



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“La cultura organizacional y su influencia en el desempeño
laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A”**

Proyecto investigativo presentado previo a la obtención del título de licenciatura en comercio

AUTORES:

Chanatasig Rubio Maricela Fernanda

Quimuña Haro Viviana Belén

TUTOR:

Msc. Evelyn Alexandra Tovar Molina

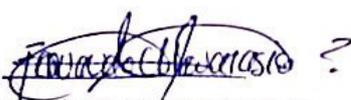
Latacunga, Ecuador
2021-2022

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Chanatasig Rubio Maricela Fernanda y Quimuña Haro Viviana Belén, declaramos ser las autoras del proyecto de investigación: “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A”, Provincia de Cotopaxi, año 2020. Siendo Ing. M. Sc. Evelin Alexandra Tovar Molina, directora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que: las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 21 de marzo del 2022


Chanatasig Rubio Maricela Fernanda

C. I.: 0503217648


Quimuña Haro Viviana Belén

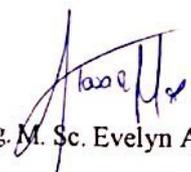
C. I.: 1724533045

AVAL DE DIRECTOR DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

En calidad de directora del Trabajo de Investigación sobre el título:

La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A, de Chanatasig Rubio Maricela Fernanda y Quimuña Haro Viviana Belén, de la Carrera de Licenciatura en Comercio, consideramos que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnico suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 21 de marzo del 2022


Ing. M. Sc. Evelyn Alexandra Tovar Molina
C. C.: 0503804593

TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxí, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, por cuanto las postulantes Chanatasig Rubio Maricela Fernanda y Quimuña Haro Viviana Belén con el título del proyecto de investigación: La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación de proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 21 de marzo del 2022

Para constancia firman



Dr. Maflon Tinajero
C.I.: 0502080336
LECTOR 1. (PRESIDENTE)



Psc. Angelita Romero
C.I.: 0503241119
LECTOR 2.



Psc. Alex Velásquez
C.I.: 0503475162
LECTOR 3.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme a ver cumplido una meta más en mi vida profesional porque sin él nada de esto hubiera sido posible, a mi madre que a pesar de las circunstancias siempre he contado con su apoyo incondicional y confianza, a mi padre por ayudarme económicamente.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por haberme permitido formarme como profesional, a mis docentes los cuales me han compartido su conocimiento con dedicación y sabiduría

A mi hermana Fátima que un día también quiero que acabe la universidad ya que este esfuerzo va por nuestros padres y un futuro mejor, amigos que estuvieron apoyándome en todos los momentos.

Viviana Quimuña

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento es uno de los gestos que resalta al mundo que Dios, existe a este ser supremo mi primer pensamiento, pues gracias al aliento de vida brindado, al apoyo de mi familia, en especial de mis padres ya que gracias a ellos hoy puedo cristalizar un sueño, una meta personal.

El desarrollo profesional permite al ser humano enriquecer su conocimiento y también sus habilidades gracias a nuestra Alma Mater, por ser el medio por el cual he podido profesionalizarme y ser parte de esta gran familia.

Maricela Chanatasig

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi padre Jorge Quimuña, él es mi fuente para seguir adelante y demostrarle que: si puedo, ya que ha sido un proceso largo lleno de problemas, tanto en mi vida personal como universitaria, pese a eso no me he rendido y he seguido luchando para conseguir una meta más y demostrarle a mi padre que si pude lograrlo, sé que estarás orgulloso de mi, aunque no me lo digas.

Viviana Quimuña

DEDICATORIA

El presente proyecto va dedicado a mis padres: Amable, Magdalena quienes con gran ahínco e insistencia han logrado forjar en mi quien soy hoy en día, a mis hijos: Paul, Amelia quienes son la inspiración y el empuje para seguir avanzando pues se q detrás de mi hay quienes siguen mis pasos; por ellos y para ellos.

A mi esposo Willan, por ser mi apoyo en los momentos que lo he necesitado y a todos y cada uno quienes de una u otra forma han colaborado en cada paso que he dado, un agradecimiento profundo porque con cada granito de arena contribuido he logrado llega a la cima.

Por quienes a pesar de no estar físicamente hoy a mi lado siempre tuvieron las palabras correctas para motivarme Luchito, Henricito sé que desde donde estén comparte conmigo esta gran alegría.

Maricela Chanatasig



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA FLORÍCOLA MILROSE S.A”** presentado por: Chanatasig Rubio Maricela Fernanda y Quimuña Haro Viviana Belén, egresadas de la Carrera de: **Licenciatura en Comercio**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 21 de marzo del 2022

Atentamente,

Mg. MAYRA CLEMENCIA NOROÑA HEREDIA
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI:050195547-0



CENTRO
DE IDIOMAS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A.”

Autores:

Chanatasig Rubio Maricela Fernanda

Quimuña Haro Viviana Belén

RESUMEN

El presente proyecto de investigación titulado: “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A.”, tuvo por objetivo determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la empresa, utilizando herramientas de medición basadas en la evaluación del desempeño y en el test de Wens, así como en herramientas estadísticas fundamentadas en el Chi cuadrado de Pearson. Los resultados obtenidos sugieren que el nivel de desempeño laboral se orienta a la calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización. En el mismo orden de cosas, luego de aplicar el respectivo test de cultura organizacional se determinaron las siguientes dimensiones: moral y satisfacción, comunicación, actitud al cambio, resolución de conflictos y la toma de decisiones.

Finalmente, al analizar la correlación entre las variables se determinó que si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Por lo expuesto se concluye que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral. Las dimensiones con las que fueron evaluadas las variables señalan que, a mayor grado de satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, se incrementa el compromiso para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización en las distintas perspectivas financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

Palabras clave: Cultura organizacional, evaluación de desempeño laboral, Organización.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
BACHELOR OF COMMERCE

THEME: "The organizational culture and its influence on the employees job performance at the Florícola MILROSE S.A"

Authors:

Chanatasig Rubio Maricela Fernanda; Quimuña Haro Viviana Belén

ABSTRACT

This research project entitled: "The organizational culture and its influence on the employees job performance at the Florícola MILROSE S.A", aimed to determine the influence of organizational culture on the job performance of the company, using measurement tools based on performance evaluation and the Wens test, as well as statistical tools based on Pearson's Chi Square. The results obtained suggest that the level of job performance is oriented to quality, interpersonal relationships, initiative, teamwork, and organization. In the same order of things, after applying the respective organizational culture test, the following dimensions were determined: morale and satisfaction, communication, attitude to change, conflict resolution and decision making.

Finally, when analyzing the correlation between the variables, it was determined that there is a relationship between organizational culture and job performance. From the above, it is concluded that organizational culture influences job performance. The dimensions with which the variables were evaluated indicate that the higher the degree of satisfaction of the physiological needs, security, affiliation, recognition and self-realization, the commitment to achieve the strategic objectives of the organization in the different financial perspectives, customers, internal processes, growth, and learning is increased.

Keywords: Organizational culture, job performance evaluation, organization.

ÍNDICE

UNIVERSIDAD	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	¡Error! Marcador no definido.
AVAL DE DIRECTOR DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN. ¡Error! Marcador no definido.	
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	iv
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
DEDICATORIA	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	x
ÍNDICE.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
1. INFORMACIÓN GENERAL.....	3
Título del Proyecto:	3
Fecha de inicio: abril 2021.....	3
Fecha de finalización: febrero 2022	3
Lugar de ejecución:.....	3
Facultad que auspicia:.....	3
Carrera que auspicia:.....	3
Proyecto de investigación generativo vinculado:	3
Equipo de Trabajo:.....	3
Área de Conocimiento:	4
Línea de investigación:	4
Sub líneas de investigación de la Carrera:.....	4

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo general.....	8
3.2 Objetivos específicos	8
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	11
5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA	11
5.1 Antecedentes de investigación	11
5.2 Cultura Organizacional (CO)	12
5.2.1 <i>Definiendo la Cultura Organizacional (CO)</i>	13
5.2.2 <i>Elementos de la Cultura Organizacional</i>	17
5.2.3 <i>Modos de transmitir la Cultura Organizacional</i>	21
5.2.4 <i>Importancia de la Cultura Organizacional</i>	22
5.3 Contextualización del Desempeño Laboral.....	23
5.3.1 <i>Definiendo el Desempeño Laboral</i>	24
5.3.2 <i>Evaluación del Desempeño Laboral</i>	26
5.3.3 <i>Tipos de Evaluación de Desempeño</i>	30
5.3.4. <i>Indicadores de Evaluación del Desempeño Laboral</i>	31
5.3.4 Importancia de la Evaluación de Desempeño laboral	33
5.3.5 Gerencia del desempeño	34
6. METODOLOGÍA EMPLEADA	35
6.1 Tipo de Investigación.....	36
6.2 Población	36
6.3 Técnicas	39
6.3.1 <i>Cuestionario de W.E.N.S.</i>	39
6.3.2 <i>Evaluación de desempeño</i>	41
6. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
6.1 Resultados Generales de la Evaluación de Desempeño.....	43
6.1.1 <i>Nivel estratégico</i>	43
6.1.2 <i>Nivel de apoyo o staff</i>	44
6.1.3 <i>Nivel operativo-ED</i>	46
6.1.4 <i>Resultados Obtenidos Generales Evaluación de Desempeño</i>	48
6.2 Evaluación General de la Cultura Organizacional.....	49

6.2.1 Nivel estratégico-CO.....	49
6.2.2 Nivel Apoyo-Staff	50
6.2.3 Nivel Operativo	51
6.2.4 Resultados Obtenidos Generales Cultura Organizacional.....	53
7. IMPACTOS	58
7.1 Alpha de Cronbach y Chi Cuadrado. Variable Cultura Organizacional	58
7.2 Chi cuadrado variable Cultura Organizacional.....	59
7.3 Alpha de cronbach y Chi cuadrado. Variable Evaluación de Desempeño	60
7.4 Chi cuadrado tabla cruzada de las dos variables	62
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
8.1 Conclusiones.....	63
8.2. Recomendaciones	65
9. BIBLIOGRAFIA	66
10. ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Objetivos.....	9
Tabla 2 Nómina de personal Milrose S.A.	37
Tabla 3 Cuestionario de W.E.N.S	39
Tabla 4 Evaluación de desempeño	42
Tabla 5. Resumen competencias nivel estratégico-ED.....	43
Tabla 6. Resumen competencias nivel staff-ED.....	44
Tabla 7. Resumen general de competencias nivel operativo-ED.....	46
Tabla 8. Resumen general de competencias general -ED.....	48
Tabla 9. Resumen parámetros analizados nivel estratégico -CO.....	49
Tabla 10. Resumen nivel de apoyo- CO.....	50
Tabla 12. Nivel de cultura organizacional nivel operativo- CO	51
Tabla 14. Resumen cultura organizacional general-CO	53
Tabla 16. Moral y Satisfacción	54
Tabla 18. Comunicación	55
Tabla 20. Actitud al cambio	56
Tabla 22. Resolución de conflictos	56
Tabla 24. Toma de decisiones.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Elementos de la cultura organizacional.....	17
Gráfico 2. Objetivos de la evaluación de desempeño.....	28
Gráfico 3. Evaluación de desempeño nivel estratégico-ED.....	44
Gráfico 4. Resumen competencias nivel staff-ED.....	44
Gráfico 5. Tendencias promedio nivel staff-ED.....	45
Gráfico 6. Resumen general de competencias nivel operativo-ED.....	47
Gráfico 7. Resumen tendencias evaluación de Desempeño general-ED.....	48
Gráfico 8. Análisis nivel estratégico -CO.....	50
Gráfico 9. Análisis nivel de cultura organizacional apoyo- CO	51
Gráfico 10. Análisis nivel de cultura organizacional nivel Operativo- CO	52
Gráfico 11. Resumen tendencias cultura organizacional general	53

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1.</i> Evidencia fotografías del trabajo de campo	68
<i>Anexo 2.</i> Evaluación test de wens	75
<i>Anexo 3.</i> Evaluación de desempeño.....	77

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación, se basa en el estudio de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores, que permitan evidenciar las fortalezas y debilidades como organización, de tal manera que se pueda proyectar de mejor manera en un contexto externo para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, dentro del sector al que pertenece la florícola MILROSE S.A. En virtud de lo cual, la cultura organizacional es pilar fundamental de una organización, la tecnología y maquinaria pasan a ser meramente instrumentos que facilitan la consecución de los objetivos. La célula principal de las organizaciones son las personas, dentro de un enfoque autopoietico, es decir la organización concebida como un ser vivo. De donde, los trabajadores impulsan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre y cuando la organización también se encuentre enfocada en que los trabajadores satisfagan sus necesidades, de acuerdo a la teoría de la agencia. La cultura organizacional se ajusta al enfoque estratégico, y su fin es reforzar los objetivos organizacionales a través del compromiso y empoderamiento de cada trabajador como parte esencial de la empresa. No empero, la cultura organizacional en sí misma, constituye la axiología de la entidad. Por lo que, el desempeño laboral se encuentra estrechamente ligado a ella. Al mantener un enfoque desde la complejidad hacia la organización, y así también enfocándonos en la complejidad del ser, para cada uno de los niveles organizacionales. Se procede a evaluar desde las competencias: del ser, del saber y del saber hacer, cada uno de los cargos; desde distintas perspectivas (autoevaluación y heteroevaluación). Mientras que, para el análisis de la cultura organizacional se aplica el test

de W.E.N.S desde sus dimensiones que brindan un escenario integral: moral y satisfacción, comunicación, actitud al cambio, resolución de conflictos y toma de decisiones.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

“La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A”

Fecha de inicio: abril 2021.

