciso.

2.4.2 Investigación descriptiva

En este alcance de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano. En el proceso cuantitativo se aplican análisis de datos de tendencia central y dispersión.

Dentro de la descriptiva se buscará analizar datos extraídos de manera cuantitativa en el que se podrá analizar de manera más confiable los resultados que se vayan a obtener de diferentes instrumentos de investigación, de manera que se identificarán las características que existentes en cuestión del ambiente en el que se desempeñan el personal de la casa del árbol.

2.4.3 Investigación correlacional

Surge la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre 2 o más variables. En el nivel cuantitativo surge la aplicación de procesos estadísticos inferenciales que buscan extrapolar los resultados de la investigación para beneficiar a toda la población.

En el enfoque cualitativo se proponen estudios con análisis del contenido lingüístico, como es el análisis de codificación selectiva, en donde se proponen las relaciones que se pueden generar entre las categorías que surgen en los discursos de los participantes de acuerdo con los resultados que se consigan se plantera hipótesis en relación de las

variables a investigar. En definitiva, se podrá identificar el grado de correlación que tienen las dos variables a investigar, como es la cultura organización y el desempeño laboral del personal de la casa del árbol.

2.5 Población y muestra.

Población: Elementos accesibles o unidad de análisis que perteneces al ámbito especial donde se desarrolla el estudio. Muestra: Parte representativa de la población, con las mismas características generales de la población. (Porfirio, 2020)

Para la recopilación de información se dispondrá de la casa de árbol en el canto de baños de agua santa como la población y las muestra al número del personal en el que se implementará los instrumentos de medición para obtener la información cuantitativa.

Número de colaboradores a los cuales se les aplico herramientas de recolección de información.

Tabla 3.

Población

Área	n.-de trabajadores
Administrativa	8
Operativa	8
Total	16

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

2.6.1 Técnicas

Las Técnicas son las diferentes formas utilizadas por el investigador para obtener información sobre el evento de estudio. Estas técnicas están conformadas por un conjunto de reglas y procedimientos que coadyuvan en el cumplimiento de los objetivos de estudio y dan respuesta al problema de investigación. (Suarez et al, 2022)

Técnica de la Encuesta: Ésta se ejecuta mediante un entrevistador el cual debe estar capacitado, debe existir un cuestionario debidamente estructurado el cual de forma previa tiene que ser puesto a prueba para aplicarse a la población y un entrevistado que forme parte de la muestra poblacional seleccionada que debe ser representativa para que los resultados obtenidos puedan ser aplicados a toda la población.

2.6.2 Instrumentos

Modelo OCAI (Instrucciones para el Diagnóstico de la cultura organizacional)

El propósito del Modelo OCAI, sigla en inglés de Organizational Culture Assessment Instrument, propuesto por Kim Cameron y Robert Quinn, plantea el análisis de seis dimensiones de la cultura organizacional. En este modelo cada organización ofrecerá una respuesta distinta a la de otra. Este instrumento es muy útil para identificar las formas y valores predominantes en la organización, determinar esas formas y proyectar una posible transformación de la cultura organizacional (Cameron et al, 2006).

Evaluación de desempeño

Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. (Orozco, 2017)

Escalas de estimación ancladas

Una escala de estimación anclada a conductas (behaviorally anchored rating scale; BARS) combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. (Montejo, 2001).

2.7 Plan de procesamiento y análisis

En este apartado se procedió con la tabulación de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de investigación, toda información se basó de acuerdo con lineamientos según los instrumentos propuestos.

Con respecto al instrumento OCAI, se registró todos los datos por medio de una plantilla de respuesta OCAI, la cual libero resultados en cuestión de actual y preferida estos estuvieron dispuestos entablas y gráficos para posterior analizarlos. Estos resultados corresponden a la inferencia del instrumento y del investigador.

De acuerdo con la evaluación de desempeño se utilizará la escala de BARS, con una evaluación del desempeño que dispone 6 criterios a evaluar, estos criterios serán valorados según indicadores de valoración los cuales se les asigna un valor para con ello representarlas en tablas y gráficos y así de esta manera analizar los datos. Para este método se toma en cuenta ciertas actitudes del personal en cuestión del puesto de trabajo, estimaciones que son considerados como ejemplos conductuales específicos que pueden demostrar un desempeño eficiente o deficiente.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3. 1 Análisis e interpretación de datos

El análisis e interpretación de resultados se presenta una vez que se ha realizado el proceso de levantamiento de información como indica anteriormente la metodología. Los resultados y discusión de cada una de las variables de estudio se presentan a continuación

3.1.1 Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

Características Dominantes

Tabla 4.

Características Dominantes

Aver.	Actual	Prefer
A	27	31
B	26	23
C	23	26
D	25	20
TOTAL	100	100

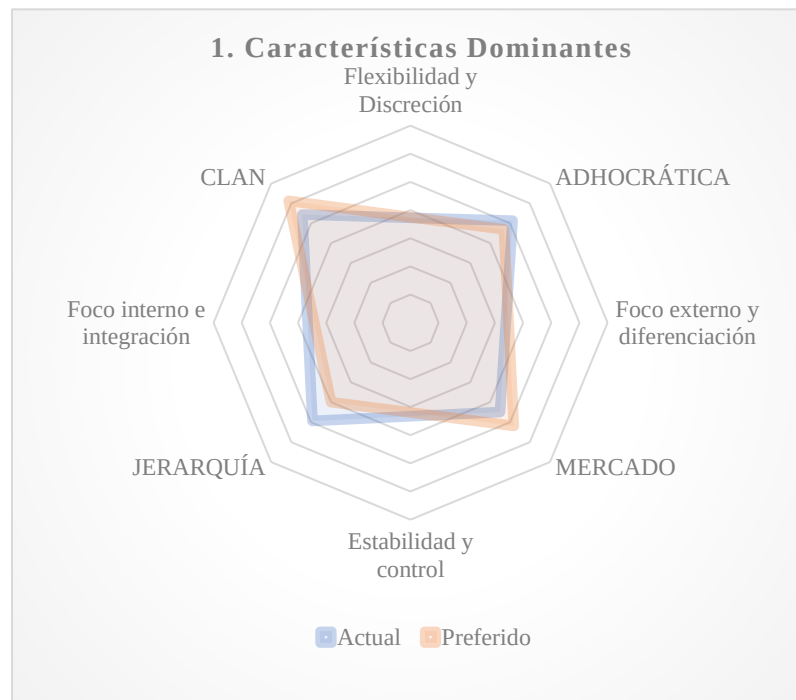
Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Tabla 5.*Resultados Características Dominantes*

Resultados	Actual	Prefer
Flexibilidad y Discreción	18,65569	18,77614
B Adhocrática	25,625	23,4375
Foco externo y diferenciación	16,94301	17,41195
C Mercado	22,5	25,9375
Estabilidad y control	16,64745	15,97003
D JERARQUÍA	24,6875	20
Foco interno e integración	18,29799	17,11024
A CLAN	27,1875	30,625

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Características Dominantes



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e Interpretación de resultados

Los resultados actuales demuestran que existe un equilibrio entre los cuatro tipos de culturas, con un enfoque un poco predominante al ámbito interno, caracterizada por una cultura tipo clan y tipo jerarquía a la vez. Con respecto a la cultura deseada, se puede identificar un notable deseo del personal por adquirir una cultura interna tipo clan y externa orientada al mercado, es decir a ser más competitivos en su ámbito. No obstante, Yesil & Kaya, (2013) muestran en su estudio que ninguno de los tipos de la cultura organizacional determina el crecimiento financiero ni de las ventas. Lo que significa que cada colaborador tiene características diferentes por sus personalidades.

3.1.1.2.Liderazgo Organizacional

Tabla 6.

Liderazgo organizacional

Aver.	Actual	Preferido
A	27	23,75
B	27	27,81
C	24	23,75
D	23	24,69
TOTAL	100	100

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Tabla 7.*Resultados de liderazgo organizacional*

	Resultados	Actual	Prefer
	Flexibilidad y Discreción	18,89236	18,11693
B	<i>ADHOCRÁTICA</i>	26,875	27,8125
	Foco externo y diferenciación	17,83044	18,11693
C	<i>MERCADO</i>	23,75	23,75
	Estabilidad y control	16,45566	17,11883
D	<i>JERARQUÍA</i>	22,8125	24,6875
	Foco interno e integración	17,356	17,11883
A	<i>CLAN</i>	26,5625	23,75

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Liderazgo Organizacional



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e Interpretación de resultados

En esta dimensión en donde se identifica el estilo de liderazgo que predomina en la organización y el impacto que tiene en sus colaboradores se puede identificar que actualmente de forma interna existe un liderazgo del tipo clan, para Salas-Arbeláez et al., (2017) en este tipo de cultura, al contrario de las reglas de jerarquía y de la competencia en el mercado, se caracteriza por la prevalencia del trabajo en equipo e intenta generar mayor compromiso con los empleados.

En la comparación con las dimensiones preferentes se identifica que existe una gran similitud entre la situación actual y la deseada, no obstante, se observa que los trabajadores prefieren en el liderazgo interno un poco más de jerarquía y menos clan.

3.1.1.3.Gestión de empleados

Tabla 8.

