



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

**Análisis de la cultura organizacional y su relación en el
desempeño organizacional de la Industria Láctea en las
Regiones Costa y Sierra.**

AUTORES:

**German Peña, Sandra Beatriz
Morillo Moreno, Carla Daniella**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Pérez Villamar, José Guillermo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Morillo Moreno Carla Daniella, German Peña Sandra Beatriz**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR

Ing. José Guillermo Pérez Villamar, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Eco. Lucia Magdalena Pico Versoza, Mgs

Guayaquil, a los 11 días del mes de Septiembre del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **GERMAN PEÑA SANDRA BEATRIZ y
MORILLO MORENO, CARLA DANIELLA**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desempeño organizacional de la industria láctea en las regiones Costa y Sierra** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 11 del mes de Septiembre del año 2019

German Peña Sandra Beatriz

Autora

Morillo Moreno Carla Daniella

Autora



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **GERMAN PEÑA SANDRA BEATRIZ y
MORILLO MORENO, CARLA DANIELLA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desempeño organizacional de la industria láctea en las regiones Costa y Sierra**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 11 del mes de Septiembre del año 2019

German Peña Sandra Beatriz

Autora

Morillo Moreno Carla Daniella

Autora

REPORTE DE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, a sidebar shows document metadata: 'Documento' (Tesis.GermanSandra.MorilloCarla.docx), 'Presentado' (2019-08-28 09:56), 'Presentado por' (cdmorillo3001@gmail.com), 'Recibido' (jose.perez05.ucsg@analysis.orkund.com), and 'Mensaje' (Tesis.GermanSandra.MorilloCarla). A progress bar indicates '0%' of 37 pages with text from 0 sources. The main area is titled 'Lista de fuentes' and contains a table of sources:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000600245
	Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores operativos en u...
	494a53f1-6e80-474f-ad88-c9b3cec4ac9d
	Tesis doctoral Flor María Calero Guevara.pdf

At the bottom, a toolbar includes icons for search, navigation, and actions like '2 Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

Ing. José Guillermo Pérez Villamar.

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

German Peña Sandra Beatriz

CI.0927060228

Autora del Proyecto

Morillo Moreno Carla Daniella

CI.0923293219

Autora del Proyecto

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en el transcurso de todo este arduo como que conlleva la vida universitaria, dándome fortaleza para afrontar cada uno de los obstáculos que se han presentado y bendiciéndome con la salud y vida que me da día a día.

A mis padres, por ser un pilar fundamental en mi desarrollo y crecimiento tanto en lo profesional como en lo personal.

A mi mamá, por ser mi motor de lucha para seguir adelante, brindándome su apoyo total en cada paso que doy

A mi Mami Marlene, por cada consejo y cada una de sus palabras que me han guiado durante mi vida y siempre desean y anhelando lo mejor para mí.

A mi compañera y amiga de tesis, por su amistad, paciencia y apoyo incondicional que me ha brindado durante este tiempo.

A mi amigo Eduardo, por su amistad, paciencia y su excelente aporte a mi proyecto de tesis.

Sandra Beatriz German Peña

AGRADECIMIENTO

A mis padres Carlos Morillo Haro y Mónica Moreno Suriaga por todo su amor y comprensión, pero sobre todo darles las infinitas gracias por las incontables veces que me han brindado su apoyo en cada una de las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida, unas buenas y otras malas.

A mi hermano Carlos Andrés Morillo por su cooperación cuando necesito ayuda.

A mis tías Leticia y Verónica, que siempre han sido un apoyo para mi desde pequeña. A mis abuelitos que son parte fundamental en mi vida.

A mis amigas Sandra German, Michelle Ríos, Alanis Fuentes y Génesis Loo por sus consejos, por su linda y verdadera amistad que inicio durante etapa universitaria y que perdurará por muchos años más.

Carla Daniella Morillo Moreno

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios por ser mi guía y fortaleza a lo largo de mi vida personal y profesional.

A mi familia por siempre estar ahí, brindándome su apoyo incondicional en cada uno de mis sueños y proyectos.

A mi mamá por su amor invaluable, enseñándome a encarar las adversidades y haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ella.

A mi mami Marlene y mi pequeña chinita por ser mi apoyo incondicional y brindarme todo su amor a lo largo de mi vida.

A mi dúo dinámico porque ha estado a mi lado desde que éramos unas risueñas niñas, siempre cerca de mí ofreciendo lo mejor que posee.

A mis amigos y personas que han sido claves en mi vida por todo el cariño y apoyo a lo largo de mi crecimiento profesional y personal, permitiéndome aprender más de la vida a sus lados.

Sandra Beatriz German Peña

DEDICATORIA

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy en mi vida, por fortalecer mi corazón, iluminarme, darme sabiduría en los momentos más difíciles y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que me han brindado su sincera amistad.

Este proyecto de investigación sin duda ha requerido de mucho esfuerzo y dedicación, es por eso que se lo dedico a todas las personas que de manera desinteresada aportaron en este trabajo, así como a aquellas que estuvieron conmigo a lo largo de mi formación profesional, siendo un soporte en momentos de angustia y también en momentos de felicidad.

A mi familia que siempre me ha brindado su apoyo incondicional y a la persona más importante, mi hija Daniella Morillo que llegó a mi vida para llenarla de mucho amor y alegría.

Carla Daniella Morillo Moreno



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Eco. Lucia Magdalena Pico Versoza, Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

Ing. Patricio Ruben Barberán Arboleda, Ph.D.(c)
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA
CARRERA

Ing. José María Váscones Martínez, Mgs.
OPONENTE

Guayaquil, 11 de Septiembre del 2019

Ingeniera
Paola Traverso Holguín
COORDINADORA UTE A-2019
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
En su despacho.

De mis Consideraciones:

Por medio del presente la suscrita, Ing. **José Guillermo Pérez Villamar.**, Docente de la Carrera de Administración, designada TUTOR del proyecto de grado de **German Peña Sandra Beatriz y Morillo Moreno Carla Daniella** cúmpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desempeño organizacional en el sector manufacturero”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación fue procedido validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de coincidencias reportadas.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2018 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desempeño organizacional de la industria láctea en las regiones Costa y Sierra”** son las señoritas **German Peña Sandra Beatriz y Morillo Moreno Carla Daniella** quienes se denominan autores del presente documento constituyéndose en los únicos responsables de las ideas y contenido expuesto en el documento. Por ello, los autores del documento se comprometieron durante la elaboración del documento en haberse asegurado de cumplir con integridad las normativas APA las cuales han sido adaptadas al formato que requiere la Universidad para el proyecto de titulación, así como demás aspectos respecto a la integridad en la recolección de los datos como en el procesamiento de los cálculos.

Por su parte, la suscrita declara haber actuado en calidad de directora o asesora del proyecto de investigación guiando la teoría propuesta para abordar el tema de investigación, así como también la metodología propuesta. Así, la suscrita, así como las Coordinadoras de Titulación y a la Dirección de Carrera quedan eximidas de cualquier responsabilidad que no haya sido consideradas por los autores del documento siendo mi rol estrictamente el de asesorar y guiar la metodología y el marco teórico y literario que guían la presente propuesta.

Finalmente, luego de una revisión del documento he procedido a otorgar la calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10 / 10** (DIEZ SOBRE DIEZ).

Atentamente,

Ing. José Guillermo Pérez Villamar, Mgs.
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

German Peña Sandra Beatriz

Morillo Moreno Carla Daniella

X

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
Antecedentes	3
Planteamiento del Problema	5
Justificación del Problema.....	6
Objetivos	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	8
Pregunta de Investigación	8
Hipótesis del Trabajo.....	8
Limitaciones	10
Delimitaciones.....	10
CAPITULO I.....	12
1. MARCO TEÓRICO.....	12
1.1 Cultura Organizacional	12
1.1.1 Tom Peters y Robert H. Waterman	12
1.1.2 Enfoque de Edgar Schein	14
1.1.3 Enfoque de Hatch	17
1.1.4 Enfoque de Denison.....	18
1.1.5 Enfoque de Hofstede.....	20
1.1.6 Enfoque Cameron y Quinn	22

Modelo de Valores en Competencia MVC	23
1.1.7 La Espiritualidad y la Cultura Organizacional	28
1.1.8 Creación y Sostenimiento de la Cultura Organizacional	30
1.1.9 Transmisión de la cultura organizacional a los trabajadores	31
1.1.10 Cambio de la Cultura Organizacional	32
1.2 Desempeño Organizacional.....	32
1.2.1 Factores de determinan el desempeño organizacional.....	34
1.2.2 Enfoque Kaplan y Norton	35
Modelo Cuadro de Mando Integral.....	35
1.2.3 Evaluación de Desempeño.....	36
1.3 Marco Conceptual.....	38
1.4 Marco Legal.....	41
CAPITULO II.....	44
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
2.1 Diseño de la Investigación	44
2.1.1 Alcance	45
2.1.2 Enfoque.....	45
2.1.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.	46
2.1.4 Lógica	47
2.1.5 Fuentes de datos	47

2.1.6	Población	49
2.1.7	Muestreo	50
2.1.8	Recopilación de información	51
2.1.9	Análisis de Datos	54
CAPITULO III.....		55
3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
3.1	Característica de la Muestra	55
3.2	Fiabilidad y Validez de Datos.....	57
3.3	Interpretación de los resultados de acuerdo al cuestionario.....	60
3.4	Análisis de la varianza	82
3.5	Discusión	91
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
5.	Referencias	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	10
Tabla 2 Marco de Valores.....	28
Tabla 3 Escala de Likert	47
Tabla 4 Número de ítems de acuerdo al cuestionario	49
Tabla 5 Escala de valoración de Alfa de Cronbach.....	58
Tabla 6 Prueba de Fiabilidad	59
Tabla 7 Análisis de Varianzas.....	83
Tabla 8 Análisis de Modelos Ponderados	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de Problema	6
Figura 2. Relación de las Variables.....	9
Figura 3 Modelo McKinsey 7-S	13
Figura 4. Dimensiones según los niveles de cultura Edgar Schein	17
Figura 5. Modelo Dinámico de la Cultura según Hatch	18
Figura 6. Dimensiones de la Cultura según Daniel R. Denison	20
Figura 7. Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Geert Hofstede	21
Figura 8. Modelo de Evaluación de Competencias Cameron y Quinn.....	23
Figura 9. Modelo Cuadro de Mando Integral.....	36
Figura 10 Tamaño de las empresas. Adaptado de: Encuesta aplicada.....	55
Figura 11 Correlación de hipótesis. Fuentes: Programa estadístico Gretl.	88

RESUMEN

Se realizó la investigación sobre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional. Para lo cual, en la revisión de literatura se tomó en consideración el instrumento de medición llamado Organizational Culture Assessment Instrument que adapta dos teorías, la Teoría de Modelo de Valores en Competencia MVC. Dentro del modelo se pone en consideración dos dimensiones, la primera hace énfasis tanto a la flexibilidad, dinamismo y discreción, así como también a la estabilidad y el control, mostrando que estas compañías podrían ser predecibles en su manera de actuar y el Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), donde las estrategias y objetivos que posee la organización contiene un extenso conjunto de medidas que actuar, las cuales facilitan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Se efectuó un análisis de modelos ponderados para saber cuál de estas culturas influyen más o menos en nuestro medio, y según este estudio, solamente la cultura de clan es la que más influye en el desempeño organizacional, las demás culturas influyen también, pero en menor grado. Es decir que, una buena cultura de clan tendrá más influencia en el desempeño de la organización que una buena cultura de mercado, adhocrática y de jerarquía. Los grupos de cultura de clan son más influyentes en el desempeño de una organización de nuestra muestra dentro del contexto nacional. El tipo de cultura de clan es levemente influenciada por el tipo de cultura de mercado, adhocrática y jerárquica y contiene algo de estas. La cultura predominante es la cultura de clan, entendiendo así que esta posee alguna característica de los demás tipos. Se recomienda también que la recolección de datos sea manejada por softwares que devuelvan los datos obtenidos ya codificados y ordenados para procesarlos en el software estadístico a elección. Además, para futuras investigaciones podrían investigar el sector de la educación.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Desempeño Organizacional, Cultura Clan, Industria Láctea.

ABSTRACT

Research was conducted on the relationship between organizational culture and organizational performance. For which, in the review of literature, the measuring instrument called Instrument Culture Instrument of the Instrumental Organization that adapts two theories, the MVC Competition Values Model Theory, within the model is put in measurement of dimensions, the first one makes impact on both flexibility, dynamism and discretion, as well as stability and control, showing that these airlines can be predictable in their way of acting and the Integrated Scorecard Model (CMI), where the strategies and objectives it possesses. The organization contains an extensive set of measures that act, which facilitate the necessary structure for a management and measurement system.

We performed an analysis of weighted models to know which of these cultures more or less influences our environment, and according to this study, only the culture of the clan is the one that most influences the organizational performance, the other cultures also influence, but in less grade. That is to say, a good clan culture will have more influence on the organization's performance than a good market, adhocratic and hierarchy culture. Clan culture groups are more influential in the performance of an organization of our sample within the national context. The type of clan culture is slightly influenced by the type of market, adhocratic and hierarchical culture and contains some of these.

The predominant culture is the culture of the clan, understanding that it has some characteristic of the other types. It is also recommended that data collection be handled by software that returns the required data and encoded and processed for the statistical software of your choice.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Performance, Clan Culture, Dairy Industry

INTRODUCCIÓN

Desde los años 80's hasta la actualidad, la cultura organizacional ha sido investigada debido a su gran importancia para la toma de decisiones y el desempeño, que a lo largo del tiempo se ha visto reflejado en las estrategias que los altos mandos han tomado respecto a su organización. El simple hecho de conocer y entender a esta variable ya es un logro porque en la vida, los humanos no nos detenemos a analizar sobre nuestras creencias o tradiciones y como todo eso repercute en nuestro accionar.

Pensar en todo ello y reflexionarlo es parte del autoconocimiento, por lo que, si cada ser humano se tomara el tiempo de considerar sus creencias y paradigmas, para distinguir de donde vienen y cuáles son las que agregan o quitan poder, todos entraría en un estado de más conciencia. Todo esto, es un gran paso para las personas que de una u otra manera dejan que la vida pase frente a sus ojos. Si bien es cierto, algunas definiciones de cultura organizacional engloban más las creencias y costumbres, no debemos olvidarnos de los hábitos y la comunicación.

Cada interpretación de los autores con respecto a la conceptualización de la variable independiente, hace que nuestra percepción se aclare. De hecho, quizás la fórmula para entender un poco más la cultura podría ser presuntamente según las autoras de esta investigación, primero reconocer (en el caso de los gerentes) su propia identidad sobre cómo hacer las cosas para luego adaptarlas a los requerimientos de la organización aprovechando también una autoevaluación por parte de los empleados así todos tienen claro el panorama. Según autores, el formar parte de una organización, trabajar en ella, crecer profesionalmente dentro de ella significa asimilar y tener una íntima relación con su cultura organizacional o corporativa.

A lo largo de los años la ciencia ha probado que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional. Sin embargo, ahora más que antes debido a la globalización, los líderes de las compañías deberían estar mucho más interesados en deducir claramente la cultura de la

compañía a la que pertenecen, a pesar de lo complicado que puede ser tener un concepto claro y adaptarlo a la realidad. La finalidad es dar un aporte a las gerencias del sector manufacturero, porque los años pasan, pero la cultura se mantendrá y las futuras generaciones deberán estar atentos a lo significativo que es distinguir el entorno para tener una buena planificación y excelentes resultados de rendimiento.

Antecedentes

Para los antecedentes se encontraron trabajos de investigación de alto impacto a nivel internacional como, el primero denominado La Influencia de la cultura nacional y la cultura organizativa equilibrada en el desempeño de la industria hotelera, donde Nazarian, Atkinson y Foroudi (2017) manifestaron que el objetivo de su investigación fue de probar la relación de la cultura nacional de Reino Unido en la cultura organizacional y el desempeño, emplearon un instrumento de medición para cada una de las variables construyendo tres cuestionarios evaluando las respectivas dimensiones y utilizando una escala de Likert en el cual obtuvieron que los dentro de la cultura nacional solo tres dimensiones se relacionaban con la cultura organizacional equilibrada teniendo también un impacto el desempeño, lo que los lleva a concluir que los gerentes de los hoteles, deben tomar en cuenta no solo la cultura nacional sino también la cultura de cada uno de los empleados de esta manera involucrarlos en las decisiones como un factor clave para lograr un alto desempeño organizacional.

Por otro lado, Valmohammadi y Roshanzamir (2015) incorporaron al Manejo de la Calidad Total como variable de medición con respecto a la cultura y el desempeño organizacional en su investigación que se desarrolló en Teherán, capital de Irán, llamada Los lineamientos de mejora: relaciones entre cultura organizacional, Total Quality Management (TQM) y desempeño donde se basaron también en dimensiones como criterios de medición utilizando un cuestionario para cada una de ellas donde el resultado fue que las culturas de mercado y las jerarquías son dos tipos dominantes de cultura organizacional teniendo en cuenta que se enfocan más al control y estabilidad dentro de la industria farmacéutica mostrando que ésta posee un entorno

favorable para que los gerentes tomen las decisiones ya que no está en constante cambio, en cuanto a la calidad total encontraron que el factor de liderazgo está más desarrollado y examina las acciones de los líderes en la toma de decisiones para guiar y sostener la organización así como también integra al sistema de gobierno en cuanto a las leyes y ética todo esto repercute de manera positiva con el desempeño organizacional según los autores.

Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan y Denison (2015) manifestaron que en su revisión de literatura no encontraron investigaciones previas que determinen la dirección y la causal de la relación entre cultura organizacional y el desempeño organizacional estudiando concesionarios de automóviles durante seis años, con el fin de determinar y entender si existe una relación recíproca de las dos variables o si una causa la otra.

Para la medición de la cultura ellos decidieron evaluar las percepciones de cada persona por departamentos y para el desempeño se enfocaron en variables como las ventas y la satisfacción del cliente. El instrumento de medición fue por medio de encuestas separadas por un intervalo de tiempo de un año, la teoría en la que se apoyó el instrumento fue la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) dando como resultado que existe una prioridad causal, lo que nos dice que la cultura tiene una incidencia positiva en el desempeño y por lo tanto en la satisfacción del cliente.

Desde otra perspectiva, Hofstette y Harpaz (2015) investigaron sobre las normas de la organización como un aspecto cultural para medir el desempeño en una organización farmacéutica multinacional, las normas antes mencionadas las observaron como parte de las reglas del comportamiento establecidas por los niveles superiores dentro de la organización por lo que se dieron cuenta que la empresa tenía una cultura organizacional establecida en base a los objetivos organizacionales, la identificación de posibles candidatos para roles profesionales y la mejora del desempeño individual mediante compensaciones que dejan una confianza laboral a los trabajadores.

El instrumento de medición fue de dos tipos para el análisis del desempeño una de entrevista a los gerentes de recursos humanos para poder

determinar las dimensiones que se evaluarán como sus creencias, expectativas y experiencias adquiridas respondiendo a cada elemento en una escala de Likert que va de muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. Concluyendo que el desempeño se mueve entre las posiciones en las que se encuentra el trabajador y su estabilidad laboral haciendo que los gerentes tomen decisiones basadas en la antigüedad, además que los empleados que logran adaptarse a las circunstancias de la organización también lo hacen con su desempeño. Por último, hacen una sugerencia de hacer el estudio en otro sector.

Planteamiento del Problema

La cultura organizacional de acuerdo a la revisión de literatura, se ha entendido que es fundamental para la implementación de las estrategias necesarias que se relacionan con el desempeño. Por lo tanto, identificarla, evaluarla e incluso modificarla alineándola a los objetivos, repercutiría en un buen funcionamiento organizacional.

Los modos de comportamiento dentro de una organización son relativamente duraderos acorde con los cambios realizados por los grupos de personas que la lideran e idean la planificación de las actividades orientadas al logro de los objetivos con las nuevas expectativas que generan un cambio (Hofstette & Harpaz, 2015). Warrick (2017) explicó que puede haber causas internas que afectan a la cultura, dentro de las internas se encuentran los procesos, estilos de liderazgo o el mismo sistema dentro de la organización y externas que se refieren a temas como regulaciones del estado, recesión económica, catástrofes naturales, entre otras.

Dentro de este contexto hablado un poco más del sector, Rodrigo Gallegos, director ejecutivo del Centro de Industrias Lácteas del Ecuador pronunció que por el momento existen problemas estructurales que vienen según el por la disminución del consumo de leche a nivel mundial, lo que recalca que el promedio que los habitantes ecuatorianos consumen leche no llega ni a los 90 litros, lo que es bajo relacionado con los 180 litros que

recomienda la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

En los últimos años, de acuerdo a la revisión de literatura, la falta de concientización acerca de la cultura organizacional, las estrategias no adecuadas y líderes sin orientación clara debido a un problema de desconocimiento del impacto significativo que genera la Cultura Organizacional en el desempeño organizacional (inclusive si los altos mandos conocen de la importancia de una buena cultura de la empresa), incluso a la diferente información no se atreven a profundizar dejándoles un vacío al no entender cómo reconocerla, medirla o modificarla de acuerdo a las necesidades de la empresa.

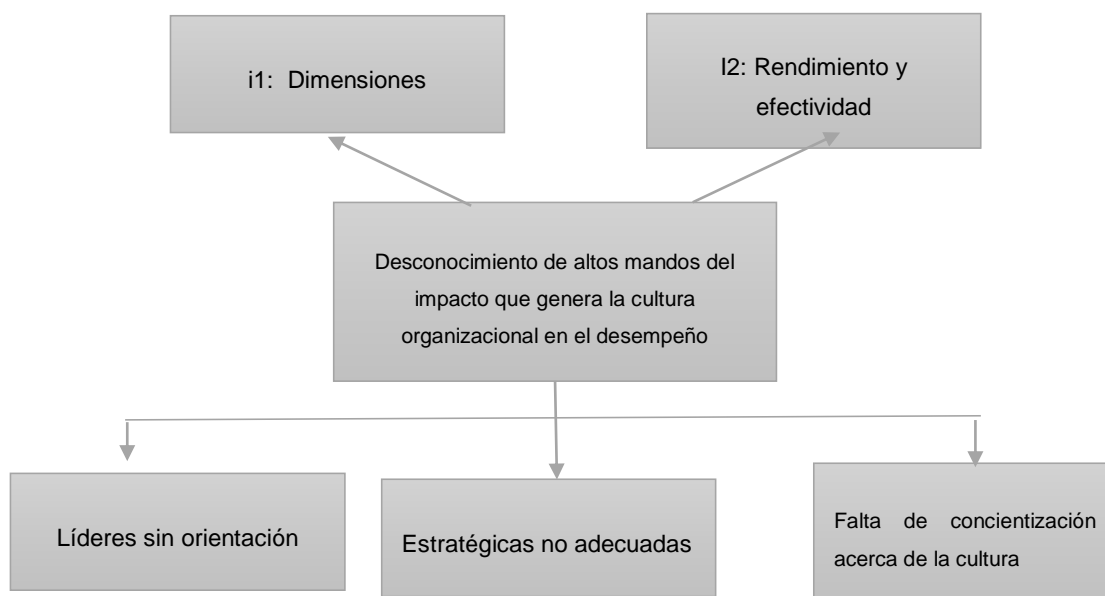


Figura 1. Árbol de Problema

Justificación del Problema

La justificación se fundamenta primero en la consideración que tiene el estudio de la industria y luego del sector para fines investigativos, para esto dentro de la revisión de literatura encontramos que Bermúdez, Camino, Mendoza y Suarez (2018) comentaron en su investigación sobre el panorama de la industria manufacturera que, en los últimos diez años debido a los cambios realizados en la matriz productiva, han hecho que se exista una heterogeneidad en esta industria creando valor a las mismas por el aporte al Producto Interno Bruto (PIB), todo esto repercute a que sea de suma

importancia estudiar aspectos que la caracterizan. Por otro lado, también menciona que se han dividido en 23 subsectores que componen cinco macro sectores como, los de innovación global en mercados locales, sectores de tecnología y mercados globales, sectores intensivos en trabajo, sectores de fabricación orientada a mercados regionales y finalmente sectores intensivos en energía y recursos naturales. Debido a esto las autoras han considerado a esta industria específicamente para el subsector C10 (Elaboración de productos alimenticios).

A nivel nacional se producen 5.032.729 litros al día de leche cruda, cuya producción es obtenida en un 76,3% en la Región Sierra, 19,7% Región Costa y 4% Región Oriental. La producción de suero formal disponible y no utilizado es de 664.320 litros-día, datos provenientes del Centro de la Industria Láctea del Ecuador (CIL) publicado en el mes de mayo del presente año. Según el CIL, manifiesta que existe un problema estructural en el sector, por lo que están buscando soluciones en conjunto con las autoridades. Todo esto nos lleva a pensar que es importante medir la cultura organizacional dentro de las empresas que conforman esta industria específicamente las que se dedican a la elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt y tratadas a altas temperaturas, para ver la intensidad de su incidencia en el desempeño organizacional debido a que esto podría afectar a la producción e incidir en el consumo de leche de los ecuatorianos.

Objetivos

Objetivo General

Medir el nivel de incidencia entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de las empresas del sector manufacturero encargadas de la elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt o tratada a altas temperaturas.

Objetivos Específicos

Identificar y asimilar las dimensiones que existen en la cultura organizacional mediante técnicas cuantitativas con el fin de entender la actitud de cada individuo dentro de las empresas.

Determinar y evaluar las variables del desempeño organizacional de las empresas mediante técnicas cuantitativa con el fin de discernir en que aspecto se mide y la visión estratégica de los gerentes.

Analizar el nivel de incidencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas del sector manufacturero para proponer una mejora en la dimensión con un bajo nivel de puntuación en ambas variables.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el nivel de incidencia entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de las empresas del sector manufacturero?

Hipótesis del Trabajo

H₀: Un nivel alto de la cultura organizacional no incide de manera significativa y positiva en el desempeño organizacional de las empresas del sector manufacturero.

H₁: Un nivel alto de la cultura organizacional incide de manera significativa y positiva en el desempeño organizacional de las empresas del sector manufacturero.

Navimipour, Milani y Hossenzadeh (2018) comprobaron que la cultura organizacional, las tecnologías de la información (TI) y la satisfacción de los empleados son factores claves que impulsan el desempeño organizacional, argumentando también que existen hallazgos previos donde se prueba que las TI ayudan a un mayor nivel de rendimiento. Por otro lado, González, Martín-Samper, Köseoglu y Okumus (2019) explicaron que la cultura organizacional tiene una relación positiva con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pero que las actividades de RSE por el simple hecho de tener costos altos, no influenciaban significativamente a la contribución del rendimiento de una empresa, a diferencia de las menos socialmente responsables.

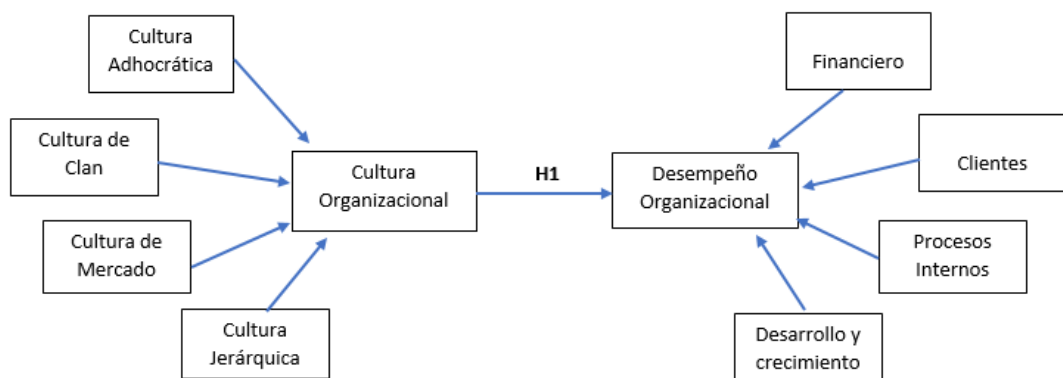


Figura 2. Relación de las Variables

Operacionalización de las Variables

Carballo y Guelmes (2016) presentaron que la operacionalización de las variables en una investigación de carácter educativo cubre la importancia de ajustar la teoría con el objeto de estudio, un diseño metodológico con sus componentes y relaciones básicas para una adecuada evaluación de las mismas. Por otro lado, Guffante T., Guffante F. y Chávez (2016) relataron que la operacionalización sirve para observar y medir cada aspecto o indicador que se encuentra en cada variable. Claro está que el realizarla permite asimilar las concepciones, dimensiones, modelos e instrumentos en los que se basará y estará soportada cada variable.