Fecha de finalización: **marzo** 2022

Lugar de ejecución:

- Barrio: San Agustín de Callo
- Parroquia: Mulalo
- Cantón: Latacunga
- Provincia: Cotopaxi zona 3

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas

Carrera que auspicia:

Carrera Comercio

Proyecto de investigación generativo vinculado:

Ninguno

Equipo de Trabajo:

Tutor: Evelyn Alexandra Tovar Molina

C.C: 0503804593

Correo: evelyn.tovar4593@utc.edu.ec

Estudiante I: Chanatasig Rubio Maricela Fernanda

C.C: 0503217648

Teléfono: 0959210045

Correo: maricela.chanatasig7648@utc.edu.ec

Estudiante II: Quimuña Haro Viviana Belen

C:C: 1724533045

Teléfono: 0995254106

Correo: viviana.quimuna4106@utc.edu.ec

Área de Conocimiento:

Educación Comercial y administrativas, Ciencias Sociales y del comportamiento, Derecho
(según CINE – UNESCO)

Línea de investigación:

Administración de Empresas

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Estrategias Administrativas

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto de investigación, se desarrolla en MILROSE S.A., es una empresa en Ecuador, especializada en la floricultura, fue fundada el 29 de mayo de 1998 y actualmente cuenta con una sede principal en Latacunga. (Emis, 2020), es una sociedad anónima domiciliada y legalmente constituida al amparo de las leyes de la república del Ecuador, en consecuencia, y debido a las condiciones y características propias de la actividad económica de MILROSE S.A., por otro lado, esta empresa implementa el reglamento interno de trabajo, cuyo ámbito de aplicación es la orientación del cumplimiento de las disposiciones legales, costumbres, procedimientos y técnicas existentes con el objetivo de garantizar y regular el normal desenvolvimiento de las relaciones contractuales del personal propio y un eficiente crecimiento de las actividades encomendadas a los trabajadores

La florícola MILROSE S.A es una empresa muy importante en la provincia de Cotopaxi, no solo por su exportación de flores, sino por el hecho de brindar fuentes de empleo a personas que realmente lo necesitan, su actividad principal y única es el cultivo de plantas ornamentales, cuya actividad comercial se lleva a cabo en un mercado internacional que están destinadas a países como: Canadá, Italia, Holanda, Estados Unidos, Rusia que encuentran entre sus mayores compradores, no obstante también es importante tomar en cuenta su organización que se mide de acuerdo a su productividad y gestión que tienen los trabajadores durante cada proceso tomando en cuenta que la parte administrativa se encarga de hacer una mejora continua en base al rendimiento que tiene cada empleado que incluye aspectos que engloban la ética, creencias, valores, la experiencia, productividad y el desempeño al momento de establecer relaciones entre los directivos y empleados entre sí, sin embargo no son tomadas en cuenta a la hora de tomar decisiones o sus estrategias no son consistentes con respecto al fortalecimiento de la cultura organizacional, además la situación

actual solamente contiene la parte filosófica es decir su misión, visión, valores que están redactados de forma general en la parte principal de la empresa, con respecto al desempeño laboral la parte administrativa está relacionada con herramientas de medición de desempeño que utilizan cada año para detectar alguna falencia o descontento con respecto a los empleados.

Se pretende estudiar la cultura organizacional y su influencia en la evaluación del desempeño de los trabajadores, lo cual se desarrollará a través de tres etapas: medir el desempeño laboral de cada nivel organizacional, a través de la herramienta autorizada y aplicada por la organización, basada en las competencias propias del giro del negocio.

Seguidamente, se evaluará el nivel de la cultura organizacional a través del test de W.E.N.S. Posteriormente, con estos resultados se valida la correlación existente entre la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática mundial expresada en la concentración de poder, riqueza, desigualdad, pobreza, injustas relaciones de trabajo, deterioro del medio ambiente, discriminación y explotación de recursos naturales en los países que proveen “ventajas en costos”, son evidencias, entre otras, de las distorsiones históricas en el desempeño empresarial. Estas circunstancias han incidido en la preocupación por buscar respuestas éticas y socialmente responsables que compensen y eviten tales situaciones. Por lo que, actualmente las organizaciones no mantienen un enfoque rígido orientado a la acumulación de capital, sino una base sólida que fortalezca la cultura organizacional y de forma proporcional impulse el desempeño laboral.

La empresa florícola MILROSE S.A. en la actualidad cuenta con una filosofía corporativa, la misma que fue creada por su fundador hace algunos años específicamente en el año 2010. No obstante, los empleados no están satisfechos con el trabajo que dedica la parte administrativa para fomentar la cultura organizacional, porque no hay consistencia entre las decisiones que se toma frente a los principios o valores internos, a causa de la rotación de personal que indica la empresa, ya que actualmente cuenta con 69 empleados y todos trabajan de formar rotativa y esto genera deficiencia en sus actividades, mal direccionamiento productivo en el cumplimiento de los objetivos e inadecuada gestión de su organización , produciendo que los empleados solo cumplan sus actividades diarias dentro de la organización por un fin lucrativo. Constituyéndose como una debilidad la alta rotación de personal.

Al no mantener como pilar fuerte la cultura organizacional basada en el compromiso para el alcanzamiento de los objetivos, repercute directamente en un desempeño laboral medido, es decir no se propugna por la innovación y desarrollo constante.

El aporte propuesto a través de esta investigación es analizar la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño de una actividad dentro de la organización logrando así que el nivel estratégico enfatice en el ambiente laboral como un factor clave para el crecimiento organizacional, enfocado en la responsabilidad social, pensando en conjunto, en el bienestar de la empresa, los empleados, trabajadores y sociedad que le rodea, ya que la mayor parte del personal que labora en la empresa pertenecen al sector rural.

En su aporte investigativo, permitirá reflejar una de las aptitudes del ser humano, que implica que a mayor fortalecimiento de la cultura organizacional que se ofrezca en la empresa mejor será el desempeño del personal y por ende mejorara el desarrollo empresarial interno y externo, es por eso que las personas que se pueden beneficiar de este proyecto en primer

lugar son los trabajadores, ya que si no obtienen una formación de cultura, valores y satisfacción, toma de decisiones, no existen desafíos y compromisos individuales en los colaboradores, esto generará que no tengan una incidencia dentro de la organización, y por ende no cumplan su trabajo de una manera correcta, y no tengan establecidos parámetros de la misma, lo que ocasiona un mal ambiente laboral.

¿La cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la florícola Milrose S.A.?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la empresa Florícola Milrose S.A

3.2 Objetivos específicos

Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la florícola Milrose S.A.

Medir el nivel de la cultura organizacional a través del test de WENS en la florícola Milrose S.A.

Analizar la correlación de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la florícola Milrose S.A.

TABLA 1 OBJETIVOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	PRODUCTOS
Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la florícola Milrose S.A.	Indagar sobre los antecedentes de la organización	1 -5 DICIEMBRE	Resultados de evaluación de desempeño del año anterior
	Identificación de las variables y Formulación de hipótesis	6-10 DICIEMBRE	Matriz en Excel
	Determinación de la población Actual	11-20 DICIEMBRE	Tabla de identificación (Nivel Estratégico, Nivel staff, Nivel operativo)
	Aplicación de Evaluación de desempeño de forma presencial a los trabajadores a nivel de Heteroevaluación y autoevaluación	21 de enero	Evaluación de desempeño
	Tabulación de los resultados de obtenidos de la evaluación de desempeño por cargo y nivel organizacional	22 -31 de enero	Matriz en Excel
Medir el nivel de la cultura organizacional a través del test de WENS en la florícola Milrose S.A.	Aplicación de la herramienta de test de wens hacia los trabajadores de la empresa	1-2 de febrero	Test de Cultura Organizacional de WENS
	Tabulación de los resultados de obtenidos del test de wens por cargo y nivel organizacional	9-15 de febrero	Matriz en Excel

Analizar la correlación de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la florícola Milrose S.A	Comprobación de la fiabilidad del instrumento	25-26 de Febrero	ALPHA DE CRONBACH
	Elaboración de la tabla cruzada de los datos para el ingreso al programa SPS-S	27 de Febrero	Matriz en Excel
	Comprobación de hipótesis	28 de Febrero	Prueba CHI CUADRADO TEÓRICA

Nota. En la presente tabla, se desglosan los objetivos con: actividades, cronograma y productos a presentar.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios directos del presente proyecto, serán los 69 funcionarios de la florícola Milrose S.A., ya que se determina la tendencia en cuanto al nivel de cultura organizacional y se mide el desempeño laboral. Lo cual, ofrece una perspectiva desde la teoría de la agencia, en donde el principal impulsa al agente en la satisfacción de sus necesidades, y viceversa en relación al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los beneficiarios indirectos serían los entes reguladores del Gobierno, tales como: SRI, IEISS, Ministerio del Trabajo.

5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

5.1 Antecedentes de investigación

Cela y Chucad (2021), en su proyecto de investigación titulado: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN EL RESULTADO EMPRESARIAL EN LAS MICROEMPRESAS COMERCIALES DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI. AÑO 2020, se plantearon como objetivo general “Analizar la cultura organizacional para mejorar los resultados empresariales de las microempresas comerciales del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, en la búsqueda de contribuir con la gestión administrativa de estas empresas en el ámbito económico y financiero. Para ello utilizaron el método deductivo a fin de captar los aspectos intangibles de la cultura organizacional y el método analítico aplicado a 150 microempresas del sector. Se llega a la conclusión de que los elementos intangibles, influyen de manera positiva en estas microempresas comerciales, demostrado a través de factores como calidad de servicios, satisfacción al cliente y permanencia de los empleados en las microempresas, entre otros, manteniendo niveles de renta y productividad que garantizan la estabilidad de dichas empresas. Este proyecto aporta a la presente investigación, elementos importantes para precisar los elementos intangibles que

contempla la cultura organizacional y que pueden influir de diferentes maneras en el comportamiento y desempeño de los trabajadores de las empresas.

Por otra parte, se tiene el Informe final del trabajo de titulación de Psicóloga Industrial “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA VAUD CONFECCIONES”, realizado por Paredes, Janeth (2015), el cual se planteó como objetivo general “Determinar si la cultura organizacional actual influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Vaud Confecciones”. La metodología de investigación utilizada fue la correlacional, no experimental con método inductivo, concluyendo acerca de la necesidad de ajustar algunos elementos de la cultura organizacional dentro de la empresa a la realidad actual, a fin de mejorar el desempeño de los trabajadores. Este trabajo aporta a la presente investigación elementos para la definición de indicadores para la medición de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores.

5.2 Cultura Organizacional (CO)

Muchos podrían considerar a la organización como un espacio de trabajo, otros como un centro para la producción de bienes y servicios, pero en realidad, la organización representa múltiples organizaciones con diversos sentidos y significados, convirtiéndola en un núcleo complejo y difícil de estudiar y más de comprender. Nadie duda acerca de la importancia que la organización tiene dentro de la sociedad y sus funciones son vitales para el buen funcionamiento de la misma. La organización da orden y sentido a las actividades humanas, influyendo considerablemente en el desarrollo de la sociedad y los propios seres humanos que la integran, de manera que, al estudiar las organizaciones, nos enfrentamos a

gran cantidad de procesos técnicos, tecnológicos, económicos, legales, políticos, pero sobre todo, sociales y por tanto humanos.

La Cultura Organizacional (CO) cobra importancia en este marco, pues la sociedad en general ha apostado a las organizaciones y su desarrollo representa el progreso, el bienestar individual y colectivo. Dificilmente se podría imaginar la sociedad contemporánea sin las organizaciones y las funciones que cumplen.

Las organizaciones han existido desde tiempos inmemoriales, sin embargo, no han sido estáticas, por el contrario, el dinamismo y el cambio son los que definen su trayectoria, no lineal, sino compleja y en permanente proceso de adaptación al contingente. Los estudios de la CO son clave para comprender esta dinámica y lo que la misma implica, influyendo no solamente en el comportamiento de las personas en el ámbito de la organización, sino también en su eficiencia. De esta manera, la CO se ha convertido en la herramienta fundamental para entender el cambio y demás procesos en las organizaciones, no solo para lograr su sobrevivencia, sino para alcanzar el éxito, constituyéndose por tanto, en toda un área de estudio de las ciencias administrativas.

5.2.1 Definiendo la Cultura Organizacional (CO)

Los estudios sobre la CO de los cuales emerge su concepto, se remontan a los años 30 del siglo pasado, principalmente con los aportes del Psicólogo George Elton Mayo y los estudios de Hawthorne, que permitieron el desarrollo de la hoy muy conocida Teoría de las Relaciones Humanas (Mayo, 2017). La escuela de administración de las relaciones humanas, visualizó que la organización no solo se trataba de la aplicación de la ciencia y la técnica a los procesos productivos, sino que también se entrelazaban con aspectos subjetivos e informales,

que al final impactaban en el desempeño de los trabajadores y su percepción de los aspectos objetivos de la organización.

Para definir la CO, es necesario primero conocer el significado de la palabra “cultura”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (2022, consulta 15/02/22), la define como “Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.”, “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” Este concepto no difiere en mucho del que tradicionalmente se ha manejado. Edward Tylor (2015), quien viene de la Antropología, es reconocido por sus aportes al concepto de cultura, entendiéndola como “...aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad” (Tylor, 2015, pp. 29). Taylor hace una primera caracterización de los elementos de la cultura, pero es la Sociología la que genera aportes sustantivos que prevalecen hoy en día.

Una de las definiciones más populares es la de Schein (2018, pp. 24), quien define la CO como “...respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”. Schein también aportó teóricamente con tres niveles de cultura, que no son estáticos y se interrelacionan. Estos tres niveles conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional y resumidamente son los siguientes:

“El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (Schein, 2018, pp. 30-32).

Rocher (2016, pp.111-112), define la cultura como un “...conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que, apreciadas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven, de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta.”

Méndez, *et al* (2017),, definen la cultura organizacional como “...una expresión dinámica, en transformación constante, de los elementos de interacción que conforman los códigos y formas de vida, resultado de la relación del hombre en sociedad” (Méndez *et al*, 2001, 188), considerando factores que pueden ser fundamentales, entre ellos “...la idea de que el hombre es un animal racional (*homo sapiens*) y su actividad racional, traducida en el trabajo es capaz de transformar al medio, al mismo tiempo que se transforma a sí mismo” (Méndez *et al*, 2001, 184). Esta postura se enfrenta a la parte espiritual, religiosa, así mismo como al posible carácter indeterminado del hombre, con posibilidad de tomar decisiones y libre albedrío, lo que revela la gran capacidad conceptual del ser humano, lo cual dificulta llegar a un concepto único o consensuado de cultura organizacional.

Conforme a Méndez *et al* (2017), históricamente hablando, la CO ha pasado por muchos procesos, pues en la antigüedad. La cultura se consideraba un atributo personal, en la Edad Media era un concepto personal y aristocrático, en el Renacimiento se introduce la transformación del hombre para vivir en sociedad y se introduce la actividad productiva a la

cultura. Todas estas visiones tienen en común visualizar la cultura como una cualidad individual o de grupos selectos que manejan un campo de conocimiento específico, cuestión que rompe la Ilustración al introducir la “cultura general”, como parte del acervo de conocimientos logrados hasta el momento por el intelecto de la humanidad (Méndez *et al*, 2017).