Gestión de Empleados		
Aver.	Actual	Preferido
A	28	21
B	23	23
C	23	25
D	26	32
TOTAL	100	100

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

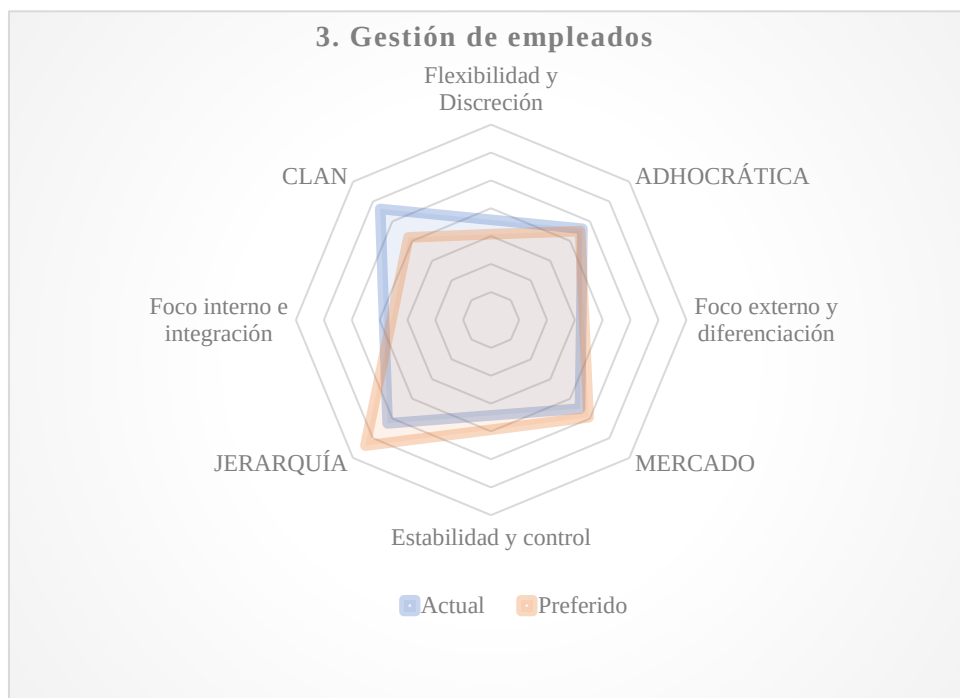
Tabla 9.

Resultados Gestión de empleados

	Resultados	Actual	Prefer
	Flexibilidad y Discreción	17,94715	15,3376
B	<i>ADHOCRÁTICA</i>	23,125	22,5
	Foco externo y diferenciación	16,12785	16,64745
C	<i>MERCADO</i>	22,5	24,6875
	Estabilidad y control	17,13374	19,67495
D	<i>JERARQUÍA</i>	26,25	31,875
	Foco interno e integración	19,20161	17,87118
A	<i>CLAN</i>	28,125	20,9375

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Gestión de Empleados



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e Interpretación de resultados

La dimensión de gestión de empleados permite identificar la percepción de los trabajadores con respecto al trato que reciben por parte de la organización; en este sentido en el ámbito interno se puede identificar que actualmente el trato que reciben es de tipo clan, un trato participativo, de trabajo en equipo en donde se busca el bienestar común, Tavera & Castillo, (2024) mencionan que la dimensión orientada a las personas es un estilo permisivo. En la comparación con el estilo preferido, se identifica que en el ámbito interno los trabajadores desean un estilo más jerárquico, en donde predominan los procedimientos, la estructura, con reglas y políticas formales.

3.1.1.4. Unión organizacional

Tabla 10.

Unión organizacional

Aver.	Actual	Preferido
A	25	26
B	25	20
C	23	24
D	27	29
TOTAL	100	100

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Tabla 11.*Resultados Unión Organizacional*

Resultados		Actual	Prefer
Flexibilidad y Discreción		17,78747	16,19464
B	<i>ADHOCRÁTICA</i>	25	20,3125
Foco externo y diferenciación		16,98893	15,66884
C	<i>MERCADO</i>	23,125	24,375
Estabilidad y control		17,4831	18,74763
D	<i>JERARQUÍA</i>	26,5625	29,0625
Foco interno e integración		18,32993	19,50536
A	<i>CLAN</i>	25,3125	26,25

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Unión Organizacional



Nota: Planilla Excel (2024)

Análisis e Interpretación de resultados

La dimensión de unión organizacional se refiere a la cohesión que tiene la empresa en todo aspecto, desde este punto de vista, los resultados demuestran que actualmente predomina un estilo interno jerárquico e interno adhocrático, según Quinde, (2023) esta dimensión busca reconocer el pensamiento, acción, o visión que mantiene unida a la organización; en este caso, la cohesión de la empresa está dada por los esquemas estructurales y por la creatividad, innovación y adaptabilidad de sus trabajadores.

En el estilo deseado se identifica que los trabajadores buscan fortalecer el estilo jerárquico internamente y el estilo mercado, es decir que puedan ser más visibles en su medio.

3.1.1.5.Énfasis estratégico

Tabla 12.

Énfasis Estratégico

Aver.	Actual	Preferido
A	25	17
B	26	26
C	25	28
D	24	28
TOTAL	100	100

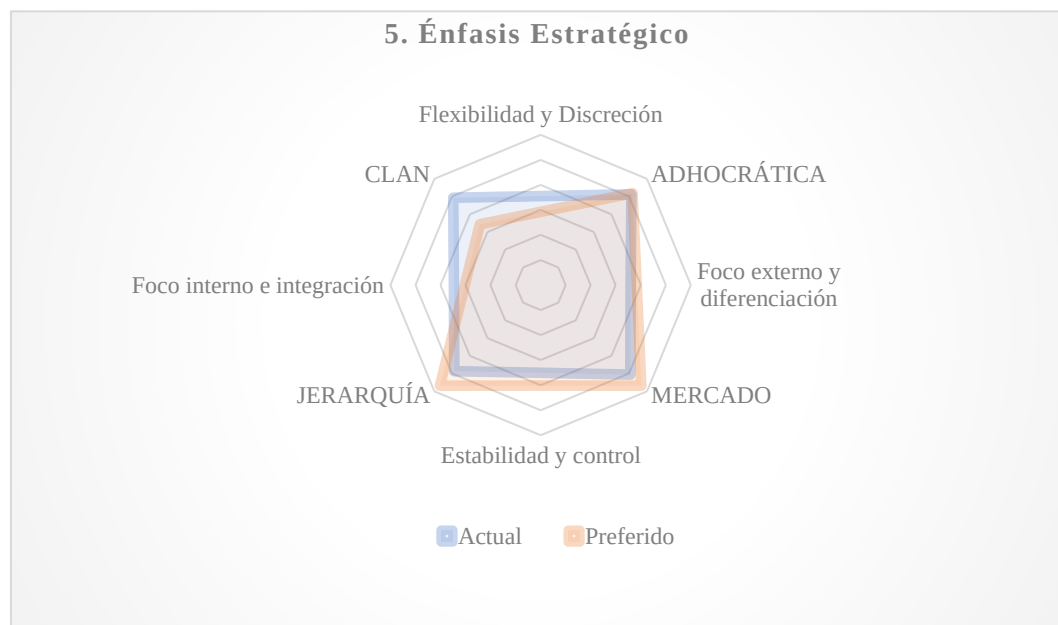
Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Tabla 13.*Resultados Énfasis Estratégico*

	Resultados	Actual	Prefer
	Flexibilidad y Discreción	17,78198	14,6193
B	<i>ADHOCRÁTICA</i>	25,625	25,9375
	Foco externo y diferenciación	18,00845	19,18383
C	<i>MERCADO</i>	25,3125	28,4375
	Estabilidad y control	17,56093	20,10835
D	<i>JERARQUÍA</i>	24,375	28,4375
	Foco interno e integración	17,34551	15,15013
A	<i>CLAN</i>	24,6875	17,1875

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Énfasis estratégico



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e Interpretación de resultados

En la dimensión de énfasis estratégico se analiza las estrategias que utiliza la organización para mejorar en su gestión. La cultura organizacional puede ser un activo estratégico y una fuente de ventaja competitiva que puede impulsar la transformación y fortalecer la capacidad de la organización para superar los desafíos. (Quinde, 2023, p.5).

Por lo que, actualmente estas estrategias guardan un equilibrio entre todas sus dimensiones, no obstante, en la comparación con la cultura deseada se identifica que se prefiere poner un poco más de énfasis en el tipo de cultura jerárquico, planteando estrategias que establezcan modelos de gestión, procesos, normativas, etc.; y, de forma externa estrategias de mercado que fortalezcan la participación competitiva de la organización.

3.1.1.6.Criterios de éxito

Tabla 14.