Variables	Conceptos	Dimensiones	Subdimensiones	Modelo
Cultura organizacional	La cultura es un reflejo perdurable de los que las personas poseen en sus mentes; permite tener a los individuos de una organización un sentido de identidad, mejora el ambiente social que experimentan dentro de la empresa facilitando patrones o habilidades sobre una buena integración (Cameron & Quinn, 2011).	cultura de jerarquía	Efectividad	Modelo de Valores en Competencia MVC
		Cultura de clan	Sensibilidad	
		Cultura de mercado	Flexibilidad Competitividad Productividad Innovación	
		Cultura adhocrática	Adaptación	
Desempeño Organizacional	Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro (Kaplan y Norton, 1996)	Financiera	Precios Bajos Incrementar ganancias	Modelo Cuadro Mando Integral CMI
		Cientes	Bajos tiempo de Espera	
		Proceso Internos	Procesos eficientes Faster Output	
		Desarrollo y Crecimiento	Mejorar Habilidades Mejorar procesos y herramientas	

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Limitaciones

Según Arias (2012) expuso que las limitaciones son impedimentos que eventualmente pueden aparecer en el avance del estudio y que suele evadirse del control del investigador. Esta investigación será aplicada a una muestra del sector seleccionado, lo que podría ser una limitante en cuanto a la recolección de datos de dicho estudio.

Se espera, la accesibilidad para el uso del instrumento propuesto y la disponibilidad de los directivos de la muestra estudiada.

Delimitaciones

Debido a que la investigación se orienta a investigar la relación que existe entre la cultura de la organización con el desempeño organizacional

en las industrias manufactureras que pertenecen a las regiones Costa y Sierra del país, la delimitación de la investigación será la siguiente:

- Campo: Administración
- Área: Administración, Talento Humano
- Aspecto: Investigar cual es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de empresas que realizan la elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt y/o tratada a altas temperaturas.
- País: Ecuador
- Región: Costa y Sierra
- Universo: Sector Manufacturero
- Delimitación temporal: Transversal
- Tiempo: Mayo a Agosto del 2019

CAPITULO I

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Cultura Organizacional

A pesar del transcurso de los años, la cultura organizacional sigue siendo estudiada debido a la importancia que se debe dar dentro de la organización para un buen desempeño según investigaciones anteriores. A continuación, se presentarán los enfoques de cada autor para comprender mejor a esta variable.

1.1.1 Tom Peters y Robert H. Waterman

Peters y Waterman (1988) investigaron a 43 empresas exitosas entre ellas P&G, 3M, IBM, Johnson&Johnson, McDonald's, Caterpillar, Disney, entre otras. De esta manera llegaron a la conclusión de 8 criterios de éxito. El primero fue la orientación a la acción, en éste se pudo observar rasgos como el diseño simple de estrategias de acción, pero con objetivos claramente definidos, sin miedo a experimentar nuevas decisiones, creación de grupos pequeños con el propósito de solucionar algo en específico en tan solo 5 días, los integrantes son expertos en diferentes áreas por lo que permitiría la resolución del problema; el segundo criterio, Iniciativa a los clientes que está compuesto por a) Transmitir que el cliente es lo primero, b) búsqueda de confianza, c) Lograr escuchar atentamente lo que desean sus clientes para posteriormente ponerlo en práctica d) Retroalimentación con los resultados obtenidos, e) Capacitación constante a los empleados del servicio al cliente.

El tercer criterio que expusieron fue, Incentivar a la autonomía de los empleados, con características tales como darles los medios necesarios para desarrollar su creatividad e incitar a la innovación dándoles la recompensa necesaria para su crecimiento y que éstos tengan tolerancia al fracaso; el cuarto, la productividad desde las personas donde los autores comentaron que se debería fomentar un buen ambiente de trabajo, invertir en los colaboradores constantemente en formación útil, además confiar de verdad

en sus trabajadores y demostrarlo, también tratarlos como socios para hacerlos sentir adultos importantes.

La orientación a los valores, el quinto criterio, aquí todos los trabajadores de una empresa deben tener en claro y bien definidos los valores y las creencias que ayuden a la guía del comportamiento de los individuos. Luego tenemos la fidelidad a su negocio central, que se debe tomar en cuenta cuando se desean hacer fusiones con otras empresas debido a que es complicado poder manejar dos culturas, lo que según los autores termina siendo un fracaso.

Estructuras sencillas, en las que se describe que normalmente las empresas exitosas tienen pocos directivos que facilita la capacidad de actuar ante situaciones complicadas y dirección central con libertad individual, que expresa que los controles deben ser inflexibles, pero sabiendo que pueden someterse a cambios y también que las compañías son descentralizadas en cuanto a innovación, pero centralizadas en sus valores, séptimo y octavo respectivamente.

Modelo McKinsey 7-S de Tom Peters y Robert H. Waterman

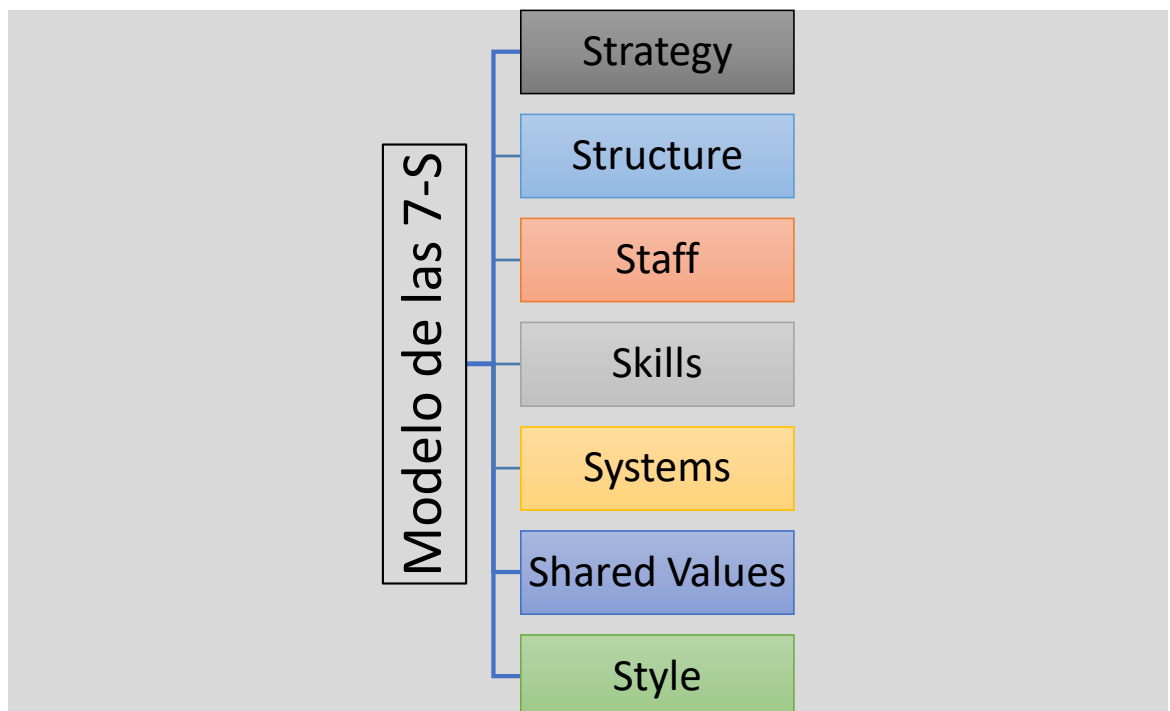


Figura 3 Modelo McKinsey 7-S

Dentro de su estudio observaron que las empresas grandes tenían ciertos intereses a la innovación y mejora continua, siendo capaces de adaptarse al entorno obteniendo nuevas destrezas, que además tienen los ocho atributos expuestos anteriormente. A continuación, se detallarán las 7-S que empieza por, Strategy / Estrategias tomadas por los gerentes; Structure / Estructura que posee la organización; Staff / Empleados que forman parte de la empresa; Skills / Habilidades que poseen los trabajadores; Systems / Sistemas y Procesos Internos de las organizaciones; Shared Values / Valores Compartidos de todos los miembros y Style / Estilo o comportamiento de los líderes.

1.1.2 Enfoque de Edgar Schein

Schein (1988) explicó que la cultura organizacional debe ser vista como una unidad social dentro de las organizaciones siempre y cuando se pruebe que cada individuo ha pasado o experimentado situaciones similares, lo que hace que tengan una visión en común de su entorno y de cómo resolver dificultades que se presentan. Para entender un poco más sobre esta variable, el autor también manifestó que existen niveles necesarios para evitar errores en el concepto.

Expuso que el primer nivel es más visible pero poco descifrable, aquí se plantean las producciones, puesto que aquí se observa el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, el lenguaje escrito y hablado que existe entre los miembros y su conducta. El siguiente nivel, en cambio, se refiere a los valores que son propios de cada humano y que reflejan la idea de lo que debería ser, no de lo que realmente es. Además, menciona que los valores pueden sufrir una transformación cognitiva hasta volverse una creencia, esto sucede en una empresa cuando los altos mandos toman una decisión en base a sus valores propios y si ésta tiene éxito, entonces el resto cambiara su manera de ver las cosas.

Por otro lado, el autor también explica que no todos los valores sufren de transición, debido a que se presenta en aquellos que ayudan a solucionar un problema y tiene un impacto físico o social, una vez que pasa esto pueden

convertirse en presunción; desde el punto de vista consciente también hay valores que no pasan por ese cambio debido a que va en función a las normativas sociales o la moral, que no es más que orientar a un grupo la manera de comportarse ante diferentes situaciones.

El último nivel que manifestó fue de las presunciones subyacentes básicas que nos podrían cambiar nuestra percepción, pensando en que así la naturaleza actúa normalmente, por ejemplo, si la solución a un problema se repite en algunas ocasiones, lo que antes era una hipótesis, se puede quedar arraizada como una verdad.

Con la finalidad de hacer que el mismo grupo de trabajo entiendan su cultura, el autor antes mencionado, expuso que se debe analizar desde 5 dimensiones las cuales son: a) Dimensión 1.- Relación de la empresa con su entorno; b) Dimensión 2.- Naturaleza de la realidad y la verdad; fundamentos de las decisiones, Dimensión 2A.- La naturaleza del tiempo, Dimensión 2B.- La naturaleza del espacio; c) Dimensión 3.- La naturaleza del género humano; d) Dimensión 4.- La naturaleza de la actividad humana; e) Dimensión 5.- La naturaleza de las relaciones humanas.

El método analítico aplicable a la discusión en grupo para la dimensión 1, consta de seis pasos comenzando con la reconstrucción y análisis de la historia de la organización mediante el reconocimiento de las crisis, transiciones u otros momentos importantes tensos, luego de tener identificado cada evento el siguiente paso es identificar la posición de los directivos antes la situación, para después localizar esquemas y temas en los eventos analizados, el cuarto paso es esquematización de prueba y temas frente a los criterios estratégicos corrientes, el quinto paso es articular las presunciones que respaldan las acciones emprendidas y el sexto paso es comparar las presunciones con los datos actuales del comportamiento de cada individuo.

El método para la dimensión 2, empieza por identificar decisiones que hayan implicado problemas o discusiones fuertes antes de la solución del problema, el segundo paso es clasificar las decisiones en función a la realidad física o social, luego identificar la clase de criterios que hicieron pensar al

grupo que se podía llegar a una decisión; articular las presunciones que subyacen los criterios antes identificados, por ultimo también compararlos con el comportamiento de la empresa.

Para la dimensión 3, el método empieza con la identificación de los héroes y bribones dentro de la empresa, las personas que han tenido éxito y fracasos, y comparar las historias sobre la naturaleza humana; analizar criterios de reclutamiento y selección del personal; distinguir los criterios utilizados para la evaluación del rendimiento; examinar el sistema de recompensa; buscar presunciones comunes ante situaciones anteriores y compararlas con el comportamiento.

En la dimensión 4 se identifica problemas en los que históricamente la empresa haya enfrentado siendo opuestos a los propósitos, posteriormente observar que enfoques se tomaron en cuenta para la solución del problema, el tercer paso es conocer que enfoques se adaptaron efectivamente, el cuarto paso es conocer cuáles fueron las presunciones implícitas en los enfoques reconocidos anteriormente y compararlas con el comportamiento de cada grupo.

Para la dimensión 5 primero se debe identificar el poder de una serie de decisiones importantes que hayan sido tomadas recientemente de manera individual, grupal o de ambos; indagar las historias o anécdotas que la empresa tiene acerca de las personas que han tenido éxito o fracaso para conocer la perspectiva de los demás trabajadores, el tercer paso es examinar casos críticos de rebeldía que haya habido en la organización para conocer como ésta actuó ante infracciones a las normas de autoridad y por ultimo dentro de las decisiones, eventos del pasado, anécdotas e historias buscar presunciones subyacentes.

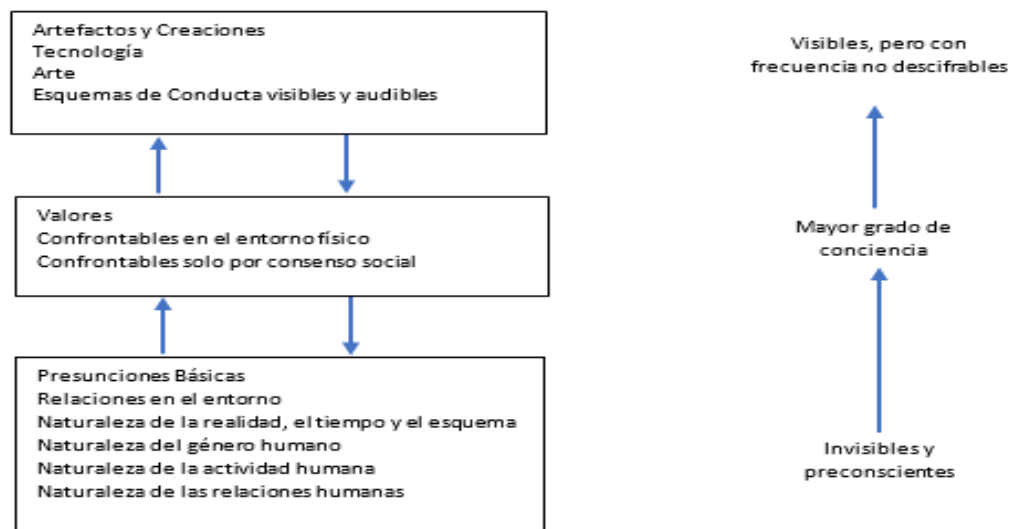


Figura 4. Dimensiones según los niveles de cultura Edgar Schein

1.1.3 Enfoque de Hatch

Hatch (1993) expresó que había encontrado brechas en los supuestos de Schein en el año 1988, debido a que no consideraba a los procesos como parte de la cultura por lo que decidió proponer un nuevo modelo incorporando perspectivas simbólico-interpretativas.

Modelo de Cultura Dinámica

El nuevo modelo que planteó la autora es más dinámico llamando procesos a las relaciones culturales de los miembros de las organizaciones. Además, abordó que, en todo el dominio cultural los procesos son números y suelen ser continuos. El modelo contiene valores, artefactos, símbolos y suposiciones, por lo que describió que en cada uno de estos existen procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación.

La manifestación de la que habló se refiere a que los trabajadores pueden revelar su esencia por medio de los sentidos, incluso también a través de la cognición o emoción y que de esta manera se podría traducir supuestos intangibles que podemos encontrar en los valores. Por otro lado, la realización la definió como el proceso en el que las expectativas se transforman en valores reales de una realidad social o material, incluyendo la producción. La simbolización por su parte La simbolización es la creación de un significado cultural que se da dentro de las organizaciones como lo son los objetos, palabras o acciones empleados, por ejemplo, a través de la comunicación

cuyo dinamismo constituye un campo simbólico de una cultura. Por último, mencionó a la interpretación que esta reedifica los símbolos y supuestos en cuanto a experiencias laborales actuales y aquellos supuestos preestablecidos dentro de la cultura de una empresa.



Figura 5. Modelo Dinámico de la Cultura según Hatch

1.1.4 Enfoque de Denison

Modelo de Cultura Organizacional de Daniel R. Denison

Denison (2018) expresó en su modelo para medir la cultura organizacional que existen cuatro dimensiones como lo son: misión, adaptabilidad, participación y consistencia. La misión para este autor consiste en preguntarse si realmente la empresa conoce hacia dónde va, con esto invita a que las organizaciones construyan una dirección a largo plazo. Dentro de cada dimensión existen tres índices, para esta dimensión se divide en, a) Dirección e intención estratégica, que es simplemente conocer si los miembros de la organización han identificado las estrategias y además si creen en que estas realmente funcionarán; b) Metas y objetivos, que no es nada más que vincular a los empleados al cumplimiento diario de las estrategias y c) Visión, en la que el autor comentó que se debe comprender si los trabajadores y la empresa, poseen los mismo deseos o expectativas a futuro, con el fin de saber si les motiva o no.

La adaptabilidad por el contrario consiste en tener conocimiento de la capacidad de trasladar la demanda en acción. Los tres índices para esta dimensión son, a) La creación de cambio, que se traduce a que los

trabajadores puedan reaccionar antes cualquier eventualidad y si estos están buscando siempre la mejora continua, b) Enfoque al cliente que es saber la predisposición de los miembros de la organización para responder a las necesidades de los clientes, así como también, entenderlas y c) aprendizaje organizacional, en el que se toma en cuenta si la empresa crea un entorno agradable para que los miembros de la empresa sigan innovando y compartiendo conocimientos.

Para la dimensión de participación, se enfoca en desarrollar las habilidades de los trabajadores, generar un sentido de pertenencia y de responsabilidad con la organización, sus tres índices son, a) Empoderamiento, nos lleva a analizar si los empleados creen que pueden dar un impacto positivo en sus actividades si se involucran en el trabajo que realizan, b) Orientación al equipo, midiendo así la capacidad de colaboración y responsabilidad por las metas comunes y c) Desarrollo de capacidades, que no es otra cosa que visualizar si la organización posee las habilidades necesarias para ser competitiva en el mercado actual y futuro.

La última dimensión que él destaca, es la consistencia en la que según el autor se definen los valores y normas que son base para la cultura organizacional. Los tres índices son los siguientes: a) Valores fundamentales, aquí se evalúa si los empleados comparten el mismo conjunto de valores y expectativas que van a crear un fuerte sentido de identidad o pertenencia hacia la organización, b) Acuerdo, donde se toma en cuenta si los miembros pueden conciliar y llegar a un punto de conformidad al presentarse algún tema crítico y c) coordinación e integración, para evaluar si todos los trabajadores de diferentes áreas de la empresa pueden trabajar de manera efectiva si tienen un criterio en común.

Por otro lado, este modelo también se preocupa por las tensiones dinámicas que existen y son normales en el mundo de los negocios, que según el autor se dividen en flexible y estable. Para esto, toma en cuenta a las dimensiones antes mencionadas poniendo en consideración que las organizaciones estables, es decir poseen más de Misión y Consistencia, tienden a saber su dirección y las herramientas necesarias que poseen para

en sus objetivos personales y que las culturas colectivistas se preocupan más por propósito o metas en conjunto.

Masculinidad/Feminidad aquí mide la diferencia entre los sexos, si en esta dimensión se obtiene un puntaje bajo, nos permitiría distinguir que en la compañía no existe diferencias de género; lo que por el contrario si es alta en la escala de masculinidad, reflejaría que si existe un marcada diferencia mostrando una cultura ambiciosa y competitiva; Aversión a la incertidumbre, lo que se puede observar aquí, es la predisposición y la manera en que la empresa afronta situaciones inesperadas y se atreve a dar un paso a lo desconocido, con respecto a la puntuación, si esta es baja significaría que la organización es flexible para afrontar el cambio mientras que si es alta, se podría decir que se resiste y minimiza el cambio, por lo que establece normas o reglas más estrictas.

Sin embargo, Hofftede G, Hofstede G.J. y Minkov M. (1991) incluyeron una quinta dimensión denominada orientación corto/largo plazo. Las organizaciones orientadas a corto plazo, aprecian más las tradiciones considerando el pasado y el presente como parte de un mismo propósito; por el contrario, las de largo plazo, solo está orientada al futuro.

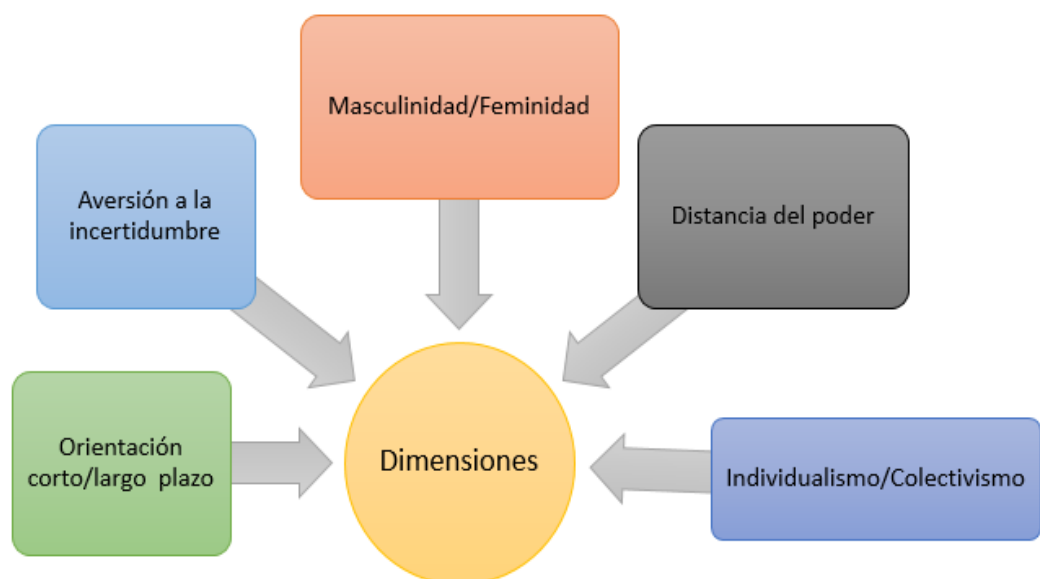


Figura 7. Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Geert Hofstede

1.1.6 Enfoque Cameron y Quinn

Cameron y Quinn (2006) mencionaron en su libro que, la cultura organizacional es un tema que se ha venido tratando desde el principio de los años ochenta, en la que muchos investigadores académicos la identificaron que ésta es un factor crucial para el desempeño de una organización. Luego de un tiempo fue ignorada debido a que se enlaza con las expectativas, presunciones subyacentes y valores de los individuos, lo que hace que sea indetectable la mayoría del tiempo porque según el autor lamentablemente los miembros de una organización no distinguen bien la cultura de la misma hasta que cambia, experimentan una nueva o ésta es sobreentendida por los trabajadores.

Este autor también menciona los tipos o niveles de cultura que son, a) cultura global, como el más alto nivel de cultura que se manifiesta por ejemplo en las religiones, o de acuerdo a los hemisferios orientales u occidentales; b) culturas nacionales, que es un nivel más bajo en el que se presentan en cada país, por ejemplo la cultura ecuatoriana o la cultura francesa; c) la cultura de subgrupos, que hace referencia a la cultura de género y como cada grupo tiene su forma de ver las cosas; d) culturas de grupos étnicos, en las que relaciona a los tipos de razas; o e) cultura socioeconómica de grupos, por ejemplo ricos versus pobres.

En todas aquellas que se enunciaron anteriormente, los escritores explicaron que cada una tiene su propio y único lenguaje, símbolo y sentimientos teocéntricos, incluyendo también que dentro de las empresas existen subdivisiones como lo son los departamentos y que también pueden crear su propia cultura, por lo que no es raro escuchar que existen malos entendidos entre áreas. Para todo esto, desarrollaron un instrumento de evaluación de la cultura organizacional, basado en el modelo de valores en competencia (MVC) que ayudará a una mejor comprensión de esta variable, el cual será más detallado a continuación.

Modelo de Valores en Competencia (MVC)

Dentro del modelo se pone en consideración dos dimensiones que parten de un criterio de efectividad, la primera hace énfasis tanto a la flexibilidad, dinamismo y discreción, lo que no hace intuir que algunas empresas pueden ser vistas como las efectivas si tienen la habilidad de adaptarse al cambio como también a la estabilidad y el control, mostrando que estas compañías podrían ser predecibles en su manera de actuar. La segunda dimensión, por el contrario, hace referencia a la integración, orientación interna y unidad, así como también destaca la orientación externa. Ambas forman cuatro cuadrantes que poseen características destacadas.

Hernández, Méndez y Ojeda (2016) destacaron en su investigación sobre el modelo creado por Cameron y Quinn en 1999 que las características de las dimensiones mencionadas, según las principales formas de organización estudiadas por la ciencia son llamadas culturas de clan, cultura jerárquica, cultura de mercado y cultura adocrática. De esta manera, cada cuadrante posee suposiciones, orientaciones y valores distintos, que son los mismos elementos que componen la cultura organizacional según estos autores.



Figura 8. Modelo de Evaluación de Competencias Cameron y Quinn

Cultura de jerarquía

Sería la primera en analizarse basada en la teoría de Max Weber que consideraba que la efectividad de una organización existía cuando las autoridades que dirigían y coordinaban las tareas a realizarse ponían dureza a lo que llamo burocracia. Además, propuso que esta cultura posee características como las reglas, la especialización, la meritocracia, la propiedad, la impersonalidad y la rendición de cuentas.

Es aquella cultura que se encuentra normalizadas en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades. El equipo administrador se encuentra conformado como elemento vertebrador de la estructura, coordinado, organizado en base a la eficiencia. Esta cultura posee un estilo directivo teniendo como característica principal una orientación a la seguridad en el empleo, la estancia en el puesto de trabajo y la disminución de incertidumbre como soporte para un favorable funcionamiento de la organización.

Ortiz y Olaz (2010) sostuvieron que en esta dimensión de cultura se comparten valores con los demás miembros de la organización y estos se fundamentan en el respeto y el seguimiento de las normas que funcionan orgánicamente a la compañía. Poseen otro rasgo característico el cual es el anhelo por la persistencia de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de ellos, para lo cual desde la perspectiva de la eficiencia el control y seguimiento, son el elementos importantes e íntegros.

Castillo, Del valle, Hernandez y Marin (2015) establecieron que corresponde con el modelo de procesos internos, en el que se da como prioridad la estabilidad, orientándose a lo interno que posee la organización. La uniformidad, coordinación, eficiencia, preferencia por el cumplimiento de las reglas y reglamentos internos es una de las características más consideradas de esta cultura. Es importante saber que el comportamiento de los trabajadores puede controlarse por medio de sistemas de supervisión y de esta forma premiándolos con incentivos, de esta manera obtendrán un beneficio unilateral.

Cultura de Mercado

Es otra forma de organización que en la que sus supuestos son diferentes a la de la burocracia sino más bien se centra en cómo actúa una empresa con relación al exterior, es decir que estas empresas prefieren mantener buenas relaciones con sus clientes y proveedores buscando una ventaja competitiva, establece objetivos, rentabilidad, fortalece nichos de mercado. Los valores centrales son la competitividad y la productividad.