Gómez (2018) define la cultura empresarial como:

“...**el proceso-producto de construcción sociohistórica** (bajo la influencia del *entorno*, los *líderes* de la organización y otros factores de contingencia) **del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido** –en mayor o menor grado- por los miembros de esa organización) que **configura la vida cotidiana** de la empresa (y le confiere una **identidad** que la distingue de otras). (p. 139)

De esta manera, diferentes disciplinas y ciencias se han abocado al estudio de la CO, tales como la psicología, la antropología, la filosofía y la administración, entre otros. Sin embargo, todas parecen converger acerca del concepto de Tyler arriba indicado, que aunque es del año 1871, es muy completa y precisa, de allí que sea considerado como uno de los más aceptados. De esta manera, se puede apreciar como elementos comunes, que la cultura atañe al hombre en la sociedad y representa un conjunto complejo, que al ser aplicado al mundo organizacional, permite analizarla desde una perspectiva más amplia e integral.

Otro aspecto que vale la pena ser tratado, es el referente a que muchos autores tienen a dividir el concepto de cultura, en cultura material y cultura no materia. Sobre este respecto, Shepard (2019, 43)) describe que la cultura material se refiere a los aspectos tangibles de la cultura, como pueden ser la infraestructura, las maquinarias y equipos, mobiliarios, materiales, entre otros; en tanto que la cultura inmaterial (o no material, como también se le

llama), se relaciona con los aspectos intangibles de la cultura, como las creencias, valores y costumbres. Sin embargo, destaca el autor, que la cultura material carece de sentido si no es vista dentro de la cultura inmaterial, que es la que le da sentido, por la acción humana. De allí que los estudios de la CO se dediquen principalmente a los aspectos de la cultura no material.

Finalmente, Méndez *et al* (2001), resumen muy bien toda esta corriente de la cultura organizacional, al referir sus elementos: símbolos, valores, normas, costumbres o mores y tradiciones, lengua y conocimiento.

5.2.2 Elementos de la Cultura Organizacional

Como parte de la definición de la CO, sus elementos permiten distinguir su campo de actuación, por lo que a continuación se describen estos elementos, los cuales son complementarios e interactúan entre sí en el mundo organizacional y social. Estos son los siguientes:

GRÁFICO 1. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Nota. El presente gráfico muestra los componentes de la cultura organizacional

5.2.2.1 Símbolos

Desde épocas ancestrales, el hombre o la humanidad se han comunicado a través de símbolos, que se han venido complejizando con el desarrollo de la sociedad. (Méndez *et al*, 2001, pág.190) definen los símbolos como “...acciones o creaciones humanas que representan algo distinto de sí mismos”, pues el hombre capta la realidad de manera conceptual, a través de los sentidos, al entrar en contacto con los objetos o elementos, generando una representación o idea del mismo en su mente, la cual persiste aunque el objeto o elemento no esté presente, como una expresión de esa realidad percibida. Por ejemplo, si cerramos los ojos y alguien nos menciona la palabra “mesa”, nosotros tendremos en nuestra mente una representación de ese objeto sin necesidad de que esté presente.

Existen muchos tipos de símbolos, tales como los denotativos (señales de tránsito, entre otros) y los connotativos (palabras que pueden tener diversos significados). Refiere Rocher (1990), que los símbolos son maneras de pensar, sentir y obrar, que posibilitan la comunicación entre las personas.

5.2.2.2 Valores

Los valores son entendidos como creencias o sentimientos que son fundamentales para la identidad y bienestar de una organización o sociedad. Tienen la característica de que son compartidos por un importante número de personas, que se hacen parte de los mismos, actúan en función de ellos y los defienden en caso de verse amenazados. Los valores constituyen ideales dentro de una sociedad u organización, por tanto se aspira que las personas que pertenezcan a la misma, actúen conforme a éstos, convirtiéndose en juicios que guían su acción. Los valores pueden ser estéticos (lo bello o lo feo), morales (lo bueno o lo malo), de justicia (lo justo o lo injusto), entre otros (Méndez *et al*, 2001).

5.2.2.3 Normas

Para (Méndez *et al*, 2001), las normas son códigos implícitos que influyen en la forma de relacionarse e interactuar, tales como el saludo, la manera de manejar y respetar las señales, conmemorar el nacimiento o la muerte, entre otros. En fin, se trata de un conjunto de interacciones que están codificadas dentro de ciertas normas que deben seguirse. Refieren Méndez *et al* (2001, pág.193), “La norma puede definirse como reglas de conducta colectiva, comúnmente aceptadas, que revisten diversos grados de obligatoriedad”. Afirman los autores que este sentimiento de obligatoriedad obedece más al valor que se le atribuye que a la posibilidad de ser sancionado por su incumplimiento. Estas sanciones podrían ser, más bien, sociales.

Las normas o reglas, refiere Shepard (2009), son modos de pensar, sentir y comportarse, de acuerdo con las costumbres y no están reguladas por la moral. Se pueden denominar folklore. Las leyes pueden considerarse también un tipo de normas, las cuales están definidas de manera formal y cuentan con un soporte público para su cumplimiento y castigo en caso de infracción.

En general, se podría atribuir a las normas un carácter de mucha utilidad para la vida social y en las organizaciones y rara vez son cuestionadas, pues constituyen tradiciones y costumbres enraizadas en las personas.

5.2.2.4 Costumbres

Las costumbres pueden ser consideradas como reglas de pensar, sentir y comportarse, con gran trascendencia moral y son vitales para el bienestar de la sociedad y las organizaciones. De hecho, son una fuente importante para la promulgación de leyes que son obligatorias en su cumplimiento para todos los integrantes de una sociedad.

Méndez *et al* (2001, pág.194), refiere que las normas que revisten gran significancia son llamadas costumbres y salvaguardan la identidad cultural del grupo o la organización. Las costumbres son un proceso cultural en sí mismo, pues se transmiten de generación en generación y de allí surge el sentido de identidad y cohesión de grupo.

5.2.2.5 Lengua o comunicación

La lengua está constituida por un sistema verbal y escrito que transmiten significados que pueden ser complejos. Para las organizaciones, el lenguaje y la comunicación son fundamentales para el desarrollo de sus funciones, siendo altamente difundidas en los procesos de interacción social al interior de las mismas. La lengua permite conservar significados y experiencia, nos facilita aprender de las experiencias de los otros, generando canales entre el pasado, el presente y el futuro. La comunicación nos permite transmitir a otros estos significados y experiencias. La comunicación está sumamente relacionada con los símbolos, pues podemos comunicarnos a través de mecanismos verbales, pero también no verbales, muchas veces hasta inconscientes.

5.2.2.6 Conocimiento

El conocimiento son los hechos, creencias y saberes que las personas acumulan en el transcurrir del tiempo, esto implica información sobre procedimientos, lugares, personas, situaciones, trabajo, entre muchos otros. El conocimiento se hace parte de la cultura y lo que para un momento puede ser un conocimiento “válido”, en otro momento puede que no lo sea, todo puede depender de múltiples circunstancias, como el tipo de sociedad en la que se viva, el tiempo (era) o los otros elementos de la cultura.

Los elementos de la cultura pueden diferir de una organización a otra, así como de una sociedad a otra, de allí que los estudios de la CO deban ser abordados desde una visión

amplia, holística, compleja, para poder comprender el entramado particular que representa una organización específica.

5.2.3 Modos de transmitir la Cultura Organizacional

A partir de los aportes de Rocher en el campo de la cultura, se puede transpolar algunas de sus recomendaciones al mundo organizacional, pues es innegable el carácter de que las organizaciones son un componente importante de la sociedad y por ende, todo lo relativo a la sociedad, en este caso, la cultura, también atañe al mundo organizacional y laboral, pues las organizaciones y los seres humanos (trabajadores) constituyen un todo indivisible que construye la cultura pero al mismo tiempo es afectado por ella misma. De tal manera, que a continuación se hace una referencia de diversos mecanismos a través de los cuales se puede transmitir la cultura en las organizaciones, como un factor clave para que la misma sea armoniosa en cuanto a esos aspectos intangibles.

1. Reconocer a nivel interno de la organización, que existe una manera de pensar, de sentir y de obrar, que puede manifestarse de diversas formas, espontáneamente y que muchas veces es difícil de precisar por su carácter subjetivo y por tanto intangible.

2. Formalización de las maneras de pensar, sentir y actuar, a través de leyes, rituales, protocolos, conocimientos científicos, tecnologías, entre otros, que operen dentro de la organización.

3. Estas maneras de pensar, sentir y operar deben ser asimilados por todos sus integrantes de la organización y proceder conforme a esos criterios de manera armoniosa, es decir, deben ser compartidas por la pluralidad de personas que conforman la organización. Es posible que esta cultura organizacional pueda diferir en ciertos aspectos o formas de la cultura general de la sociedad, pero esos elementos deben ser manejados a lo interno, pues

estos factores de la CO, deben estar alineados con los objetivos institucionales, claro está, manteniendo los aspectos éticos y legales de la sociedad global y las costumbres.

4. Se debe transmitir la cultura organizacional, la misma no se hereda biológica o genéticamente, por lo tanto, debe ser adquirida a través del aprendizaje. Puede suceder que algunas personas no estén de acuerdo con algunos elementos de la cultura organizacional, pero se hace necesario que existe un nivel de tolerancia, aceptación o convivencia con estos elementos para que la organización pueda desarrollarse armoniosamente, alcanzando sus objetivos. Esto requiere de acciones premeditadas por parte de la gerencia de la organización.

5.2.4 Importancia de la Cultura Organizacional

Como se ha visto en párrafos anteriores, la CO está estrechamente vinculada con aspectos materiales y no materiales, objetivos y subjetivos de la organización, conformando un todo indivisible en el cual lo objetivo y subjetivo, así como lo materia y lo no material, se presentan fusionados, confusamente distinguibles, pero que representan una realidad presente en la dinámica social interna y externa de la organización.

Lo anterior complejiza aún más los estudios organizacionales, pues aunque la ciencia hace grandes esfuerzos por dividir, sectorizar o particularizar, muchas veces se corre el riesgo de analizar el objeto de estudio desde una perspectiva restringida y así mismo serían las conclusiones a las que se pudieran llegar sobre el mismo.

De allí que sea muy importante que se realicen estudios de las organizaciones desde diversos ángulos, como la CO, el desarrollo organizacional o las teorías organizacionales, porque ambos darían aportes desde diversos ángulos para poder generar aportes en la construcción de una visión mucho más amplia e integradora del objeto de estudio.

En el caso particular de la CO, la misma contribuye en la construcción, como refiere Rocher (2016), de una manera de pensar, sentir y obrar compartida por las personas que

integran la organización, colectiva, dando sentido a dinámica interna en medio de una pluralidad de personas, con diferentes formas de pensar e intereses. De esta forma, los trabajadores pueden experimentar vínculos que lo asumen como reales, una realidad objetiva, parecido a lo que Durkheim denominaba la “solidaridad social” o Comte el “consenso social”.

Con base en lo anterior, se podría afirmar que la CO facilita la adaptación externa, la integración interna y la interpretación, explicación y comprensión del mundo organizacional y social, es metafuncional (Gómez, 2009).

Es inevitable que el individuo en sociedad se adhiera a una cultura, la cual es reafirmada por cada uno de sus miembros, eso les da mayor seguridad. Igualmente en la organización se hace fundamental la existencia de esta cultura a la cual los individuos pertenezcan y se hagan parte de ella, conformando un “sistema cultural organizacional” que pervive más allá de las propias personas que le dieron origen.

5.3 Contextualización del Desempeño Laboral

En la época contemporánea, resulta un lugar común hablar sobre los cambios que están sucediendo a todos los niveles y más ahora con la situación de pandemia por el COVID-19 a nivel mundial, que ha acelerado muchos procesos que se venían gestando. Las organizaciones en la actualidad están sometidas a mayores presiones por su transformación en un proceso de adaptación a los cambios y los retos implícitos en los mismos. Los entornos laborales no son una excepción.

En las últimas décadas se ha visto como diferentes procesos externos o contextuales de las organizaciones, han venido transformando la manera de hacer las cosas, sobre todo a partir de los desarrollos tecnológicos y la apropiación de las herramientas tecnológicas por gran parte de la población. De manera que, en este caso, solo por dar un ejemplo, ha afectado

los contextos interno y externo a la organización, la cual se va quedando sin opciones, más que adecuarse y convertirse en una estructura flexible y adaptativa. Así, se puede ver como se han modificado el tiempo y ritmo de trabajo, cada vez más acelerados, así como se han modificado las competencias requeridas en los trabajadores para ejercer las funciones dentro de la empresa, algunas más especializadas y otras más rutinarias, todo ello en función de lograr la mayor competitividad y éxito posible.

Para lograr esto, las organizaciones deben repensar muchos de los procesos que han venido desarrollando en materia de gerencia del talento humano, de allí que la gestión del desempeño y su evaluación sean elementos cruciales dentro de esta estrategia.

Las organizaciones deben contar con sistemas de evaluación del desempeño que al aplicarlos, le permita identificar las fortalezas y debilidades para tomar las acciones respectivas y así lograr el éxito organizacional. De allí que se deban tomar en consideración aspectos tales como: la orientación a resultados, la calidad de los productos o servicios generados, las relaciones interpersonales, iniciativa de los trabajadores, trabajo en equipo, planificación y organización del trabajo, autocontrol de la producción, entre otros aspectos inmersos en las competencias definidas en cada cargo y para cada trabajador.

La evaluación de desempeño, contribuye con la creación de un clima y ambiente organizacional propicio para que tanto la empresa como sus trabajadores, logren alcanzar sus objetivos y sentirse satisfechos.

5.3.1 Definiendo el Desempeño Laboral

Valera y Salgado (2010) se refieren al desempeño laboral como el conjunto de conductas esperadas de un empleado, que constituye la causa por la cual se contrata a alguien. Es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la

organización, esto es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores. Estas conductas deben ser ejecutadas de forma voluntaria, entendiendo por ello que el empleado desea efectuar la conducta. El desempeño asume que el empleado no actúa en contra de su voluntad. En tal sentido, se puede decir que “desempeño” es conducta, no el resultado de esa conducta. Desempeño alude a las acciones que ejecuta el empleado independientemente del resultado que alcancen esas conductas. Por tanto, la organización debe interesarse no sólo en el logro de resultados individuales, sino igualmente en la forma como se logra el resultado, esto es, conocer qué conductas fueron efectivas para alcanzar la meta.

Norton y Kaplan (2016), manifiestan que una organización *per se* es incapaz de ser eficaz. Los esfuerzos que se hagan por adquirir tecnologías de punta, invertir en infraestructura, o cualquier otro esfuerzo económico, son estériles a menos que el personal sepa utilizar esos activos a favor de la organización. El personal y, más específicamente sus conductas, constituyen la causa última de la eficacia de una organización.