Criterios de éxito

Aver.	Actual	Preferido
A	25	40
B	30	24
C	23	20
D	22	16
TOTAL	100	100

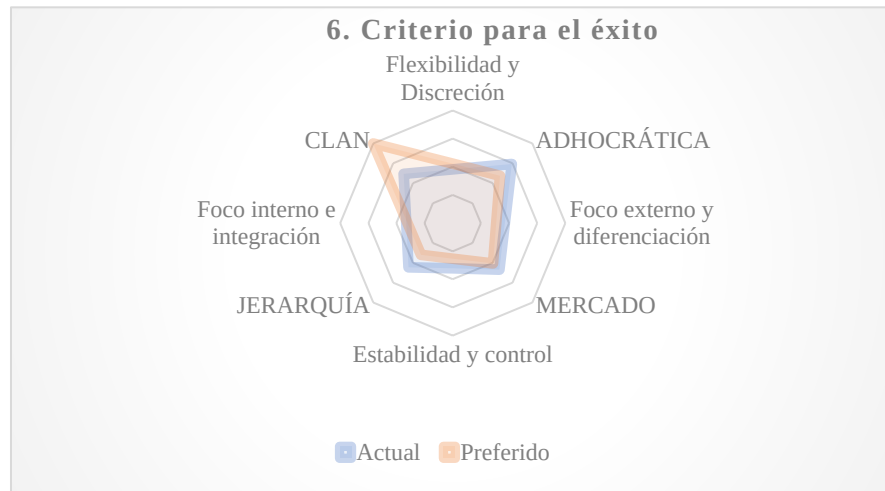
Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Tabla 15.*Criterios de éxito*

Resultados	Actual	Prefer
Flexibilidad y Discreción	19,06191	21,07456
B <i>ADHOCRÁTICA</i>	29,6875	23,75
Foco externo y diferenciación	18,52256	15,48363
C <i>MERCADO</i>	23,4375	20,3125
Estabilidad y control	16,11877	12,62963
D <i>JERARQUÍA</i>	22,1875	15,9375
Foco interno e integración	16,52567	16,11729
A <i>CLAN</i>	24,6875	40

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Criterios de éxito



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e Interpretación de resultados

Esta dimensión, puede resultar ser la más determinante e importante debido a que se identifican los criterios con los cuales la empresa ha logrado su éxito y como se conduce la victoria anhelada; según Cameron y Quinn (1999), se refiere a los estándares y medidas utilizadas por la organización para evaluar su desempeño y logro de objetivos; por lo expuesto, actualmente el criterio de éxito está dado por su visión externa adhocrática, lo que se refiere a una gran ventaja que tiene la empresa en la innovación, la generación de nuevas ideas. En el estilo deseado, se identifica que los trabajadores identifican que el éxito deseado viene de un estilo de cultura clan, es decir, mantener esa familiaridad entre todos los compañeros, el trabajo en equipo, visión y metas comunes.

Totales

Tabla 16.

Totales

Aver.	Actual	Preferido
A	26	26
B	26	24
C	23	25
D	24	25
TOTAL	100	100

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

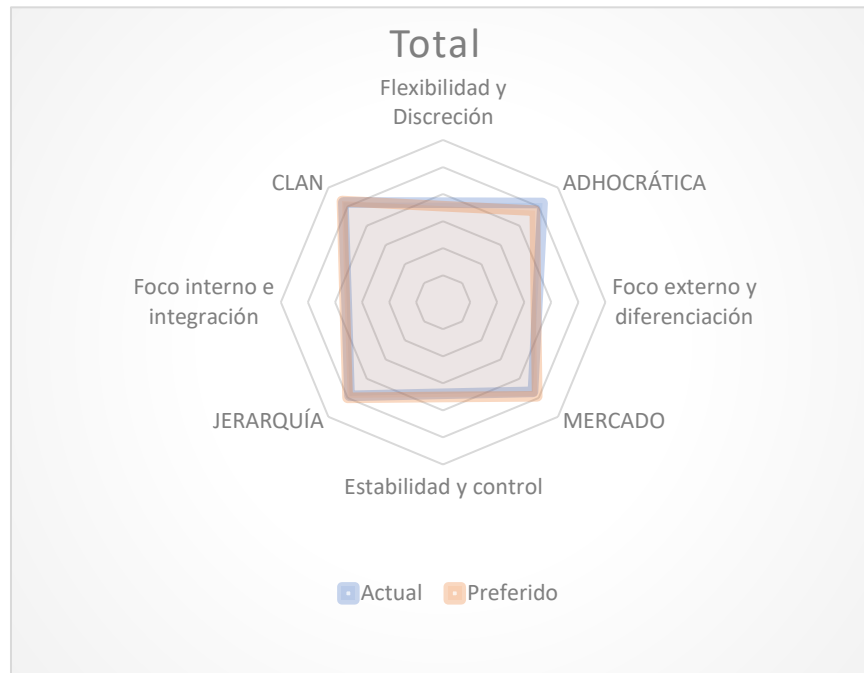
Tabla 17.

Resultados totales

Resultados	Actual	Prefer
Flexibilidad y Discreción	18,41417	17,78115
B <i>ADHOCRÁTICA</i>	25,98958	23,95833
Foco externo y diferenciación	17,42852	17,15923
C <i>MERCADO</i>	23,4375	24,58333
Estabilidad y control	16,93309	17,52912
D <i>JERARQUÍA</i>	24,47917	25
Foco interno e integración	17,862	18,17866
A <i>CLAN</i>	26,09375	26,45833

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Total



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e Interpretación de resultados

En la recopilación de los resultados finales se identifica que existe un gran equilibrio entre todas las dimensiones expuestas y se puede definir que la empresa tiene todos los estilos de cultura, en donde resalta un estilo adhocrático; caracterizado por la adaptabilidad, siendo un lugar de trabajo vibrante, emprendedor y creativo que innova y tienen visión de futuro. En la cultura deseada se identifica que los trabajadores buscan mantener ese equilibrio, pero dándole un poco más de refuerzo al estilo mercado, es decir una organización que se oriente a los resultados, con espíritu emprendedor y competitivo. Según Picón & Rodríguez, (2016) se trata de etapas evolutivas, y, por lo tanto, sin perjuicio de que todas las culturas contribuyen al cumplimiento de la misión, las más evolucionadas serían las que tiene una cultura de mercado.

3.1.2. Evaluación de desempeño

3.1.2.1. Criterio 1

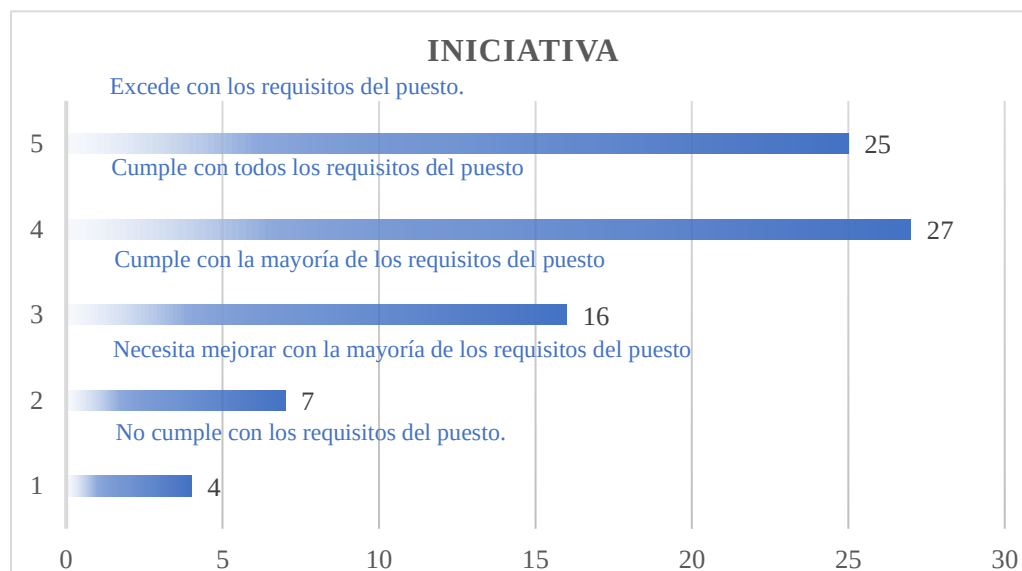
Tabla 18.

Criterio 1. Iniciativa

1. INICIATIVA	1	2	3	4	5
1.1 ¿Necesita supervisión frecuente para realizar sus labores?	2	4	8	0	2
1.2 ¿Realiza su trabajo sin necesidad de ayuda de otra persona?	1	1	1	8	4
1.3 ¿Considera que puede tomar decisiones por sí solo?	1	1	4	7	3
1.4 ¿Considera que sus aportes son esenciales para el desarrollo de la empresa?	0	0	1	8	7
1.5 ¿Es innovador a la hora de toma de decisiones?	0	1	2	4	9
TOTALES	4	7	16	27	25

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Iniciativa



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e interpretación de resultados

Para Murillo & Menjivar, (2013) la iniciativa se evidencia en la solución de situaciones cotidianas y considera el aprovechamiento de los recursos disponibles. En este criterio, se califica mediante 5 preguntas el nivel de iniciativa que tienen los colaboradores, de forma general, los trabajadores cumplen con todos los requisitos del puesto, únicamente se identifica que dos personas requieren supervisión frecuente y una no logra realizar su trabajo sin ayuda de otra y tampoco es capaz de tomar decisiones por sí mismo. Esto no se considera un conflicto debido a que el ingreso de nuevos trabajadores requieren de inducción al puesto de trabajo y acompañamiento hasta que desarrollen esta iniciativa que el puesto de trabajo requiere. A su vez, es importante considerar que dependiendo del nivel de responsabilidad que tenga el cargo, la iniciativa será mayor, de manera especial en el proceso de toma de decisiones; mientras que en cargos operativos es necesario que se conserve la supervisión.