Las organizaciones se definen como entidades que se encuentra orientada a la obtención de resultados. Esta cultura se determina por ser una cultura de organización siendo la que promueve y estimula que los perfiles de los miembros de las organizaciones sean competitivos y que estén orientados únicamente en la consecución de resultados en tiempo y forma. El estilo directivo de esta cultura procura la agresividad de sus miembros para que de alguna forma esto sea lo que ayude a conseguir aquellos objetivos ambicioso propuestos (Ortiz & Olaz, 2010).

Lo valores compartidos con los trabajadores se centran en la agresividad, mantener un espíritu ganador, materializar objetivos en un mercado en el cual la estrategia se basa en el ser o no ser de la organización. Consolidar el nicho de mercado es muy importante para el éxito, lograr la máxima cuota de mercado posible es un liderazgo hegemónico.

Cultura de Clan

Se caracteriza porque su estructura es similar a la de una familia, también los autores destacan que, por estar en el cuadrante superior izquierdo, estas organizaciones prefieren mantener buenas relaciones con sus clientes a través de los valores de sensibilidad y flexibilidad. La organización se muestra como una gran familia, las personas que la conforman comparten de manera interactiva creencias y valores. Los altos mandos. Se convierten en las personas alusivas al comportamiento que se genere dentro de la empresa, el gerente de la compañía infiere el papel de consejero, tutor y hasta de padre de cada uno de los miembros de la compañía que dirige.

El diseño de dirección que se desarrolla debe poseer como base su estrategia en el consenso e intervención, en una apuesta de elección por el equipo de trabajo, esto no se podrá conseguir de una manera fácil si el líder no fomenta entre sus colaboradores un compromiso de lealtad y confianza (Ortiz & Olaz, 2010).

En esta dimensión de la cultura se mantiene una fuerte relación de los valores y creencia que puede influenciar en la cultura del grupo, estos orientados a la flexibilidad organizativa y de gran medida influenciados por la familia. Estas características unidas a una confianza que no posee límites que los hace corresponsables de la responsabilidad adquirida, poseen una mentalidad amplia y participativa.

Pozner y Ravela (2000) definieron que el trabajo en equipo es una modalidad de ejecutar las actividades laborales de un grupo de personas entorno a un conjunto de metas y resultados que se han planteado alcanzar. El trabajo en Equipo se caracteriza por poseer una comunicación fluida entre los miembros, basado en confianza y un apoyo mutuo para que de esta manera aquellas metas planteadas se centren en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes.

La dimensión de Cultura de Clan o grupal concuerda con el modelo de relaciones humanas de las teorías organizativas, en el cual se destaca la maleabilidad y el cambio siendo caracterizada por una fuerte relación entre los individuos y una orientación en las relaciones internas que se mantengan en la organización.

Cultura Adhocrática,

Según los autores nació de la transformación de la industria a la tecnología y en la que sus valores son la innovación y adaptación. Este tipo se caracteriza porque las organizaciones trabajan bajo la premisa de una constante creación visionaria para el desarrollo de nuevos productos o servicios, teniendo así una imaginación disciplinada.

Hernández, Marín, Del Valle y Castillo (2015) describieron que esta dimensión de cultura coincide con el método abierto, en el que resalta la flexibilidad y la orientación al entorno, se concentra en el crecimiento, la adquisición de nuevos recursos, la creatividad y el ajuste al entorno en el cual se encuentra. La cultura organizativa relaciona las creencias y valores con la actitud emprendedora, productos líderes, innovación, adquisición de productos y la aceptación de riesgos.

La compañía sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que actualmente se encuentra no podría comprenderse, ya que la rapidez y el dinamismo hacia los riesgos y retos del entorno proporciona el carácter emprendedor de los miembros. Junto a estos factores el poder asumir riesgos es un asunto adjunto a sus particulares formas de actuación, cuyo reflejo más claro se manifiesta en gerencia y sus altos mandos. La constante convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la innovación, creatividad y un extenso margen de maniobras en las decisiones es aquello que caracteriza al estilo de dirección.

Aquellos valores que se comparten con cada uno de los miembros de la organización representan el compromiso con la innovación y el cambio constante desde un punto de vista proyectivo. La experiencia y poder tener ventaja, abriendo nuevas tendencias, sin olvidar que las experiencias obtenidas transforman aquellas posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo (Ortiz & Olaz, 2010). Para obtener el éxito es importante una investigación de nuevos productos y servicios que les conviertan en líderes en el respectivo contexto en que se llevan a cabo sus actividades.

Tabla 2 Marco de Valores

<p>Dimensión de Cultura: Clan</p> <p>Orientación: Colaboración</p> <p>Tipo de Líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Facilitador -Constructor mentor -Equipo <p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participación de los empleados -Formación de equipos de desarrollo de los recursos humanos -Comunicación Abierta. 	<p>Dimensión de Cultura: Adhocrática</p> <p>Orientación: Creativo</p> <p>Tipo de Líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Innovador -Visionario -Empresario <p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejora continua -Búsqueda de soluciones creativas -Innovación -Visión
<p>Dimensión de Cultura: Jerárquica</p> <p>Orientación: Controlador</p> <p>Tipo de Líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinador -Supervisión -Organizador <p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Control de Procesos -Detección de problemas -Control de eficiencia 	<p>Dimensión de Cultura: Mercado</p> <p>Orientación: Compitiendo</p> <p>Tipo de Líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conductor duro -Competidor -Productor <p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumentar la productividad Mejoras en la Competitividad Orientación al cliente producir eficacia

1.1.7 La Espiritualidad y la Cultura Organizacional

Según la Real Academia Española (RAE) (2018) definió en su última actualización a la espiritualidad como la naturaleza y condición de espiritual, cualidad de las cosas espiritualizadas o reducidas a la condición de eclesiásticas, obra o cosa espiritual y un conjunto de ideas referentes a la vida

espiritual. Por otro lado, Masters (2018) expuso que la definición de espiritualidad por lo menos contempla dos cosas, la primera que existe una realidad espiritual y la segunda, como la humanidad se relaciona con su realidad espiritual.

Sorprendentemente, se encontró que existen algunas escalas que ayuda a medir la espiritualidad. Reed (1987) realizó un instrumento que formalmente se la llamo Escala de perspectiva religiosa, para evaluar en primera instancia a ancianos desde el punto de vista de la enfermería, cuenta con 10 ítems medidos en 6 puntos de escala de Likert, cada uno mide la perspectiva que cada individuo tiene sobre las interacciones espirituales que ha tenido en su vida y el grado de espiritualidad que las personas sientan que han priorizado.

Además, Ellison (1983) expuso otro tipo de medición en la que se podría reflejar las creencias de las personas sobre su bienestar propio, posee 20 ítems con puntuación del 1 al 6 en escala de Likert modificada, en la que no se toma en cuenta un punto medio, y dentro de la que considera dos escalas como la religiosa y la existencial. Desde otra perspectiva, (1992) desarrolló la Escala de Evaluación de la Espiritualidad (SAS), que consta de 36 ítems en que se toma en cuenta cuatro conceptos como la inseguridad, los recursos propios, la interconexión, el significado y el propósito en la vida y por último la transcendencia, que según la autora todos son atributos de la espiritualidad.

Palacio, (2015) mencionó que el ser humano desde la espiritualidad entiende como se mueve el mundo, como comprender la vida y como se asume la cultura, además también explicó que muchas personas se pasan la vida queriendo entender o encontrar el equilibrio de su existir, sin embargo, el conocerse a uno mismo es saber que el espíritu y la razón deben estar unidos. Por otro lado, no hay que confundirla con religiosidad, porque para la religiosidad según Ellor y McGregor (2011) manifestaron que en su revisión de literatura no encontraron una definición concreta y algunos autores consideran que no es necesario definirla.

Para tener una mejor comprensión sobre porque hablamos de este tema relacionado con la cultura es motivado de acuerdo a la revisión de literatura donde cada autor expone su punto de vista. Vitell, Allen, Howie, Toti, Albert, Ramos y Yacout (2015) explicaron que el comportamiento de un individuo de manera inconsciente puede haber sido influenciado por la religiosidad y la espiritualidad en cuanto a los juicios de ética y las creencias que éste posee. Por su lado, Fernández (2016) expuso que normalmente se ve a las organizaciones como algo del exterior y a la espiritualidad como algo interno, pero que sin duda estos dos puntos se encuentran debido a que la espiritualidad la definió no como una acción, sino más bien como la intención de hacer las cosas, es decir la predominancia también de los valores que hace a cada persona una manera particular de llevar a cabo lo que se desea. Por lo dicho anteriormente, se podría decir que la espiritualidad también debería ser considerada a la hora de analizar la cultura organizacional.

1.1.8 Creación y Sostenimiento de la Cultura Organizacional

Beriguete (2012) expresó que la cultura organizacional se crea a partir de cosas tan simples que parecen no ser de gran importancia, como tener una estructura de organigramas, una misión en la que este clara y cada miembro de la organización la tenga presente; la razón por la que se creó la empresa, así como también hacia donde está dirigida; los credos y la manera de socialización, además de los materiales y las formas de reclutamiento y selección de personal. Por otro lado, también es relevante tener edificios, espacios e instalaciones adecuadas para que trabajen sus colaboradores; asesorías y capacitaciones por parte de los líderes de la compañía, tener un sistema de reconocimientos a los logros y procedimientos organizacionales.

Según Arnold (2019) expuso los factores más importantes en la creación de una cultura, al menos durante sus primeros años de vida se da por la inclusión de los valores de los fundadores que también están ligada a la personalidad y a los antecedentes de sus pioneros y normalmente cuando las personas emprenden sus propios negocios, tienen una visión para el futuro venidero, así como también determinan cuáles serán las reglas, su estructura y el perfil de personas a contratar. Los dueños forman parte de la CO en tanto

sus preferencias ayuden a la organización a tener éxito y mantenerse a pesar de los años y finalmente las altas demandas de la industria, puesto que sucede al mismo tiempo que empresas de una misma industria van a tener culturas diferentes sin embargo también según las características y demandas actúan como una energía que puede crear ciertas similitudes.

1.1.9 Transmisión de la cultura organizacional a los trabajadores

Bhatt (2017) manifestó que los CEO'S de las empresas, por lo general pueden tener algunas diferencias con respecto a las preferencias culturales, sin embargo, en algo que estarán de acuerdo es el deseo de ser mejores y sobresalir con respecto a otras organizaciones. Desde otra perspectiva, Claridge (2018) mencionó que desde el momento en el que un individuo ingresa a una organización, existe un choque de dos mundos, que ocurre debido al comportamiento que éste posee junto a experiencias previas como por ejemplo la manera de sentarse que es probablemente detectada desde el inicio y en la que asimila lo que es apropiado o no; aunque esta conducta parezca algo intrascendente, puede estar relacionada a valores y creencias.

Carabelli (2019) relató que el primer paso a seguir para que los líderes transmitan la cultura, sería mediante la formación que se da a través de la capacitación que, a los nuevos integrantes, entiendo que el encargado de la formación de ese novato debe transferir las mejores cualidades de manera eficiente y clara. El segundo paso sería dar ejemplo de lo que se ha comunicado, este modelo es necesario que sea aplicado por cada miembro. El tercer paso, les corresponde específicamente a los mandos medio y altos, teniendo la responsabilidad de orientar a los principiantes sobre lo que se espera de ellos involucrándolos en su comunidad corporativa y el último paso es dar incentivos, visto desde la perspectiva que al inicio el nuevo trabajador no estaría totalmente comprometido a fomentar la cultura de la empresa, para esto se podría proporcionar algún tipo de recompensa para aquellos que participen en actividades orientadas a impulsarla.

1.1.10 Cambio de la Cultura Organizacional

Hussain T, Shen, Tayyaba, Muhammad J, Hussain H, Muhammad A (2016) expresaron que el valor que genera el intercambio de conocimiento incluido el reconocimiento de la cultura organizacional que posee la empresa depende de la contribución que aporte cada individuo dentro de la organización. Por otro lado, Rubiano y Aponte (2018) consideraron que una de las características del cambio organizacional es la resistencia por parte de los miembros y que en este proceso lo más importante es minimizar el efecto negativo manteniendo una buena relación con el capital de trabajo.

Es posible que una compañía tenga una cultura negativa, sin embargo, existe la posibilidad de un cambio creando algún tipo de incertidumbre a sus colaboradores sobre la actualidad de la empresa y hacia donde se quiere mejorar. El primer paso a seguir es eliminar o rehabilitar a los focos negativos, refiriéndose a nuevos integrantes que no desean adaptarse a la nueva cultura por lo que en un principio puede ser difícil debido a que necesitan cambiar sus actitudes y acciones. El segundo paso es anunciar una transformación que aliente a los trabajadores haciendo que reflexionen sobre su comportamiento habitual, no obstante, se debe tener cuidado con lo que se ofrece en virtud de lo que los gerentes o jefes prometen de esa manera es necesario que las mejoras sean observables. Otro paso es que los altos mandos deben transmitir las ideas claras sobre los comportamientos apropiados que se esperan por parte de los empleados y esto permitirá edificar un proceso hacia la capacitación de una cultura positiva (Carabelli, 2019)

1.2 Desempeño Organizacional

Chiavenato (2000) manifestó que el desempeño organizacional tienen características individuales que lo definen, entre las cuales se pueden aludir: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan y se relacionan con el entorno del trabajo y de la organización para de esta forma producir. Al respecto, Robbins y Judge (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009;2013) indicaron que el desempeño organizacional está en función de las capacidades y actitudes que posee los

empleados para realizar las actividades dentro del proceso productivo de la organización. Benavides (2002) definió que el desempeño mantiene relación con competencias, manifestando que en la medida en que el empleado mejores sus competencias mejorara su desempeño. Las competencias son comportamientos y destrezas que las personas contribuyen en un empleo para efectuar con sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente. Los estudios organizacionales se planifican alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y utilizarse de acuerdo con los objetivos de la organización; estas competencias son: genéticas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins y Judge (2009;2013) explicaron que en las empresas, solo evalúan el perfil en que los colaboradores de la organización ejecutan sus labores y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, solicitan de más información; en la actualidad se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral. Desempeño de tarea se refiere a la ejecución de los compromisos y responsabilidades que cooperan a la producción de un bien o servicio, o en el cumplimiento las tareas administrativas. Incluyéndose casi todas las actividades en una descripción convencional de puestos; Civismo se refiere a las acciones que colaboran al ambiente psicológico de la organización, como ofrecer asistencia a los demás, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, realizar sugerencias constructivas y expresarse de maneja positiva de su lugar de trabajo y Falta de Productividad, esto incluye las acciones negativas que perjudican de manera activa a la organización. Tales conductas como robos, daños a los activos y propiedades de la organización, comportarse de una forma agresiva e inadecuada con los compañeros y ausentarse de manera repetitiva.

Stoner (1994) aporoto que el desempeño organizacional es la manera en como los miembros de la organización realizan sus actividades de una manera eficaz, para de esta forma poder lograr metas comunes, sometido a las reglas básicas instauradas con anticipación. Milkovich y Boudreau (1994)

mencionaron el desempeño como algo enlazado a las características de cada uno de los individuos, entre las cuales pueden ser mencionadas: las cualidades, necesidades y habilidades de cada persona, que se relacionan entre sí, con el ambiente de trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño organizacional el producto de la interacción entre todas estas variables.

1.2.1 Factores de determinan el desempeño organizacional.

Según Davis y Newstrom (2003) afirmaron que el desempeño organizacional es el conjunto de sentimientos propicios y adversos con los que el empleado percibe su trabajo y este se manifiesta en las diversas actitudes laborales, las cuales se encuentran determinadas con el contenido y ambiente del puesto de trabajo, supervisión, equipo de trabajo, estructura organizacional, entre otros la satisfacción en el trabajo ya que esto influenciará en las actitudes de los trabajadores y ayudará a los altos mandos a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y actividades designadas, dando la apertura a predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro

Acorde a Workmeter (2013) sostuvo que para poder obtener una optimización y productividad deseada en el rendimiento laboral de las personas que colaboran dentro de una organización lo que se debe tener en cuenta es que deben conocer cuáles son las actividades y funciones por las cuales fueron contratados para su puesto de trabajo. De igual manera los procedimientos que se llevan a cabo para el desarrollo de las actividades referentes a lograr las funciones establecidas, poseer conocimiento de las políticas internas de la organización, así como reconocer cual es el objetivo de la compañía para de esta manera estar orientado cual es la meta que se debe alcanzar en un futuro.

El autor antes mencionado estableció dos tipos de factores que determinan el desempeño organizacional; los factores internos están compuesto por, a) liderazgo; b) estructura organizacional; c) cultura organizacional de las empresas; los factores externos son, a) relaciones

familiares y personales; b) variables ambientales; c) la motivación; d) capacitación; e) seguridad; f) condiciones laborales y g) clima laboral. Por otro lado, Goldman (2014) menciona que los factores que determinan el desempeño organizacional son: a) la compatibilidad de equipo, el reconocer que tanta interacción y unión existe entre los empleados; b) la carga de trabajo, mide el rendimiento de las personas en su puesto ya que de esto dependerá el nivel de stress y de ausentismo; c) estructura organizacional d) Selección y promoción de personal e) capacitación oportuna y f) retribución por el esfuerzo.

1.2.2 Enfoque Kaplan y Norton

Modelo Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2001) realizaron una investigación de múltiples empresas en el cual se estudió la medición del rendimiento en las compañías, cuyo activo intangible fueron los que desempeñaron un papel muy importante, es por ello que muestran interés en la medición para que de esta manera determinar cuáles son las mejoras que deben realizar los altos mandos para desempeño eficiente y eficaz dentro de las organizaciones.

Kelvin (1883) expuso que cuando se puede medir lo que se está dialogando y expresando en dígitos, se puede saber algo al respecto; pero cuando no se lo puede expresar en números, el conocimiento de aquello es escaso e ineficiente. Aquello que no se puede medir, tampoco se puede mejorar. Es por ello que Kaplan y Norton proponen el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI brinda una visión más amplia y argumentada de las estrategias y objetivos que posee la organización en un extenso conjunto de medidas que actuar, las cuales facilitan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El CMI se enfoca en cuatro perspectivas diferentes, a) financieras; b) clientes; c) procesos internos y d) formación y crecimiento. Las cuatro perspectivas que se plantean han demostrado ser validas en una extensa variedad de organizaciones y sectores. No obstante, dependiendo de las empresas y su actividad pueden necesitarse perspectivas adicionales.

Las medidas del CMI deben ser empleadas para comunicar y difundir la estrategia del negocio, desarrollar iniciativas y organización con el fin de obtener un objetivo común. Este modo de empleo del CMI lo transforma en sistema de comunicación y difusión de información y no un sistema de control exhaustivo.

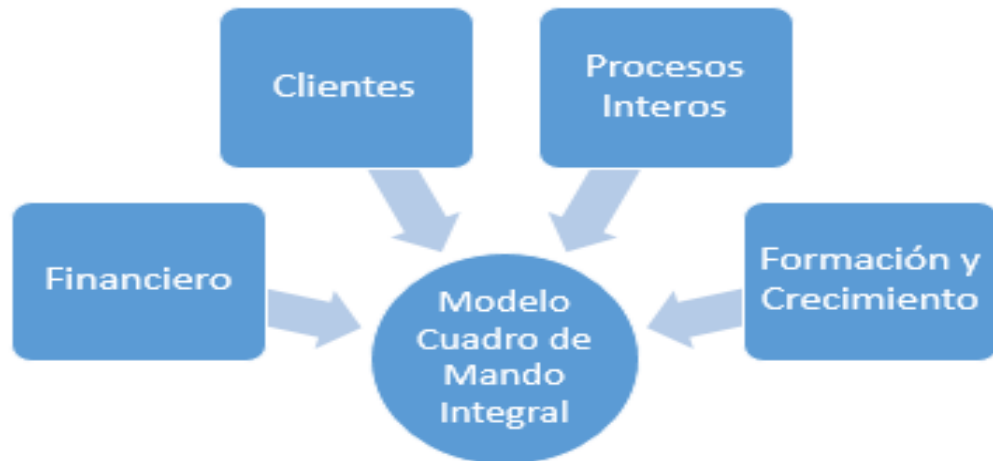


Figura 9. Modelo Cuadro de Mando Integral

1.2.3 Evaluación de Desempeño

Robbins (2003) afirmó la evaluación de desempeño cumple varios objetivos, los resultados obtenidos ayudan a toma de decisiones generales e importantes de los recursos como ascensos, identificar la necesidad de capacitación, despidos entre otros. Mediante estas evaluaciones se puede determinar cuál es la situación de la empresa y la eficiencia que poseen los programas de capacitación y desarrollo, también cumplen la finalidad de retroalimentar a los colaboradores de la organización de cómo se evidencia su desempeño.

Según Chiavenato (2007) explicó la evaluación de desempeño es una percepción sistemática de como los individuos se desempeñan en sus actividades del puesto de trabajo y aquel potencial de desarrollo futuro. El proceso de evaluación ayuda a estimular o juzgar el valor, eficiencia y cualidades de los individuos de una organización. La evaluación de desempeño representa un proceso de administración muy importante e impredecible dentro de la actividad administrativa.

El departamento de Recursos Humanos tiene como tarea fundamental la evaluación del desempeño laboral de una organización. Hofstetter y Harpaz (2015) mencionaron que la evaluación del desempeño es un proceso primario para lograr relacionar a la cultura con el control de los comportamientos y actitudes de cada individuo dentro de la organización.

Tipos de Organización

García (2018) expuso los diferentes tipos de organizaciones, la primera que explica es según la forma jurídica y dentro de esta categoría se puede encontrar diferentes modelos de empresas como lo son las comanditarias que se caracterizan porque las entidades empresariales que están en este orden poseen dos clases distintas de socios. Una parte tiene la responsabilidad total y sobre la gestión del negocio, mientras que los otros dependen del capital que estos aporten. Otra categoría es la de Cooperativa que no están enfocadas a fines lucrativos sino más bien darle beneficios a cada miembro. También está la Sociedad colectiva, es una clase de organización que pertenece a más de un individuo, sin embargo, los socios tienen que responder de manera ilimitada con su patrimonio. Sociedad anónima, que posee una peculiaridad y es que los dueños son aquellos que adquirieron acciones y que es las decisiones van de acuerdo a la parte del patrimonio que cada uno posee. Sociedad de responsabilidad limitada que difiere a la anónima porque los socios contestan por todo el capital aportado.

La categoría según el tamaño hace referencia al tamaño de la organización, empezando por la Microempresa que son compañías compuestas de menos de 10 trabajadores. La facturación suele ser reducida y dispone de un escaso desarrollo tecnológico, las empresas pequeñas que cuentan con un número de trabajadores que oscila entre los 11 y los 49, las medianas empresas tienen un mínimo de 50 trabajadores y un máximo de 250 y por último las grandes empresas que dan empleo a más de 250 personas.

La categoría con respecto al sector de la economía. Se puede diferenciar por varios grupos como el sector primario la cual se distinguen a las compañías sobre todo porque se dedican a la extracción de materias primas. Sector

secundario y aquí están las empresas que se dedican principalmente a la transformación de las materias primas obtenidas por las compañías del sector primario. Sector terciario que se enfoca en actividades e intelectuales y al desarrollo tecnológico. También conocido como sector servicios.

Según la interacción de los miembros, podemos encontrar dos tipos de organización, formal que se tratan de organizaciones muy bien estructuradas, en donde la forma de interactuar los individuos está regulada y no existe una gran apertura a la participación y en donde la comunicación vertical de las jerarquías es poca, además cuentan con departamentos y roles diferentes, donde el funcionamiento está definido por una serie de normas existentes e informal que está caracterizada por ser un lugar dinámico y flexible, donde los trabajadores son más abiertos e interactúan entre ellos, por otro lado está en una evolución constante debido a que tienen colaboradores creativos.

1.3 Marco Conceptual

Cultura Organizacional

Denison (1990) expresó que el termino cultura debe reservarse dependiendo de las creencias y suposiciones que cada miembro comparte dentro de la organización, las mismas que de manera inconsciente, harán a la empresa tener una percepción del entorno y de sí misma. Cruz, López y Marulanda (2018) manifestaron que la cultura organizacional implica una mezcla de costumbres, creencias, hábitos, comunicación formal e informal y todo aquel factor que hace a cada persona ser única en la organización. Por otro lado, Gonzáles, Bastidas, Figueroa, Zambrano y Matabanchoy (2018) explicaron que estudiar la cultura organizacional es de gran importancia para las empresas debido al gran aporte de conocimiento científico que relaciona los factores internos y externos.

La cultura organizacional es un conjunto de características básicas que valora la organización, como la innovación y correr riesgos en la que se mide el potencial de creatividad de cada uno de los individuos, así como también otra característica que es la minuciosidad, que corresponde al grado de capacidad que los trabajadores tienen para analizar las sus tareas y

realizarlas de manera adecuada sin olvidarse de los detalles; la orientación a los resultados evalúa a la gerencia centrándose en los resultados que obtienen y no tanto el método o técnicas o procedimientos que realicen para alcanzarlos; la orientación a las personas también evalúa a la gerencia midiendo el grado de impacto en los trabajadores de la organización las decisiones que se tomen.

La orientación a los equipos es básica en toda compañía debido a que permite observar cómo se organizan las actividades laborales en equipos más que de manera individual; la agresividad por su parte dentro de la empresa se mide más en la predisposición de los trabajadores para ser competitivos y proactivos mas no despreocupados y por ultimo esta la estabilidad, que valora el grado en que crecen o se estancan las actividades dentro de la organización, es decir, si cada trabajador realiza más mismas tareas de manera prolongada o si se tiene la oportunidad de expandir la experiencia y el conocimiento (Robbins & Judge, 2009;2013).

Schermerhon (2010) mencionó que existen culturas fuertes o dominantes en las que se envuelven las creencias y valores de las distintas personas que conforman la empresa, son fuertes debido a que sus miembros están completamente comprometidos a hacer las cosas de manera positiva y desinteresada hacia la organización y sus compañeros rechazando conductas disfuncionales. También menciona los niveles de la cultura organizacional en la que se dividen en cultura observable como dato externo y cultura medular como dato interno.

Su punto de vista fue que la cultura observable es todo aquello que las personas suelen hacer en su vida cotidiana y que es evidente para los demás como la forma de caminar o hablar, el comportamiento con los demás ante cualquier situación además incluye la forma de atención al cliente; mientras que la cultura medular es básicamente la más fuerte y más profunda ya que se basa moldear las creencias y valores centrales de los trabajadores para orientarlos a una conducta adecuada para la organización generando así una notable influencia en la cultura observable de manera habitual.

La cultura es un reflejo perdurable de los que las personas poseen en sus mentes; permite tener a los individuos de una organización un sentido de identidad, mejora el ambiente social que experimentan dentro de la empresa facilitando patrones o habilidades sobre una buena integración (Cameron & Quinn, 2011). Desde otro punto de vista, las organizaciones por más estructuradas que estas sean, dentro de ellas se construyen normas o reglas que los empleados adaptaran para realizar sus actividades o tareas a partir de los valores, creencias y costumbre (González et al., 2019).

Por otro lado, Elsbach (2018) señaló en su investigación enfocada al pensamiento de diseño que habían encontrado por la revisión de literatura que habían culturas más abiertas a la utilización de herramientas dinámicas las cuales se caracterizaban por los valores, suposiciones y normas, a diferencia de las que se enfocaban más en la productividad y rendimiento.

Almklov, Antonsen, Bye y Øren (2017) expresaron que la cultura tiene una gran relevancia al momento de examinar los límites de los estereotipos y los problemas de colaboración dentro de las compañías con la finalidad de lograr los objetivos sociales y organizacionales. Por otro lado, Briody, Berger, Wirtz, Ramos, Guruprasad y Morrison (2018) expusieron que dentro de las organizaciones los rituales pueden formar, mantener, generar cambios o inclusive eliminar características culturales. Los rituales según los autores hacen referencia a interacciones cotidianas de las personas en las empresas o en eventos organizados tales como el saludo o conversaciones en los pasillos.