Palaci (2019), haciendo referencia a Motowidlo (2003), indica que éste ha definido el desempeño laboral:

“...como el valor que se espera se aporten a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, bien de un mismo individuo en diferentes momentos temporales o bien de varios individuos a la vez, contribuirán a la eficacia organizacional.” (págs. 155-156)

Igualmente resulta muy ilustrativo para concretar una definición de desempeño laboral, la recopilación que se muestra a continuación, elaborada igualmente por Palaci (Ibídem):

“Entre otras definiciones de desempeño destacan la propuesta por Murphy que habla del desempeño como un conjunto de conductas relevantes para los objetivos de la organización en la que se trabaja. O la definición de Campbell, McCloy, Oppler y Sager (2013) que entienden el desempeño como sinónimo de conducta y, por tanto, como algo observable, añadiendo que estas conductas relevantes para la organización, bajo el control de los individuos, pueden medirse en términos de la capacidad de cada individuo, es decir, su nivel de contribución. Además, estos autores señalan que el desempeño no es el resultado de una acción, sino la acción en sí misma, diferenciándolo así de la eficacia organizacional. Por otra parte, Haslam (2001) define el desempeño como una medida de un resultado conductual relativo a expectativas. Por último, en la bibliografía sobre desempeño se recogen los siguientes componentes: habilidad técnica, dedicación al trabajo, trabajo en equipo y conductas de ciudadanía organizacional, que se desarrollará en otro apartado de este capítulo (Sinangil y cols., 2001).” (pág. 156)

De esta manera, queda claridad en el concepto de DL.

5.3.2 Evaluación del Desempeño Laboral

Un aspecto muy importante para la organización es evaluar el desempeño. Poco se haría si la organización se conformara solo con que el personal desarrollara sus actividades, sin realizar ningún tipo de control o evaluación. Para cerrar el ciclo gerencial, es necesario evaluar.

Puchol (2018), define la evaluación de desempeño laboral como un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios

ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Sandoval (2014) refiere que:

“...evaluar el desempeño es el proceso de reconocer los saberes en cada miembro de la organización a partir de instrumentos que definen las evidencias del saber conocer (conocimientos y habilidades) y saber ser (actitudes) requerido en el cargo que se desempeña con el propósito de retroalimentar al trabajador y orientar su formación y desarrollo. El reconocimiento de cada saber durante el desempeño del trabajador se vincula a indicadores de logro que son previamente definidos y parametrizados con medidas de medición observables” (pág. 74)

De allí se desprenden, de acuerdo con esta autora, elementos clave para la evaluación de desempeño, entre los cuales se encuentran: la descripción del cargo, los saberes, evidencias, indicador de logro y la planificación estratégica como marco en el cual se definen todos estos procesos.

Chiavenato (2011, pág. 202) expresa que “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.”

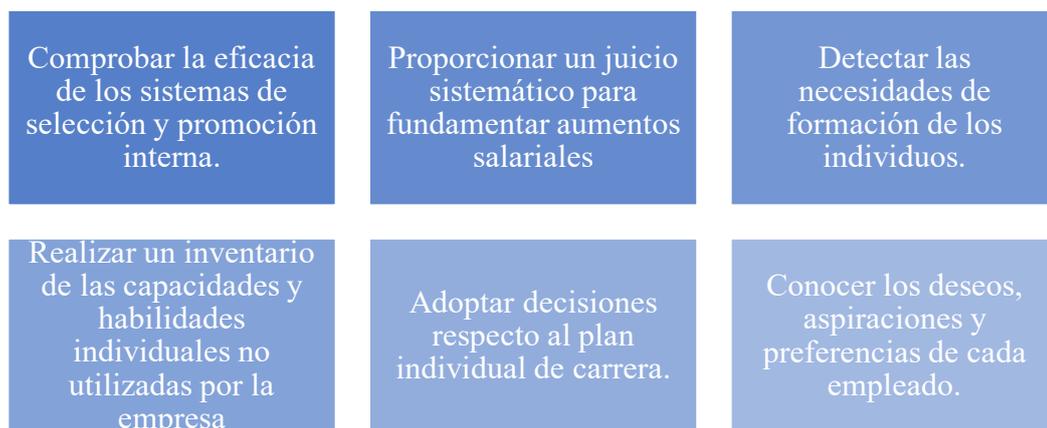
En definitiva, la organización debe tener claridad en sus objetivos a la hora de evaluar. Para ello debe hacerse seis (6) preguntas básicas:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

Y con relación a los objetivos de la evaluación de desempeño, se pueden mencionar los siguientes:

GRÁFICO 2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Nota. Se muestran los principales objetivos de la evaluación de desempeño enfocados en la organización como ser vivo.

Esto implica contar con un sistema de evaluación que contemple la parte diagnóstica (plan estratégico y cargos), la planificación de la evaluación (método e instrumentos), conceptualización (normas y procedimientos) y la implantación (aplicar la evaluación y generar la retroalimentación necesaria) (Sandoval, *Ibíd*em)

Para garantizar el éxito en este proceso de evaluación, la organización debe:

- Poseer una estructura organizacional clara en cuanto a sus objetivos, saberes y desempeño requerido en cada cargo.

- Disponer de mecanismos de divulgación asertivos, acerca de los beneficios que conlleva la evaluación del desempeño a todos los trabajadores de la organización, desde el nivel más alto al más bajo.
- Retroalimentarse de anteriores procesos de evaluación.
- Normativizar el proceso de evaluación en todas sus fases.
- Realizar mediciones por lo menos dos (2) veces al año. (Sandoval, Ibídem, págs. 79-80)

Con base en lo anterior, la evaluación del desempeño laboral forma parte, como un subsistema, del sistema de gestión del talento humano dentro de una organización y le corresponde a sus líderes, la planificación estratégica de la misma, su aplicación, desarrollo y retroalimentación. Ello permitirá en el presente, que la organización tenga una visión retrospectiva pero a la vez prospectiva, planificar un curso a seguir, una bitácora, que le garantice no solo su permanencia en el tiempo, sino que empleadores y trabajadores logren sus objetivos con grandes satisfacciones.

Con base en lo anterior, la evaluación de desempeño debe brindar beneficios a la organización y a las personas, en consecuencia, debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de las metas y objetivos.
- Debe hacer más énfasis en el individuo que ocupa el cargo (análisis objetivo del desempeño) y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo (apreciación subjetiva).
- Debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado, deben estar de acuerdo en que la evaluación trae algún beneficio para la organización y para el empleado.

- Se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

5.3.3 Tipos de Evaluación de Desempeño

De acuerdo con Dessler (2019), la evaluación del desempeño puede hacerse de diversas maneras, conforme a las necesidades y objetivos de la misma. En tal sentido, el autor refiere los siguientes tipos de evaluación:

- Autoevaluación: Valora su actividad y actuación respecto a unos parámetros previamente establecidos. Al evaluarse así mismo, la cantidad de detalles y datos será precisa, querrá un informe lo más objetivo y realista posible.
- Modelo de evaluación del desempeño 90°: Se refiere a la evaluación realizada por los superiores. Él vigilará y guiará el desarrollo profesional y se encargará de dar un feedback para dar a conocer las fortalezas y debilidades. Puede estar sesgada.
- Modelo de evaluación de desempeño 180°: Evaluación entre iguales. El superior conoce a su empleado por cómo se comporta con él y cómo realiza sus tareas; sin embargo, en el día a día el trabajador se relaciona con el resto de la plantilla. Hay responsabilidades compartidas, opiniones, datos y modos de ejecución que si no se pregunta a los compañeros es imposible tener una visión completa de cómo es y cómo trabaja una persona.
- Modelo de evaluación del desempeño 270°: Evaluación realizada por subordinados. ¿Quién no opina de su jefe? Con compañeros, con amigos o simplemente pensamientos que se queda el trabajador. Con un mecanismo formal se puede ofrecer una visión y valoración constructiva y respetuosa que permitirá

mejorar la relación entre ambos y hará más fácil llegar a los objetivos marcados. Se permite opinar de forma anónima de los demás trabajadores, así se podrá expresar juicios respetuosos sin miedo a represalias.

- Modelo de evaluación del desempeño a 360 grados: Radica en la eliminación de la idea de que es el superior el único competente para valorar el rendimiento de un trabajador. Por tanto, la evaluación 360 abarca la percepción del desempeño de un trabajador por parte compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos y clientes en igual medida.

Todas estas herramientas de evaluación nos dan a conocer el desempeño de la persona en relación con todas las áreas de trabajo, con los niveles de jerarquía que interactúan, mandos superiores, medios y operativo.

5.3.4. Indicadores de Evaluación del Desempeño Laboral

Habría que iniciar diciendo que el tema de los indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores en una organización, más que complejo, es laborioso, pues todo, absolutamente todo, es sujeto a medición y por tanto, evaluación. Solo a modo de ejemplo, pueden formularse indicadores a nivel estratégico, táctico y operativo. Esto podría desagregarse en indicadores de productividad, eficiencia, eficacia, efectividad, capacidad, calidad, lucro, rentabilidad, valor, motivación, satisfacción en el trabajo, entre muchos otros. Un ejemplo de indicadores financieros podría ser: perspectiva financiera, cuota de mercado, crecimiento de los ingresos, tasa de beneficios, retorno de la inversión, valor económico agregado, rentabilidad sobre capital empleado, la gestión de costes de funcionamiento, coeficiente de explotación y las tasas de siniestralidad, objetivos corporativos, supervivencia,

índice de satisfacción del cliente e índice de reincidencia en las compras. (ISOTools Excellence, 02 de 2022)

A su vez, cada uno de esos indicadores debe contar con su parámetro de medición, el cual va a permitir la valoración del resultado para aplicar medidas correctivas en caso de que sea necesario. Como puede observarse, el proceso de formulación de indicadores es laborioso y debe ser muy preciso, pues una mala formulación del indicador no nos llevará a resultados confiables.

Por cada fase del proceso productivo, cada nivel gerencial, cada actividad o tarea, así como las diferentes percepciones que tienen los trabajadores en el desarrollo de su trabajo, puede ser objeto/sujeto de medición.

Esta evaluación se realiza a través de indicadores de gestión, que son definidos en cada puesto de trabajo y conocidos por cada trabajador. Estos indicadores pueden ser cuantitativos (miden aspectos tangibles del desempeño laboral del trabajador) o cualitativos (que miden los aspectos intangibles de ese desempeño). Ambos son importantes y deben combinarse en un proceso de evaluación. Siempre son comparados con un estándar o estándares previamente definidos, con base en los cuales se puede medir la eficiencia en los resultados obtenidos, los inconvenientes surgidos, las medidas a tomar, entre otros factores antes mencionados.

Los indicadores en una organización pueden revelar si las estrategias adoptadas para alcanzar una meta u objetivo están surtiendo efecto, o más bien, cuán efectivos son hasta el momento.

5.3.4 Importancia de la Evaluación de Desempeño laboral

Se sabe que las organizaciones recurren a diferentes mecanismos de evaluación, formales e informales y todos revisten mucha importancia, pues retroalimentan el sistema de gestión y el estándar de la organización. Se podrían referir muchos elementos que definen la importancia de la evaluación del desempeño de los trabajadores, sin embargo, los mismos se pueden resumir en los siguientes (Sandoval, 2014 y Chiavenato, 2011):

- Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal.
- Permite evaluar la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa.
- Detecta discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto.
- Puede identificar problemas de motivación.
- Identifica posibles necesidades de capacitación y adiestramiento en los trabajadores.
- Suministra insumos para la promoción de los trabajadores en sus cargos o puestos.
- Identifica potencialidades para promociones, transferencias o sucesión a cargos con nuevas responsabilidades.
- Valida la eficiencia de los procesos y prácticas desarrolladas en los cargos.
- Estimula la mejora continua de los trabajadores y los procesos.

- Permite la definición de estrategias organizacionales para la mejora integral de todos los procesos sujetos a evaluación.

Conociendo los problemas identificados, la evaluación de desempeño sirve para definir y desarrollar políticas de Recursos Humanos acorde con las necesidades de la organización.

El desempeño laboral permite a la organización conocer como el personal puede aportar con sus actitudes y destrezas de manera positiva para el logro de los objetivos planteados, es decir, conocer al talento humano y su desenvolvimiento frente a cada situación que se presente de manera individual y como un equipo.

5.3.5 Gerencia del desempeño

La gerencia del desempeño es el proceso mediante el cual los gerentes alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa en todos los niveles. Un proceso de administración del desempeño bien planteado tiene una definición precisa del desempeño excelente, aplica medidas de desempeño y ofrece retroalimentación a los empleados. Así define, mide, supervisa y da retroalimentación.

La premisa básica de este concepto es simple: el desempeño excelente en la empresa no puede ser un resultado fortuito, sino producto de la búsqueda deliberada a través de una gerencia que usa los recursos disponibles para obtener sus metas, una de las cuales es el desempeño excelente.

La práctica de la evaluación del desempeño que se llevaba a cabo en el pasado de manera aislada de otros procesos de la organización, se inscribe ahora dentro de un proceso que enfatiza en la integración de la gerencia del desempeño de la organización y el individuo o el grupo.

El objetivo del proceso de gerencia del desempeño debe ser mejorar el desempeño, es decir, influir en el futuro, por lo cual tiene un enfoque menos evaluativo y más de empoderar y mejorar la eficacia de las personas. Si las personas no pueden cambiar el pasado, el énfasis de un proceso de esta naturaleza debe estar en la acción constructiva que pueda darse en el futuro con miras a ayudar al empleado a desarrollar lo que le falta para alcanzar un mejor desempeño.

6. METODOLOGÍA EMPLEADA

Para el presente proyecto de investigación intitulado: “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A.”; se ha elegido el enfoque cuantitativo, con la modalidad de la investigación de campo. A través de la cual, se podrá recoger información primaria, es decir datos nuevos para un propósito específico.

Este método coadyuva principalmente en la recolección cuantitativos y cualitativos, los cuales pretenden comprender en entorno natural de determinado fenómeno.

A través de la aplicación del método correlacional, se llevará a cabo un análisis y relacionamiento entre las variables de cultura organizacional y evaluación de desempeño.

Así como también, el método inductivo – deductivo coadyuva en la valoración de la influencia de la cultura organizacional con respecto a los niveles de desempeño laboral.

Para el desarrollo del presente proyecto, se aplicaron técnicas de investigación, tales como: test y evaluaciones de desempeño, ambas ajustadas a las condiciones propias de la organización.