3.1.2.2. *Compromiso Institucional*

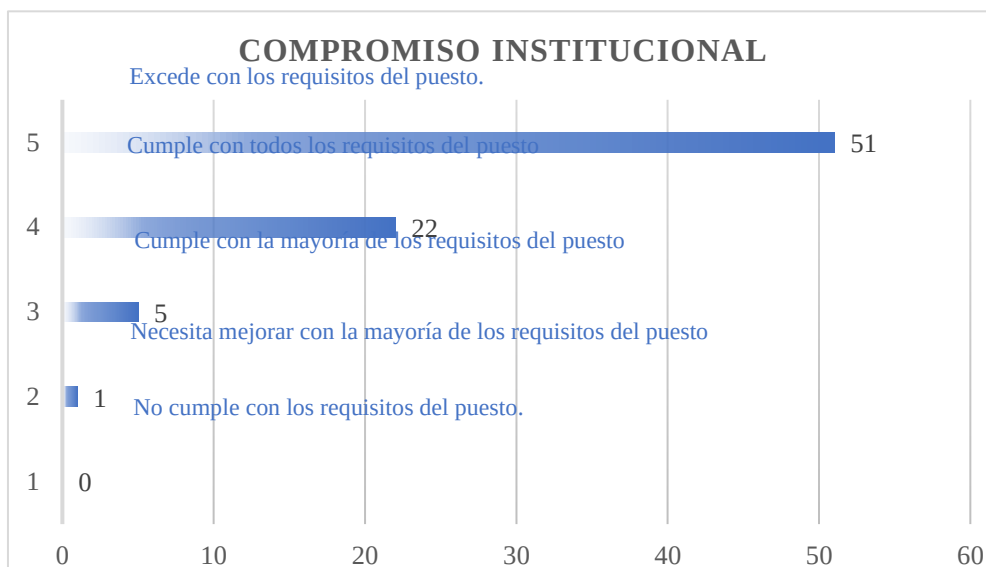
Tabla 19.

Criterio 2. Compromiso institucional

2. COMPROMISO INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
2.1 ¿Adquiere compromiso con sus labores?	0	0	1	8	6
2.2 ¿Cumple exactamente con el horario de trabajo?	0	0	1	4	11
2.3 ¿Se identifica con los valores de la empresa?	0	0	1	3	12
2.4 ¿Posee iniciativa?	0	1	0	3	12
2.5 ¿Fomenta el trabajo en equipo?	0	0	2	4	10
TOTALES	0	1	5	22	51

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Compromiso Institucional



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e interpretación de resultados

Porter, et.al, (1974) definen al compromiso organizacional como la fuerza relativa que conlleva a la identificación individual e implicación con una institución, la cual se caracteriza por el intenso deseo de mantenerse como integrante de una institución en particular, en otras palabras, se refiere al apego afectivo que tiene el trabajador hacia la organización; en este sentido, los resultados demuestran que de forma general los trabajadores exceden en esta competencia con respecto al requisito del puesto. Únicamente una persona requiere una mejora al tomar la iniciativa, por lo que, al considerar una cultura con un alto compromiso institucional, será trabajo de los gestores de talento humano identificar las causas por las que este colaborador no ha desarrollado esta competencia y proponer acciones de mejora para fortalecer esta cultura en todos los trabajadores.

3.1.2.3.Desempeño Laboral

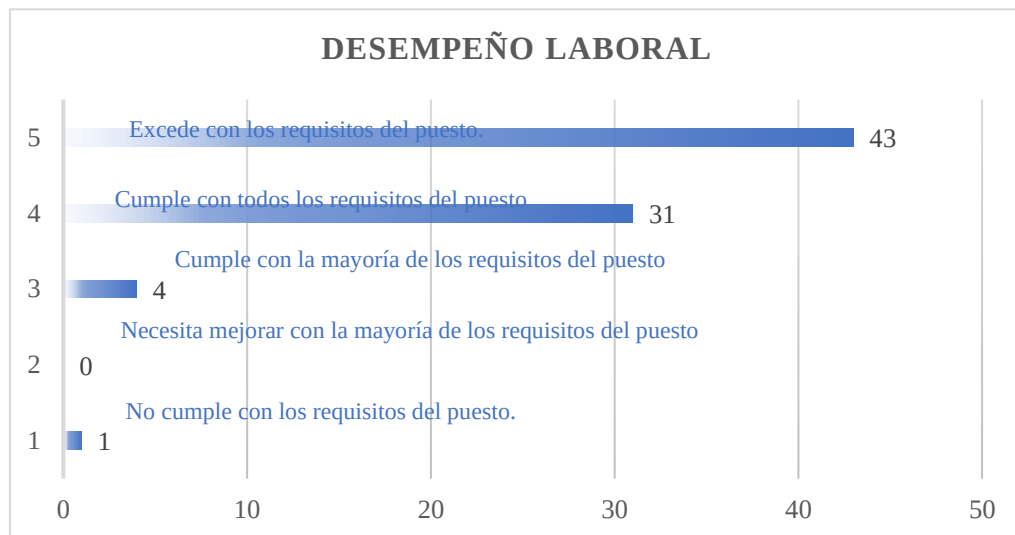
Tabla 20.

Criterio 3. Desempeño Laboral

3. DESEMPEÑO LABORAL	1	2	3	4	5
3.1 ¿Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio?	0	0	2	7	6
3.2 ¿Utiliza los recursos de la mejor manera?	0	0	1	6	9
3.3 ¿No tiene problemas a la hora de acatar órdenes?	1	0	0	4	11
3.4.¿Tiene la capacidad para resolver cualquier problema que se le presente?	0	0	1	6	9
3.5 ¿Es puntual a la hora de brindar la información cuando se le pide?	0	0	0	8	8
TOTALES	1	0	4	31	43

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Desempeño Laboral



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e interpretación de resultados

El criterio desempeño laboral establece aspectos relacionados con las competencias generales de los puestos de trabajo, la efectividad, la eficiencia, la capacidad para la resolución de conflictos, entre otros. Chiavenato (2011) menciona que el desempeño laboral es la eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo; por lo que, se identifica en los resultados que la mayoría de los trabajadores exceden con los requisitos del puesto de trabajo. Esto quiere decir que no solamente tienen un buen desempeño, sino que demuestran un nivel excelente. Milkovich & Boudreau (1994) afirman que el desempeño laboral está ligada a las características de cada individuo, las cuales están conformadas por: destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos por las personas, estas contribuyen a la competitividad de las empresas. Nuevamente se identifica que una sola persona no cumple con el desempeño esperado por la organización; más específicamente en conflicto por acatar ordenes, en este punto es necesario realizar un análisis al puesto de trabajo, para identificar las actividades que la persona está cumpliendo y la relación con su descriptor de cargo; con la finalidad de establecer si la persona es competente para

cubrir con las actividades que el puesto requiere; con este análisis los gestores de talento humano podrían tomar decisiones conociendo la raíz de la razón por la que el trabajador no acata órdenes; puede ser por falta de capacitación o tratarse de un tema des motivacional en donde se podría realizar una intervención.

3.1.2.4.Relaciones Interpersonales

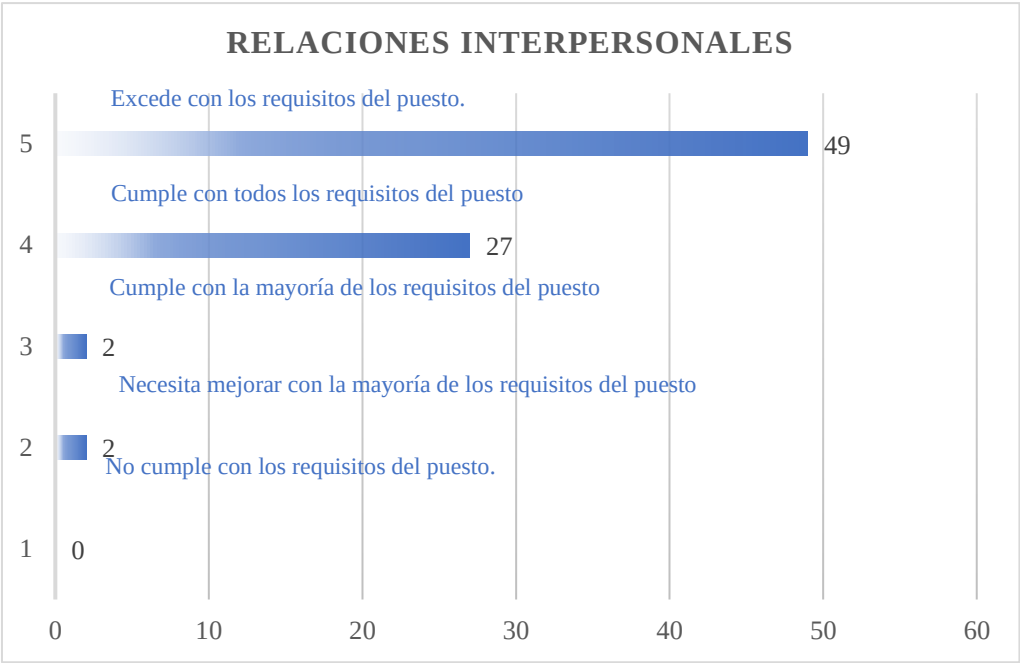
Tabla 21.

Criterio 4. Relaciones Interpersonales

4. RELACIONES INTERPERSONALES.	1	2	3	4	5
4.1 ¿Cómo es su relación con las personas que laboran en su empresa?	0	0	0	7	9
4.2 ¿Cómo es su relación interpersonal con su jefe de trabajo?	0	1	0	6	9
4.3 ¿Cómo afectan sus relaciones Interpersonales al cumplimiento de las metas de la empresa?	0	0	2	6	8
4.4 ¿Cómo es su relación interpersonal con los clientes de la empresa?	0	0	0	5	11
4.5 ¿Reflejan sus relaciones interpersonales que estoy fomentando los valores de la empresa?	0	1	0	3	12
TOTALES	0	2	2	27	49

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Relaciones Interpersonales



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e interpretación de resultados

Las relaciones interpersonales permiten identificar el clima laboral que se maneja en la empresa, los resultados demuestran que existen muy buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, con sus superiores y clientes; no obstante se identifica que una personas requiere mejorar sus relaciones con su jefe inmediato y con los valores de la empresa; en este sentido se identifica una de las dimensiones del clima laboral que es el liderazgo, en donde se identifica que una persona tiene conflicto con su jefe inmediato, con acatar órdenes y otros aspectos que denotan que el colaborador no se encuentra en confort con su ambiente laboral.