Desempeño Organizacional

Chiavenato (2007) estableció que el desempeño organizacional mide al empleado bajo el ideal de cumplimiento de actividades propuestas por los altos mandos, las mismas que se deben estar logrando por todos los que conforman la empresa. Por otra parte, Farías (1995) expresó el desempeño organizacional como el efecto del comportamiento de los colaboradores de una organización frente a las especificaciones de su cargo, tareas y actividades, depende de un proceso de control o medida entre él y la empresa;

resulta de mucha importancia poder brindarles una estabilidad laboral a los empleados que se integran a las empresas, ofreciéndoles excelentes beneficios para que de esta forma se sientan conforme con el puesto que va a ocupar.

Robbins y Coulter (2010) argumentaron que el desempeño organizacional es un procedimiento para diagnosticar que tan exitosa ha sido una organización, un individuo o un proceso, en el logro de sus actividades y objetivos laborales planteados. A nivel organizacional mediante la evaluación y control del desempeño organizacional nos brinda un resultado acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Caplow (1976) mencionó en su definición del desempeño organizacional que éste debe basarse en el conocimiento de los objetivos planteados, para posteriormente evaluar si se está realizando un buen trabajo, lo que de cierta manera muestra las prácticas de administración de la época. Por otro lado, Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002) explicaron en base a sus investigaciones a lo largo de un decenio, que muchos gerentes de empresas privadas, adoptaron un concepto de desempeño en el que tomaba en cuenta solo las ganancias monetarias y asumían que se estaba realizando un buen trabajo. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) manifestaron que, las empresas podrían lograr sus objetivos utilizando pocos recursos, de esta manera, personas de altos cargos como algunos gerentes ponían en práctica ciertos conceptos como los de eficiencia, eficacia y moral dentro de las organizaciones y así tener un buen desempeño.

1.4 Marco Legal

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida, se encontraron dos ejes. Esta investigación se relaciona con el objetivo 2) Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad revalorizando las identidades, que pertenece al eje 1. El panorama general del primer eje es que promueve la implementación del Régimen del Buen Vivir, que se estipuló en el 2008 en la Constitución de Montecristi y que, durante el ciclo de la vida, posiciona al ser humano como sujeto de derechos.

El objetivo dos se fundamenta debido a que el Ecuador es un país que cuenta con una gran riqueza cultural, lo que hace indispensable tener presente los múltiples factores y la manera en éstos afectan a la forma de actuar a los individuos vistos como agentes de desarrollo. Además, dentro de este marco señala el valor del buscar el bien común que señala la pluralidad, viéndola como una oportunidad para la realización de objetivos comunes a partir del diálogo constante, franco, abierto y responsable.

Por otro lado, La Constitución del Ecuador (CE) manifiesta de manera expresa que: las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural, a decidir sobre su pertenencia a una o varias comunidades culturales y a expresar dichas elecciones; a la libertad estética; a conocer la memoria histórica de sus culturas y a acceder a su patrimonio cultural; a difundir sus propias expresiones culturales y tener acceso a expresiones culturales diversas (CE, 2008, art. 21). Aterrizándolo a la investigación, este objetivo se relaciona en virtud a que le da importancia a la cultura nacional y dentro de las políticas que se menciona, esta Impulsar el ejercicio pleno de los derechos culturales junto con la apertura y fortalecimiento de espacios de encuentro común que promuevan el reconocimiento, la valoración y el desarrollo de las identidades diversas, la creatividad, libertad, estética y expresiones individuales y colectivas. Mientras que el Artículo 276 de la Constitución de la República establece que es parte de los Objetivos del régimen de desarrollo: "Proteger y promover la diversidad cultural y respetar sus espacios de reproducción e intercambio; recuperar, preservar y acrecentar la memoria social y el patrimonio cultural";

El Artículo 380 de la Constitución de la República del Ecuador dispone:

"Velar, mediante políticas permanentes, por la identificación, protección, defensa, conservación, restauración, difusión y acrecentamiento del patrimonio cultural tangible e intangible, de la riqueza histórica, artística, lingüística y arqueológica, de la memoria colectiva y del conjunto de valores y manifestaciones que configuran la identidad plurinacional, pluricultural y multiétnica del Ecuador".

En el país también existe la Ley Orgánica de la Cultura, en la cual se menciona los siguientes artículos:

Art. 101.- De la participación del sector privado y de la Economía Popular y Solidaria. El Estado, en los diferentes niveles de gobierno, propiciará la participación del sector privado y de la economía popular y solidaria para la conservación, restauración y puesta en valor del patrimonio cultural, mediante políticas de fomento e incentivos y la generación de planes, programas y proyectos.

Art. 109.- Del emprendimiento e industrias culturales o creativas. Se entenderá por emprendimiento cultural o creativo toda actividad desarrollada por actores emergentes en un ámbito cultural o creativo hacia la producción de un nuevo o significativamente mejorado bien, servicio o proceso. Se entenderá por industrias culturales y creativas a los sectores productivos nacionales que tienen como objetivo la producción, distribución, circulación, intercambio, acceso y consumo de bienes y servicios culturales y creativos encaminados a la generación de valor simbólico y económico.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) dispone en el Artículo 4, que son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:

"La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural"

Desde esa misma perspectiva, las dimensiones estudiadas de la cultura nacional entre ellas, la masculinidad/ feminidad, distancia de poder, evaluación de incertidumbre e individualismo/colectivismo se correlacionan de manera positiva con la cultura organizacional, lo que indica generalmente la importancia del impacto de la cultura nacional en la cultura organizacional y, a su vez, en el desempeño organizacional (Nazarian et al., 2017).

CAPITULO II

2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Cabezas, Andrade y Torres (2018) mencionaron que una de las armas fundamentales para que la sociedad pueda enfrentarse a los cambios es la investigación, que puede ser generada en diferentes ámbitos por cualquier persona para el progreso de la sociedad y de sí misma. En este capítulo se hará referencia a los pasos y procedimientos que serán utilizados, todo aquello que corresponde al tipo, diseño, enfoque, alcance de la investigación, en la cual se sustenta y de esta manera se designará el modelo metodológico que permitirá la orientación para la resolución de los objetivos anteriormente planteados.

2.1 Diseño de la Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron que el diseño de la investigación es el plan o estrategia lleva a cabo para poder obtener la información que es necesaria en una investigación y de esta forma responder a los objetivos planteados. El investigador debe vislumbrar la manera la eficaz y precisa de responder a las preguntas, asimismo cumplir con los objetivos establecidos. Esto involucra la selección y el desarrollo de un o varios diseños de investigación aplicándolos en el marco del estudio.

Ferreira (2016) explicó que el diseño de investigación es la manera práctica que el investigador adopta para poder seguir los pasos antes previstos y lograr los objetivos del estudio. Por lo tanto, se puede decir que el diseño de esta investigación es no experimental, debido a que ambas variables han sido manipuladas o estudiadas anteriormente, además permitió a las autoras formalizar una investigación correlacional explicando y evaluando la relación estadística entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional. En esta investigación se medirá a las empresas en su entorno habitual, en su realidad.

Este tipo de diseño se usa para describir, diferenciar o examinar asociaciones entre las variables. Dzul (2017) explicó que el diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular las variables de manera deliberada, se basa en poder estudiar a los individuos en su ambiente natural.

2.1.1 Alcance

Los estudios correlacionales permiten evaluar en que magnitud se vinculan dos o más variables, en ellos primero se mide cada una de las variables luego se las analiza, cuantifica y evalúa el grado de relación que mantienen; las correlaciones se sostienen en hipótesis las cuales están supeditada a pruebas. El objetivo principal de los estudios correlacionales es identificar la conducta de una variable con la cual se la vincula en la investigación (Hernández et al., 2014).

Por otro lado, Espinoza (2018) mencionó que el alcance de investigación correlacional no establece la causa de las variables en forma directa ya que solo importa el grado de relación entre las variables. Salkind (2000) planteó que la investigación correlacional indaga sobre la relación entre variables o resultados, pero no explica que mantienen relaciones causales entre variables.

Por esta razón, la presente investigación posee un alcance correlacional, debido a que encuentra una relación entre la variable independiente cultura organizacional y la variable dependiente que es desempeño organizacional, tratando de medir de manera estadística cual es el nivel de incidencia de una variable sobre la otra.

2.1.2 Enfoque

El enfoque cuantitativo, es secuencial y probatorio que presenta un grupo de procesos, tiene una base numérica y utiliza la estadística en busca probar la hipótesis de investigación. En el proceso cuantitativo la hipótesis es sometida a una prueba cuando es implementado un diseño de investigación, en el cual se obtienen datos por medio de uno o varios instrumentos de medición los cuales son analizados e interpretados (Hernández et al., 2014).

Según Fernández y Díaz (2002) establecieron que el enfoque cuantitativo trata de estatuir la fortaleza de relación o correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados obtenidos a través de una muestra para hacer inferencia en la población en la que procede toda la muestra. De esta manera podemos decir que se utilizará este tipo de enfoque para la investigación, con la ayuda de la recolección de información la cual nos proporcionaran las empresas del sector seleccionado.

2.1.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Para la investigación se procederá a aplicar la encuesta, tomada de Valmohammadi & Roshanzamir (2015) basada en el modelo MVC para poder medir las diferentes dimensiones de la cultura organizacional, mientras que, para el desempeño organizacional, se ha tomado en cuenta el Modelo de Mando Integral, para la cual se utilizará la escala de Likert. Presuntamente la más utilizada sea la de 5 niveles, sin embargo, se han encontrado papers con escala de 7 y los investigadores explican esto ya que normalmente los encuestados tienden a no elegir los extremos produciendo un sesgo de tendencia central.

SurveyMethods (2011) aclaró que los datos pueden sufrir de sesgo lo que hace que se pierda valor en ellos y se volvería más complicado estimar los verdaderos sentimientos de las personas cuando éstas respuestas son más cercadas al centro. Desde otro punto de vista, Llauradó (2014) mencionó que las ventajas del ítem Likert son normalmente fáciles de construir por los diseñadores de la encuesta, para los clientes se les da la comodidad de poder validar su opinión y que al realizarla por ejemplo en internet, ayuda a la comparación de los puntuaciones con respecto a los criterios anteriormente respondidos.

Por lo antes mencionado se ha decidido emplear una escala de 5 puntos, la que se clasifica teniendo a 1= Totalmente en desacuerdo, 3=neutro y 5=totalmente de acuerdo que se clasificaran según las dimensiones de las variables, cada una con 6 preguntas.

Tabla 3 Escala de Likert

Puntaje	Escala
1	Totalmente en desacuerdo
2	Parcialmente en desacuerdo
3	Neutro
4	Parcialmente de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

2.1.4 Lógica

La lógica que se plantea es deductiva ya que, para efectos de medición de las variables, se han tomado dos teorías adaptadas a lo largo del tiempo en investigaciones de alto impacto a nivel mundial. Parra y Hernández (2015) definieron que “El argumento deductivo es aquel en el que se pretende que la conclusión se siga necesariamente de las premisas” (p. 68). Desde otra perspectiva, Sousa, Driessnack y Costa (2017) explicaron que en el raciocinio deductivo el investigador parte con una teoría ya establecida donde esos conceptos se reducen a variables para poder recolectar la información y de esta manera aprobar o no la teoría. Por otro lado, Requena, Salto y Merino (2018) definieron que el razonamiento deductivo está basado en modelos basados en premisas que no son generalizables.

2.1.5 Fuentes de datos

En esta investigación recopilaremos información de fuentes de datos primarias para ambas variables. Salle (2015) expresó que las fuentes de información son aquellas que ayudan a satisfacer la necesidad de conocimiento que contienen diversos tipos de documentos. Cabrera (2017) mencionó que las fuentes primarias son las que se extraen de información nueva y original que no ha estado expuesta a cambios y que las fuentes secundarias por el contrario son aquellas de las que se obtiene información que componen un análisis documental en donde alguien más ha trabajado en ellas. Es por ello, que la presente investigación ha tomado en cuenta los datos primarios teniendo como instrumento de medición una encuesta enfocada a la variable independiente y dependiente.

De acuerdo con el instrumento de evaluación la variable Cultura Organizacional la cual será evaluada por las siguientes dimensiones: Clan; Adhocrática, Mercado y Jerárquica. Contiene 24 ítems en total para el diagnóstico de esta variable. Este Instrumento de cultura fue diseñado para lograr evaluar el grado que una organización se hace hincapié en cada de las diferentes dimensiones, ha sido diseñado para poder definir un alto grado de congruencia con los esquemas que ya son conocidos y reconocidos que constituyen el modo en que las personas piensa, los valores que poseen y suposiciones de la manera de como procesan la información.

Se explica que lo significativo que posee este modelo, es cabalmente lo que llega a evaluarse en cada cuadrante puesto que tiende a ser distinto o antagónico. Cada dimensión se encuentra en un cuadrante diferente. Cameron y Quinn expresaron (2006):

Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional (p.41).

Las dimensiones que se estudian hacen referencia a las características dominantes de la organización, estilo de liderazgo que mantienen, el enfoque que posee la organización, el entorno de trabajo, los mecanismos de unión de la organización y de esta forma los ejes estratégicos que fijan el sentido de la organización y los discernimientos de éxito determinantes al momento de lograr los objetivos.

En los Ítems de Cultura de Clan hace referencia a un tipo de organización familiar, en como es el lugar de trabajo, la manera de como las personas comparte entre si dentro de la organización, Si los líderes se consideran mentores. La lealtad, compromiso organizacional mutua. En cultura Adhocrática también llamada cultura empresarial representa el tipo de organizaciones que son de alta sensibilidad a los cambios acelerados, si se promueve la iniciativa y la innovación dentro de la organización, el dinamismo y predisposición que se posee para lograr alcanzar nuevos retos y de estos obtener una enseñanza. Cultura Jerárquica es una cultura estructurada y que

busca una formalizada para trabajar. Los procedimientos gobiernan y establecen a sus miembros que es lo que se debe realizar a diario, promueve el respeto a las normas y política cumpliendo la jerarquía de coordinación. Y por último la Cultura de Mercado está orientada hacia el entorno en lugar de asuntos internos, se pretende conocer si la organización se mantiene inclinada a los resultados, si sus miembros son competitivos y orientados a los objetivos planteados para que de esta forma pueda llegarse a lograr los resultados deseados y planteados.

Tabla 4 Número de ítems de acuerdo al cuestionario

Dimensión	Nº Ítems
Cultura de Clan	6
Cultura Adhocrática	6
Cultura de Mercado	6
Cultura Jerárquica	6
Desempeño Organizacional	6
Total	30

Nota: ítem según la dimensión a Evaluar.

De acuerdo a la revisión de literatura en el instrumento se consideraban en total 42 ítems ya que consideraban otras variables, su objetivo era lograr medir no solo la incidencia de la cultura en el desempeño, si no también se implementa a esto el Total Quality Management, tratando de explicar la relación entre estas tres variables. Es por ello que el total de ítems de nuestra investigación es menor al instrumento que se ha considerado utilizar.

2.1.6 Población

Arias, Miranda y Villacis (2016) definieron que la población de estudio es un conjunto de casos que ayuda como un referente para la muestra cumpliendo ciertos criterios predeterminados, que a su vez no solo se refiere a seres humanos, sino que también incluye a objetos, organizaciones, animales, muestras médicas, entre otros.

Nuestra población, son las 57 empresas pertenecientes a la industria cuya actividad es la elaboración de leche cruda, crema de leche líquida, yogurt, bebidas a base de leche, yogurt y tratadas a altas temperaturas, la cual como anteriormente se justificó se la tomó en cuenta para ver la

intensidad de la cultura organizacional y de su incidencia en el desempeño organizacional.

Las 57 empresas antes mencionadas están distribuidas en entre las regiones Costa y Sierra del país. Se ha decidido estudiar a esta industria en específico debido a que en la revisión de literatura no se ha encontrado suficiente información sobre investigaciones previas que involucren al sector lácteo ni dentro de ésta al estudio de la cultura organizacional con relación al desempeño organizacional, por esta razón se considera un aporte a la ciencia.

2.1.7 Muestreo

En primera instancia, Alperin y Skorupka (2014) explicaron que el proceso de muestreo consiste en una lista de pasos en los que detalla, el primero la identificación de la población para la que se necesita entender que existen características como la homogeneidad, el tiempo, el espacio y la cantidad de personas, segundo el muestreo preliminar es necesario porque ayuda a armar un registro concluyente de muestreo , tercero la estimación del tamaño muestral que va dependiendo del diseño de muestreo, el grado de precisión deseado y la distribución de la variable, cuarto es la selección del procedimiento de muestreo que está dividido por muestreo probabilístico y no probabilístico, implementación del plan de muestreo que y por último la colección de datos. Desde su punto de vista, López (2004) expresó que los tipos de muestro probabilístico son recomendables en investigaciones con enfoque cuantitativo, debido a que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

Tipos de Muestreo

Lind, Marchal y Wathen (2012) afirmaron que el Muestreo Aleatorio Simple consiste en entender que cada individuo de la población posee la misma posibilidad de ser seleccionado. Otro tipo que también es relevante mencionar es el de Muestreo Aleatorio Sistemático y que los mismos autores explican que este método selecciona un punto de inicio de manera al azar y después se elige el k-ésimo individuo de la población. El muestro aleatorio estratificado, se aplica con la finalidad de asegurar que cada grupo de la

población se encuentre trazado en la muestra y el Muestreo por Conglomerados que se caracteriza por que se seleccionan los conglomerados de manera aleatoria y se toma una muestra con los elementos de cada grupo.

Muestreo no probabilístico

Otzen y Manterola (2017) establecieron que el muestro Intencional es aquel que permite seleccionar casos que caracterizan a una población limitando la muestra a solo estos casos establecidos. Se emplea escenarios en los cuales la población se considera variable y por lo cual la muestra es muy pequeña.

Muestro por conveniencia este tipo de muestro permite acceder aquellos casos que se tienen facilidad de acceso, esto fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los encuestados para el investigador. Muestreo Accidental es en aquel muestreo que se realiza un reclutamiento de población hasta lograr completar el número de sujetos que se requieren para completar el tamaño de muestra deseado.

La muestra a examinar en esta investigación, será de tipo no probabilístico muestreo por conveniencia debido a que se ha seleccionado una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. No obstante, a esto un alto porcentaje de esta población fue encuestada obteniendo empresas de la población que se quedaron fuera del estudio ya que actualmente ya no pertenecían a la actividad económica seleccionada y un bajo y escaso porcentaje de esta población decidió no participar en la investigación.

2.1.8 Recopilación de información

Para la recolección de muestra se seleccionó la información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) que contaba con un total de 57 empresas dedicadas a la elaboración de leche líquida fresca, la cual se contrastó con la página de Servicios de Rentas Internas, obteniendo una muestra final de 48 empresas a las que se debía encuestar.

Al descargar el directorio resumido de la SCVS, se pudo notar que la información era incorrecta en cuanto a números telefónicos para llamar y solicitar un correo que nos facilitaría enviar de manera detallada sobre las variables a las que se está enfocando esta investigación, los modelos en las que se basó para la encuesta que fueron tomados de un paper del año 2015, de una revista de alto impacto, específicamente con un ranking Gold a nivel internacional, también hacia quienes se solicitaba y estaba dirigida, adjunto también una carta de consentimiento informado. Sin embargo, se volvió a indagar en la información general de cada empresa, teniendo un mejor resultado al encontrar diferentes correos y algunas opciones de teléfonos con los que se esperaba debían ser los correctos.

Durante dos semanas se estuvo enviando la encuesta mediante correos electrónicos a las empresas, las cuales fue complicado debido a que no todos los correos estaban correctos, es decir no pudo llegar el mensaje a las 48 compañías. En cuanto a las empresas pertenecientes a la provincia del Guayas, específicamente de la ciudad de Guayaquil, las investigadoras se tomaron el tiempo que ir de manera presencial a las organizaciones dirigiéndose hacia la dirección presentada en la SCVS, llevándose por sorpresa al tener poco éxito en encontrar a las empresas por direcciones quizás antiguas.

En la tercera semana, el número de respuesta vía mail fue de 3 empresas, para lo cual se envió un último correo solicitando muy amablemente la respuesta, sin embargo sin tener éxito, la siguiente estrategia fue comenzar a llamar, aquí también hubo muchas sorpresas ya que específicamente una empresa no pudo ser contactada por ninguna de las tres opciones de número que obtuvimos dentro de su información general y sin poder visitarla debido a que no pertenece a la provincia en la que se encuentran las autoras. Con respecto a las demás, fue grato notar la predisposición de algunos gerentes y dueños de las empresas que dedicaron unos minutos de su ocupado y valioso tiempo para conocer e interesarse sobre el enfoque de la investigación. La humildad, el carisma y el respeto hacia el tiempo no solo de ellos sino también por parte de las investigadoras,

es digno de reconocer y admirar, ya que jamás debemos olvidarnos al tener estos cargos importantes que, en su momento todos transitan por el sendero de la educación y que en este mundo se necesita más humanidad entre nosotros mismos, por más insignificante que pueda parecer la ayuda, puedes estar haciendo más feliz el mundo de quien extiendes tu colaboración.

Todo cobraba sentido al poder contactarse con las personas a las que se enfocaba la encuesta, este trabajo fue duro ya que, así como se encontró personas colaboradoras, hubo otras que simplemente no quisieron participar dentro del estudio ya sea porque no estaban interesadas o porque los jefes no se encontraban dentro del país.

Dentro de la revisión de literatura, los autores de la investigación sobre la cultura organizacional, el manejo total de la calidad y el desempeño organizacional, mencionaron que distribuyeron su instrumento por medio de comunicación como correos electrónicos y correos postales, dándoles un mes para que los CEOs´s y jefes de los departamentos calidad, producción, ventas y del área de desarrollo e innovación puedan responder la encuesta, en ese caso para aumentar la tasa de respuesta debido a no obtener la información completa, decidieron enviar un recordatorio dándoles un plazo de una semana más. Otra técnica que utilizan los autores para recolectar la información es ir de manera personal a las empresas para tener un contacto más cercano, sin embargo, se requiere tener bastante tiempo y paciencia debido a que los equipos gerenciales de nivel superior suelen necesitar citas para poder reunirse con todo aquel que necesite hablar e incluso en ciertas ocasiones se necesita primero hablar con los encargados del área de Talento Humano.

En cuanto a la recolección de los datos en su mayoría los investigadores, se han enfocado en compartir el instrumento de medición y hacer seguimiento a éste por medios electrónicos, enfocándose así en recibir respuesta de personas que, dentro de la jerarquía de la empresa, se encuentran en niveles superiores. Así de esta manera las autoras decidieron tomar en cuenta a este patrón que tiene un aspecto importante debido a la claridad, experiencia y amplio conocimiento general de las organizaciones que estos individuos poseen.

2.1.9 Análisis de Datos

Para el análisis de los datos, en la revisión de literatura se pudo observar que los investigadores de revistas de alto impacto, debido a la exigencia y el amplio conocimiento de estudio, evalúan y analizan los datos mediante un modelo de ecuaciones estructurales de los que solo tiene amplio entendimiento los autores con un doctorado. Sin embargo, por la validez del instrumento, se decidió que el estudio sea realizado a través de un análisis de correlacional para poder evaluar las relaciones que se han propuesto en esta investigación.

Por otro lado, se realizó en serie de tiempo de corte transversal y en este aspecto del tiempo los autores poseen perspectivas diferentes por lo que se ha decidido tomar en cuenta el criterio del paper tomado como modelo, con el fin de poder identificar el grado de incidencia que existe entre las relaciones de las variables ya descritas y como finalidad de esto derivar las conclusiones que se reporten en el presente documento. El análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta se realizó a través del programa GRETL.

Pérez (2018) explicó que Gretl es una aplicación diseñada para el análisis estadístico y la estimación de modelos econométricos. Es la herramienta fundamental de análisis empírico en la asignatura Econometría I. Gretl proporciona información estadística acerca de los datos. Mediante los diferentes menús, podemos pedir al programa esa información, que será presentada en forma de ventana. Dentro de las características del programa, están las siguientes, Posee una interfaz fácil e intuitiva en diferentes idiomas como el alemán, albanés, búlgaro, catalán, chino, checo, español, francés, griego, italiano, japonés, portugués, ruso, inglés, entre otros. Además, incluye una gran variedad de estimadores: mínimos cuadrados, máxima verosimilitud, GMM; de una sola ecuación y de sistemas de ecuaciones. Los resultados de los modelos se pueden guardar como ficheros LaTeX, en formato tabular y/o de ecuación.

CAPITULO III

3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es importante saber cómo interpretar las variables para lo cual el método es útil y se utilizara como ayuda para lograr el objetivo de la investigación que es realizar una relación entre la variable independiente cultura organizacional y la variable dependiente que es el desempeño organizacional.

3.1 Característica de la Muestra

El levantamiento de información fue de 35 compañías encuestadas entre ellas el 43% fueron pequeñas empresas, cabe destacar que las compañías `pequeñas tuvieron la mayor participación en esta investigación, seguido del 37% correspondiente a las medianas empresas y lo último el 20% de las grandes empresas.

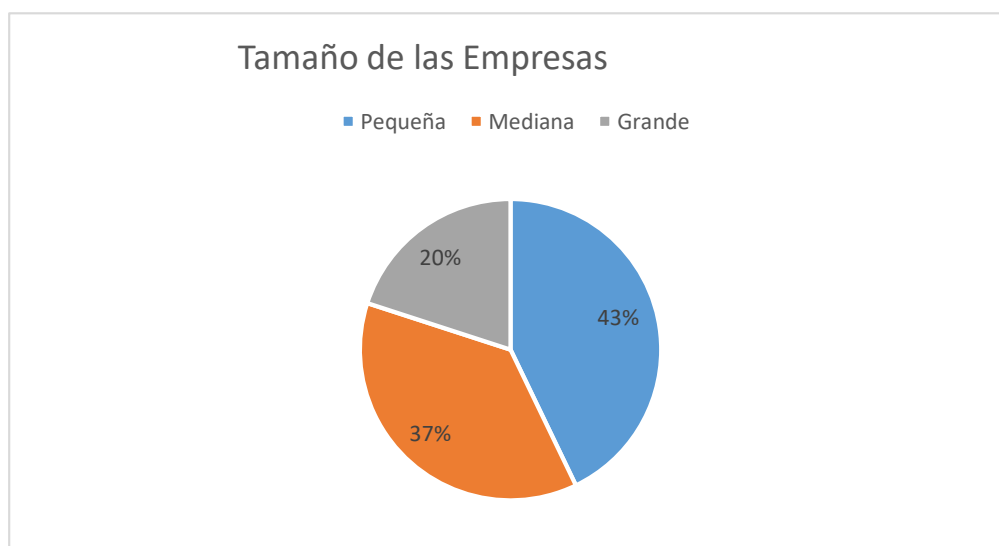


Figura 10 Tamaño de las empresas. Adaptado de: Encuesta aplicada.

El personal de las empresas encuestadas en algunas de ellas, específicamente en las pequeñas, se encontraba dividido dentro de las ciudades y en las haciendas ubicadas en el campo donde se realiza la

producción. Las grandes empresas tenían alrededor de 300 empleados, las medianas empresas tenían aproximadamente 150 y las pequeñas generalmente eran empresas familiares y tenían entre 20 y 50 empleados.

Lo más importante es que todas las personas encuestadas dieron apertura para llevar a cabo la encuesta y obtener la mayor cantidad de información posible. Se observa que la mayor cantidad de empresas son pequeñas, ya que el acceso a las mismas fue más pronto y oportuno que las otras empresas de mayor tamaño.

En segundo lugar, se encuentran las medianas empresa con mayor cantidad de empleados, pero también fueron flexibles para adquirir la mayor cantidad de información acerca de su punto de vista sobre el desempeño organizacional y la cultura organizacional.