Así también, la investigación es bibliográfica puesto que se utilizaron fuentes secundarias de información como: bibliotecas, internet y libros; para recopilar mayor

información que permita un análisis profundo de las variables en estudio dentro del contexto establecido.

6.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación a aplicarse, es exploratoria. Puesto que, constituye un tipo de investigación utilizada para estudiar una problemática que no se encuentra definida de forma determinada, para una mejor comprensión, sin establecer resultados sesgados de forma concluyente.

En este caso, se visitó la empresa florícola Milrose S.A., con una nueva perspectiva orientada al crecimiento organizacional y se determinaron los principales parámetros para medir, tanto la cultura organizacional como el desempeño laboral.

Al elegir un nivel exploratorio, precisamente la investigación también toma un nivel descriptivo. Puesto que, se identificaron las características del comportamiento de los principales involucrados en la organización y la influencia de una variable sobre la otra.

6.2 Población

MILROSE S.A. es una empresa en Ecuador, especializada en la floricultura, fue fundada el 29 de mayo de 1998 y actualmente cuenta con una sede principal en Latacunga, es una sociedad anónima domiciliada y legalmente constituida al amparo de las leyes de la república del Ecuador, en consecuencia, y debido a las condiciones y características propias de la actividad económica de MILROSE S.A.

Dado el alcance del presente proyecto en estudio, se ha tomado como población la totalidad de los empleados de la empresa florícola Milrose S.A., siendo las mismas 69 personas, lo cual se detalla en la siguiente tabla:

TABLA 2 NÓMINA DE PERSONAL MILROSE S.A.

Nº	CARGO	NIVEL ORGANIZACIONAL	APELLIDOS Y NOMBRES
2	Gerente General	Estratégico	GOMEZ FLORES JACQUELINE ELIZABETH
2.1	Jefe de finca	Staff	YANEZ CHILUISA GEOVANI AMILCAR
2.1.1	Supervisor de campo	Operativo	AGUAIZA AGUAIZA WILLIAN PATRICIO
2.1.2	Preparador	Operativo	AGUAIZA AZOGUE MARIA UMBELINA
2.1.3	Fumigador 1	Operativo	ALMACHI LLANO LUIS ALFONSO
2.1.4	Fumigador 2	Operativo	CARRERA RIOS MIGUEL RODOLFO
2.1.5	Fumigador 3	Operativo	CHANALUISA TAIPE JAIME AUGUSTO
2.1.6	Fumigador 4	Operativo	GUAYTA TIPAN JUAN CARLOS
2.1.7	Fumigador 5	Operativo	MUSO TOAPANTA BRYAN VINICIO
2.1.8	Fumigador 6	Operativo	MUSO TOAPANTA JHONY PATRICIO
2.1.9	Fumigador 7	Operativo	TOAQUIZA CASA MARCO MAURICIO
2.1.10	Fumigador 8	Operativo	YUGCHA IZA DARWIN FABRICIO
2.1.11	Monitoreador	Operativo	AIMACAÑA TASINCHANO EDSON VINICIO
2.1.12	Encargado de riego	Operativo	PUCUJI PUCUJI JOSE ARGENIO
2.1.13	Operario de mantenimiento 1	Operativo	CAIZALITIN AINUCA ITALO ALEX
2.1.14	Operario de mantenimiento 2	Operativo	VIRACUCHA MENDOZA JHONATAN ADRIAN
2.1.15	Operario de cultivo 1	Operativo	AGUAIZA LLOACANA SEGUNDO MARIO
2.1.16	Operario de cultivo 2	Operativo	AGUAIZA VICHICELA WALTER ALFREDO
2.1.17	Operario de cultivo 3	Operativo	AGUAVIL ALOPI ESTHELA
2.1.18	Operario de cultivo 4	Operativo	AYALA PASTUÑA LUIS WILFRIDO
2.1.19	Operario de cultivo 5	Operativo	CABASCANGO LLANO MARIA VIVIANA
2.1.20	Operario de cultivo 6	Operativo	CAIZA YANCHALIQUIN HILDA GEORGINA
2.1.21	Operario de cultivo 7	Operativo	CAIZA YANCHALIQUIN MARCIA YOLANDA
2.1.22	Operario de cultivo 8	Operativo	CALAPAQUI VARGAS MARIA WILMA
2.1.23	Operario de cultivo 9	Operativo	CASA CASA BLANCA XIMENA
2.1.24	Operario de cultivo 10	Operativo	CASA TASINCHANA CARLOS ARMANDO
2.1.25	Operario de cultivo 11	Operativo	CASA VIRACUCHA BLANCA ELSA
2.1.26	Operario de cultivo 12	Operativo	CAYO IZA MIRIAN PATRICIA
2.1.27	Operario de cultivo 13	Operativo	CAYO IZA WILMER FABIAN
2.1.28	Operario de cultivo 14	Operativo	CHUQUILLA AYMACAÑA LUIS ALFONSO
2.1.29	Operario de cultivo 15	Operativo	CORNELIO CAIZA MARIA MARGOTH

2.1.30	Operario de cultivo 16	Operativo	IZA TOASA NELSON DANILO
2.1.31	Operario de cultivo 17	Operativo	LLANO MANUELA ESPERANZA
2.1.32	Operario de cultivo 18	Operativo	POAQUIZA CAIZAGUANO PAULA MARISOL
2.1.33	Operario de cultivo 19	Operativo	PUCUJI TASINCHANA MARIA EUGENIA
2.1.34	Operario de cultivo 20	Operativo	QUINATO A BARREROS BYRON ALEXANDER
2.1.35	Operario de cultivo 21	Operativo	TOAPANTA AIMACAÑA ROSA ELVIRA
2.1.36	Operario de cultivo 22	Operativo	TOAPANTA PILA NORMA CONSUELO
2.1.37	Operario de cultivo 23	Operativo	TOAPANTA TOAPANTA ENMA ALEXANDRA
2.1.38	Operario de cultivo 24	Operativo	YUGSI CASA MARIA DELIA
2.1.39	Operario de cultivo 25	Operativo	YUGSI TOAPANTA MARIA BEATRIZ
2.2	Jefe de Poscosecha	Staff	REINOSO TAPIA MERCY CUMANDA
2.2.1	Operario poscosecha 1	Operativo	AREQUIPA CASA BLANCA INES
2.2.2	Operario poscosecha 2	Operativo	AYNUCA BENITES KARLA MONTSERRAT
2.2.3	Operario poscosecha 3	Operativo	CAISALITIN SANCHEZ EDWIN WLADIMIR
2.2.4	Operario poscosecha 4	Operativo	CAIZA CAIZA KLEVER OCTAVIO
2.2.5	Operario poscosecha 5	Operativo	CATOTA GANCINO EDISON JAVIER
2.2.6	Operario poscosecha 6	Operativo	CEVALLOS VILLAGOMEZ FRANCISCO GABRIEL
2.2.7	Operario poscosecha 7	Operativo	CORNELIO CAIZA HAGEO WILMER
2.2.8	Operario poscosecha 8	Operativo	LESCANO QUINATO A JEESICA ELIZABETH
2.2.9	Operario poscosecha 9	Operativo	MUSO AIMACAÑA EDISON JAVIER
2.2.10	Operario poscosecha 10	Operativo	OTTO UGSHA SARA ELIZABETH
2.2.11	Operario poscosecha 11	Operativo	SIMALIZA ULLCO WELINTON JEFERSON
2.2.12	Operario poscosecha 12	Operativo	TOAPANTA TOAPANTA ERIKA LILIANA
2.2.13	Operario poscosecha 13	Operativo	TOCTAGUANO MANOTO NATHALY MARISOL
2.2.14	Operario poscosecha 14	Operativo	VARGAS GREFA ARLEY DARIO
2.2.15	Operario poscosecha 15	Operativo	WUAMA ZABALA LILIAN MARGARITA
2.2.16	Operario poscosecha 16	Operativo	YUBILLO MALCA ABEL HERNAN
2.3	Jefe de ventas	Staff	ZURITA LARCOS MARIA JOSE
2.3.1	Coordinación, facturación y embarque	Operativo	YANCHALIQUN CAIZA MARIA XIMENA
2.4	Jefe financiero	Staff	VASCONEZ RUBIO ANA MARIA
2.4.1	Auxiliar contable	Operativo	MANOTO JATI SANDRA LETICIA
2.4.2	Responsable de compras	Operativo	POAQUIZA CAIZAGUANO OLGA MARIA
2.4.3	Bodeguero	Operativo	IZA GUAYTA CESAR AUGUSTO

2.4.4	Aduanas	Operativo	VIRACocha CAIZA NANCY MARIBEL
2.4.5	Guardia	Operativo	RECALDE BERMEO MARLON PATRICIO
2.5	Jefe de talento humano	Staff	VACA IZA DORIS MAGALY
2.5.1	Técnico de seguridad y salud ocupacional	Operativo	SANCHEZ QUINAUCHO GLADYS MERCEDES
2.5.2	Médico ocupacional	Operativo	TIGASI TOAQUIZA MARIA VIVIANA

Nota. Esta presenta los niveles: estratégico, de apoyo y operativo.

6.3 Técnicas

Para el presente estudio, se medirá cada una de las variables a través de las siguientes técnicas:

6.3.1 Cuestionario de W.E.N.S

La cultura organizacional, se evalúa a través del cuestionario de W.E.N.S., que permite medir varios aspectos sobre el comportamiento laboral de una persona dentro de la institución relacionados al nivel de cultura organizacional que el individuo posee. Por lo tanto, con sus parámetros: moral y satisfacción, comunicación, actitud al cambio, resolución de conflictos y toma de decisiones; se mide en una escala de cuatro opciones: bajo, moderado, alto, muy alto.

Mediante, la aplicación de preguntas que están estrechamente ligadas con el nivel de satisfacción en su espacio laboral. En la siguiente tabla, se muestra la técnica a utilizarse:

TABLA 3 CUESTIONARIO DE W.E.N.S

MORAL Y SATISFACCIÓN	5	4	3	2
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
1.- ¿Se siente adaptado y conforme en su puesto actual?				
2.- ¿Realiza sus tareas con agrado?				
3.- ¿Recibe reconocimiento por los trabajos realizados de forma proactiva?				

4.-El líder grupo se interesa por sus colaboradores				
5.- Se identifica con los objetivos de la organización				
6.- ¿Se siente apoyado y aceptado por sus compañeros?				
7.- ¿Calificaría como excelentes los momentos en su trabajo?				
8.- ¿Se protege y se respeta la conducta interna y buenas prácticas?				
COMUNICACIÓN	5	4	3	2
	Satisfecho	Normal	Poco satisfecho	Insatisfecho
9. La comunicación en su área de trabajo				
10. Resolución de conflictos				
11. Análisis de los procedimientos de trabajo				
12. El acceso al diálogo con los directivos				
13.-Protege la privacidad y los datos de carácter personal de los trabajadores				
14.- La oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras				
15.- Respeta los derechos de los trabajadores según convenios acordados				
16.- Reuniones frecuentes para evaluación de avance de los trabajos asignados				
ACTITUD AL CAMBIO	5	4	3	2
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
17. Ud. da sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo				
18. En su Departamento se promueve la creatividad e innovación				
19.- Las innovaciones tecnológicas y/o procedimientos de trabajo le ocasionaran problemas				
20.-Piensa Ud. que las personas que comprenden y se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor				
21. Cree Ud. que la programación de planes, programas y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que Ud. desempeña deben participar únicamente los directivos de su unidad de trabajo				
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	5	4	3	2

	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
22.- Los problemas o conflictos de su Departamento, trata Ud. de solucionarlos				
23.- Los conflictos afectan la relación entre compañeros				
24.- En caso de discrepancias, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo				
25.- Los directivos resuelven los problemas				
TOMA DE DECISIONES	5	4	3	2
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
26.- En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes				
27.- Influye la opinión del directivo inmediato para la toma de decisiones.				
28.- En su Departamento para la toma de decisiones se analizan los problemas tanto personales como los de trabajo				
29.- Directivo de su Departamento comparte el problema con sus colaboradores procurando alcanzar entre todos el consenso para su solución				
30.- Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo				

Nota. Evaluación de los 5 parámetros de cultura organizacional a través de 30 preguntas orientadas a todos los niveles, tomando en cuenta que tiene una valoración del 2 al 5, puesto que 2 es la respuesta más baja que se puede tener y 5 la más alta, se establecieron estos parámetros ya que en la evaluación de desempeño se ha medido con la misma escala de valoración anteriormente y debe ser aplicada la misma valoración para el test de wens para seguir con el proceso de correlación.

6.3.2 Evaluación de desempeño

En la empresa florícola Milrose S.A., se encuentra aprobada por la gerencia y la junta de accionistas, la evaluación de desempeño realizada por el área de talento humano, en donde se consideran las siguientes competencias: Orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización, en niveles de autoevaluación y heteroevaluación; para las siguientes escalas: bajo, moderado, alto, muy alto. A continuación, se expone:

TABLA 4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado					
Fecha	Heteroev.		Coev.		Autoev.	
<i>De acuerdo la escala de calificación, por favor marque según corresponda:</i>						
Competencias	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Puntaje	Observaciones
	2	3	4	5		
Orientación de resultados						
Termina su trabajo oportunamente						
Es puntual						
Es ordenado						
Calidad						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
Relaciones Interpersonales						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
Iniciativa						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						

Tiene gran capacidad para resolver problemas						
Trabajo en equipo						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Organización						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
Puntaje total						
f.			f.			
NOMBRE Y APELLIDO DE LA PERSONA EVALUADA			NOMBRE Y APELLIDO DE LA PERSONA EVALUADORA			

Nota. Evaluación del nivel de desempeño de acuerdo a distintas competencias.

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Resultados Generales de la Evaluación de Desempeño

6.1.1 Nivel estratégico

TABLA 5. RESUMEN COMPETENCIAS NIVEL ESTRATÉGICO-ED

RESUMEN COMPETENCIAS NIVEL ESTRATÉGICO

Competencias	Puntaje total
Orientación de resultados	5
Calidad	5
Puntaje en relaciones interpersonales	5
Puntaje en iniciativa	5
Puntaje en trabajo en equipo	5
Puntaje en organización	5
Puntaje total	5

NOTA: EN ESTA TABLA SE MUESTRAN EL PUNTAJE TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROMEDIO AUTOEVALUACION-HETEROEVALUACION APLICADA AL CARGO DE GERENTE.

GRÁFICO 3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NIVEL ESTRATÉGICO-ED

Nota. Este gráfico es la tendencia para cada una de las competencias de la evaluación de desempeño aplicada al cargo de Gerente.