3.1.2.5. Conocimiento del trabajo

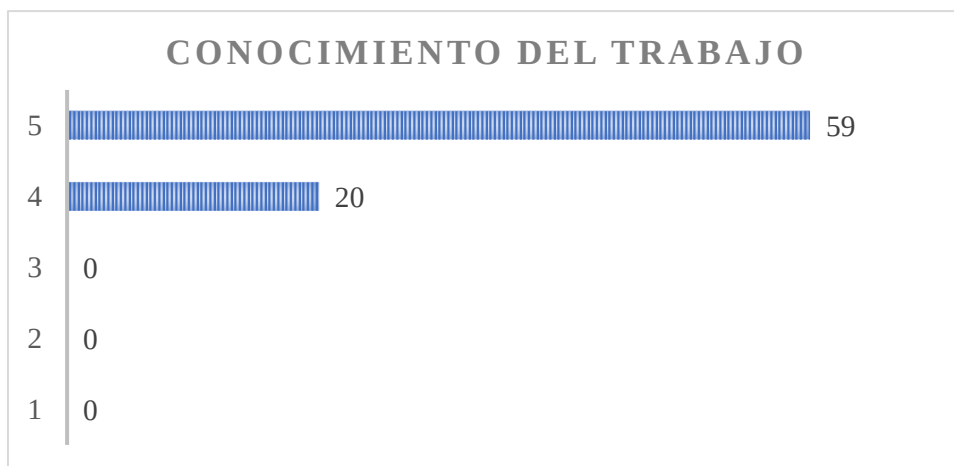
Tabla 22.

Criterio 5. Conocimiento del trabajo

5 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
5.1 ¿conoce a la perfección sus funciones dentro de su puesto?	0	0	0	4	12
5.2 ¿tiene las destrezas y habilidades necesarias para para desempeñar su puesto laboral?	0	0	0	5	11
5.3 ¿conoce las limitaciones de su puesto de trabajo?	0	0	0	3	12
5.4 ¿conoce los procedimientos y normas que debe seguir de acuerdo con su puesto de trabajo?	0	0	0	5	11
5.5 ¿conoce las funciones de los puestos de sus compañeros?	0	0	0	3	13
TOTALES	0	0	0	20	59

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Conocimiento del Trabajo



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Análisis e interpretación de resultados

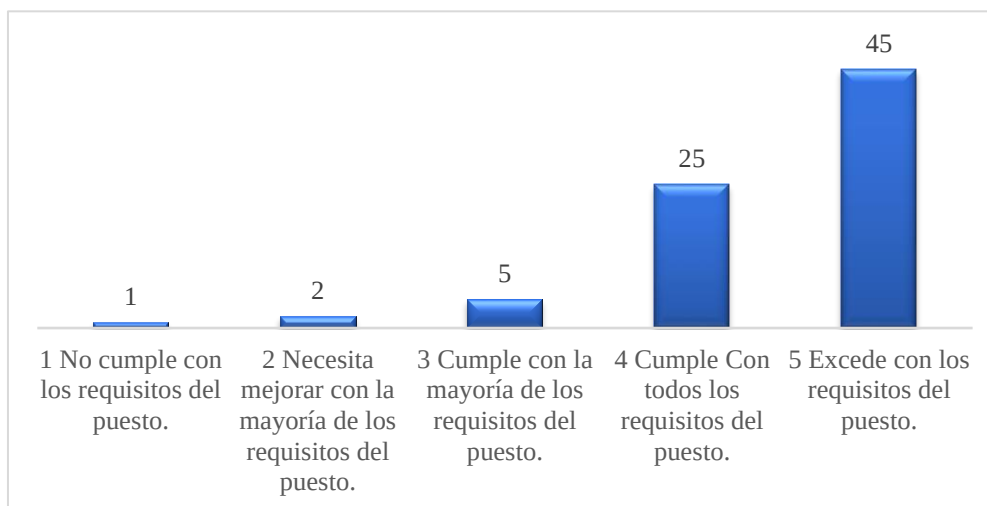
Cualitativamente hablando, ha surgido un elemento de alta valoración en el trabajo: el conocimiento. Este ha pasado a ser la base del trabajo humano, a tal punto que la actual ha sido llamada la "sociedad del conocimiento". (Salas, et.al, 2012, p.609)

En este criterio se identifica el nivel de conocimiento de los trabajadores con respecto a su puesto de trabajo, así como los procesos de la empresa y se determina si el colaborador cuenta con las competencias necesarias para cumplir con las actividades del puesto de trabajo.

Con este antecedente, se puede evidenciar que los resultados denotan que todos los trabajadores no solamente cumplen con los requisitos del puesto de trabajo, sino que la mayoría excede en conocimiento y competencias lo necesario para realizar sus funciones, por lo que se identifica un nivel alto de conocimiento del trabajo.

3.1.3. Análisis general del desempeño laboral

Análisis de desempeño laboral



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Una vez analizados todos los criterios que se establecieron para determinar el desempeño laboral del personal de “La Casa del Árbol”, se identifica que existe un nivel desempeño ALTO, caracterizado por trabajadores con gran capacidad de iniciativa, pleno conocimiento de sus actividades laborales, buenas relaciones interpersonales y compromiso con la empresa. Mediante el análisis de los resultados por cada pregunta se identifica además que la empresa maneja una cultura organizacional bastante fuerte, en donde prima el bienestar laboral, al respecto, Cameron y Freeman, (1991) mencionaron que el bienestar laboral está asociado con el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador, así como con la productividad de la organización.

A pesar de este notable buen resultado, es necesario que los gestores de talento humano establezcan estrategias para mejorar ciertos aspectos relacionados con criterios que son adyacentes al desempeño laboral, como la toma de decisiones y el trabajo autónomo. De forma general se identifica que existe uno o dos trabajadores que no se encuentran a gusto trabajando en la empresa, y de acuerdo con los criterios identificados se trata de un aspecto relacionado con el liderazgo de su jefe inmediato. Que es importante que se pueda realizar

una intervención con la finalidad de que el clima laboral no se vea afectado por la comunicación de malestares personales. Al respecto, Robinson & Bennett (1995) mencionaron que los comportamientos contraproducentes son aquellas conductas demostradas por los trabajadores a la hora de realizar su trabajo, que son de beneficio para el trabajador, pero son comportamientos perjudiciales para la organización; por lo que se convierte importante analizar la conducta específica del trabajador.

Después de realizar esta precisión, que de alguna manera puede llegar a afectar al desempeño laboral de los trabajadores; es menester determinar que el método utilizado permite la identificación de criterios amplios que se relacionan directamente con una evaluación de desempeño.

3.1.3.2. *Discusión de resultados*

Al haber obtenido los resultados de los instrumentos se procedió a identificar varios aspectos relevantes con respecto a la investigación.

Dentro de la cultura organizacional se determinó que tiene un equilibrio en cuestión de todas las dimensiones de la cultura organizacional, sin embargo, tiene una ligera inclinación a la adhocracia en la que se presenta que el talento humano tiende a ser creativo e innovador, lo que genera un efecto positivo para la empresa que en este caso es la casa del árbol. Además de ello se puede ver que en cuestión del ambiente laboral es bueno por lo que el personal se siente identificado con los objetivos y visión de la empresa. es importante mencionar que al tener todos los estilos de cultura organizacional se establecerá dentro del mercado como una organización impulsadora. Al respecto, menciona que, si bien la cultura de la organización está influenciada por la cultura de la sociedad, sólo una parte se determina por ella, mientras que otro componente procede del proceso histórico de la empresa que lo crea, adapta, transforma, institucionaliza y lo hace suyo, al crear una identidad que la diferencia de otras organizaciones existentes en el mismo entorno cultural. (Hernandez, et al, 2003)

Con respecto al desempeño laboral al estar ligado a la cultura organizacional se demuestra que el personal tiene un desempeño elevado, de manera que, a interactuar en un ambiente

laboral positivo, su desempeño será óptimo. Por lo que la cultura organizacional define como el talento se identifica con la organización dando a relucir el sentido de pertenencia, aumentando la competitividad y la motivación.

Por lo tanto, la relación que tienen las dos variables es clara, dado que los resultados demuestran que al tener una cultura organizacional positiva determinará un talento humano ligado al cumplimiento de objetivos y metas. De manera que en esta organización se tiene en cuenta lo importante que es el talento humano para la organización y viceversa. Es importante destacar que tanto como la empresa y el talento determina si la organización tiene un puesto en el mercado laboral.

3.2 Verificación de hipótesis

Al tener los dos instrumentos estandarizados con resultados se verificará la hipótesis con los siguientes ítems de cada uno de los instrumentos:

3.2.1 Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula

H₀: La cultura organizacional NO incide en el desempeño laboral en el personal de la Casa del Árbol del Cantón de Baños de Agua Santa

Hipótesis alternativa

H₁: La cultura organizacional SI incide en el desempeño laboral en el personal de la Casa del Árbol del Cantón de Baños de Agua Santa

3.2.2 Selección del nivel de significación

Se utilizará el nivel $\alpha = 0,05$

3.2.3 Especificación estadística

Fórmula de χ^2

$$\chi^2 = \sum \frac{O - E^2}{E}$$

En donde:

χ^2 = Chi cuadrado

$\sum$ = Sumatoria

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

3.2.4 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Para determinar los grados de libertad se deberá escoger ítems de cada instrumento evaluado. Para el caso de la variable cultura organización se utilizó el Test de Evaluación de Cultura Organizacional OCAI, que considera seis dimensiones, de las cuales se seleccionan las siguientes:

- Características dominantes
- Gestión de empleados
- Criterios de éxito

Mientras que para la variable desempeño laboral se utilizó la escala de Bars que evaluó cinco criterios, de los cuales se seleccionan los siguientes:

- Desempeño laboral

- Relaciones interpersonales
- Conocimiento de trabajo

Estos criterios fueron determinados de acuerdo con la fuerza que tiene dentro del análisis conjunto de las variables, además de los resultados que más han resaltado en la tabulación de los datos.