Por último, las grandes empresas representan un 20 por ciento de los encuestados; ya que, por ser empresas de gran tamaño, el acceso a las mismas es restringido. Además, en algunas fue necesario pedir permiso a los gerentes de talento humano para que dieran acceso a realizar la encuesta a los empleados durante el horario de trabajo.

Entre las empresas encuestadas se encuentran Kaarufood que se dedica a la elaboración y comercialización de alimentos, Industria de lácteos Chimborazo, lácteos San Antonio, industria de lácteos Chimba, Agroandaraza, Ecolac, Abellito S.A, Peri, Zulac, Trovica, agsmart, Agropecuaria Agrocappra; y otras empresas de lácteos y ganadería que dieron apertura para obtener información para llevar a cabo el proyecto.

En total fueron 35 empresa entre grandes y pequeñas las que decidieron participar de este estudio de mercado para conocer si existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

3.2 Fiabilidad y Validez de Datos

Es necesario evaluar la confiabilidad y validez del instrumento de medición. De esta forma se puede comprobar que la investigación es seria y aporta resultados reales. Además de contener la formalidad de la investigación, la autenticidad y validez de un instrumento aprueba que el estudio sea profesional y de aporte a la ciencia.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) argumentaron que la validez se refiere al grado que el instrumento posee para medir la variable. Para poder estudiar la autenticidad y confiabilidad del instrumento utilizado, se aplica la prueba Alfa de Cronbach la cual relaciona las variables utilizadas en la investigación y establece la confiabilidad de cada sección del cuestionario.

En base a Invadin (2012), se expresa que de los resultados obtenidos en la encuesta se tiene precisión de los datos y la medida debe tener estabilidad en sus diversas aplicaciones, lo cual lo convierte en una de las herramientas básicas que debe cumplir con todo el proceso para obtener información. La calidad de la información obtenida forma parte de un conjunto de factores que implementan diversas herramientas para recabar información de buena calidad.

El coeficiente de Cronbach fue creado por Cronbach en el año de 1951 como un elemento estadístico para determinar la confiabilidad de un compuesto o de una prueba adquirida a partir de un conjunto de diversas mediciones. El coeficiente estima el número de la varianza al analizar la consistencia interna de los compuestos o del grupo de ítems; es decir, que se convierte en un coeficiente de equivalencia (Cervantes, 2015).

Gonzalez y Pazmiño Santacruz (2015) sostiene que el alfa de Cronbach nos genera una medida de la consistencia interna que disponen los reactivos que forman una escala. Si esta medida es alta, permite decir que se manifiesta una evidencia de la igualdad de dicha escala, es decir, que las

dimensiones están en la misma dirección. El alfa de Cronbach se logra a partir de la covarianza entre ítems de una escala, la varianza total de la escala y el número de reactivos que la conforman.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Yi}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Donde:

K = Número de ítems en la escala.

σ^2Y_i = Varianza del ítems i

σ^2X = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos

En la tabla que se muestra a continuación, se pueden observar las escalas de fiabilidad y rangos en que se determina la fiabilidad de un estudio. En esta escala es necesario analizar que la fiabilidad puede ser definida en diferentes niveles de valor, entre ellas se demuestra que de -1-0, no es fiable el análisis. De 0.01 a 0.49, el análisis va a tener una baja fiabilidad; de 0.50 a 0.69 la fiabilidad será moderada pero no es completamente confiable.

Además, de 0.70 a 0.89, la fiabilidad del estudio es fuerte porque los datos son obtenidos de buenas fuentes y de la manera correcta. Por último, el rango entre 0.90 a 1.00 tiene una fiabilidad alta. Es decir, que el estudio puede ser completamente fiable. Y en caso de ser 1.00, no habría dudas sobre las fuentes de obtención de la información.

A continuación, se muestra la escala de alfa de Cronbach para una mejor interpretación:

Tabla 5 Escala de valoración de Alfa de Cronbach

Valor	Fiabilidad
-1 – 0	No fiable
0.01-0.49	Baja fiabilidad
0.50-0.69	Moderada fiabilidad
0.70-0.89	Fuerte Fiabilidad
0.90-1.00	Alta Fiabilidad

Nota: Alfa de Cronbach. Tomado de: Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. Recuperado de: <http://laccei.org/LACCEI2014-Cancún/RefereedPapers/RP065.pdf>

En la siguiente tabla queda demostrado que el modelo de medición que se toma en cuenta con un nivel satisfactorio de validez y fiabilidad. Fiabilidad que fue estimada mediante un método de alfa de Cronbach, como se muestra en la tabla, los valores de cada una de las escalas en este estudio se encuentran por encima de 0.80 dando una alta fiabilidad al instrumento.

Los criterios que se han considerado para definir el desempeño de la cultura organizacional se encuentran: adhocrático, clan, mercado y jerarquía. Donde el alfa Cronbach dio como resultado entre 0.80 y 0.91; es decir, que los criterios de la cultura organizacional son altamente fiables y su media se encuentra en 4 aproximadamente.

Por otro lado, el desempeño organizacional es otra variable que se analiza en esta investigación. Donde la media se encuentra en 4.42 y en la escala Alfa Cronbach se encuentra en 0.936; es decir que es altamente confiable. Por ende, la información obtenida para ambas variables es confiable y se puede deducir que los resultados que se obtengan de la investigación; por consiguiente, lo serán.

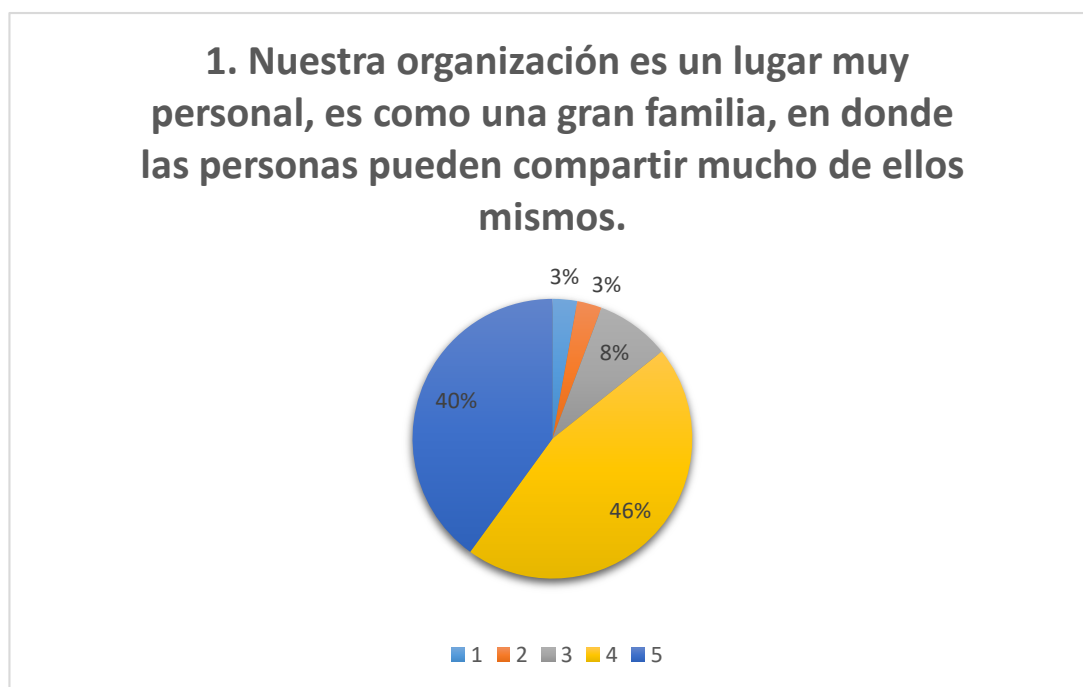
Tabla 6 Prueba de Fiabilidad

	Criterios	Número de artículos	Media	Alfa de Cronbach
Cultura Organizacional	Clan	6	4.26	0.9118
	Adhocratica	6	4.19	0.876
	Mercado	6	4.25	0.901
	Jerarquía	6	4.28	0.885
Desempeño de la Organización		6	4.42	0.936

Nota: Cálculo del instrumento alfa de Cronbach

3.3 Interpretación de los resultados de acuerdo al cuestionario

Cultura de Clan

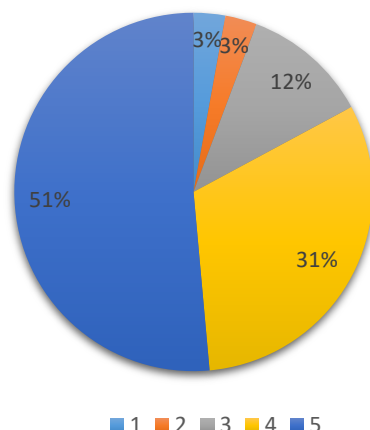


En la imagen anterior se puede observar que el 46, 7% de las empresas a las que se encuestó están parcialmente de acuerdo en cuanto a percibir a su empresa como un lugar familiar, mientras que solo el 6% no la percibe igual, dividiéndose con un 3% para parcialmente en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asignan cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

Es decir, que casi el 50% de los empleados en las empresas encuestadas la consideran como un lugar especial donde no solo pueden ser ellos mismos, sino que pueden compartir sus vivencias personales y laborales. Por otro lado, existe un 6% que están parcialmente y totalmente en desacuerdo. A este tipo de empleados es necesario motivarlos para evitar que su falta de compromiso y representación afecte su desempeño en la compañía.

Por otro lado, el 40% que está de acuerdo debe ser motivado y deben servir de ejemplo para que los otros empleados cuenten con la misma motivación para desempeñar sus labores.

2. El liderazgo en nuestra organización es generalmente considerado como un ejemplo de mentoría.

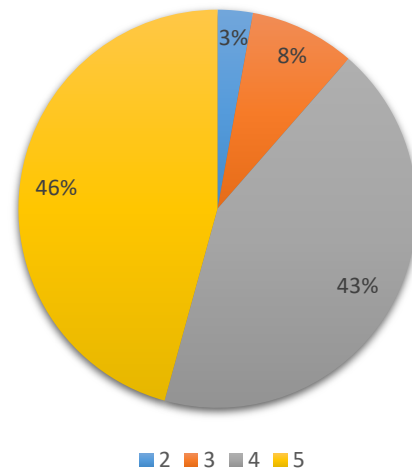


En la imagen anterior se puede observar que el 51 % de las empresas a las que se encuestó están totalmente de acuerdo en cuanto a percibir que el liderazgo de la organización se considera como un ejemplo de tutoría, mientras que solo el 6% no la percibe igual, dividiéndose con un 3% para parcialmente en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asignan cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

Es importante que todos los líderes de las empresas encuestadas tomen estos datos como incentivo para mejorar las prácticas, procedimientos y cultura organizacional. Ya que todos los empleados deben considerar a sus superiores como mentores para que exista una armonía en la jerarquía y se pueda cumplir de manera rápida con los objetivos de la organización.

También, es que el 3% que se encuentra en total desacuerdo debe ser analizado; ya que, al tener una mala percepción sobre los jefes inmediatos, puede crearse discordia o resentimiento en el clima laboral. Estos roces entre empleados, a largo plazo afectan el cumplimiento de las funciones y la consecución de objetivos.

3. La gestión en nuestra organización está caracterizada por el trabajo en equipo, por consenso y la participación.

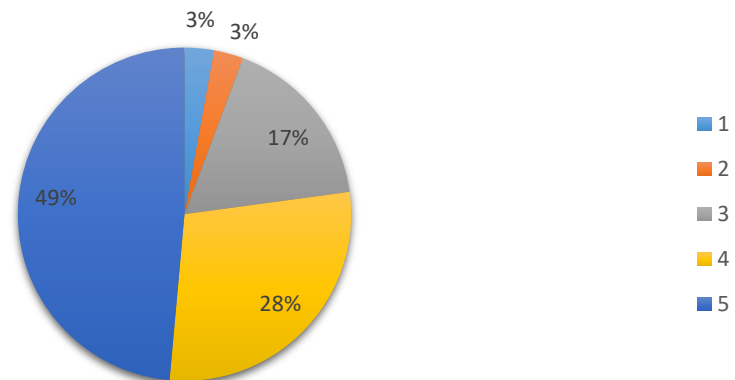


En la imagen anterior se puede observar que el 46% de las empresas a las que se encuestó están totalmente de acuerdo en cuanto a percibir que la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, mientras un 3% está parcialmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asignan cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta, sin embargo, algo bastante peculiar es que para esta pregunta no se obtuvo respuestas de 1.

Desafortunadamente, un 43% de los empleados en las empresas encuestadas están parcialmente de acuerdo con la existencia de consenso, participación y trabajo en equipo. Por ende, dicho aspecto de la empresa debe ser analizado; ya que los empleados deben percibir que existe compañerismo en la organización y que todos pueden participar en la toma de decisiones de la compañía.

Un 8% de las empresas está parcialmente en desacuerdo con el consenso, participación y trabajo en equipo; por lo cual debe existir un inconveniente en el clima laboral de dichas compañías.

4. Lo que mantiene unida a nuestra organización es la lealtad y la confianza mutua.

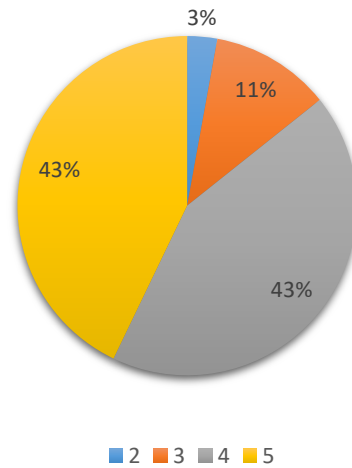


Se puede observar que el 49% de las empresas a las que se encuestó están totalmente de acuerdo en cuanto a percibir que su organización se basa en la confianza mutua y lealtad, mientras que solo el 6% no la percibe igual, dividiéndose con un 3% para parcialmente en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asignan cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

Casi un 50% de las empresas encuestadas consideran a la lealtad y confianza mutua como elementos de la cultura organizacional que mantiene unidos a los empleados. De hecho, esos valores favorecen al clima organizacional y el desempeño de los trabajadores porque permiten que todos trabajen a gusto y en paz.

Por otro lado, está un 6% de las empresas que no están totalmente de acuerdo con esta premisa. Lo cual podría generar conflictos en la empresa porque todos los empleados deben ser leales y cumplir con los procedimientos y directrices de la empresa.

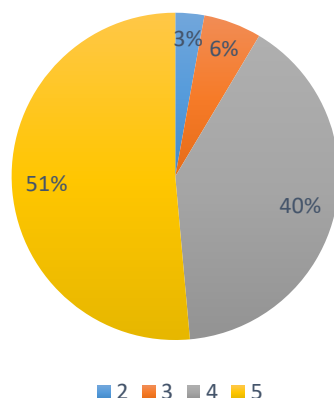
5. Nuestra organización enfatiza el desarrollo humano, persiste la alta confianza y la apertura a la participación.



Se puede observar que las empresas en esta pregunta el 43% está totalmente de acuerdo y percibe que existe una buena apertura a la participación, así también el 43% está parcialmente de acuerdo, mientras que solo un 3% está parcialmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asignan cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta, algo muy peculiar es que para esta pregunta no se obtuvo respuestas de 1.

Existe una paridad entre los empleados que están totalmente de acuerdo con que la organización enfatiza el desarrollo humano, persiste en la alta confianza y la apertura en la participación. Sin embargo, también un 43% está parcialmente de acuerdo con esta premisa. Pero recabando toda la información, se puede resumir que en la mayoría de las empresas los empleados sienten que se enfatiza el desarrollo humano.

6. Nuestra organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas.



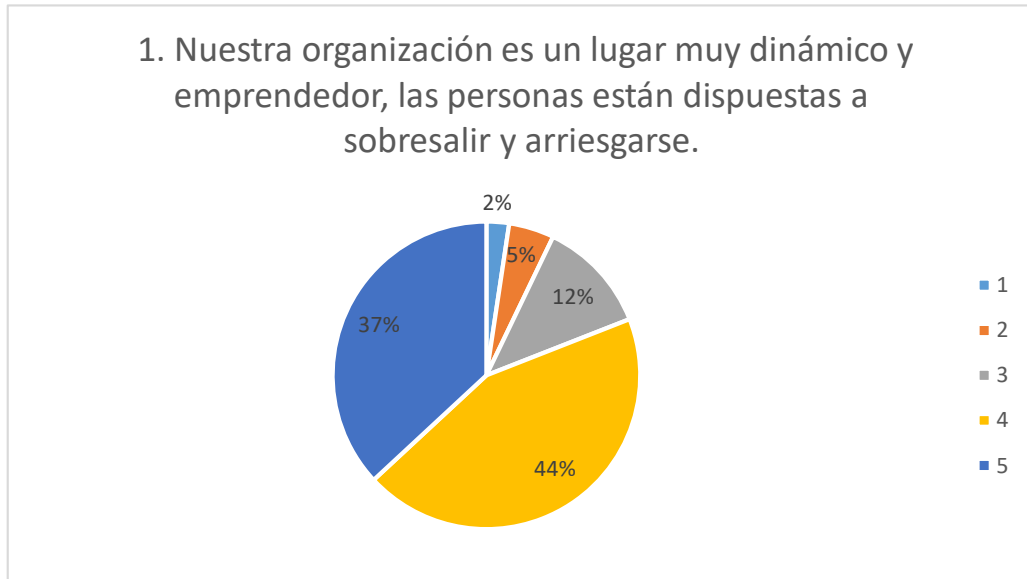
Se puede observar que las empresas en esta pregunta el 51% está totalmente de acuerdo y percibe que la base del éxito es el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo y la preocupación por las personas, así también el 40% está parcialmente de acuerdo, mientras que solo un 3% está parcialmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta, algo peculiar es que para esta pregunta no se obtuvo respuestas de 1.

Para esta pregunta, la respuesta ha sido favorable por más del 50% de los empleados que consideran a la organización como una herramienta para definir el éxito del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas. Sin embargo, existe un 40% que muy alto que se encuentran parcialmente de acuerdo. Lo cual, requiere de un análisis porque la empresa debe ser una fuente de inspiración para los trabajadores que les permita desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

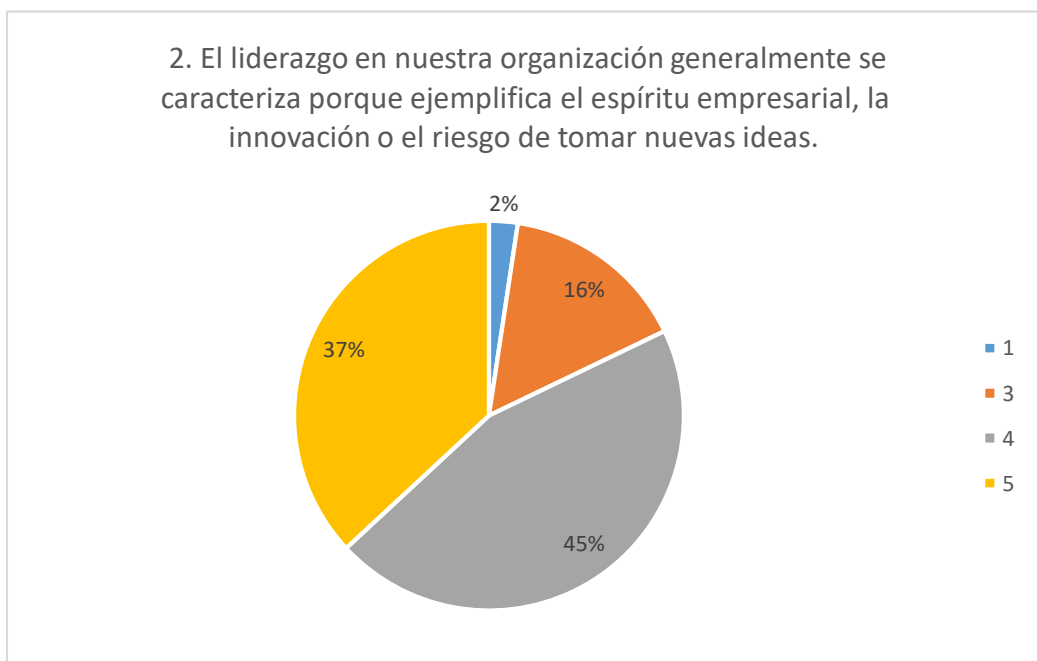
A diferencia de las otras investigaciones donde existe una mayor correlación de los otros tipos de cultura, en la presente, la cultura de clan posee los coeficientes más altos, destacándose las preguntas 5 y 6 con 0,42 y 0,79 respectivamente, dejándonos saber que esta cultura es la que

prevalece en la industria tomando en cuenta también el contexto nacional. Además, dentro de la misma posee características de los otros

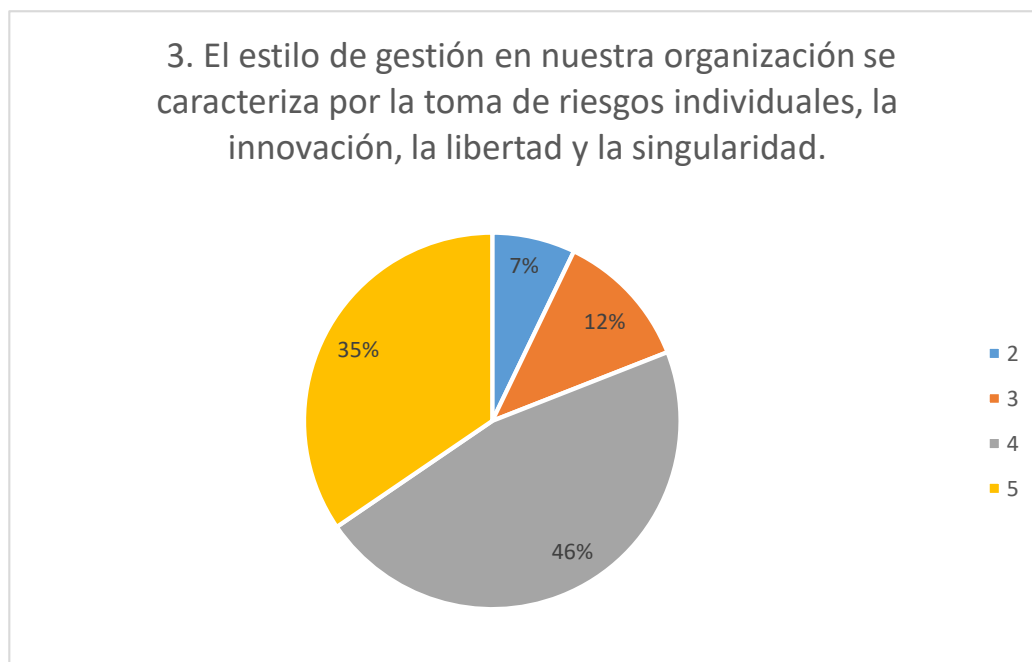
Cultura Adhocrática



Dentro de esta pregunta que corresponde a la cultura adhocrática, se puede observar que el 44% de las empresas encuestadas está parcialmente de acuerdo con respecto a percibir que su organización es un lugar dinámico donde las personas están dispuestas a sobresalir, mientras que solo el 2% está totalmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

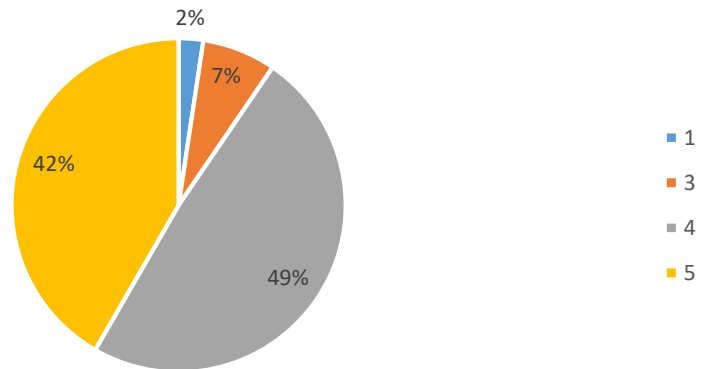


Con respecto al grafico anterior se puede interpretar que el 45% está parcialmente de acuerdo con percibir que dentro de su organización se ejemplifica el espíritu empresarial, tomando en cuenta a la innovación o tomar nuevos riesgos, mientras que solo el 2% está totalmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.



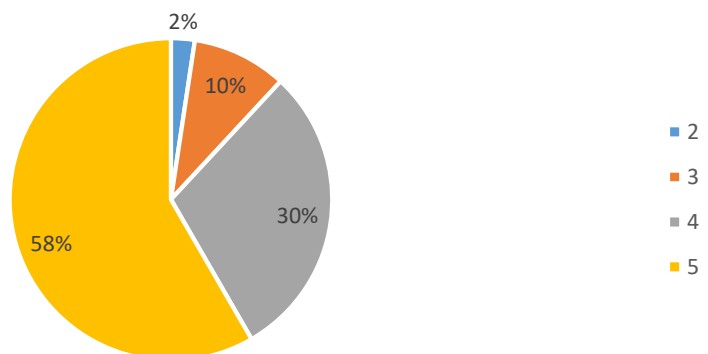
Se puede observar que las empresas en esta pregunta el 46% está parcialmente de acuerdo y percibe que su organización se caracteriza por que las personas dentro de ella, están dispuestas a tomar riesgos individuales, además de la innovación y la singularidad, mientras que solo un 7% está parcialmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta, algo peculiar es que para esta pregunta no se obtuvo respuestas de 1.

4. Lo que mantiene unida a nuestra organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo, se hace énfasis en estar a la vanguardia.

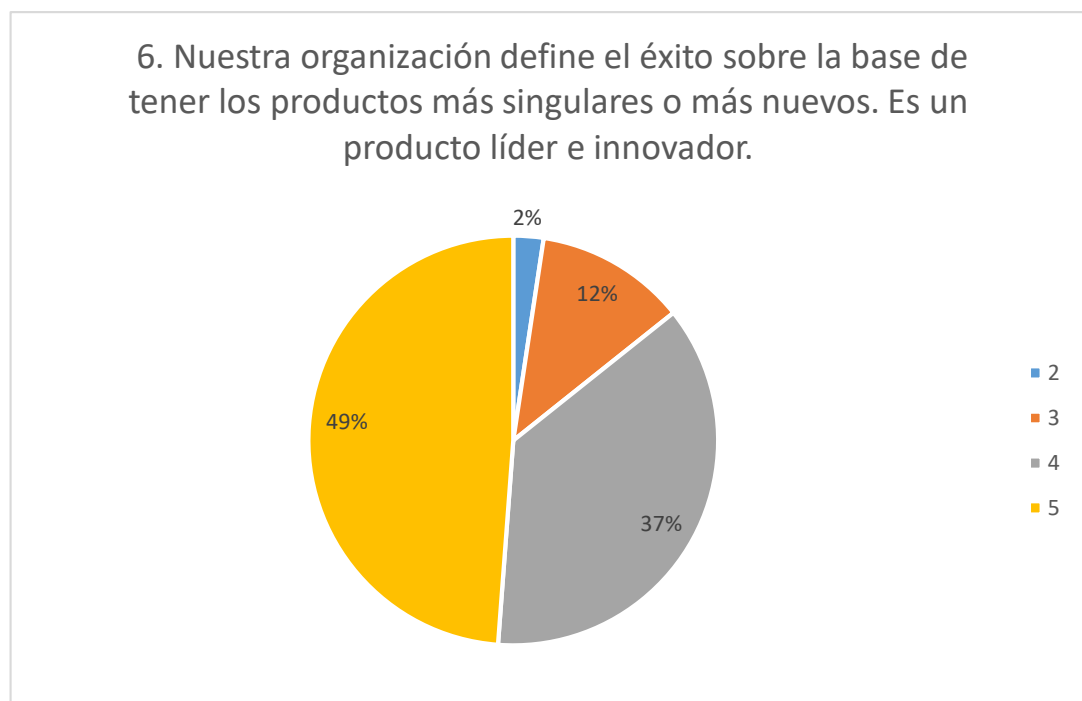


Se puede observar que el 49% está parcialmente de acuerdo a pensar o percibir que a su organización la mantiene unida la innovación y el desarrollo, estando a la vanguardia, con una menor proporción el 42% está totalmente de acuerdo en esta pregunta, mientras que el 2% está totalmente en desacuerdo. Por otro lado, se pudo notar que no existe respuesta de 2 (parcialmente en desacuerdo). Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

5. Nuestra organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos, el intento de nuevas cosas y la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades.