6.1.2 Nivel de apoyo o staff

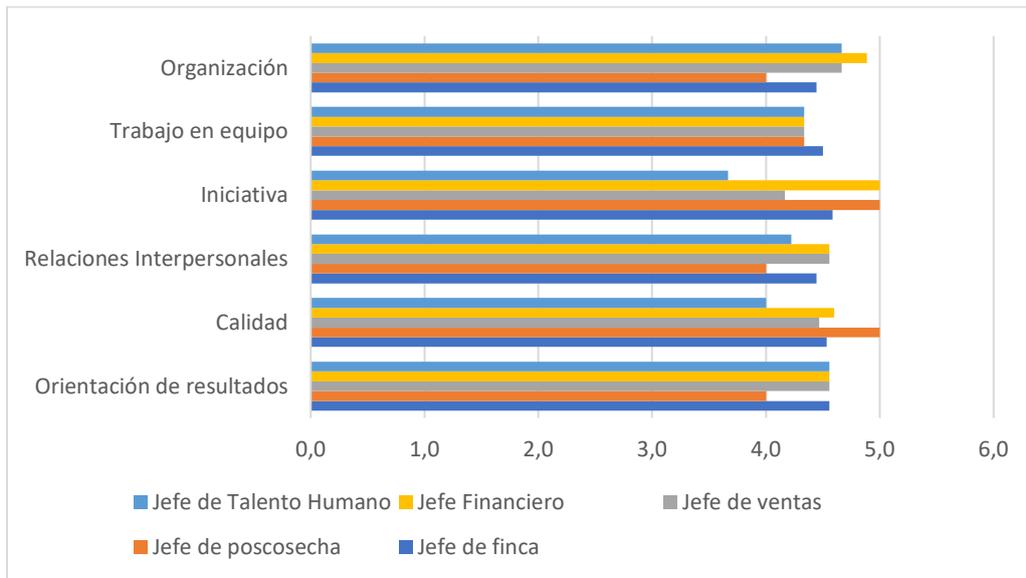
TABLA 6. RESUMEN COMPETENCIAS NIVEL STAFF-ED

Competencia	Jefe de finca	Jefe de poscosecha	Jefe de ventas	Jefe Financiero	Jefe de Talento Humano
Orientación de resultados	4,6	4,0	4,6	4,6	4,6
Calidad	4,5	5,0	4,5	4,6	4,0
Relaciones Interpersonales	4,4	4,0	4,6	4,6	4,2
Iniciativa	4,6	5,0	4,2	5,0	3,7
Trabajo en equipo	4,5	4,3	4,3	4,3	4,3
Organización	4,4	4,0	4,7	4,9	4,7
Promedio por competencia	4,5	4,4	4,5	4,7	4,2
Promedio del nivel de staff					4,5

NOTA: EN ESTA TABLA SE MUESTRA EL PUNTAJE TOTAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

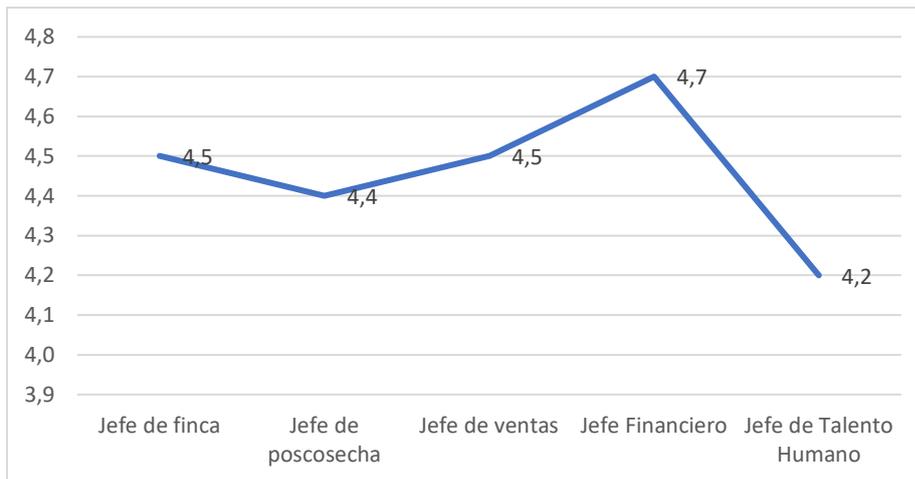
PROMEDIO AUTOEVALUACION-HETEROEVALUACION APLICADA AL NIVEL STAFF.

GRÁFICO 4. RESUMEN COMPETENCIAS NIVEL STAFF-ED



Nota. En esta línea de barras es la tendencia para cada una de las competencias de la evaluación de desempeño aplicada al nivel staff

GRÁFICO 5. TENDENCIAS PROMEDIO NIVEL STAFF-ED

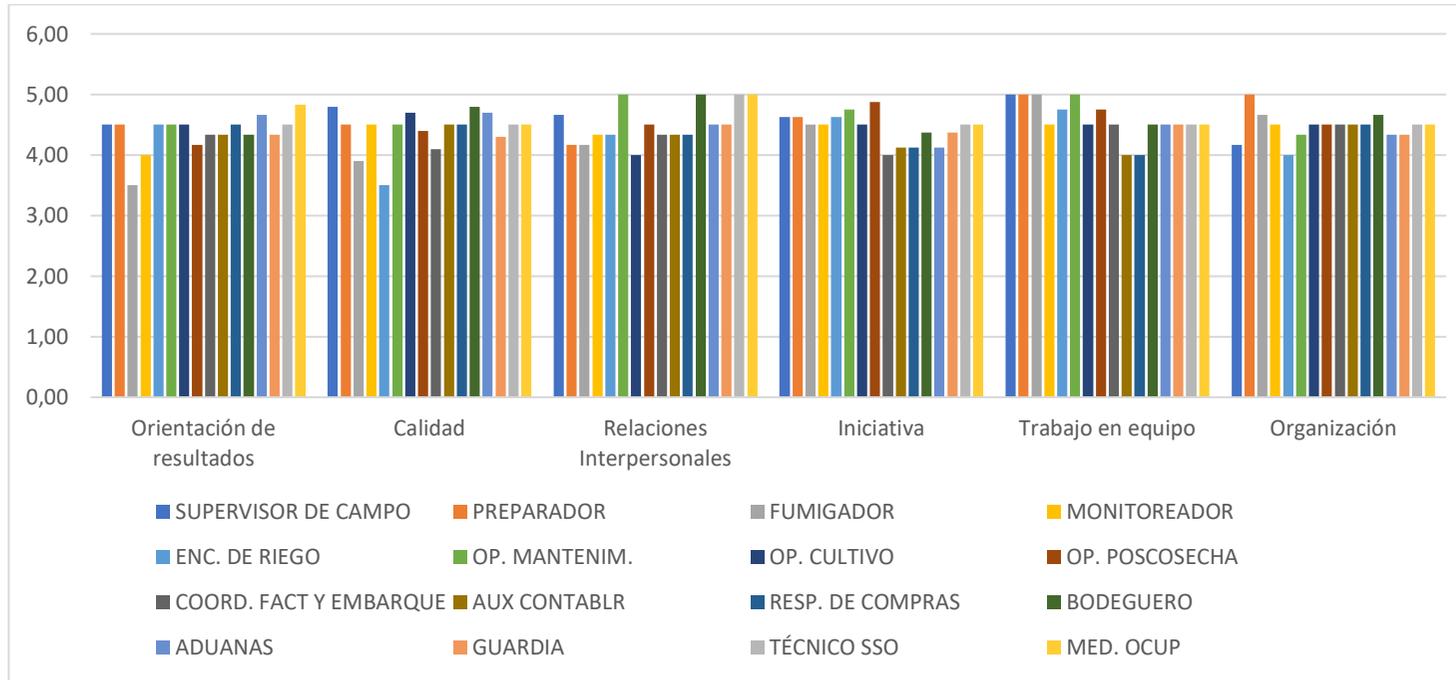


6.1.3 Nivel operativo-ED

TABLA 7. RESUMEN GENERAL DE COMPETENCIAS NIVEL OPERATIVO-ED

PARÁMETROS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	FINCA							POSCOSE CHA	FINANCIERO						TALENTO HUMANO	
	SUPERVI SOR DE CAMPO	PREPARA DOR	FUMIGA DOR	MONITORE ADOR	ENC. DE RIE GO	OP. MANTEN IM.	OP. CULTI VO	OP. POSCOSECHA	COORD. FACT Y EMBAR QUE	AUX CONTA BLR	RESP. DE COMP RAS	BODEGU ERO	ADUAN AS	GUARD IA	TÉCNI CO SSO	MED · OCU P
Orientación de resultados	4.50	4.50	3.50	4.00	4.50	4.50	4.50	4.17	4.33	4.33	4.50	4.33	4.67	4.33	4.50	4.83
Calidad	4.80	4.50	3.90	4.50	3.50	4.50	4.70	4.40	4.10	4.50	4.50	4.80	4.70	4.30	4.50	4.50
Relaciones Interpersonales	4.67	4.17	4.17	4.33	4.33	5.00	4.00	4.50	4.33	4.33	4.33	5.00	4.50	4.50	5.00	5.00
Iniciativa	4.63	4.63	4.50	4.50	4.63	4.75	4.50	4.88	4.00	4.13	4.13	4.38	4.13	4.38	4.50	4.50
Trabajo en equipo	5.00	5.00	5.00	4.50	4.75	5.00	4.50	4.75	4.50	4.00	4.00	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
Organización	4.17	5.00	4.67	4.50	4.00	4.33	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.67	4.33	4.33	4.50	4.50
PROMEDIO CULTURA ORGANIZACIONAL	4.6	4.7	4.3	4.4	4.3	4.6	4.5	4.5	4.3	4.5	4.3	4.5	4.5	4.4	4.5	4.6
PROMEDIO GENERAL																4.42

GRÁFICO 6. RESUMEN GENERAL DE COMPETENCIAS NIVEL OPERATIVO-ED



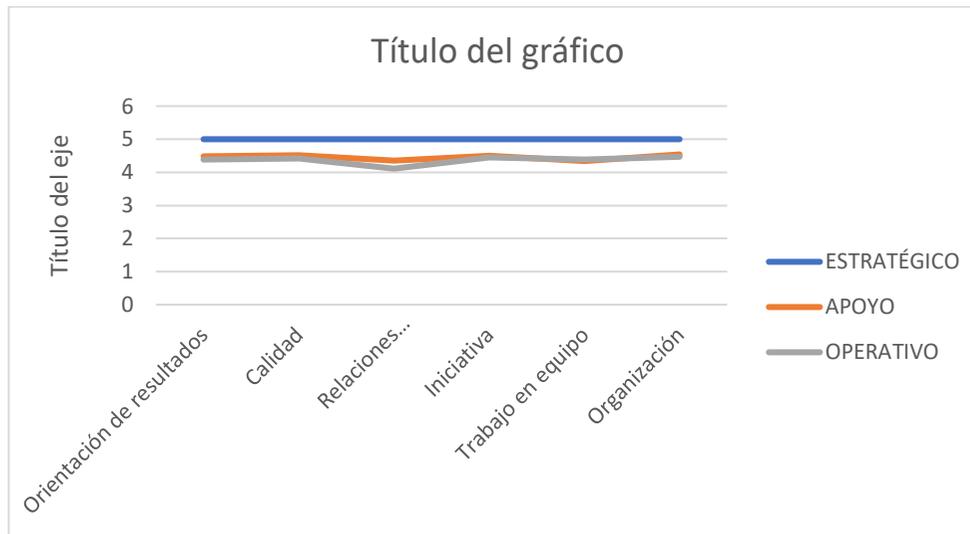
Nota. En esta línea de barras es la tendencia para cada una de las competencias de la evaluación de desempeño aplicada al nivel operativo

6.1.4 Resultados Obtenidos Generales Evaluación de Desempeño

TABLA 8. RESUMEN GENERAL DE COMPETENCIAS GENERAL -ED

PARÁMETROS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	NIVEL ORGANIZACIONAL		
	ESTRATÉGICO	APOYO	OPERATIVO
Orientación de resultados	5	4.48	4.38
Calidad	5	4.52	4.42
Relaciones Interpersonales	5	4.36	4.11
Iniciativa	5	4.5	4.45
Trabajo en equipo	5	4.34	4.39
Organización	5	4.54	4.47

GRÁFICO 7. RESUMEN TENDENCIAS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GENERAL-ED



6.2 Evaluación General de la Cultura Organizacional

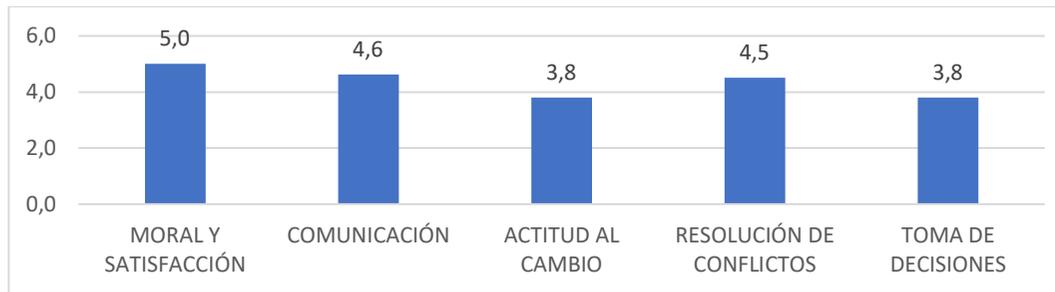
Se ha realizado el análisis de la cultura organizacional por niveles organizacionales, obteniendo los siguientes resultados:

6.2.1 Nivel estratégico-CO

TABLA 9. RESUMEN PARÁMETROS ANALIZADOS NIVEL ESTRATÉGICO -CO

PARÁMETROS W.E.N.S	PROMEDIO
MORAL Y SATISFACCIÓN	5,0
COMUNICACIÓN	4,6
ACTITUD AL CAMBIO	3,8
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	4,5
TOMA DE DECISIONES	3,8
PROMEDIO CULTURA ORGANIZACIONAL	4,3

NOTA. EN ESTA TABLA SE MUESTRAN EL PUNTAJE TOTAL DE LA ANÁLISIS NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL APLICADA AL CARGO DE GERENTE.