Por lo que el número de filas corresponde a los ítems seleccionados y el número de columnas a las alternativas de respuesta.

$$gl = (F-1)(c-1)$$

$$gl = (6-1)(4-1)$$

$$gl = 15$$

Con 15 grados de libertad y 0.05 de significancia nos ubicamos en la tabla de distribución de χ^2 y nos da un valor de 32.8.

Tabla 23.

Distribución de chi cuadrado

Distribución Chi Cuadrado													
gl	PROBABILIDAD												
	0,995	0,990	0,975	0,950	0,900	0,750	0,500	0,250	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005
1	0,000	0,000	0,001	0,004	0,016	0,102	0,455	1,323	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,103	0,211	0,575	1,386	2,773	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	1,115	0,216	0,352	0,584	1,213	2,366	4,108	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	1,923	3,357	5,385	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	2,675	4,351	6,626	9,236	11,070	12,833	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	3,455	5,348	7,841	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	4,255	6,346	9,037	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	5,071	7,344	10,219	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	5,899	8,343	11,389	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	6,737	9,342	12,549	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188
11	2,60	3,05	3,82	4,57	5,58	7,58	10,34	13,70	17,28	19,68	21,9	24,7	26,8
12	3,07	3,57	4,40	5,23	6,30	8,44	11,34	14,85	18,55	21,0	23,3	26,2	28,3
13	3,57	4,11	5,01	5,89	7,04	9,30	12,34	15,98	19,81	22,4	24,7	27,7	29,8
14	4,07	4,66	5,63	6,57	7,79	10,17	13,34	17,12	21,1	23,7	26,1	29,1	31,3
15	4,60	5,23	6,26	7,26	8,55	11,04	14,34	18,25	22,3	25,0	27,5	30,6	32,8

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Lo que significa que la hipótesis nula será aceptada si se encontrara dentro del rango de 32.8, y se rechaza si los valores calculados fueran mayores a 32.

3.2.5 Recolección de datos y cálculos estadísticos

Tabla 24.

Frecuencias observadas

INSTRUMENTO	CRITERIOS	CATEGORIAS				
		A	B	C	D	SUBTOTAL
		2	3	4	5	
Cultura organizacional	Características	27	26	23	25	101
	Dominantes					
	Gestión empleados	28	23	23	26	100
	Criterios de éxito	25	30	23	22	100
Desempeño Laboral	Desempeño Laboral	0	4	31	43	78
	Relaciones interpersonales	2	2	27	49	80
	Conocimiento de trabajo	0	0	20	59	79
SUBTOTALES		82	85	147	224	538

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Tabla 25.

Frecuencias esperadas

INSTRUMENTO	CRITERIOS	CATEGORIA				
		A - 2	B- 3	C - 4	D - 5	SUBTOTAL
Cultura organizacional	Características	15,39	15,96	27,60	42,05	101
	Dominantes					
	Gestión empleados	15,24	15,80	27,32	41,64	100
	Criterios de éxito	15,24	15,80	27,32	41,64	100
Desempeño Laboral	Desempeño Laboral	11,89	12,32	21,31	32,48	78
	Relaciones interpersonales	12,19	12,64	21,86	33,31	80
	Conocimiento de trabajo	12,04	12,48	21,59	32,89	79
<i>SUBTOTALES</i>		82	85	147	224	538

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

3.2.5.1. Cálculo del Chi cuadrado

Tabla 26.

Cálculo del Chi cuadrado

FO	FE	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
27	15,39	11,6059	134,6980	8,7500
28	15,24	12,7584	162,7759	10,6797
25	15,24	9,7584	95,2257	6,2477
0	11,89	-11,8885	141,3359	11,8885
2	12,19	-10,1933	103,9035	8,5214
0	12,04	-12,0409	144,9831	12,0409
26	15,96	10,0428	100,8568	6,3204
23	15,80	7,2007	51,8507	3,2818
30	15,80	14,2007	201,6611	12,7640
4	12,32	-8,3234	69,2793	5,6218
2	12,64	-10,6394	113,1969	8,9559
0	12,48	-12,4814	155,7857	12,4814
23	27,60	-4,5967	21,1292	0,7656
23	27,32	-4,3234	18,6920	0,6841
23	27,32	-4,3234	18,6920	0,6841
31	21,31	9,6877	93,8522	4,4037
27	21,86	5,1413	26,4326	1,2092
20	21,59	-1,5855	2,5138	0,1165
25	42,05	-17,0520	290,7722	6,9146
26	41,64	-15,6357	244,4747	5,8718
22	41,64	-19,6357	385,5602	9,2603
43	32,48	10,5242	110,7580	3,4105
49	33,31	15,6914	246,2216	7,3921
59	32,89	26,1078	681,6176	20,7228
538	538	Chi cuadrado calculado		168,9887

Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

3.2.5.2. Representación Gráfica del Chi cuadrado

Zonas de aceptación y Rechazo Chi cuadrado



Nota. El aporte ha sido investigado y creado por Villalba, J. 2024

Decisión estadística

De fórmula aplicada para el Chi cuadrado calculado, se obtuvo el valor de 168,98; mientras que el Chi cuadrado crítico dio el valor de 32.8.

Al encontrarse el valor del chi cuadrado calculado fuera de la aceptación del valor de chi cuadrado crítico se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que establece:

La cultura organizacional SI incide en el desempeño laboral en el personal de la Casa del Árbol del Cantón de Baños de Agua Santa

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Se demostró la relación de las dos variables la cultura organización con el desempeño laboral en el personal de la “Casa del Árbol de Baños de Agua Santa”, esta correlación se demostró con la aplicación de cálculo estadístico de chi cuadrado, por lo que se demostró que con respecto a la hipótesis nulo hubo un rechazo y con la hipótesis alternativo hubo aceptación. De manera que la cultura organización si está ligada al desempeño laboral.

Se identifico el tipo de cultura organización presente en la “Casa del Árbol de Baños de Agua Santa”. estimaciones identificadas con la ayuda del instrumento estandarizado **OCAI**. Lo que demuestra que existe un notable equilibrio entre los estilos de cultura, con una ligera inclinación al estilo adhocrático, el cual no influye de manera negativa hacia el talento humano, puesto que esto ha dado independencia en el personal a la hora de tomar decisiones las cuales son favorable para la organización. Es decir, este estilo fomenta la creatividad e innovación en el personal. Por consiguiente, en el mercado laboral tendrá un impacto favorable al tener una cultura que promueve la competitividad y la eficacia.

Se evaluó el nivel de desempeño laboral en el personal “Casa del Árbol de Baños de Agua Santa” mediante la aplicación de una evaluación de desempeño con método de **(BARS)**. En esta evaluación se determinó que existe un nivel de desempeño elevado demostrando que el personal se siente satisfecho y motivado con la organización de la empresa, se caracteriza también que el personal tiene gran capacidad de iniciativa, pleno conocimiento de sus actividades laborales, positivas relaciones interpersonales y sentido de pertenencia hacia la empresa. por lo que es importante destacar que al tener una positiva cultura organizacional determinara el desempeño del personal, es decir, cuando dentro de una organización existe un buen ambiente laboral el personal estará predispuesto a realizar con eficiencia sus actividades, dando como resultado una buena imagen para la organización, que en este caso es la “Casa del Árbol de Baños de Agua Santa”

En conclusión, es importante destacar la relación que tiene las dos variables de esta investigación. Tanto como la cultura organización estará ligada al resultado del desempeño laboral en el talento humano. Para potencializar estas dos variables se deberá establecer estrategias mejora continua, de corto alcance con el fin de posicionar en el mercado laboral como una organización rentable y amigable.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda para futuras investigaciones puntualizar el valor de la cultura dentro de las organizaciones, debido a que se presentó en este trabajo investigativo una alta relevancia hacia otras propuestas con respecto a esta variable, sobres todo a la satisfacción de cliente interno hacia las organizaciones.

Se recomienda como estrategia de mejora continua un plan de capacitación para el mejoramiento de habilidades y nuevos conocimientos para el personal, para así fortalecer y potencializar las competencias de todo el personal para como resultados tener un personal motivado y comprometido a las metas de la organización que es este caso es la “LA CASA DEL ARBOL DE BAÑOS DE AGUA SANTA”

Mantener un buen ambiente laboral enfatizando en el compromiso que tiene la organización hacia los trabajadores, esto fomentara la innovación y la creatividad del talento humano en cuanto las actividades que ofrece este establecimiento, por otro lado, también es importante enfocarse en la estructura de la organización para el personal tenga conocimiento de lo importante que es la estructura para la organización esto hará de que el talento humano se sienta empoderado. Del mismo modo dará un prestigio mayor en el caso de la organización en el mercado laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Alicia, C., Axcel, G., Johnny, U., & Julio, G. (1 de ENERO de 2022). *DIALNET*.

Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383508>

Beltramelli, L. (2023). Análisis teórico-práctico de la Cultura organizacional del

Archivo Nacional del INAU. *Universidad de la Republica Uruguay*, 76.

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de recursos humanos El capital humano de las*

organizaciones . Mexico: MCGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humnos, capitul humanos de las*

organizaciones . Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

Cruz, Y. Y. (11 de ENERO de 2023). LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y L

AGESTION DEL TALENTO HUMANO. GUATEMALA.

Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Aguilar, E. J. (2020). EL DESEMPEÑO LABORAL

DESDE UNA PERSPECTIVA TEORICA . *VALORE AGREGADO* , 121.

Diaz, L. L., Garcia, E. I., & Guillen, K. A. (2015). El impacto de la cultura

organizacional en el desempeño laboral: en el caso de panificadora mexicana s.a de c.v. *Raites*, 21.

Faneite, S. F. (2023). LOS ENFOQUES DE INVESTIGACION EN LAS CIENCIAS

SOCIALES . *LATINOAMERICA OGMIOS*, 14.

Galarza, C. R. (2020). LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACION . *Revista de*

divulgacion cientifica de la universidad de Indoamerica , 6.

Gomez, T. R., Betts, H. d., & Arbelaez, D. C. (2022). CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS: CONCEPTOR, ALCANCES Y PROPUESTAS TEORICAS PARA SU MEDICION. En T. R. Gomez, H. d. Betts, & D. C. Arbelaez, *GERENCIA LIBRE* . CARTAGENA: ALPHA EDITORES.

Goris, S. J. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Scielo*.

Iparraguirre, L. M., & Bustamante, K. T.-A. (2017). CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE DESARROLLO TÉCNICO DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU. Lima, Peru: Universidad San Ignacio de Loyola.

LABORALES, E. M. (2014). *LEXIS*. Obtenido de LEXIS:
https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_pan_4_SERCOP_1.1.1._norm_for_capa.pdf

Lara, M. G., & Briceño, J. C. (2019). “Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las PYMES”. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 20.

Lara, M. G., & Briseño, J. P. (2019). Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en los colaboradores de las Pymes. *Dialnet*, 20.

López, L. M. (2020). *Universidad Rey Juan Carlos* . Obtenido de Universidad Rey Juan Carlos : <http://hdl.handle.net/10115/17554>

Molina, A. A., & Garza., A. M. (2022). ENFOQUES METODOLOGICOS EN LA INVESTIGACION HISTORICA: CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y COMPARATIVA . *Scielo*.

Montejo, A. P. (2001). Evaluacion de Desempeño laboral. En A. P. Montejo, *Evaluacion de Desempeño laboral* (págs. 50-51).

- Moré., D. D. (2005). La Autoevaluación hacia la mejora del Desempeño Individual. *La Autoevaluación hacia la mejora del Desempeño Individual*.
- Omnia. (2011). El trabajo de campo estrategia metodológica. *Redalyc*, 17.
- Orozco, I. R. (28 de Febrero de 2017). *Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas:
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24119>
- Ortega, A. O. (2018). ENFOQUES DE INVESTIGACION . *RESEARCHGATE*, 35.
- Paez, J. A. (08 de Septiembre de 2019). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD:
<https://es.scribd.com/document/424973716/Tipos-modalidades-y-niveles-de-capacitacion>
- Peris, A. H. (31 de Diciembre de 2016). *slideshare*. Obtenido de slideshare:
<https://es.slideshare.net/agherranz/los-recursos-en-el-proyecto>
- Polonia, C., Cardona, F., Castañeda, G., Vargas, I., Clavache, O., & Abanto, W. (2020). *METODOLOGIA DE INVESTIGACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA ASPECTOS CONCEPTUALES Y PRACTICOS PARA LA APLICACION EN NIVELES DE EDUCACION SUPERIOR*. colombia: Institución Universitaria Antonio José Camacho.
- Porfirio, C. O. (2020). *ACTA ACADEMICA* . Obtenido de ACTA ACADEMICA:
<https://www.aacademica.org/cporfirio/18>
- Porfirio, C. O. (2020). NIVELES DE INVESTIGACION. *ACADEMICA.ORG*.
- Sanchez, J. C., Tejero, B., & Lanero, A. Y. (2006). CULTURA ORGANIZACIONAL: DESEMPEÑANDO VERICUENTOS. *Revista de antropología iberoamericana* , 375.
- Suarez, I., Varguillas, C., & Ronceros., C. (2022). *TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION* . Venezuela: UPEL.

Tasayco-Jala, A. A., Mendoza, J. C., Sotelo, C. I., & Barrientos, L. M. (2022).

CULTURA ORGANIZACIONL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES UNIVERSITARIOS . En *CULTURA ORGANIZACIONL
EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES
UNIVERSITARIOS* (pág. 18). PERU.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de cultura organización OCAI

Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI

Kim Cameron y Robert Quinn ©

Instrucciones
Este instrumento se divide en 6 secciones con 4 preguntas cada una, agradecemos contestar las preguntas pensando en la situación organizacional que vive actualmente y cuál sería la situación que la empresa tuviera a futuro. Para ello deberá asignar 100 puntos, tanto en la sección "Actual" como en la "Preferida", en cada sección del instrumento, distribuyéndolos según usted lo considere. La información proporcionada será absolutamente confidencial y anónima. De antemano agradecemos su tiempo y disposición.

Datos generales	
Puesto desempeñado actualmente	
Departamento	
Género	
Tiempo laborado en la empresa	

1. Características Dominantes			
	Ítem	Actual	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.		
C	La organización está orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.		
Total, de puntos		0	0

2.Liderazgo Organizacional			
Ítem		Actual	Preferida
A	Se considera al liderazgo de la organización como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.		
B	Se considera al liderazgo de la organización como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo en la organización se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.		
Total, de puntos		0	0
3.Gestión de Empleados			
Ítem		Actual	Preferida
A	El estilo para manejar la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.		
B	El estilo para manejar la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.		
C	El estilo para manejar la organización se caracteriza por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.		
D	El estilo para manejar la organización se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.		
Total, de puntos		0	0
4.Unión Organizacional			
Ítem		Actual	Preferida
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.		
C	Lo que mantiene unida a la organización el énfasis en lograr las metas.		

5.Énfasis Estratégico			
Ítem		Actual	Preferida
A	La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.		
B	La organización hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran		
C	La organización hace énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.		
D	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.		
Total, de puntos		0	0

6.Criterio para el éxito			
Ítem		Actual	Preferida
A	La organización define el éxito sobre con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.		
B	La organización define el éxito sobre con base de tener el producto más nuevo y diferente.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.		
Total, de puntos		0	0

ANEXO 2: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CASA DEL ARBOL	
Nombre del evaluado:	
Cargo:	
Periodo de evaluación:	
Nombre del evaluador:	
Fecha	
Instrucciones: Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: a. Lea detenidamente la definición de cada indicador. b. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado. c. Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.	
	<u>Clave de calificación:</u> <u>1</u> No cumple con los requisitos del puesto. <u>2</u> Necesita mejorar con la mayoría de los

Criterio de evaluación	requisitos del puesto. <u>3</u> Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto. <u>4</u> Cumple Con todos los requisitos del puesto. <u>5</u> Excede con los requisitos del puesto.				
	1	2	3	4	5
1. INICIATIVA					
1.1 ¿Necesita supervisión frecuente para realizar sus labores?					
1.2 ¿Realiza su trabajo sin necesidad de ayuda de otra persona?					
1.3 ¿Considera que puede tomar decisiones por si solo?					
1.4 ¿Considera que sus aportes son esenciales para					

el desarrollo de la empresa?					
1.5 ¿Es innovador a la hora de toma de decisiones?					
2. COMPROMISO INSTITUCIONAL					
2.1 ¿Adquiere compromiso con sus labores?					
2.2 ¿Cumple exactamente con el horario de trabajo?					
2.3 ¿Se identifica con los valores de la empresa?					
2.4 ¿Posee iniciativa?					
2.5 ¿Fomenta el trabajo en equipo?					
3. DESEMPEÑO LABORAL					
3.1 ¿Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio?					
3.2 ¿Utiliza los recursos de la mejor manera?					

3.3 ¿No tiene problemas a la hora de acatar órdenes?					
3.4 ¿Tiene la capacidad para resolver cualquier problema que se le presente?					
3.5 ¿Es puntual a la hora de brindar la información					

ANEXO 3: CUESTIONARIO DE OCAI APLICADO

Kim Cameron y Robert Quinn ©

Instrucciones

Este instrumento se divide en 6 secciones con 4 preguntas cada una, agradecemos contestar las preguntas pensando en la situación organizacional que vive actualmente y cuál sería la situación que la empresa tuviera a futuro.

En cada sección deberá asignar 100 puntos, tanto en la sección "Actual" como en la "Preferida", en cada sección del cuestionario, distribuyéndolos según usted lo considere.

La información proporcionada será absolutamente confidencial y anónima.

Antes de comenzar agradecemos su tiempo y disposición.