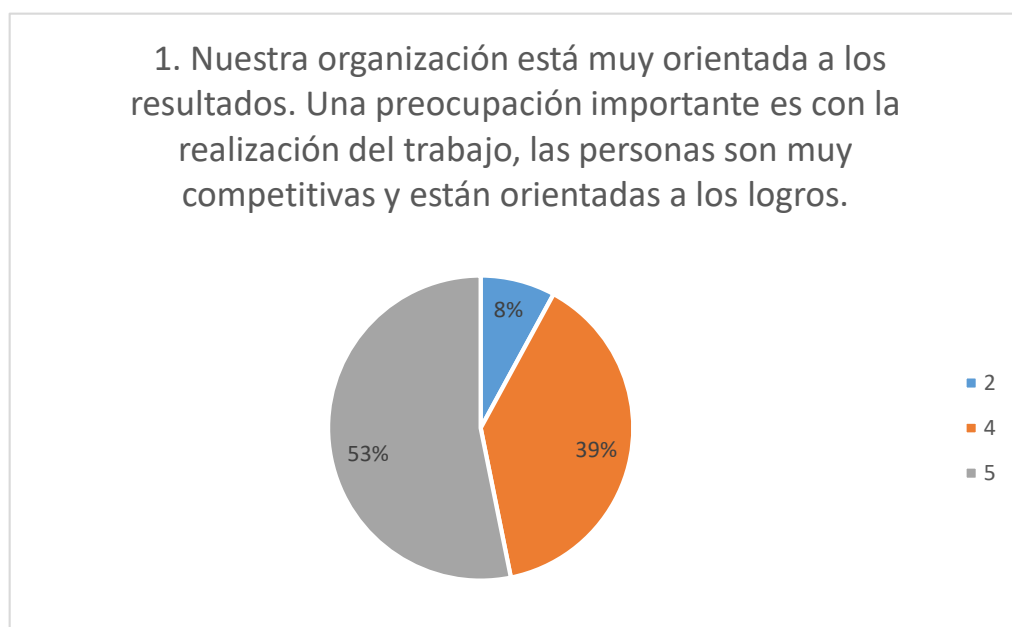
En este grafico a diferencia del anterior en esta pregunta, el 58% está totalmente de acuerdo en que su organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos, siempre buscando nuevas y mejores oportunidades, mientras que el 2% está parcialmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta, algo muy peculiar es que para esta pregunta no se obtuvo respuestas de 1.



En el siguiente grafico se observa que el 49% está totalmente de acuerdo en que su organización define el éxito sobre el hecho de tener los productos más innovadores en el mercado, mientras que el 2% está parcialmente en desacuerdo. También se debe tomar en cuenta que el 12% considera que en este aspecto no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta, algo muy peculiar es que para esta pregunta no se obtuvo respuestas de 1.

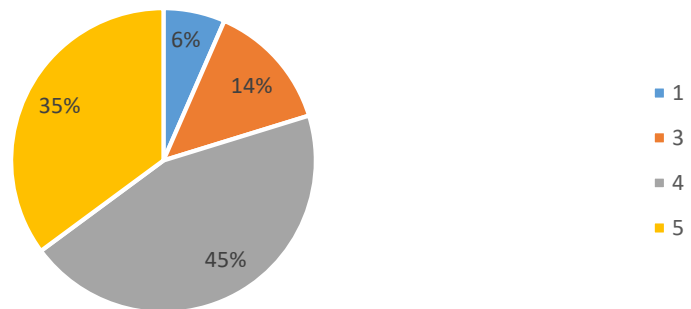
Al hacer la comparación con los autores ya antes mencionados, que investigaron sobre la cultura organizacional y de confianza en el alto desempeño del trabajo, se puede notar que la cultura adhocrática se ajusta al perfil de para la orientación de los resultados, debido a que posee un enfoque hacia tomar riesgos individuales lo que permite al trabajador empoderarse teniendo una buena participación dentro de la compañía en cuanto a la innovación.

Cultura de Mercado



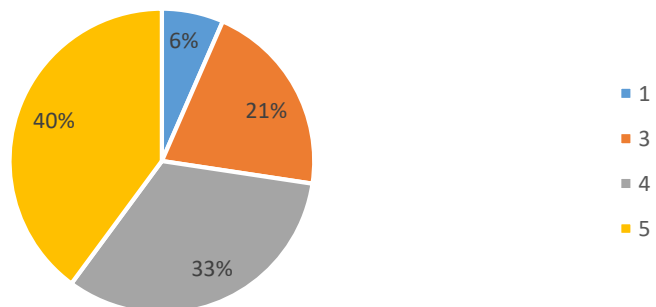
En este gráfico, el 53% de las empresas encuestadas perciben que dentro de su organización hay personas que son competitivas, orientadas a la realización del trabajo y a los logros. Por otro lado, el 39% está parcialmente de acuerdo y solo el 8% está parcialmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta, algo muy peculiar es que para esta pregunta no se obtuvo respuestas de 1.

2. El liderazgo en nuestra organización ejemplifica un enfoque agresivo y orientado hacia los resultados.

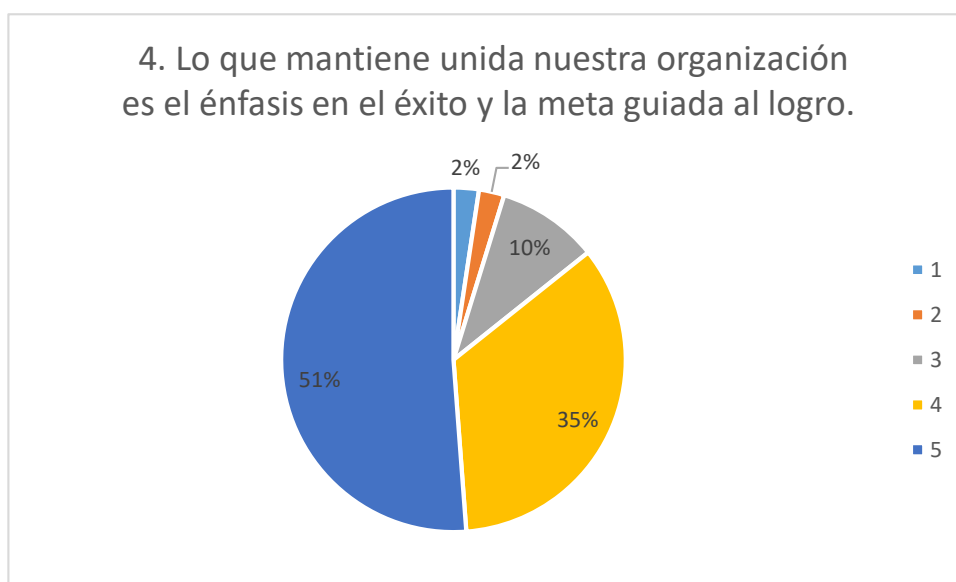


Para esta pregunta, se puede observar que el 45% es parcialmente de acuerdo con percibir que el liderazgo que existe dentro de su organización ejemplifica un enfoque agresivo y orientado a los resultados, el 35% en cambio está totalmente de acuerdo, mientras que el 6% está totalmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta, algo distinto es que para esta pregunta no se obtuvo respuestas de 2.

3. El estilo de gestión en nuestra organización se caracteriza por la competitividad de fuerte conducción, altas demandas y logros.

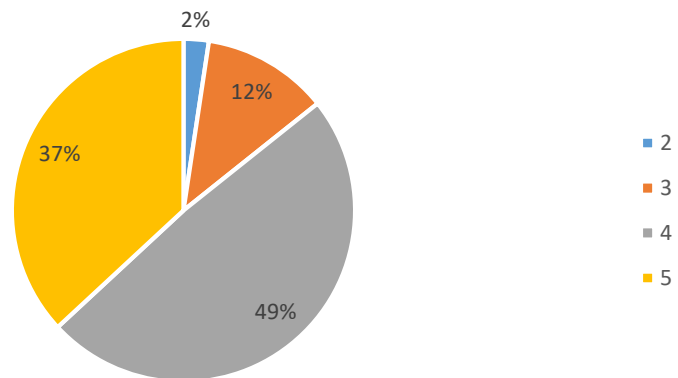


Se puede observar que el 40% está totalmente de acuerdo con percibir que la gestión de la organización se caracteriza por la conducción hacia altas demandas y logros, el 33% en cambio está parcialmente de acuerdo, mientras que el 6% está totalmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta, para esta pregunta no se obtuvo respuestas de 2.



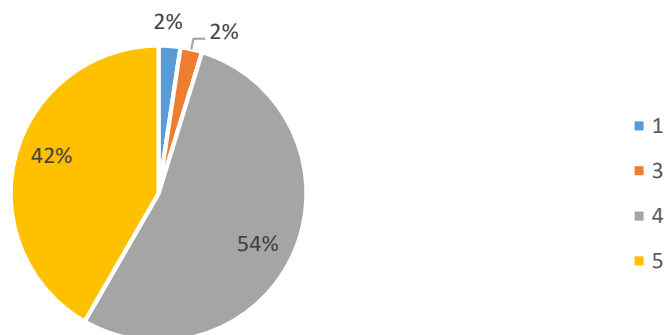
Para esta pregunta, el 51% de las empresas perciben que se mantienen unidas debido a que le ponen un énfasis especial para alcanzar el éxito y conseguir el logro de sus objetivos mediante metas guiadas, el 35% está parcialmente de acuerdo, el 3% se considera neutro, mientras que el 2% está totalmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

5. Nuestra organización hace hincapié en las acciones competitivas y logro. Acercarse a objetivos difíciles y ganar en el mercado.



Se puede observar que existe mayor concentración de respuestas que están enfocadas positivamente, siendo así el 49% que está parcialmente de acuerdo que su organización por lo general trata de plantearse objetivos difíciles y ganar mercado, mientras que el 2% está parcialmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

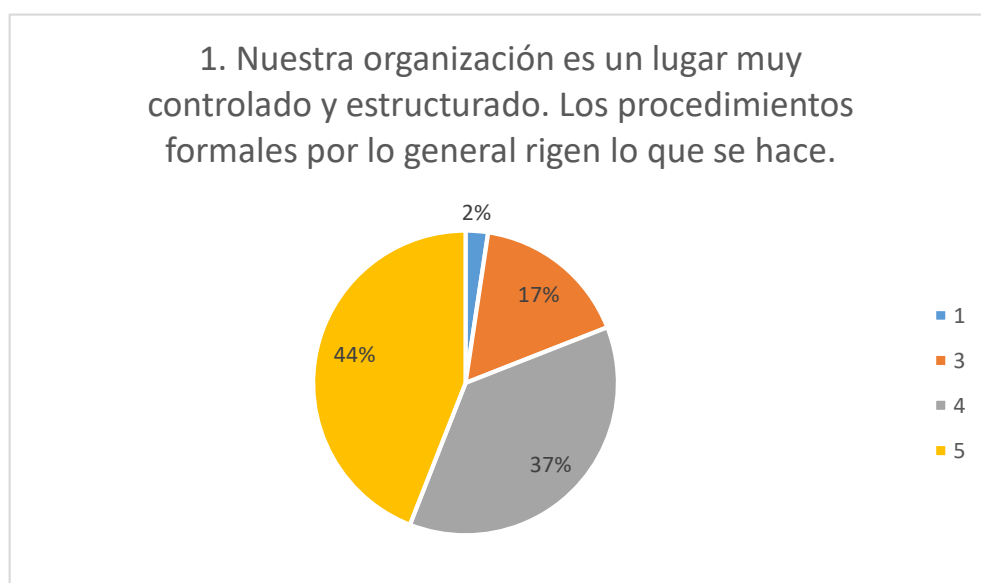
6. El éxito de nuestra organización se basa en ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo del mercado es clave.



Para esta pregunta el 54% está parcialmente de acuerdo que el liderazgo del mercado es la clave, el 42% en cambio está totalmente de acuerdo y solo el 2% percibe que no está de acuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

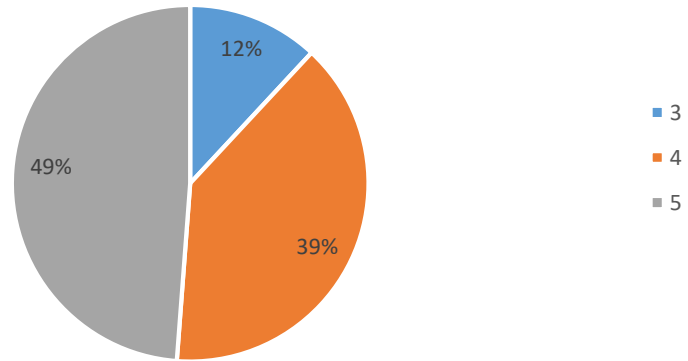
Los coeficientes de este grupo de datos, posee valores entre $-0,0043$ y 0.239 . dándonos a entender que la cultura de mercado no es la que predomina en este estudio, sin embargo, al compararlo con otras investigaciones del mismo sector, por ejemplo, se puede observar un interesante contraste en este caso sobre el análisis que se realizó en la industria manufactura farmacéutica de la ciudad de Tehran donde este tipo de cultura estaba entre las más predominantes con un coeficiente de $0,612$.

Cultura de Jerarquía



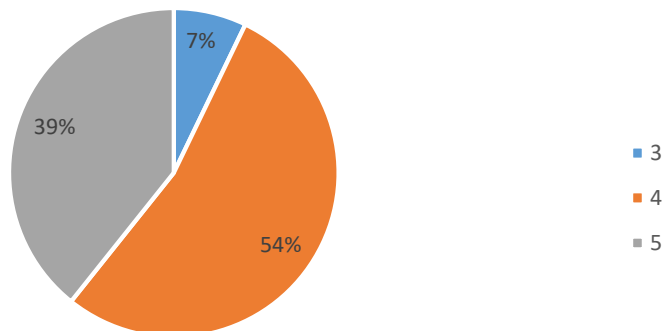
La percepción en cuanto a esta pregunta es que el 44% está totalmente de acuerdo sobre si la organización es un lugar muy estructurado, donde existen procedimientos formales que rige todo lo que los trabajadores hacen y se puede entender que es debido a que en las empresas en sus procesos son muy cuidadosas debido a que su producto es masivo, el 37% en cambio está parcialmente de acuerdo con ello y solo el 2% está totalmente en desacuerdo. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta. En esta pregunta no se observa respuesta tipo 2.

2. Se considera que los líderes de nuestra organización ejemplifican la coordinación, la organización o la eficiencia de funcionamiento.



Para esta pregunta, el 49% está totalmente de acuerdo en percibir que los líderes que se encuentran dentro de la organización dar ejemplo sobre coordinación y la eficiencia de cada uno de los procesos para un buen funcionamiento. En esta ocasión no existen valores en desacuerdo. Ya que se obtuvo que el 39% está parcialmente de acuerdo y un 12% que se mantuvo neutro. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta. En esta pregunta no se observa respuesta tipo 2

3. El estilo de gestión en nuestra organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en la relación.

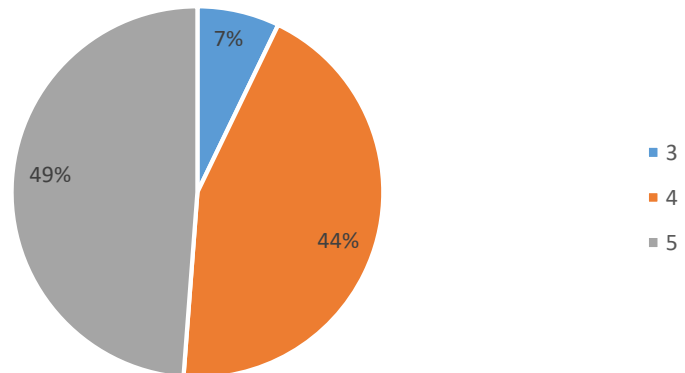


Para esta pregunta, el 39% está totalmente de acuerdo en percibir que la su organización, mantiene previsibilidad sobre efectos negativos en el futuro, preocupa tener una relación estable con sus trabajadores y darles seguridad sobre el empleo. En esta ocasión de no existen valores en desacuerdo. Ya que se obtuvo que el 59% está parcialmente de acuerdo y solo un 7% que se mantuvo neutro. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta. En esta pregunta no se observa respuesta tipo 2.



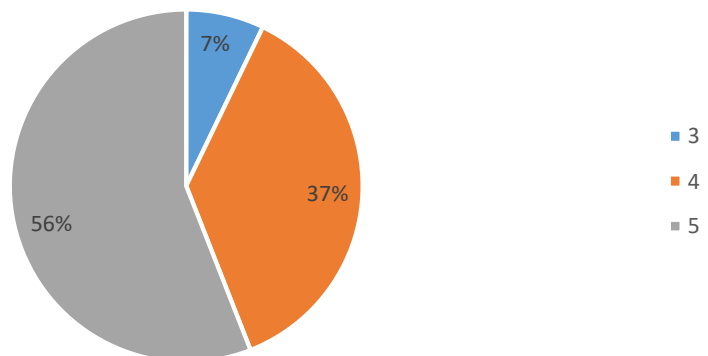
Podemos observar que en esta ocasión al igual que en los gráficos anteriores, no se encuentran escalas de 1 (totalmente en desacuerdo) y 2 (parcialmente en desacuerdo), lo que nos deja un 22% que considera neutro, 32% que está parcialmente de acuerdo y un 46% totalmente de acuerdo en cuanto a percibir si la empresa se mantiene unida por las políticas y reglamentos para mantener una buena organización. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

5. Nuestra organización hace hincapié en la permanencia, la estabilidad, la eficiencia, el control y las operaciones sin problemas son de gran importancia.



Se puede observar que el 49% está totalmente de acuerdo en cuanto a distinguir que la organización hace énfasis en la permanencia, la estabilidad, la eficiencia, el control y las operaciones sin problemas, mientras que el 7% solo se considera neutro. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta. no se encuentran escalas de 1 (totalmente en desacuerdo) y 2 (parcialmente en desacuerdo).

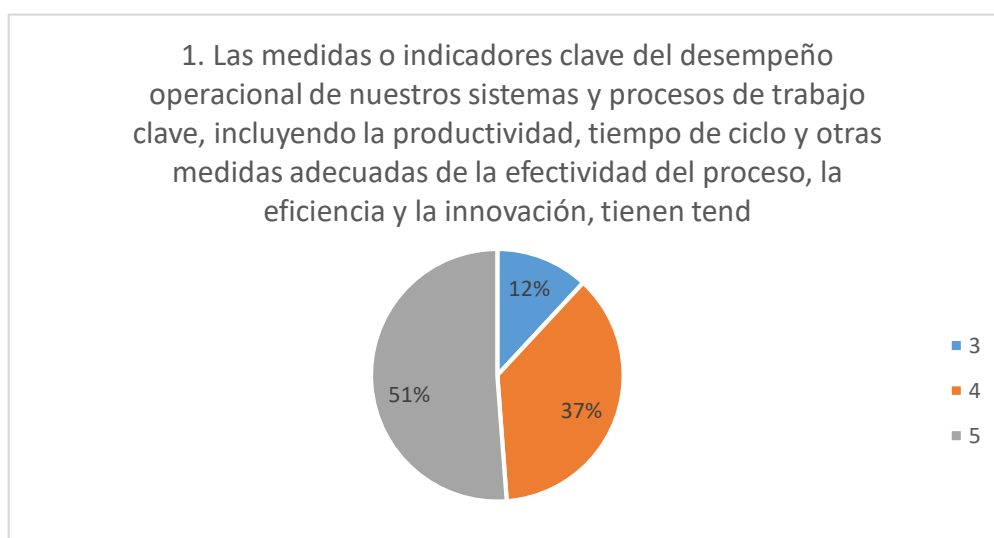
6. Nuestra organización define el éxito sobre la base de la eficiencia, la entrega confiable, la programación y la producción de bajo costo son fundamentales.



Para esta pregunta, se obtuvo un 56% en la escala de totalmente de acuerdo al sentir que la organización define su éxito en cuanto a tener una entrega confiable de su producto, una programación semanal adecuada en el área de producción y así mismo a un contar con una productividad a bajo costo, repartiéndose con un 37% parcialmente de acuerdo y un 7% neutro. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta, no se encuentran escalas de 1 (totalmente en desacuerdo) y 2 (parcialmente en desacuerdo).

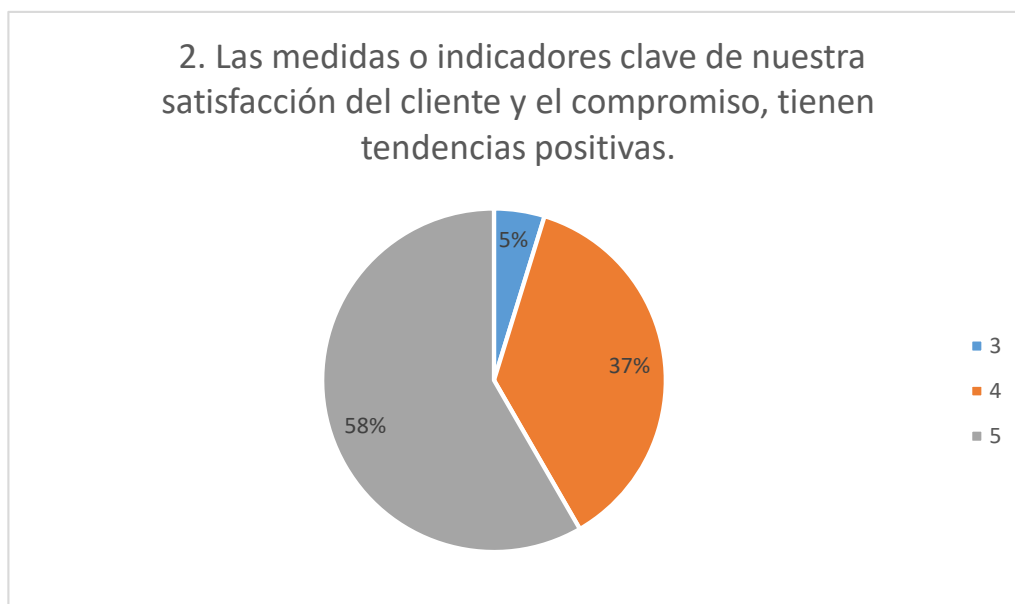
Realizando una comparación con otros investigadores, este grupo de ítems, obtuvo resultados siendo el más alto 0,039 y el más bajo -0,69, algo que nos deja saber que no posee una fuerte correlación. Por otro lado, el contexto nacional de la ciudad de Tehran, hace entre saber la razón por la que, en esa investigación, esta cultura es la predominante en las compañías farmacéuticas pertenecientes al sector manufacturero con un coeficiente de 0,626.

Desempeño Organizacional

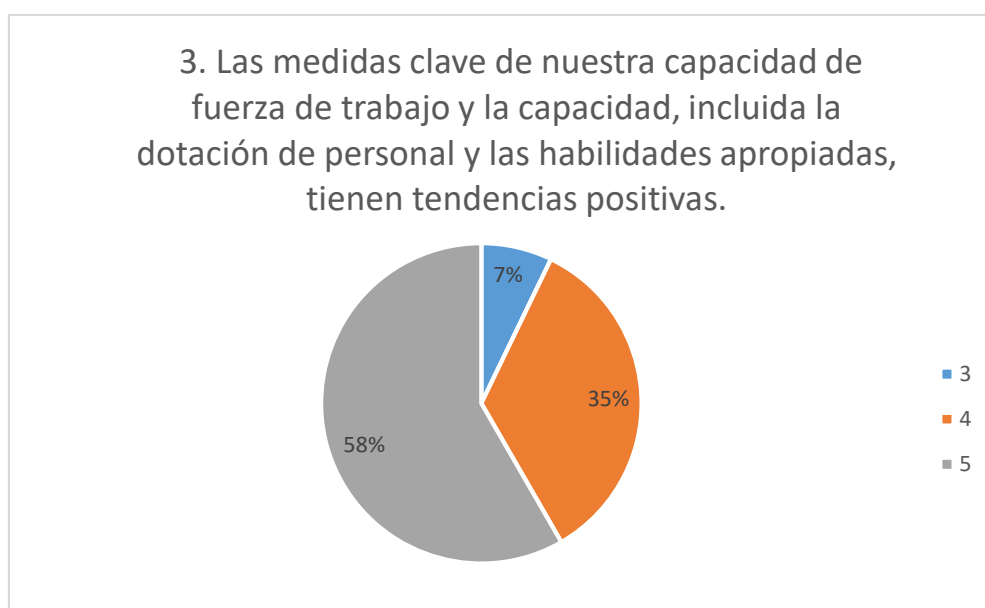


En este grafico apreciamos sobre la distinción de las organizaciones en cuanto a la tendencia positiva en indicadores como procesos de trabajo y el ciclo de cada uno incluyendo la productividad, eficiencia e innovación con un porcentaje de 51% para totalmente de acuerdo, 37% que están parcialmente

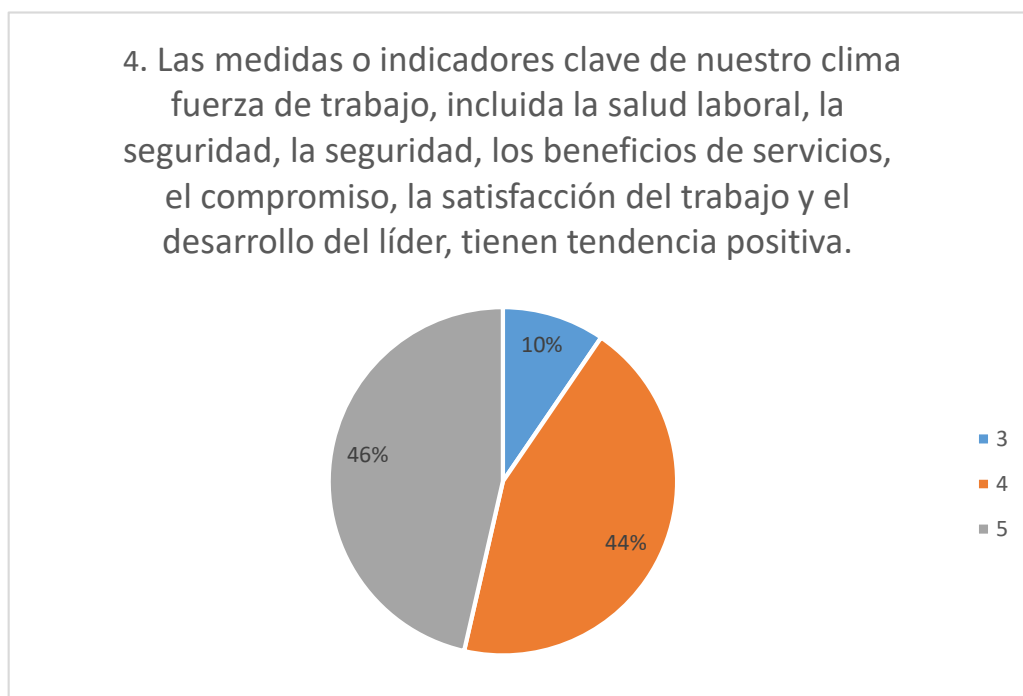
de acuerdo y un 12% neutro. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.