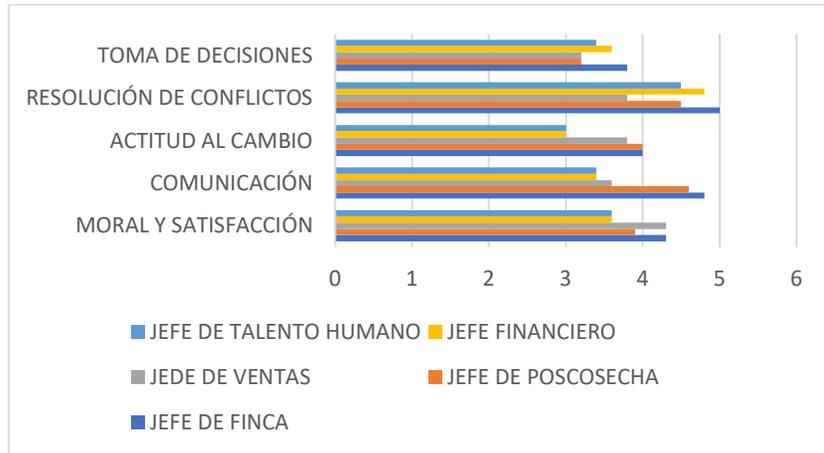
GRÁFICO 8. ANÁLISIS NIVEL ESTRATÉGICO -CO

Nota. En esta tabla se la tendencia para cada una de las competencias de la Análisis nivel de cultura organizacional aplicada al cargo de Gerente.

6.2.2 Nivel Apoyo-Staff

TABLA 10. RESUMEN NIVEL DE APOYO- CO

PARÁMETROS DE W.E.N.S	JEFE DE FINCA	JEFE DE POSCOSECHA	JEFE DE VENTAS	JEFE FINANCIERO	JEFE DE TALENTO HUMANO
MORAL Y SATISFACCIÓN	4,3	3,9	4,3	3,6	3,6
COMUNICACIÓN	4,8	4,6	3,6	3,4	3,4
ACTITUD AL CAMBIO	4,0	4,0	3,8	3,0	3,0
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	5,0	4,5	3,8	4,8	4,5
TOMA DE DECISIONES	3,8	3,2	3,2	3,6	3,4
PROMEDIO CULTURA ORGANIZACIONAL	4,4	4,0	3,7	3,7	3,6

GRÁFICO 9. ANÁLISIS NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL APOYO- CO

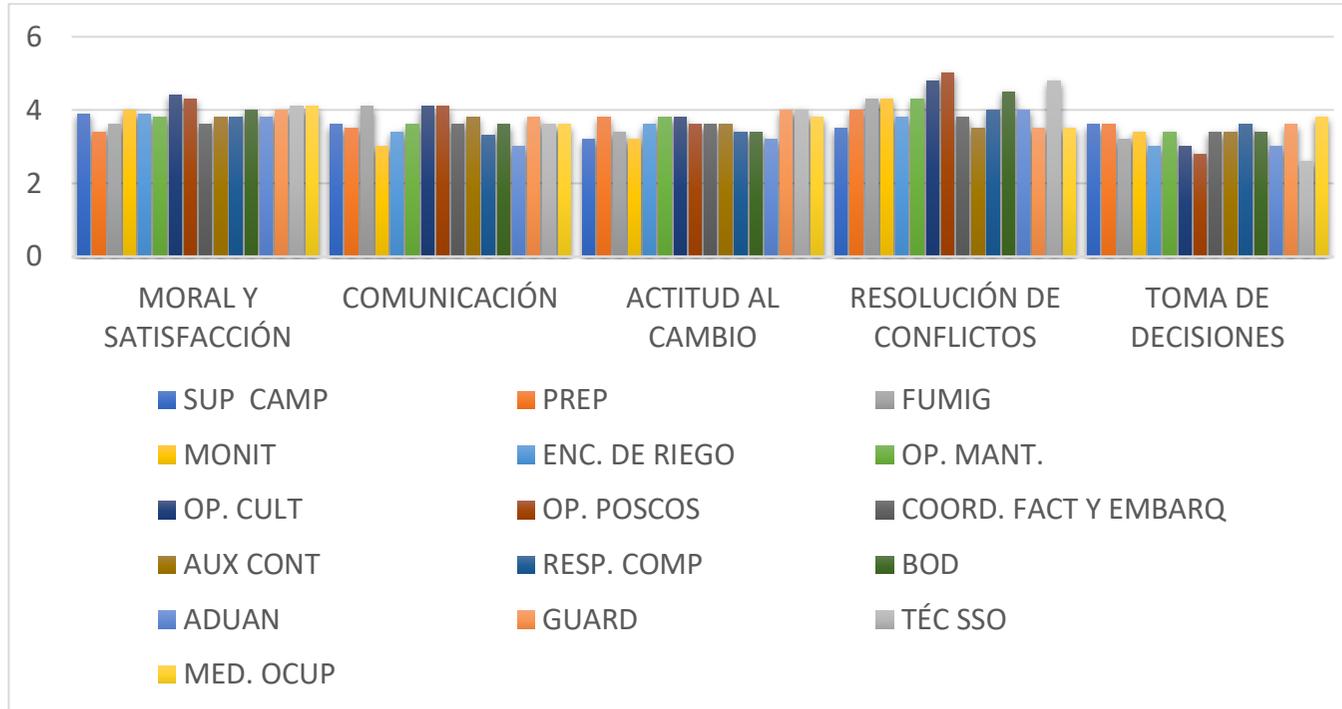
6.2.3 Nivel Operativo

TABLA 11. NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL NIVEL OPERATIVO- CO

DEPARTAMENTOS	FINCA							POSCOSE	FINANCIERO						T. HUMANO	
	SUP CAMP	PREP	FUMIG	MONIT	ENC. DE RIEGO	OP. MANT.	OP. CULT		OP. POSCOS	COORD. FACT Y EMBARQ	AUX CONT	RESP. COMP	BOD	ADUAN	GUARD	TÉC SSO
MORAL Y SATISFACCIÓN	3,9	3,4	3,6	4,0	3,9	3,8	4,4	4,3	3,6	3,8	3,8	4,0	3,8	4,0	4,1	4,1
COMUNICACIÓN	3,6	3,5	4,1	3,0	3,4	3,6	4,1	4,1	3,6	3,8	3,3	3,6	3,0	3,8	3,6	3,6
ACTITUD AL CAMBIO	3,2	3,8	3,4	3,2	3,6	3,8	3,8	3,6	3,6	3,6	3,4	3,4	3,2	4,0	4,0	3,8
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	3,5	4,0	4,3	4,3	3,8	4,3	4,8	5,0	3,8	3,5	4,0	4,5	4,0	3,5	4,8	3,5
TOMA DE DECISIONES	3,6	3,6	3,2	3,4	3,0	3,4	3,0	2,8	3,4	3,4	3,6	3,4	3,0	3,6	2,6	3,8

PROMEDIO	3,6	3,7	3,7	3,6	3,5	3,8	4,0	4,0	3,6	3,6	3,6	3,8	3,4	3,8	3,8	3,8
----------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

GRÁFICO 10. ANÁLISIS NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL NIVEL OPERATIVO- CO

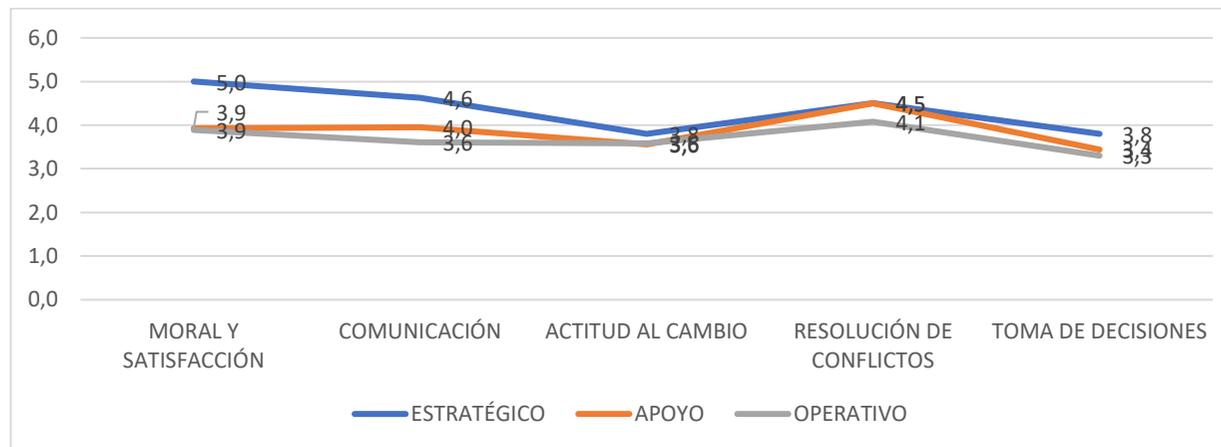


6.2.4 Resultados Obtenidos Generales Cultura Organizacional

TABLA 12. RESUMEN CULTURA ORGANIZACIONAL GENERAL-CO

PARÁMETROS DE W.E.N.S	NIVEL ORGANIZACIONAL		
	ESTRATÉGICO	APOYO	OPERATIVO
MORAL Y SATISFACCIÓN	5,0	3,9	3,9
COMUNICACIÓN	4,6	4,0	3,6
ACTITUD AL CAMBIO	3,8	3,6	3,6
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	4,5	4,5	4,1
TOMA DE DECISIONES	3,8	3,4	3,3
PROMEDIO CULTURA ORGANIZACIONAL	4,3	3,9	3,7
PROMEDIO TOTAL			4,0

GRÁFICO 11. RESUMEN TENDENCIAS CULTURA ORGANIZACIONAL GENERAL



Así también, se ha evaluado la cultura organizacional, de acuerdo a los parámetros establecidos en el test de WENS, tales como: moral y satisfacción, comunicación, actitud al cambio, resolución de conflictos y toma de decisiones.

Cada uno de los parámetros se ha evaluado con 4 a 6 preguntas, que se miden dentro de cuatro escalas: Siempre (5), Frecuentemente (4), Rara vez (3), Nunca (2).

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de todos los niveles organizacionales, para un total de 69 empleados, en el parámetro de moral y satisfacción:

TABLA 13. MORAL Y SATISFACCIÓN

MORAL Y SATISFACCIÓN	5	%	4	%	3	%	2	%	Total absoluto	Total relativo
	Siempre		Frecuentemente		Rara vez		Nunca			
1.- ¿Se siente adaptado y conforme en su puesto actual?	23	33,3%	46	66,7%	0	0,0%	0	0,0%	69	100,0%
2.- ¿Realiza sus tareas con agrado?	17	24,6%	52	75,4%	0	0,0%	0	0,0%	69	100,0%
3.- ¿Recibe reconocimiento por los trabajos realizados de forma proactiva?	2	2,9%	40	58,0%	19	27,5%	8	11,6%	69	100,0%
4.- El líder grupo se interesa por sus colaboradores	7	10,1%	48	69,6%	14	20,3%	0	0,0%	69	100,0%
5.- Se identifica con los objetivos de la organización	5	7,2%	58	84,1%	6	8,7%	0	0,0%	69	100,0%
6.- ¿Se siente apoyado y aceptado por sus compañeros?	5	7,2%	52	75,4%	11	15,9%	1	1,4%	69	100,0%
7.- ¿Calificaría como excelentes los momentos en su trabajo?	2	2,9%	53	76,8%	14	20,3%	0	0,0%	69	100,0%
8.- ¿Se protege y se respeta la conducta interna y buenas prácticas?	4	5,8%	47	68,1%	18	26,1%	0	0,0%	69	100,0%

NOTA. EN ESTA TABLA SE MUESTRA LA PONDERACIÓN DE RESULTADOS EN CUANTO A MORAL Y SATISFACCIÓN.

En la siguiente tabla, se exponen los resultados obtenidos en el parámetro de comunicación:

TABLA 14. COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN	5	%	4	%	3	%	2	%	Total absoluto	Total relativo
	Siempre		Frecuentemente		Rara vez		Nunca			
9. La comunicación en su área de trabajo	7	10,1%	45	65,2%	17	24,6%	0	0,0%	69	100,0%
10. Resolución de conflictos	1	1,4%	57	82,6%	11	15,9%	0	0,0%	69	100,0%
11. Análisis de los procedimientos de trabajo	1	1,4%	51	73,9%	16	23,2%	1	1,4%	69	100,0%
12. El acceso al diálogo con los directivos	4	5,8%	50	72,5%	14	20,3%	1	1,4%	69	100,0%
13.-Protege la privacidad y los datos de carácter personal de los trabajadores	7	10,1%	43	62,3%	19	27,5%	0	0,0%	69	100,0%
14.- La oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras	16	23,2%	43	62,3%	10	14,5%	0	0,0%	69	100,0%
15.- Respeta los derechos de los trabajadores según convenios acordados	6	8,7%	58	84,1%	5	7,2%	0	0,0%	69	100,0%
16.- Reuniones frecuentes para evaluación de avance de los trabajos asignados	5	7,2%	53	76,8%	10	14,5%	1	1,4%	69	100,0%

NOTA. EN ESTA TABLA SE MUESTRA LA PONDERACIÓN DE RESULTADOS EN CUANTO A LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

De forma seguida, se muestran los resultados obtenidos de los niveles organizacionales, para un total de 69 empleados, en el parámetro de actitud al cambio:

TABLA 15. ACTITUD AL CAMBIO

ACTITUD AL CAMBIO	5	%	4	%	3	%	2	%	Total absoluto	Total relativo
	Siempre		Frecuentemente		Rara vez		Nunca			
17. Ud. da sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo	14	20%	51	73,9%	4	5,8%	0	0,0%	69	100,0%
18. En su Departamento se promueve la creatividad e innovación	7	10%	54	78,3%	8	11,6%	0	0,0%	69	100,0%
19.- Las innovaciones tecnológicas y/o procedimientos de trabajo le ocasionaran problemas	0	0%	33	47,8%	15	21,7%	21	30,4%	69	100,0%
20.-Piensa Ud. que las personas que comprenden y se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor	19	28%	43	62,3%	6	8,7%	1	1,4%	69	100,0%
22. Cree Ud. que la programación de planes, programas y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que Ud. desempeña deben participar únicamente los directivos de su unidad de trabajo	0	0%	40	58,0%	23	33,3%	6	8,7%	69	100,0%

NOTA. EN ESTA TABLA SE MUESTRA LA PONDERACIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE ACTITUD AL CAMBIO.