Datos generales

Posto desempeñado actualmente	Trabajador General
Departamento	Recursos Humanos
Género	Hombre
Tiempo laborado en la empresa	3 años

1. Características Dominantes

	Ítem	Actual	Preferida
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	60	10
B	La organización es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.	20	70
C	La organización está orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.	10	10
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.	10	10
Total, de puntos		100	100

Ítem		Actual	Preferida
A	Se considera al liderazgo de la organización como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.	25	10
B	Se considera al liderazgo de la organización como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.	25	70
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	25	10
D	El liderazgo en la organización se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.	25	10
Total, de puntos		100	100
3. Gestión de Empleados			
Ítem		Actual	Preferida
A	El estilo para manejar la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.	10	20
B	El estilo para manejar la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.	15	30
C	El estilo para manejar la organización se caracteriza por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.	60	20
D	El estilo para manejar la organización se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.	15	30
Total, de puntos		100	100
4. Unión Organizacional			
Ítem		Actual	Preferida
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.	20	60
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.	30	15
C	Lo que mantiene unida a la organización el énfasis en lograr las metas.	30	15
D	Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y procedimientos. Mantener funcionando la organización es importante.	20	10
Total, de puntos		100	100

5. Énfasis Estratégico

Item		Actual	Preferida
A	La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.	20	10
B	La organización hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran	20	60
C	La organización hace énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.	30	15
D	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	30	15
Total, de puntos		100	100

6. Criterio para el éxito

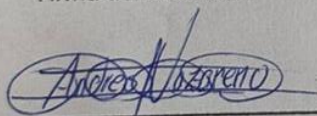
Item		Actual	Preferida
A	La organización define el éxito sobre con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	20	70
B	La organización define el éxito sobre con base de tener el producto más nuevo y diferente.	30	10
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.	30	10
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.	20	10
Total, de puntos		100	100

ANEXO 4: CUESTIONARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO APLICADO

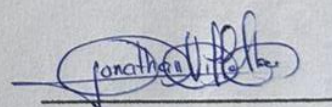
EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA CASA DEL ARBOL					
Nombre del evaluado:	Andrés Nazareno				
Cargo:	Trabajador General				
Periodo de evaluación:					
Nombre del evaluador:	Jonathan Villalba				
Fecha	29/01/2024				
Instrucciones: Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así: a. Lea detenidamente la definición de cada indicador. b. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado. c. Escriba en la casilla una X, de acuerdo con el grado de valoración escogido.					
Criterio de evaluación	Clave de calificación: 1 No cumple con los requisitos del puesto. 2 Necesita mejorar con la mayoría de los requisitos del puesto. 3 Cumple con la mayoría de los requisitos del puesto. 4 Cumple Con todos los requisitos del puesto. 5 Excede con los requisitos del puesto.				
	1	2	3	4	5
1. INICIATIVA					
1.1 ¿Necesita supervisión frecuente para realizar sus labores?			X		
1.2 ¿Realiza su trabajo sin necesidad de ayuda de otra persona?				X	
1.3 ¿Considera que puede tomar decisiones por si solo?				X	
1.4 ¿Considera que sus aportes son esenciales para el desarrollo de la empresa?				X	
1.5 ¿Es innovador a la hora de toma de decisiones?					X
2. COMPROMISO INSTITUCIONAL					
2.1 ¿Adquiere compromiso con sus labores?					X
2.2 ¿Cumple exactamente con el horario de trabajo?					X
2.3 ¿Se identifica con los valores de la empresa?					X
2.4 ¿Posee iniciativa?				X	
2.5 ¿Fomenta el trabajo en equipo?					
3. DESEMPEÑO LABORAL					
3.1 ¿Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio?					X
3.2 ¿Utiliza los recursos de la mejor manera?					X
3.3 ¿No tiene problemas a la hora de acatar órdenes?					X
3.4 ¿Tiene la capacidad para resolver cualquier problema que se le presente?					X
3.5 ¿Es puntual a la hora de brindar la información?				X	

cuando se le pide?					
4. RELACIONES INTERPERSONALES.					
4.1 ¿Cómo es su relación con las personas que laboran en su empresa?					X
4.2 ¿Cómo es su relación interpersonal con su jefe de trabajo?					X
4.3 ¿Cómo afectan sus relaciones Interpersonales al cumplimiento de las metas de la empresa?					X
4.4 ¿Cómo es su relación interpersonal con los clientes de la empresa?					X
4.5 ¿Reflejan sus relaciones interpersonales que estoy fomentando los valores de la empresa?					X
5 CONOCIMIENTO DEL TRABAJO					
5.1 ¿conoce a la perfección sus funciones dentro de su puesto?					X
5.2 ¿tiene las destrezas y habilidades necesarias para para desempeñar su puesto laboral?					X
5.3 ¿conoce las limitaciones de su puesto de trabajo?					X
5.4 ¿conoce los procedimientos y normas que debe seguir de acuerdo a su puesto de trabajo ?					X
5.5 ¿conoce las funciones de los puestos de sus compañeros ?					X

Firma del evaluado:



Firma del evaluador:



Opinión del evaluado:

ANEXO 5. PROPUESTA. PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

PROPUESTA

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

1.- ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La casa del árbol de Baños de Agua Santa, es un atractivo turístico dedicado a la realización de diversas actividades para los visitantes del todo el mundo.

2. JUSTIFICACIÓN

Si importar la actividad de una organización es relevante mencionar que papel juega el personal. El talento humano es quien lleva a cabo las diversas actividades que pueden existir dentro organización, por lo que es importante para la empresa pensar si el personal esta netamente capacitado para desarrollar con éxito las actividades del puesto de trabajo de un colaborador.

Para que el personal pueda adquirir nuevas habilidades se implementan planes de capacitaciones en donde se dispone temas según los puestos de trabajos, actividades, riesgos entre otros. Esta estrategia no solamente ayuda al talento humano en la adquisición de habilidades sino más bien ayuda al crecimiento de la empresa, ya que al tener un personal capacitado y motivado potenciara a la empresa al logro de objetivos y así de esta manera posicionarse en el mercado laboral.

Es importante mencionar que el invertir en el talento humano no es un riesgo ya que este fomentara la responsabilidad del personal, facilitara la ejecución de objetivos organizacionales, posicionara a la empresa con la competencia con confiable y rentable. Por lo que se plantea un plan de capacitación donde se promueva la formación de nuevas habilidades para las diversas actividades que se realizan en la “CASA DEL ÁRBOL DE BAÑOS DE AGUA SANTA”

3. ALCANCE

Este plan de capacitación se ejecutará en todo el personal de la “CASA DEL ÁRBOL DE BAÑOS DE AGUA SANTA”

4. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Este plan de capacitación tiene como fin impulsar las habilidades del personal de la “CASA DEL ÁRBOL DE BAÑOS DE AGUA SANTA”

- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales entre el personal administrativo y operativo.
- ✓ Motivar al personal a realizar con eficiencia y eficacia las actividades dispuestas en cada uno de sus puestos de trabajo
- ✓ Mantener un buen ambiente laboral fomentando la interacción positiva de los trabajadores en la empresa
- ✓ Satisfacer las necesidades del personal en torno a las actividades que realizan especialmente las de riesgo.
- ✓ Generar confianza a los nuevos talentos proporcionándoles confianza y motivación a fin de realizar con éxito las actividades

5. OBJETIVO DEL PLAN DE CAPACITACION

Proporcionar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes para el eficiente desarrollo de responsabilidades en los puestos de trabajo.

Incentivar el crecimiento profesional en el personal para fomentar el compromiso y la motivación en todas las áreas de trabajo

6. METAS

Capacitar a todo el personal de la CASA DEL ÁRBOL DE BAÑOS DE AGUA SANTA”

7. TIPOS MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION

NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE FORMACION Y CAPACITACION

Acuerdo Ministerial 136

Registro Oficial 296 de 24-jul.-2014

Estado: Vigente

Capacitación inductiva. - Es aquella destinada a orientar, difundir y/o reafirmar en las y los servidores públicos, principios y valores institucionales, acorde con su visión, misión y objetivos. (LABORALES, 2014)

Capacitación técnica. - Está directamente relacionada con el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas en función de la misión, de los productos y servicios que genera cada proceso institucional y sus puestos de trabajo.

Capacitación gerencial y/o directiva. - Tiene como finalidad el desarrollo de competencias conductuales requeridas por las y los servidores públicos que tienen la responsabilidad de gerenciar, direccionar y gestionar los procesos organizacionales.

Otras capacitaciones. - Todas aquellas destinadas al desarrollo de competencias conductuales requeridas para las y los servidores públicos.

Modalidades De Capacitación

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Seminarios y Talleres: Son eventos que tienen corta duración, tratándose de temas puntuales

Niveles de capacitación

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa

8. RECURSOS

8.1 Humanos: Lo conformarán el capacitador, el personal ya sea administrativo y operativo.

8.2 Materiales:

Infraestructura. - el lugar donde se realizará la capacitación

Mobiliario. - mesas trabajo, asientos entro otros.

Equipo. - útiles conformado por carpetas, esferos, hojas, equipo multimedia.

Documentación. - material de estudio y certificados

9. FINANCIAMIENTO

El presupuesto para las capacitaciones se verá financiado por ingresos de la empresa.
Según este dispuesto por la gerencia.

10. PRESUPUESTO

DESCRIPCION	DETALLE
Materiales escolares	
✓ Esferos	3.00
✓ Resma de papel	4.50
✓ Alquileres de enfocas	30.00
✓ Carpeta	4.00
Certificados	40.00
Inmobiliario	00.00
Capacitadores	200.00
Total	281.50

11. CRONOGRAMA CON TEMAS

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES					
TEMAS DE CAPACITACION	FACILITADOR	SEMANA			
		1	2	3	4
ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE	Doménica Salazar				
MANIPULACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	Juan bastidas				
BUENAS PRACTICAS DE TURISMO SOSTENIBLE	Doménica Salazar				
MANTENIMIENTO DE ESPACIO DE ALTO RIESGO	Xavier Peralta				