Observamos que las empresas perciben una tendencia positiva en cuanto a los indicadores de satisfacción del cliente y el compromiso con ellos, para esto un 58% está totalmente de acuerdo. Por otro lado, tenemos que, un 37% está parcialmente de acuerdo con esta afirmación y solo un 5% se mantiene neutro. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

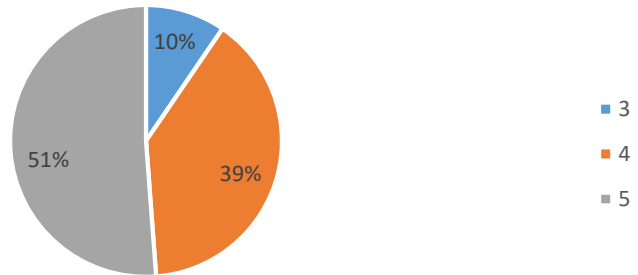


El grafico que se presenta es la percepción sobre indicadores como la contratación de personal con las habilidades apropiadas y la capacidad de fuerza del trabajo con una tendencia positiva, para lo cual el 58% está totalmente de acuerdo mientras que el 7% se mantiene neutro. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.



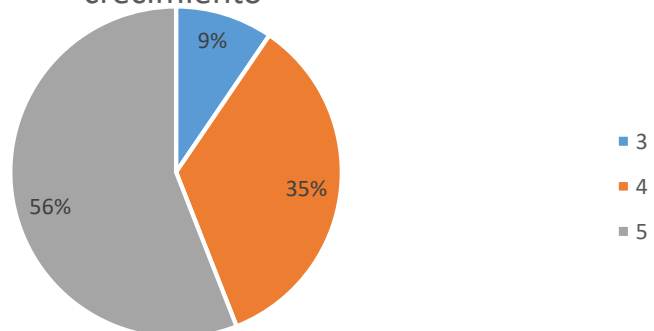
En esta pregunta, el 46% está totalmente de acuerdo en distinguir una tendencia positiva en medidas como el clima laboral que incluye la seguridad y salud ocupacional, la satisfacción y desarrollo de los líderes en la organización, el 44% está parcialmente de acuerdo y solo el 10% se mantiene neutro. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

5. Las medidas o indicadores clave de nuestros líderes de alto nivel y de gobierno, incluyendo la responsabilidad fiscal, cumplimiento legal, el comportamiento ético y la responsabilidad social, tienen tendencias positivas.



Este gráfico presenta que el 51% está totalmente de acuerdo en cuanto sentir que en indicadores sobre líderes de alto nivel y de gobierno, incluyendo la responsabilidad fiscal, cumplimiento legal, el comportamiento ético y la responsabilidad social, tienen tendencias positivas; mientras que el 10% prefiere mantenerse en neutro. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

6. Las medidas o indicadores clave de nuestro desempeño financiero y de mercado, incluyendo las medidas agregadas de rendimiento financiero, viabilidad financiera, la ejecución del presupuesto, la cuota de mercado o la posición del mercado, el crecimiento



El presente gráfico presenta que el 56% está Totalmente de acuerdo en cuanto a distinguir que la organización tiene tendencia positiva en cuanto al desempeño financiero y viabilidad financiera, así como también la posición que tiene dentro del mercado y el crecimiento dentro de éste; mientras que el

9% prefiere mantenerse en neutro. Los números a los cuales se asigna cada color, pertenecen a la misma escala de Likert en la que se basó la encuesta.

3.4 Análisis de la varianza

El análisis de la varianza busca analizar los procedimientos de la estadística y las situaciones experimentales para analizar las respuestas de datos numéricos de las unidades que se encuentran en el experimento. Puede ser el análisis de un diseño o un solo factor que se determina aleatoriamente, el cual se emplea para realizar una comparación entre dos o más tratamientos porque usan fuentes de tratamientos, variables y un error aleatorio (Cuautitlan, 2014).

Este estudio busca identificar si el desempeño organización depende de la cultura organizacional para esto realizamos un análisis de varianza para poder conocer si existe diferencia significativa entre las cuatro dimensiones de cultura que impactan en el desempeño organizacional.

El análisis de la varianza que se realizó en la parte de abajo para observar si existe diferencia estadísticamente significativa que impactan en el desempeño organizacional como se ve en la columna de varianza todos los valores superan el 0.05 lo que significa que su nivel de significancia es elevado y por tanto si hay diferencia entre los tipos de cultura.

A pesar que el resultado de la varianza es similar en los diferentes grupos, es necesario considerar que existe una alta diferencia de casi el doble entre cada grupo. Además, la sumatoria entre todos los elementos de los diferentes grupos es similar entre sí. Para realizar el análisis de la varianza es necesario considerar las hipótesis planteadas en el estudio de investigación donde la hipótesis nula debe indicar cuando las medias son iguales y la hipótesis alternativa explica que al menos una de las medias no es igual. Por ello, este análisis tiene mayor utilización en diseños experimentales y no experimentales (Fallas, 2012)

Además, empleando un concepto básico de la varianza; ciertos grupos los elementos no se encuentran muy dispersos entre sí; por ende, se podría

decir que tienen características similares o que las respuestas de los empleados de las empresas tienen respuestas similares a las diferentes preguntas propuestas.

Tabla 7 Análisis de Varianzas

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
2	33	148	4,48484848	0,38257576
1	33	135	4,09090909	0,77272727
1	33	141	4,27272727	0,39204545
2	33	134	4,06060606	0,74621212
1	33	143	4,33333333	0,41666667
2	33	148	4,48484848	0,50757576
2	33	145	4,39393939	0,49621212
2	33	151	4,57575758	0,25189394
1	33	140	4,24242424	0,43939394
1	33	139	4,21212121	0,60984848
1	33	143	4,33333333	0,66666667
2	33	139	4,21212121	0,48484848
1	33	144	4,36363636	0,30113636
1	33	140	4,24242424	0,62689394
2	33	144	4,36363636	0,48863636
2	33	142	4,3030303	0,34280303
2	33	138	4,18181818	0,77840909
2	33	146	4,42424242	0,37689394
2	33	149	4,51515152	0,38257576
3	33	146	4,42424242	0,50189394
3	33	152	4,60606061	0,30871212
2	33	150	4,54545455	0,38068182
2	33	145	4,39393939	0,43371212
2	33	146	4,42424242	0,43939394

De acuerdo a el análisis de la varianza que se realizó en esta tabla se puede observar si existe diferencia estadísticamente significativa que impactan en el desempeño organizacional como se ve en la columna de varianza todos los valores superan el 0.05 lo que significa que su nivel de significancia es elevado y por tanto si hay diferencia entre los tipos de cultura. Las diferentes culturas no se manejan de la misma manera. Es decir, las diferentes dimensiones de cultura no poseen las mismas características. El desempeño organizacional en este caso depende todas las culturas, todas se mantienen influyente.

En vista de los diferentes resultados de la varianza, se puede interpretar que las culturas son diferentes en las empresas encuestas y las mismas no tienen iguales características. Por ende, al poseer diferentes culturas entonces el desempeño en las distintas organizaciones también lo será.

Tabla Anova

ANÁLISIS DE VARIANZA						
<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	16,1010101	23	0,70004392	1,45736102	0,07673856	1,543347507
Dentro de los grupos	368,9090909	768	0,48035038			
Total	385,010101	791				

Nota: Tabla Anova. Tomado de: Programa Gretl

El análisis de la varianza es conocido como ANOVA, y definido por Boqué y Maroto (2015) como una herramienta poderosa para la estadística; que aporta utilidad tanto para la industria de lácteos de la cual se trata este proyecto como para controlar diferentes procesos en laboratorios de análisis, controlar metodología analítica, entre otros estudios que se pueden llevar a cabo gracias a esta herramienta. Se puede emplear de diversas formas dependiendo del análisis y el objetivo que sigan donde generalmente son dos: comparar múltiples datos y estimar los componentes que varían dentro de un proceso.

Para hallar la tabla ANOVA, la estimación se realiza poniendo un peso sobre las varianzas muestrales. Donde Falcó (2010) explica que “si k es el número de muestras (en adelante denominaremos a cada “muestra” “tratamiento”, ni es el tamaño de la muestra correspondiente a tratamiento i -ésimo y N es el número total de datos disponible en las distintas muestras, el estimador tiene una varianza residual.

La probabilidad de esta tendencia es superior a 0.05 por ello quiere decir que no se cuenta con suficiente nivel significancia para rechazar que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño de laboral en las empresas de lácteos. Considerando que el intervalo de confianza para este análisis es del 95%.

Modelo Ponderados

Modelo 1: MC.Ponderados, usando las observaciones 1-35

Variable dependiente: El desempeño organizacional

Desviaciones típicas robustas ante heterocedasticidad, variante HC1

Variable utilizada como ponderación: Cultura organizacional cl_aac

Tabla 8 Análisis de Modelos Ponderados

	<i>Coficiente</i>	<i>Desv. Típica</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>valor p</i>	
Const	0.479562	0.869043	0.5518	0.5932	
Nuestra organizacion es un lugar muy	0.00579102	0.191004	0.03032	0.9764	
El liderazgo en nuestra organizacion	0.441508	0.252980	1.745	0.1115	
La gestion en nuestra organizacion	0.0746054	0.373314	0.1998	0.8456	
Lo que mantiene unida a nuestra organ	0.00575617	0.168210	0.03422	0.9734	
Nuestra organizacion enfatiza el d	0.424660	0.223926	1.896	0.0871	*
Nuestra organizacion define el exit	0.791722	0.391329	2.023	0.0706	*
Nuestra organizacion es un l_aaa	0.0211648	0.194315	0.1089	0.9154	
El liderazgo en nuestra orga_aaa	-0.0043158 7	0.276372	-0.01562	0.9878	
El estilo de gestion en nuestra organ	0.239485	0.229652	1.043	0.3216	
Lo que mantiene unida a nuest_aaa	-0.334845	0.192306	-1.741	0.1123	
Nuestra organizacion enfatiza la ad	-0.0262358	0.253580	-0.1035	0.9196	
Nuestra organizacion define fin_aaa	0.235379	0.195778	1.202	0.2570	

Nuestraorganizacionestamuyorien	-0.696264	0.531630	-1.310	0.2196
Elliderazgoennuestraorga_aab	0.0399264	0.271676	0.1470	0.8861
Elestilodegestionennuest_aaa	-0.302089	0.313416	-0.9639	0.3578
Loquemantieneunidanuestraorgani	-0.230145	0.202818	-1.135	0.2830
Nuestraorganizacionhacehincapie	-0.273949	0.286450	-0.9564	0.3614
Elxitodennuestraorganizacionseb	-0.139792	0.303107	-0.4612	0.6545
Nuestraorganizacionesunl_aab	-0.174829	0.220297	-0.7936	0.4458
Seconsideraqueloslideresdenuest	-0.0312964	0.290007	-0.1079	0.9162
Elestilodegestionennuest_aab	0.167328	0.324106	0.5163	0.6169
Loquemantieneunidaanuest_aab	0.114929	0.221269	0.5194	0.6148
Nuestraorganizacionhaceh_aaa	0.159834	0.243290	0.6570	0.5260
Nuestraorganizaciondefin_aab	0.396209	0.275616	1.438	0.1811

Nota: Análisis de modelos ponderados. Tomado de: Programa Gretl.

El siguiente análisis de modelos ponderados podemos darnos cuenta como con un coeficiente de 0.424660 – 0.791722 para las preguntas 5 y 6 respectivamente la cultura de clan es mayor que el coeficiente de las demás, y por lo tanto la cultura de clan es la que más influye en el desempeño organizacional.

Es decir, que las empresas de lácteos que tienen una cultura organizacional como el clan tienen un mayor impacto sobre el desempeño laboral. Es necesario considerar que en la tabla que se encuentra en la parte superior, existe una fuerte desviación en la primera variable. Es decir, una dispersión de 0.86.

Estadísticos basados en los datos ponderados:

Suma de cuad. residuos	8.807416	D.T. de la regresión	0.938478
R-cuadrado	0.881600	R-cuadrado corregido	0.597441
F(24, 10)	3.102484	Valor p (de F)	0.033074
Log-verosimilitud	-25.51715	Criterio de Akaike	101.0343
Criterio de Schwarz	139.9180	Crit. de Hannan-Quinn	114.4570

Estadísticos basados en los datos originales:

Media de la vble. dep.	4.371429	D.T. de la vble. dep.	0.731063
Suma de cuad. residuos	2.062962	D.T. de la regresión	0.454198

En la tabla anterior donde se revisan los estadísticos basados en los datos ponderados de la cual se puede rescatar el valor de R^2 que se acerca mucho a 1. Asegurándonos de esta manera la fiabilidad de nuestros datos por medio del R^2 . Se observa un R^2 corregido de 0.59 lo que nos asegura que, si volviéramos a simular, la probabilidad de que el ejercicio sea congruente a lo mínimo podría darnos un valor de 0.59, que igual nos asegura que se mantiene una buena correlación.

Análisis de Correlación

Se ha utilizado un diagrama de dispersión de puntos, ya que mediante este gráfico podemos comprobar si existe o no una relación lineal entre las variables.

Este diagrama de dispersión también conocido como nube de puntos ayuda a adquirir información acerca de la relación que existe entre dos variables; y así mismo sirve para definir cuáles son los valores extremos o atípicos de los datos en estudio. Y, el análisis de correlación busca encontrar la relación existente entre dos variables que están continuas (Laguna, 2018).

Se va a emplear una herramienta para graficar la relación entre las clases de datos de análisis y cuantificar el grado de intensidad de la relación entre las variables. En este diagrama se encuentra una recta de regresión y un coeficiente de correlación (Domenech, 2018).

Los coeficientes de correlación que generalmente se usan son: el de Spearman que no tiene parámetros y se emplea cuando las variables de estudio no tienen criterios de normalidad o dichas variables son ordinarias; por otro lado, el coeficiente de correlación de Pearson si se encuentra basado en parámetros y evalúa que exista una adecuación que sea lineal y recta entre la variables cuantitativas de análisis (Laguna, 2018).

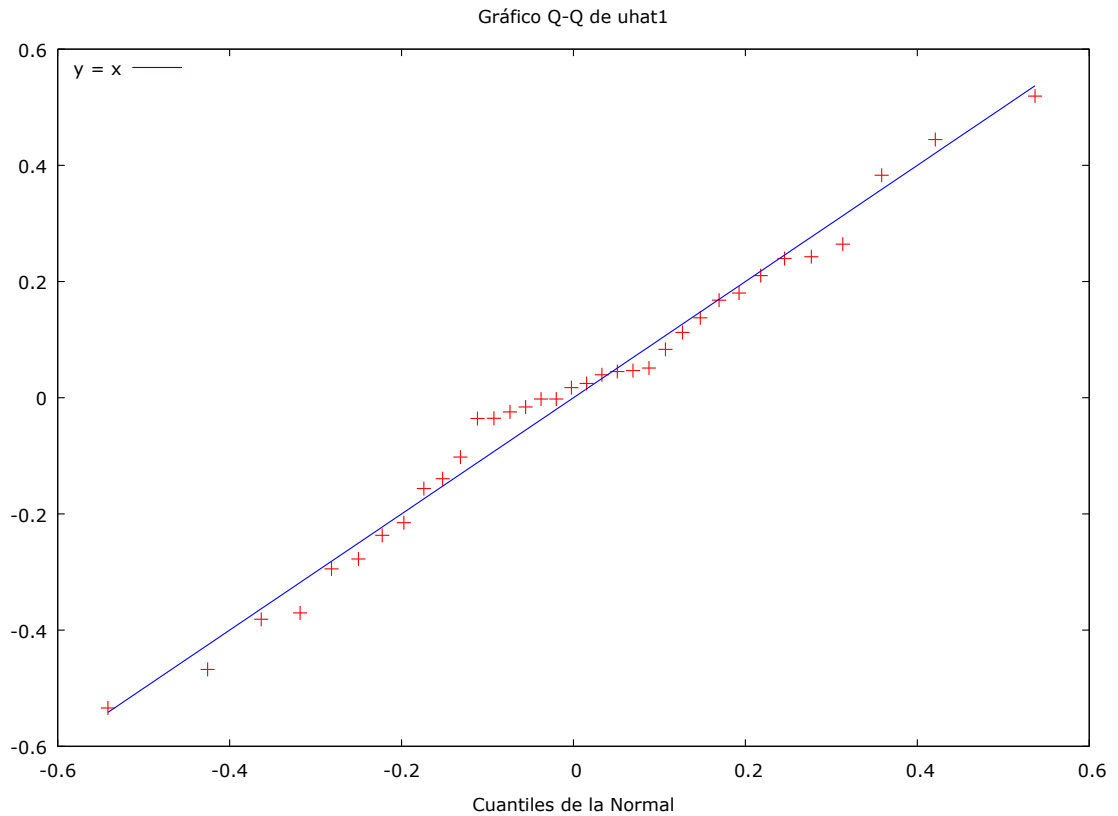


Figura 11 Correlación de hipótesis. Fuentes: Programa estadístico Gretl.

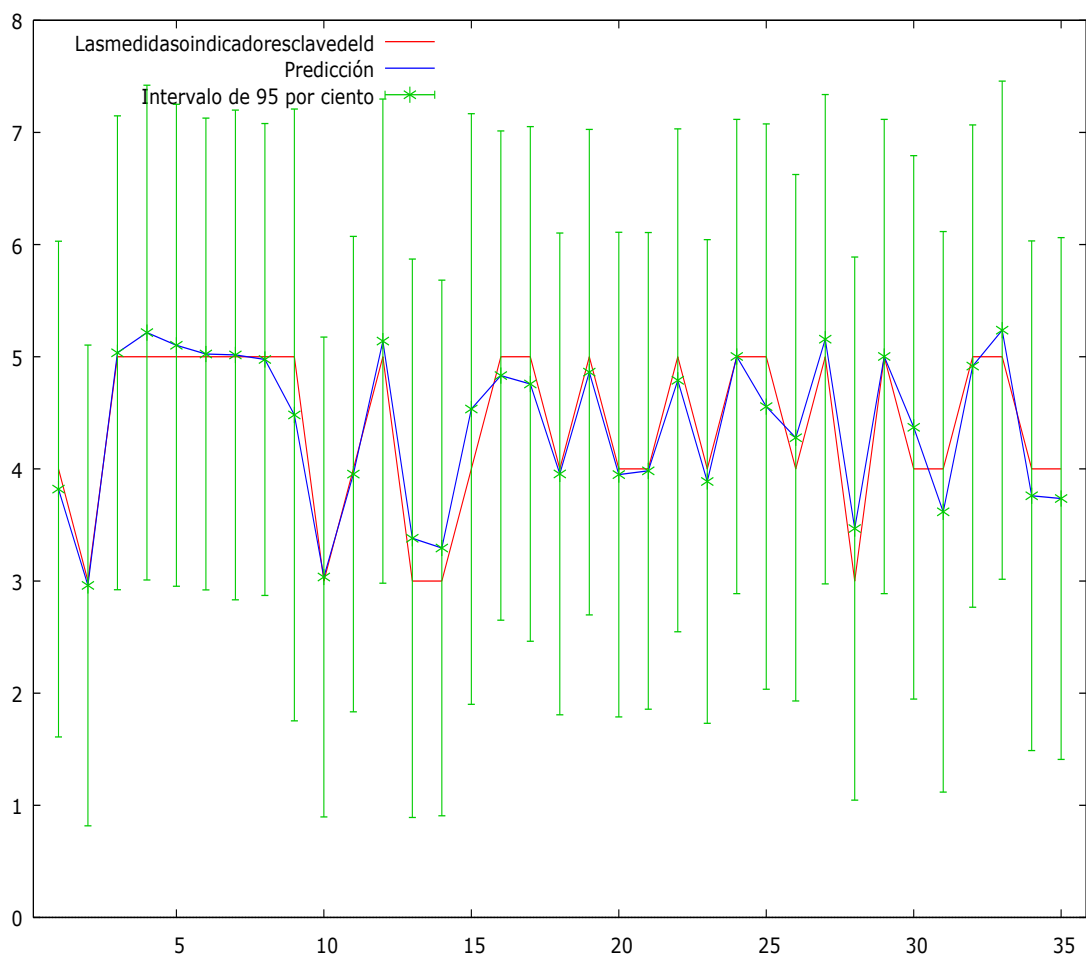
Como se puede observar en este gráfico ambas variables presentan una relación lineal positiva; es decir, a medida que aumenta el valor de la variable Cultura organizacional también aumenta el valor de la variable de desempeño. En este gráfico se puede observar como todos los datos que están representados por una x, se encuentran muy cercanos a la media que está representada por una línea azul que es una pendiente positiva, de esta manera se garantiza que los datos mantienen una buena calidad de datos. Si los datos estuvieran dispersos nos proyectaría una dispersión lo que daría como consecuencia que la calidad de datos de nuestra investigación no tuviese una buena calidad.

Es decir, que a través de este gráfico de dispersión se puede definir que si existe una tendencia lineal o positiva entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional. Cuando la cultura organizacional es fuerte, el desempeño de los empleados también lo será; pero cuando esta es débil, el desempeño de la empresa también es débil.

Se puede observar en la gráfica que entre -0.2 y 0.2 existe una pequeña dispersión de los puntos con respecto a la línea de tendencia. Por la inclinación de la pendiente, es perfectamente positiva porque todas las variables aumentan en la misma manera. En este caso, el coeficiente de correlación es diferente de cero.

Todas las correlaciones del gráfico son significativas entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, lo que quiere decir que a mejor clima laboral entonces habrá un mejor desempeño laboral. Por ello, se deben aplicar estrategias para que la cultura organizacional se mantenga acorde a las necesidades y en pro del bienestar de los empleados para que las funciones puedan cumplirse a cabalidad.

Modelo de varianzas de entre las respuestas obtenidas.



De acuerdo a este gráfico en el cual se proyecta un modelo de varianza entre las respuestas, dado a que, si las respuestas no hubieran sido congruentes, la línea azul que representa la predicción estaría muy dispersa de la línea roja que representa los datos reales, se considera que mientras más unida se encuentre la predicción de los datos reales se ha logrado obtener una alta calidad de datos facilitado por los encuestados.

Mediante estos análisis de muestra que el desempeño organizacional depende de la cultura organizacional, la cultura como ya lo habíamos mencionado tiene cuatro dimensiones las cuales son: clan, adhocrática, mercado y jerarquía. Debido a los resultados de correlación obtuvimos que la cultura de clan es aquella que predomina en la investigación realizada.

3.5 Discusión

Como se ha mencionado anteriormente en el texto, la cultura organizacional sirve para definir estrategias que permitan crear un norte o tener una idea clara de aquello que se desea conseguir con las diferentes actividades que se realizan en la organización. La cultura organizacional no solo explica el comportamiento que tienen los empleados en las empresas, sino que también sirve para determinar el desempeño que los mismos tendrán.

Ya que las personas definen su comportamiento dependiendo de cómo se sientan dentro de la empresa. Gracias a la encuesta se pudo determinar que 46.7% de los empleados de las empresas encuestadas están parcialmente de acuerdo con que la empresa es como un lugar familiar donde pueden compartir sus vivencias personales y profesionales. Esto nos lleva a concluir que al no sentir que la empresa brinda un ambiente familiar, entonces no existirá comodidad al cumplir con las funciones de la empresa.

Además, se debe considerar que debido a la naturaleza de estas empresas del sector lácteo; es necesario que los empleados se mantengan en un ambiente laboral sano donde puedan trabajar en equipo, llegar a un consenso antes de tomar una decisión en pro de la organización y participar en las diferentes actividades de la compañía.

Los jefes no deberían verse como autoritarios y verse como en un nivel superior al de los empleados porque eso afecta el desempeño laboral, causando temor e inclusive resentimiento en los empleados. Por ello, cabe recalcar que de las empresas encuestadas 49% indicaron que ven al liderazgo como mentoría; lo cual expresa que muchos de los empleados ven a sus jefes como ejemplos a seguir y como un apoyo para inculcarles nuevos conocimientos que sirvan para desempeñar de mejor forma sus funciones.

Es decir, que ver a un jefe como un líder permite que haya un mejor ambiente organizacional. Así mismo, que exista confianza mutua y lealtad entre los empleados; afecta de manera positiva el cumplimiento de las opciones. Por ello, en el gráfico de dispersión se puede ver que existe una

correlación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de las empresas del sector farmacéutico.

En este estudio se definieron cuatro dimensiones de la cultura organizacional que fueron clan, adhocracia, mercado y jerarquía. En base a los resultados obtenidos por medio de las diferentes herramientas estadísticas, se definió que las empresas encuestadas tenían una tendencia a emplear una cultura clan porque están orientados al compromiso, lealtad y tradición; ellos consideran que la relación afectiva con el resto de los empleados es lo que impulsa su desempeño en la empresa.

Inclusive, se puede corroborar esta información porque 51% de los encuestados indicaron que las empresas definen el éxito basado en el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas. Es decir, que tienen preferencia por una cultura de clan donde se sientan verdaderamente representados y socialicen entre ellos buscando siempre el bienestar de la empresa.

En conclusión, se puede definir que los datos de esta investigación son válidos y tienen un bajo porcentaje de error debido a la escala de Cronbach es de 0.936; es decir que existe una alta confiabilidad sobre la procedencia y análisis de los datos. Además, se obtuvo una correlación positiva que explica el crecimiento positivo de ambas variables de estudio.

Por ello, se puede definir que, a pesar de ciertas respuestas de empresas que indican no consideran que exista un ambiente familiar o que no ven a los líderes como mentores. Las 34 empresas pequeñas, medianas y grandes encuestadas que pertenecen a las regiones Costa y Sierra perciben que sus organizaciones tienen una cultura de clan.

Por ende, si existe una correlación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados; quienes se sienten más cómodos cuando existe un sentido de familiaridad dentro de la organización y siente apoyo por parte de los líderes de la organización.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente tema de investigación la hipótesis a probar es si el desempeño organizacional depende de la cultura organizacional, se aplicaron diferentes técnicas estadísticas para determinar el nivel de impacto de las culturas organizacionales dentro del desempeño organizacional y la fiabilidad de los datos trabajados.

Se determinó mediante un análisis de varianza que los tipos de cultura sí presentan diferencias significativas, es decir, que sí hay diferencia en los tipos de cultura y se manejan de distinta manera, por ejemplo, la cultura jerárquica se maneja diferente a la cultura de mercado y así con todas las demás. A partir de esto se determinará si el desempeño en verdad depende de un tipo de cultura o de todas, según este análisis se empezó a sospechar que todos los tipos de cultura que hemos analizado sí influyen en el desempeño, sin embargo, era necesario corroborar la congruencia y fiabilidad de los datos para determinarlo con seguridad.

Se realizó un análisis de modelos ponderados para saber cuál de estas culturas influyen más o menos en nuestro medio, y según este estudio, solamente la cultura de clan es la que más influye en el desempeño organizacional, las demás culturas influyen también, pero en menor grado. Es decir que, una buena cultura de clan tendrá más influencia en el desempeño de la organización que una buena cultura de mercado, adhocrática y de jerarquía. Los grupos de cultura de clan son más influyentes en el desempeño de una organización de nuestra muestra. El tipo de cultura de clan es levemente influenciada por el tipo de cultura de mercado, adhocrática y jerárquica y contiene algo de estas. La cultura predominante es la cultura de clan.

Para verificar la fiabilidad y calidad de los datos se ha utilizado el R2 y el alfa de Cronbach los cuales indicaron que efectivamente la calidad y fiabilidad de los datos con los que se ha hecho este estudio son fiables. También mediante un análisis de correlación se verifico la calidad y fiabilidad de los datos.

Se verificó que la congruencia de las respuestas era correcta en un modelo de varianza entre las respuestas, mediante un gráfico de predicción-datos reales.

Se demostró que el desempeño organizacional depende de la cultura organizacional, quizás no de todas, pero sí lo hace directamente de la cultura de clan y por ley de transitividad, si la cultura de clan posee algo de la cultura de mercado, adhocrática y jerárquica, el desempeño organizacional también depende de la cultura de mercado, adhocrática y jerárquica, pero en menor proporción.

RECOMENDACIONES

De la experiencia recogida en este trabajo y en otros previos o relacionados con el análisis de la incidencia entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de las empresas del sector manufacturero que hemos revisado para el desarrollo del presente se pone de manifiesto la dificultad que significó este tipo de estudio dado que requiere colaboración por parte de entidades privadas las cuales por diferentes motivos se les dificultaba la facilitación de la información para nuestro estudio.

Este trabajo debió significar un interés mutuo tanto para nosotros como investigadores, como para las empresas que nos facilitaron los datos, los resultados de este trabajo podrían servir a las empresas para tomar decisiones teniendo en cuenta nuestros hallazgos respecto a la cultura organizacional y el desempeño organizacional. Esto denota la importancia de implicar en este tipo de estudios a institucionales que estén involucradas en aspectos relacionados con el tema que en ellos se aborda. Seguramente la cantidad y calidad del trabajo hubiera aumentado si todas las empresas del sector manufacturero encargadas de la elaboración de leche hubieran participado en este estudio.

Rescatar la necesidad de contar con tiempo a la hora de realizar proyectos de esta índole en donde se aplican metodologías poco estudiadas durante nuestra carrera, tiempo para la comprensión del software a utilizar. Sin embargo, gracias al esfuerzo y dedicación que se requería en el desarrollo de esta investigación permitió que en un corto tiempo se concluyera y no se convierta en un factor negativo.

En base a la experiencia vivida al realizar una investigación de este estilo, se recomienda que el instrumento de medición sea de fácil entendimiento y respuesta para el encuestado ya que una interpretación errónea de alguna pregunta puede ocasionar errores a la hora de medir las variables- Se recomienda también que la recolección de datos sea manejada

por softwares que devuelvan los datos obtenidos ya codificados y ordenados para procesarlos en el software estadístico a elección.

Se recomienda para las empresas involucradas en este estudio se encarguen de difundir esta información a manera de capacitación para que se conozca que en el sector manufacturero el buen funcionamiento organizacional de algunos departamentos en específicos que mantengan una cultura de clan influenciarán en mayor grado, ya sea para mejorar o no, al desempeño organizacional, es decir, prestar especial atención a los grupos de trabajo que presenten este tipo de cultura organizacional de clan. Además, para futuras investigaciones podrían investigar el sector de la educación.

5 Referencias

- Almklov, P., Antonsen, S., Bye, R., & Øren, A. (2017). Organizational culture and societal safety: Collaborating across boundaries. *Safety Science*, 110, 89-99.
- Alperin, M., & Skorupka, C. (2014). *Cátedra de Estadística*. Obtenido de <https://www.fcnym.unlp.edu.ar/catedras/estadistica/Procedimientos%20de%20muestreo%20A.pdf>
- Arias, J., Villacis, K., & Miranda, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Rev. Alerg. México*, 63(2), 201-206.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación* (Sexta Edición ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Arnold, J. (2019). *Saylor Academy*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/d79e/e2d5d0095c1b650e670a15dda35dfb6f996e.pdf>
- Benavides, O. (2002). *Competencia y Competitividad Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogota, Colombia: McGraw Hill.
- Beriguete, A. (27 de 02 de 2012). *El Desarrollo de la Cultura Organizacional*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>
- Bermudez, N., Camino, S., Mendoza, C., & Suarez, D. (2018). *ESTUDIO SECTORIAL: INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR PERIODO 2013-2017*. Guayaquil: Dirección Nacional de Investigación y Estudios (DNIYE) de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS).
- Bhatt, A. (2017). Cultural Transmission & Variation in Organizational Populations: A Formal Model. *Stanford*, 1-46.

- Boyce, A., Nieminen, L., Gillespie, M., Ryan, M., & Denison, D. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *International Journal of Organizational Behavior*, 36, 339–359.
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. Sangolquí: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Cabrera, M. (2017). Introducción a las fuentes de información. *Departamento de Comunicación Audiovisual*, 1(1), 1-7.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *DIAGNOSING AND CHANGING based on The Competing Values Framework*. New Jersey: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *DIAGNOSING AND CHANGING based on The Competing Values Framework*. New Jersey: Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Caplow, T. (1976). *How to Run Any Organization: A Manual of Practical Sociology*. Hinsdale, IL: The Dryden Press.
- Carabelli, C. (26 de 07 de 2019). *How Is Organizational Culture Passed to New Employees?* Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/organizational-culture-passed-new-employees-14078.html>
- Carballo, M., & Guelmes, E. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(1), versión On-line ISSN 2218-3620.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Claridge, T. (2018). How do new employees learn about your organisational culture? What does this mean for social capital? *Social Capital Research & Training*, 1-5.
- Cruz, G., Lopez, L., & Marulanda, C. (2018). La Cultura Organizacional, factor clave para la transferencia de conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), version online ISSN 0718-0764.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo* (11ava ed.). (A. Nuñez, Trad.) Mexico: McGrawHill Interamericana.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. (02 de 05 de 2018). *Denison Consulting*. Obtenido de Denison Consulting: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2018/02/overall.pdf>
- Dunnette, M., Lawler, E., Weick, K., & Campbell, J. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Dzul, M. (2017). Aplicacion Basica de los metodos cientificos. *Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*, 17(7), 1-13.
- Ellison, C. W. (1983). Spiritual well-being: Conceptualization and measurement. *Journal of Psychology and Theology*, 11(4), 330-340.
- Ellor, J., & McGregor, J. (2011). Reflections on the Words "Religion," "Spiritual Well-Being," and "Spirituality". *Journal of Religion, Spirituality & Aging*, 23(4), 275-278.
- Elsbach, K. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 20(10), 1-33.

- Espinoza, E. (2018). "La hipótesis en la investigación". *MENDIVE*, 16(1), 122-139.
- Farías, F. (1995). *Desarrollo Organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Fernández, I. (28 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://ignaciofernandez.blogspot.com/2016/03/espiritualidad-y-empresa.html>
- Fernandez, P., & Díaz, P. (27 de 05 de 2002). Investigación Cuantitativa y Cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78.
- Ferreira , J. (30 de 06 de 2016). *Tesis de Investigacion*. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Garcia, I. (10 de 01 de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-organizacion-empresarial.html>
- Goldman, K. (18 de Junio de 2014). *Goldman Consultores*. Recuperado el 25 de 06 de 2019, de <http://kurtgoldman.blogspot.com/2014/06/variables-que-afectan-el-desempeno.html>
- González, W., Bastidas, C., Figueroa, H., Zambrano, C., & Matabanchoy, S. (2018). Revisio Sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214.
- Gonzalez , J., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación de Alfa de Cronbach. *ResearGate*, 62-77. doi:ISSN 1390-9304
- González, M. R., Martín-Samper, R., Köseoglu, M., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398–419.
- Guffante, T., Guffante, F., & Chávez, P. (2016). *INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA: El Proyecto de Investigación*. Riobamba.

- Hatch, M. (1993). THE DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hernandez , R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (Sexta Edición ed.). Mexico D.F.: McGRAW-HILL.
- Hernandez, A., Marin, G., Del Valle , I., & Castillo , M. (2015). Orientaciones competitivas culturales en la empresa familiar/Competitive cultural orientation in the family business. *Cuadernos de Estudios Empresariales.*, 25, 49.
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2003). *Metodologia de Investigación* (Quinta Edición ed.). Mexico D.F: McGrawHill. doi:978-607-15-0291-9
- Hernández, R., Méndez, S., & Ojeda, J. (2016). Leadership and its relationship with the Model of Competing Values. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). Londres: McGraw Hill.
- Hofstette, H., & Harpaz, I. (2015). Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Hofstetter, H., & Harpaz, I. (2015). Declared Versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Mangement*, 1-24. doi:10.1080/09585192.20.11.561217
- Hosftede, G. (1980). Motivation, leadership and organizations: Do american theories apply aboard? *Organizational Dinamics*, 9(1), 42-63.
- Howden, J. (1992). DEVELOPMENT AND PSYCHOMETRIC CHARACTERISTICS OF THE SPIRITUALITY ASSESSMENT SCALE. *COLLEGE OF NURSING*, 1-168.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*. *Harvard Business School Press*.
- Kelvin, L. (1883). *Electrical Units of Measurement*. *Popular Lectures and Addresses, 1*.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Llauradó, O. (12 de 12 de 2014). *Netquest*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Lopez, P. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, versión On-line ISSN 1815-0276.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*. Washintong , DC: ©IDB and IDRC.
- Masters, S. (22 de Agosto de 2018). *Coalición por el Evangelio*. Obtenido de <https://www.coalicionporelevangelio.org/articulo/la-verdadera-espiritualidad-biblica/>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos* (6ta ed.). USA: Addeson Wesler Iberoamerica.
- Mussain, T., Shein, L., Tayyaba, A., Muhammad, J., Hussain, H., & Muhammad, A. (2016). Kurt Lewin's process model for organizational change: the role of leadership and employee involvement: a critical review. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123-127.
- Navimipour, N., Milani, F., & Hossenzadeh, M. (2018). A model for examining the role of effective factors on the performance of organizations. *Technology in Society*, 55, 166–174.
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's

- performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32.
- Ortiz , P., & Olaz, A. (2010). Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn. *Universidad Murcia*, 1-15.
- Palacio, C. (2015). Spirituality as a Means for Human Development A espiritualidade como meio de desenvolvimento humano. *Cuestiones Teológica*, 459-481.
- Parra, R., & Hernandez, H. (2015). Problemas sobre la distinción entre razonamientos deductivos e inductivos y su enseñanza. *Innovacion Educativa*, 13(63), 50-70.
- Perez, C. (2018). Guía R-pida de Gret. *Universidad Carlos III de Madrid Departamento de economía*, 1-22.
- Pozner, P., & Ravela, P. (2000). *Trabajo en Equipo* (Vol. 9). Buenos Aires: Paginar.
- Real Academia Española. (2018). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=espiritualidad>
- Reed, P. (1987). Spirituality and Well-Being in Terminally Ill Hospitalized Adults. *Research in Nursing & Health*, 335-344.
- Requena, C., Salto , F., & Merino , P. (2018). Variables de Medida para el Razonamiento Deductivo. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 4(49), 59-75 .
- Riesco, J. (2015). Conceptos Basicos de Estadistica. 1(1), 1-6.
- Ritual as Work Strategy: A Window into Organizational Culture. (2018). *Human Organization*, 77(3), 189-201.
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento Organizacional*. San Diego: Pearson Hall.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009;2013). *Comportamiento Organizacional* (15ava ed.). Mexico: Person Prentice Hall.
- Rubiano, M., & Aponte, C. (2018). Labor stress and psychological contract as relational elements of organizational change. *Perspect. Psicol.*, 14(1), 149-162.
- Salkind, N. (2000). *Métodos de Investigación*. Mexico: Prentice Hall. doi: 9701702344
- Salle, M. (2015). fuentes de la investigacion. *Area de Ciencias Sociales*, 2(4), 1-20.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza&Janes Editores P.
- Schermerhon, J. (2010). *Administración: Entorno y Cultura Organizacional*. Mexico: Limusa Wiley.
- Sousa, V., Driessnack, M., & Costa, I. (2017). REVISIÓN DE DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN RESALTANTES ENFERMERÍA. PARTE 1: DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. *Rev Latino-am Enfermagem*, 1-6.
- Stoner, J. (1994). *Administración* (5ta ed.). Naucalpan, Mexico: Person Prentice Hall.
- SurveyMethods*. (24 de 08 de 2011). Obtenido de <https://surveymethods.com/blog/introduction-to-central-tendency-bias/>
- Tarapuez, E. (2016). The cultural dimensions of Geert Hofstede and the entrepreneurial intention in university students of Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión*(41), 60-90.
- Thomas, P., & Waterman, R. (1988). *In Search of Excellence*. EEUU: Warner Books.

- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *Internacional Journal of Production Economics*, 164, 167-178.
- Vitell, S., Allen King, R., Howie, K., Tot, J.-F., Albert, L., Ramos, E., & Yacout, O. (2015). Spirituality, Moral Identity, and Consumer Ethics: A Multicultural Study. *Journal of Business Ethics*, 139(1), 147-160. doi:doi:10.1007/s10551-015-2626-0
- Warrick, D. (2017). What leaders need to know about Organizational Culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011
- Workmeter. (11 de 07 de 2013). *Workmeter*. Recuperado el 2019 de 06 de 25, de <https://es.workmeter.com/blog/bid/295134/5-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral>

APENDICE

Apéndice A. ENCUESTA

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura de Clan	1. Nuestra organización es un lugar muy personal, es como una gran familia, en donde las personas pueden compartir mucho de ellos mismos.				
		2. El liderazgo en nuestra organización es generalmente considerado como un ejemplo de tutoría.				
		3. La gestión en nuestra organización está caracterizada por el trabajo en equipo, por consenso consenso y la participación				
		4. Lo que mantiene unida a nuestra organización es la lealtad y la confianza mutua.				
		5. Nuestra organización enfatiza el desarrollo humano, persiste la alta confianza y la apertura a la participación.				
		6. Nuestra organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas.				
	Cultura Adhocrática	1. Nuestra organización es un lugar muy dinámico y emprendedor, las personas están dispuestas a sobresalir y arriesgarse.				
		2. El liderazgo en nuestra organización generalmente se caracteriza porque ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o el riesgo de tomar nuevas ideas.				
		3. El estilo de gestión en nuestra organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.				
		4. Lo que mantiene unida a nuestra organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo, se hace énfasis en estar a la vanguardia.				
		5. Nuestra organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos, el intento de nuevas cosas y la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades.				
		6. Nuestra organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más nuevos. Es un producto líder e innovador.				
	Cultura de Mercado	1. Nuestra organización está muy orientada a los resultados. Una preocupación importante es con la realización del trabajo, las personas son muy competitivas y están orientadas a los logros.				
		2. El liderazgo en nuestra organización ejemplifica un enfoque agresivo y orientado hacia los resultados.				
		3. El estilo de gestión en nuestra organización se caracteriza por la competitividad de fuerte conducción, altas demandas y logros.				
		4. Lo que mantiene unida nuestra organización es el énfasis en el éxito y la meta guiada al logro.				

	5. Nuestra organización hace hincapié en las acciones competitivas y logro. Acercarse a objetivos difíciles y ganar en el mercado.						
	6. El éxito de nuestra organización se basa en ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo del mercado es clave.						
Cultura Jerárquica	1. Nuestra organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales por lo general rigen lo que se hace.						
	2. Se considera que los líderes de nuestra organización ejemplifican la coordinación, la organización o la eficiencia de funcionamiento.						
	3. El estilo de gestión en nuestra organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en la relación.						
	4. Lo que mantiene unida a nuestra organización son las reglas y políticas formales, mantener una buena organización es importante.						
	5. Nuestra organización hace hincapié en la permanencia, la estabilidad, la eficiencia, el control, y las operaciones sin problemas son de gran importancia.						
	6. Nuestra organización define el éxito sobre la base de la eficiencia, la entrega confiable, la programación, y la producción de bajo costo son fundamentales.						
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	1. Las medidas o indicadores clave del desempeño operacional de nuestros sistemas y procesos de trabajo clave, incluyendo la productividad, tiempo de ciclo, y otras medidas adecuadas de la efectividad del proceso, la eficiencia y la innovación, tienen tendencias positivas.						
	2. Las medidas o indicadores clave de nuestra satisfacción del cliente y el compromiso, tienen tendencias positivas.						
	3. Las medidas clave de nuestra capacidad de fuerza de trabajo y la capacidad, incluida la dotación de personal y las habilidades apropiadas, tienen tendencias positivas.						
	4. Las medidas o indicadores clave de nuestro clima fuerza de trabajo, incluida la salud laboral, la seguridad, los beneficios de servicios, el compromiso, la satisfacción del trabajo y el desarrollo del líder, tienen tendencia positiva.						
	5. Las medidas o indicadores clave de nuestros líderes de alto nivel y de gobierno, incluyendo la responsabilidad fiscal, cumplimiento legal, el comportamiento ético y la responsabilidad social, tienen tendencias positivas.						
	6. Las medidas o indicadores clave de nuestro desempeño financiero y de mercado, incluyendo las medidas agregadas de rendimiento financiero, viabilidad financiera, la ejecución del presupuesto, la cuota de mercado o la posición del mercado, el crecimiento de la cuota de mercado y nuevos mercados introducidos, tienen tendencias positivas.						

Apéndice B. Lista de Empresas encuestadas

RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	ACTIVIDADES SEGÚN RUC	PAÍS	SITUACION LEGAL
0190374661001	LACTEOS Y YOGURES ITALACT CIA. LTDA. (SE LIQUIDÓ)	PRODUCCION DE DERIVADOS DE LA LECHE	ECUADOR	ACTIVA
1792648580001	KAARUFOOD CIA.LTDA.	ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS	ECUADOR	ACTIVA
0190365085001	COMPAÑIA DE ECONOMIA MIXTA LACTJUBONES	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS LACTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
1792039754001	LACTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A.	PRODUCCION DE OTROS DERIVADOS LACTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
1792627982001	PROCESADORA DE ALIMENTOS BOTERO & EGUIGUREN ATLASYOGURT S.A.	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	ECUADOR	ACTIVA
1791405927001	PRODUCTOS LACTEOS FRONTERA PROLAFRON CIA. LTDA.	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS LACTEOS	ECUADOR	ACTIVA
9,93056E+11	INDUSTRIA DE LACTEOS ANDINOS ILAGB C.L. (no colaboración)	ELABORACIÓN DE LECHE FRESCA LIQUIDA, CREMA DE LECHE LIQUIDA, BEBIDAS A BASE DE LECHE, YOGURT, INCLUSO CASEÍNA O LACTOSA, PASTEURIZADA, ESTERILIZADA, HOMOGENEIZADA Y/O TRATADA A ALTAS TEMPERATURAS.	ECUADOR	ACTIVA
1792665906001	ORGANILAC C.A.	ELABORACIÓN DE LECHE FRESCA LIQUIDA, CREMA DE LECHE LIQUIDA, BEBIDAS A BASE DE LECHE, YOGURT, INCLUSO CASEÍNA O LACTOSA, PASTEURIZADA, ESTERILIZADA, HOMOGENEIZADA Y/O TRATADA A ALTAS TEMPERATURAS.	ECUADOR	ACTIVA
1091732196001	ZULETA DE PLAZA ZUPLAZA CIA. LTDA. (ZULAC S.A)	PRODUCCION DE LECHE	ECUADOR	ACTIVA
0990289662001	INDUSTRIAS LACTEAS CHIMBORAZO CIA LTDA INLECHE	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
1792697360001	INDUSTRIA LACTEA LA CHIMBA INDULACHI S.A. (fabrica queso y yogurt)	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
1191737381001	CABRALAC ch S.A.	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE DERIVADOS LACTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
0992144009001	ABELLITO S.A.	ACTIVIDADES DE PRODUCCION DE DERIVADOS LACTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
0390023987001	AGROPECUARIA PAPANOMA CHARUN S.A.	PRODUCCION DE LECHE CRUDA DE GANADO VACUNO.	ECUADOR	ACTIVA
0992305584001	FATOBA CIA. LTDA.	VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS LACTEOS	ECUADOR	ACTIVA
0390011024001	LACTEOS SAN ANTONIO CA	VENTA AL POR MAYOR DE LÁCTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
1191720365001	LOJALAC CIA. LTDA.	PASTEURIZACIÓN, HOMOGENEIZACIÓN, PECTONIZACIÓN O MATERNIZACIÓN DE LA LECHE Y ENVASADO.	ECUADOR	ACTIVA
1790050564001	EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO SA	PROCESAMIENTO E INDUSTRIALIZACION DE LECHE.	ECUADOR	ACTIVA
	INDUSTRIA LACTEA ILIS S.A.		ECUADOR	ACTIVA
1791302400001	ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS ALPIECUADOR S.A.	PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	ECUADOR	ACTIVA
0992879238001	PRODUCTOS LACTEOS VINCES S.A. PROLACVINSA	ACTIVIDADES DE ELABORACION Y VENTA DE PRODUCTOS LACTEOS	ECUADOR	ACTIVA
1792348706001	CORPORACION ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS CORPABE S.A.	ACTIVIDADES DE PROCESAMIENTO DE OTROS TIPOS DE LACTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
1891780784001	CONSORCIO INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS EN ALIMENTOS PROCESADOS KAPRINE C.L.	ELABORACIÓN DE LECHE FRESCA LIQUIDA, CREMA DE LECHE LIQUIDA, BEBIDAS A BASE DE LECHE, YOGURT, INCLUSO CASEÍNA O LACTOSA, PASTEURIZADA, ESTERILIZADA, HOMOGENEIZADA Y/O TRATADA A ALTAS TEMPERATURAS.	ECUADOR	ACTIVA
1792018641001	AGROPECUARIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL ALPENSWISS S.A.	ACTIVIDADES DE AGROINDUSTRIA.	ECUADOR	ACTIVA

1790663973001	LECHE-GLORIA-ECUADOR S.A.	ACTIVIDADES DE PASTEURIZACION, HOMOGENIZACION DE LECHE	ECUADOR	ACTIVA
1792865042001	INDUSTRIA LACTEA LEOSLACTEOS CIA.LTDA.	ELABORACIÓN DE LECHE FRESCA LÍQUIDA, CREMA DE LECHE LIQUIDA, BEBIDAS A BASE DE LECHE, YOGURT, INCLUSO CASEÍNA O LACTOSA, PASTEURIZADA, ESTERILIZADA, HOMOGENEIZADA Y/O TRATADA A ALTAS TEMPERATURAS.	ECUADOR	ACTIVA
1191743640001	ECOLAC CIA. LTDA.	PROCESAMIENTO Y ELABORACION DE LACTEOS	ECUADOR	ACTIVA
1792999499001	PAJONALES AGROPAJONAL CIA.LTDA.	ELABORACIÓN DE LECHE FRESCA LÍQUIDA	ECUADOR	ACTIVA
0391022194001	INDUSTRIAs Lacto CIA.LTDA. (no quiso colaborar)	PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO, ENVASADO, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LECHE, PRODUCTOS LÁCTEOS Y SUS DERIVADOS.	ECUADOR	ACTIVA
1792413265001	INDUSTRIAS DE ALIMENTOS CORDOVEZ QUECOR CIA. LTDA.	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS LACTEOS Y SUS DERIVADOS	ECUADOR	ACTIVA
0990351260001	INDUSTRIAS LACTEAS TONI SA	ELABORACIÓN DE BEBIDAS A BASE DE LECHE, YOGURT, PASTEURIZADA, ESTERILIZADA, HOMOGENEIZADA Y/O TRATADA A ALTAS TEMPERATURAS.	ECUADOR	ACTIVA
1792308461001	AGROANDARACA S.A.	ACTIVIDAES AGROPECUARIAS Y AGROINDUSTRIALES	ECUADOR	ACTIVA
0992768118001	AGRODIOSELINA S.A.	ACTIVIDADES AGRICOLAS Y GANADERAS	ECUADOR	ACTIVA
1791867726001	INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS INPROLAC S.A.	ELABORACIÓN DE BEBIDAS A BASE DE LECHE, YOGURT, PASTEURIZADA, ESTERILIZADA, HOMOGENEIZADA Y/O TRATADA A ALTAS TEMPERATURAS.	ECUADOR	ACTIVA
0993027391001	CORUSLAC S.A.	ELABORACIÓN DE LECHE FRESCA LÍQUIDA, CREMA DE LECHE LIQUIDA, BEBIDAS A BASE DE LECHE, YOGURT, INCLUSO CASEÍNA O LACTOSA, PASTEURIZADA, ESTERILIZADA, HOMOGENEIZADA Y/O TRATADA A ALTAS TEMPERATURAS.	ECUADOR	ACTIVA
1792691192001	INDUSTRIA LACTEA PRODI LAC GRAOLI CIA.LTDA.	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
0993062588001	REYLACTEOS C.L.	PRODUCCIÓN DE LECHE CRUDA DE VACA	ECUADOR	ACTIVA
0993091723001	PERI S.A.	ELABORACIÓN DE LECHE FRESCA LÍQUIDA.	ECUADOR	ACTIVA
1090103489001	ZULAC S.A.	PRODUCCION DE DERIVADOS LACTEOS	ECUADOR	ACTIVA
0590036951001	PARMALAT DEL ECUADOR S.A.	PASTEURIZACION HOMOGENIZACION PECTONIZACION O MATERNIZACION DE LA LECHE Y ENVASADO EN CUALQUIER TIPO DE ENVASE.	ECUADOR	ACTIVA
0991451641001	PRODUCTOS LACTEOS PENINSULAR S.A. PROLAPE	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
0190391558001	LACTEOS MILKA LACMILK CIA. LTDA.	PRODUCCION Y VENTA DE LECHE CRUDA.	ECUADOR	ACTIVA
1792571081001	AGSMART S.A.	PRODUCCIÓN DE LECHE CRUDA.	ECUADOR	ACTIVA
0991229051001	TROVICA S.A.	ELABORACIÓN DE BEBIDAS A BASE DE LECHE, YOGURT, PASTEURIZADA, ESTERILIZADA, HOMOGENEIZADA Y/O TRATADA A ALTAS TEMPERATURAS.	ECUADOR	ACTIVA
1792840139001	AGROPECUARIA AGROCAPPRA CIA.LTDA.	ELABORACIÓN DE LECHE FRESCA LÍQUIDA, CREMA DE LECHE LIQUIDA, BEBIDAS A BASE DE LECHE, YOGURT, INCLUSO CASEÍNA O LACTOSA, PASTEURIZADA, ESTERILIZADA, HOMOGENEIZADA Y/O TRATADA A ALTAS TEMPERATURAS.	ECUADOR	ACTIVA
1790426173001	DISLUB C LTDA	PRODUCCION Y VENTA DE PRODUCTOS LACTEOS.	ECUADOR	ACTIVA
	Delindeca S.A	PRODUCCIÓN DE LECHE CRUDA DE VACA	ECUADOR	ACTIVA



Empresas diferente actividad o decidieron no participar



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **German Peña Sandra Beatriz**, con C.C: # 0927060228 autora del trabajo de titulación: **Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desempeño organizacional de la industria láctea en las regiones Costa y Sierra** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **11 de Septiembre del 2019**

Nombre: **German Peña Sandra Beatriz**

C.C: 0927060228



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Morillo Moreno Carla Daniella**, con C.C: # 0923393219 autora del trabajo de titulación: **Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desempeño organizacional de la industria láctea en las regiones Costa y Sierra** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **11 de Septiembre del 2019**

Nombre: **Morillo Moreno Carla Daniella**

C.C: 0923393219



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desempeño organizacional de la industria láctea en las regiones Costa y Sierra		
AUTOR(ES)	Sandra Beatriz German Peña y Carla Daniella Morillo Moreno		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. José María Váscones Martínez, Mgs./ Ing. José Guillermo Pérez Villamar, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	11 de Septiembre del 2019	No. DE PÁGINAS:	108
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración de empresas, Talento Humano		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Cultura Organizacional, Desempeño Organizacional, Cultura Clan		
RESUMEN/ABSTRACT:			
<p>Se realizó la investigación sobre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional. Para lo cual, en la revisión de literatura, el instrumento de medición llamado Organizational Culture Assesment Instrument que adapta dos teorías, la Teoría de Modelo de Valores en Competencia MVC y el Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), Se efectuó un análisis de modelos ponderados para saber cuál de estas culturas influyen más o menos en nuestro medio, y según este estudio, solamente la cultura de clan es la que más influye en el desempeño organizacional, las demás culturas influyen también, pero en menor grado. Es decir que, una buena cultura de clan tendrá más influencia en el desempeño de la organización que una buena cultura de mercado, adhocrática y de jerarquía. Se recomienda también que la recolección de datos sea manejada por softwares que devuelvan los datos obtenidos ya codificados y ordenados para procesarlos en el software estadístico a elección. Además, para futuras investigaciones podrían investigar el sector de la educación.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfonos: +593-4-990712829 +593-4-994127645		E-mail: sandyg_1990@hotmail.com cdmorillo3001@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Paola Alexandra Traverso Holguín		
	Teléfono: +593-4-999406190		
	E-mail: paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			