En la siguiente tabla, se exponen los resultados obtenidos para el parámetro de resolución de conflictos:

TABLA 16. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	5	%	4	%	3	%	2	%	Total absoluto	Total relativo
	Siempre		Frecuentemente		Rara vez		Nunca			
23.- Los problemas o conflictos de su Departamento, trata Ud. de solucionarlos	15	21,7%	49	71,0%	5	7,2%	0	0,0%	69	100%
24.- Los conflictos afectan la relación entre compañeros	19	27,5%	43	62,3%	7	10,1%	0	0,0%	69	100%

25.- En caso de discrepancias, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo	9	13,0%	52	75,4%	6	8,7%	2	2,9%	69	100%
26.- Los directivos resuelven los problemas	8	11,6%	46	66,7%	13	18,8%	2	2,9%	69	100%

NOTA. EN ESTA TABLA SE MUESTRA LA PONDERACIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

A continuación, se manifiestan los resultados obtenidos para el parámetro de toma de decisiones:

TABLA 17. TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES	5	%	4	%	3	%	2	%	Total absoluto	Total relativo
	Siempre		Frecuentemente		Rara vez		Nunca			
27.- En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes	1	1,4%	38	55,1%	13	18,8%	17	24,6%	69	100,0%
28.- Influye la opinión del directivo inmediato para la toma de decisiones...	11	15,9%	45	65,2%	12	17,4%	1	1,4%	69	100,0%
29.- En su Departamento para la toma de decisiones se analizan los problemas tanto personales como los de trabajo	0	0,0%	32	46,4%	12	17,4%	25	36,2%	69	100,0%
30.- Directivo de su Departamento comparte el problema con sus colaboradores procurando alcanzar entre todos el consenso para su solución	7	10,1%	52	75,4%	9	13,0%	1	1,4%	69	100,0%
31.- Se delegan los problemas a un colaborador y/grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo	9	13,0%	53	76,8%	5	7,2%	2	2,9%	69	100,0%

NOTA. EN ESTA TABLA SE MUESTRA LA PONDERACIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE TOMA DE DECISIONES.

7. IMPACTOS

7.1 Alpha de Cronbach y Chi Cuadrado. Variable Cultura Organizacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	22	91,7
	Excluido ^a	2	8,3
	Total	24	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,796	30

Explicación Alpha de cronbach = 0,796 significa alta confiabilidad del instrumento aplicado.

7.2 Chi cuadrado variable Cultura Organizacional

	N observado	N esperada	Residuo
101,00	1	1,5	-,5
106,00	3	1,5	1,5
107,00	1	1,5	-,5
108,00	4	1,5	2,5
109,00	1	1,5	-,5
110,00	1	1,5	-,5
112,00	1	1,5	-,5
113,00	2	1,5	,5
114,00	2	1,5	,5
115,00	1	1,5	-,5
119,00	1	1,5	-,5
121,00	1	1,5	-,5
122,00	1	1,5	-,5
131,00	1	1,5	-,5
133,00	1	1,5	-,5
Total	22		

Estadísticos de prueba

	TOTAL
Chi-cuadrado	8,000 ^a
gl	14
Sig. asintótica	,889

a. 15 casillas

Explicación: Valor Real de chi cuadrado = 8,0 menor que 23,68 valor teórico de chi cuadrado. Por lo tanto, cae en zona de aceptación. Acepto la hipótesis nula de que no hay diferencia entre los valores observados y los valores teóricos. No hay diferencia significativa.

7.3 Alpha de cronbach y Chi cuadrado. Variable Evaluación de Desempeño

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	22	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	22	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	20

Alpha de cronbach = 0,862 significa que hay alta confiabilidad del instrumento aplicado

TOTAL			
	N observado	N esperada	Residuo
83,50	1	1,4	-,4
84,00	1	1,4	-,4
85,00	1	1,4	-,4
86,00	1	1,4	-,4
87,00	1	1,4	-,4
87,50	1	1,4	-,4
88,00	1	1,4	-,4
89,50	1	1,4	-,4
90,00	2	1,4	,6
90,50	2	1,4	,6
91,00	2	1,4	,6
91,50	1	1,4	-,4
92,50	4	1,4	2,6
93,50	1	1,4	-,4
96,00	1	1,4	-,4
100,00	1	1,4	-,4
Total	22		

Estadísticos de prueba

	TOTAL
Chi-cuadrado	7,091 ^a
gl	15
Sig. asintótica	,955

a. 16 casillas

Variable Evaluación de Desempeño Chi cuadrado real = 7,091 es menor que el valor teórico de chi cuadrado = 25,0 por lo tanto cae en zona de aceptación, se acepta la hipótesis nula de que no hay diferencia entre los valores observados y los valores esperados. No hay diferencia significativa.

En conclusión:

La variable Cultura Organizacional su significación Sig. = 0,889 observado es mayor a 0,05 nivel de significación teórico, cae en zona de rechazo. Significación equivale a probabilidad y es la que asegura que se acepta la hipótesis nula de que no hay diferencia significativa y expresa que la variable se distribuye de acuerdo a una curva o distribución normal.

De igual manera se cumple para la variable Evaluación de Desempeño, significación Sig. = 0,955 valor observado es mayor al valor teórico nivel de significación 0,05. Cae en zona de rechazo y se cumple que acepto que no hay diferencia significativa, esta es la probabilidad que asegura que se distribuye de acuerdo a una curva o distribución normal.

Ambas variables son representativas y confiables.

7.4 Chi cuadrado tabla cruzada de las dos variables

Tabla cruzada Cultura Organizacional*Evaluación Desempeño

Recuento		Evaluación Deser							
		83,50	84,00	85,00	86,00	87,00	87,50	88,00	89,50
Cultura Organizacional	101,00	0	0	0	0	0	0	0	1
	106,00	0	1	0	1	0	0	1	0
	107,00	0	0	0	0	1	0	0	0
	108,00	0	0	1	0	0	0	0	0
	109,00	0	0	0	0	0	0	0	0
	110,00	0	0	0	0	0	0	0	0
	112,00	1	0	0	0	0	0	0	0
	113,00	0	0	0	0	0	0	0	0
	114,00	0	0	0	0	0	1	0	0
	115,00	0	0	0	0	0	0	0	0
	119,00	0	0	0	0	0	0	0	0
	121,00	0	0	0	0	0	0	0	0
	122,00	0	0	0	0	0	0	0	0
	131,00	0	0	0	0	0	0	0	0
133,00	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total		1	1	1	1	1	1	1	1

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	253,000	210	,304

Valor observado de chi cuadrado = 253,0 es mayor al valor teórico de Chi cuadrado = 244,8 cae en la zona de aceptación y acepto la hipótesis nula de que hay correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño laboral, entonces rechazo la hipótesis alterna de que no hay correlación entre las variables mencionadas.

H0: La cultura organizacional tiene relación con el desempeño laboral.

H1: La cultura organizacional no tiene relación con el desempeño laboral.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Según los resultados de la evaluación de desempeño se pudo observar puntajes moderados en cada dimensión. Al mencionar el trabajo en equipo y orientación a los resultados especialmente en el nivel de apoyo y operativo, repercute el puntaje de estos parámetros, puesto que se obtuvo un promedio moderado, lo cual influye directamente con el compromiso de sus actividades laborales, además en el nivel operativo se deben tomar estrategias con respecto a las relaciones interpersonales, como por ejemplo, mantener una comunicación constante con los trabajadores, realizar reuniones, salas de descanso con la finalidad de mejorar este parámetro.

De acuerdo a lo analizado con anterioridad , la encuesta de cultura organizacional evidencia que el personal, especialmente en el nivel de apoyo y operativo tiene un nivel bajo en la toma de decisiones, puesto que solamente la parte estratégica cumple con esa actividad, también se evidencio un nivel bajo con respecto a la actitud al cambio debido a que la mayoría de las personas tienen miedo a lo desconocido, miedo al fracaso, o no quieren promover la creatividad y la innovación, esto se debe a que mantienen un ambiente de incertidumbre debido a la alta rotación de personal y a la limitada comunicación desde el nivel estratégico.

A través de la correlación se estableció que la hipótesis nula fue aceptada, dando como resultado 253,0. Por lo que, la cultura organizacional influye en el desempeño laboral hacia los trabajadores de la florícola, observando que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral. Puesto que, dadas las dimensiones con las que fueron evaluadas las variables, a mayor satisfacción de sus necesidades se ve un mayor involucramiento para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización en las distintas perspectivas.

8.2. Recomendaciones

Planificar capacitaciones o reuniones de preferencia que estén enfocados hacia la parte tecnológica, trabajo en equipo, comunicación y relaciones interpersonales efectivas, con el fin que el personal pueda obtener una mejor actitud y enfoque hacia los resultados en sus actividades diarias en el trabajo.

El área de talento humano debe mejorar los canales de comunicación con la parte operativa, mostrando los beneficios que otorga conocer la planificación estratégica de la empresa, verificando que esa información este incluida en el proceso de inducción del personal.

Desde el nivel estratégico se deben mejorar la supervisión de las actividades de la parte operativa aplicando este tipo de evaluaciones de manera periódica, así también incrementar los eventos de interacción de todas las áreas, en pro de fortalecer el compromiso institucional.

9. BIBLIOGRAFIA

Cela, Byron y Chucad, Janneth (2021). Cultura organizacional y su efecto en el resultado empresarial en las microempresas comerciales del cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi. La Maná. Proyecto de titulación de Ingeniería Comercial. UTC.

Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. México. McGraw-Hill. Novena Edición.

Dessler, Gary (2019). Administración de personal. México. Prentice Hall.

Diccionario de la Lengua Española (2022), *Concepto de “cultura”*. Consulta en línea 15/02/22. Disponible en: <https://dle.rae.es/cultura?m=form>

Gómez, Leonor (2018). La cultura de la empresa. En Lucas Marín, Antonio (2009). Sociología de la Empresa. España. McGraw-Hill.

ISOTools Excellence, (02 de 2022). Consulta 15/02/2022. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/09/14/principales-indicadores-de-evaluacion-del-desempeno/>

Kaplan, Robert y Norton, David (2016). Modelo Balanced Scorecard. Boston. Harvard Business School Press.

Mayo, Elton (2017). Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva visión. Buenos Aires.

Méndez, J., Monroy, F., Zorrilla, S. y otros (2017). Sociología de las Organizaciones. México. McGraw-Hill.

Palaci, Francisco (2019). Psicología de la Organización. Madrid. Pearson Educación.

Paredes, Janeth (2015). “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa VAUD CONFECIONES”. Quito. Informe final del trabajo de titulación de Psicóloga Industrial. UCE.

Puchol, Luis (2018). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. Sexta Edición.

Rocher, Guy (2016). Introducción a la sociología general. Barcelona. Editorial Herder.

Sandoval, Lisseth (2014). La gestión de evaluar el desempeño del recurso humano. En Cejas, Magda y Chirinos, Nilda (2014) (Comp.). La gestión de recursos humanos. Un enfoque estratégico. Valencia. Edc. Universidad de Carabobo. Pp. 69-82.

Schein, E. (2018). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.

Shepard, John (2019). Sociología. México. Limusa

Tylor, Edward (2015). La ciencia de la cultura. En Kahn, J. S. (Comp.), El concepto de cultura (pp. 29-46). Barcelona: Anagrama.

Valera, Otmar y Salgado, Elvira (2010). El desempeño de los individuos en las organizaciones. Caracas. Ediciones IESA.

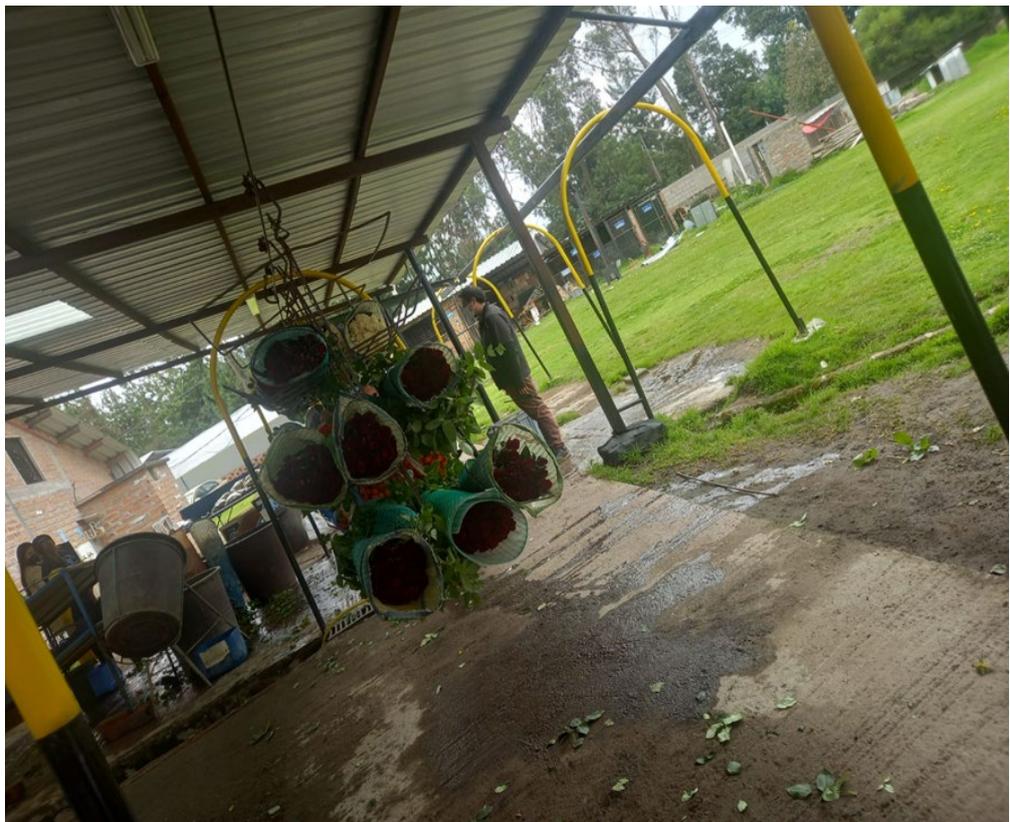
10. ANEXOS

ANEXO I. EVIDENCIA FOTOGRAFIAS DEL TRABAJO DE CAMPO















ANEXO 2. EVALUACIÓN TEST DE WENS

MORAL Y SATISFACCIÓN	5	4	3	2
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
1.- ¿Se siente adaptado y conforme en su puesto actual?				
2.- ¿Realiza sus tareas con agrado?				
3.- ¿Recibe reconocimiento por los trabajos realizados de forma proactiva?				
4.- El líder grupo se interesa por sus colaboradores				
5.- Se identifica con los objetivos de la organización				
6.- ¿Se siente apoyado y aceptado por sus compañeros?				
7.- ¿Calificaría como excelentes los momentos en su trabajo?				
8.- ¿Se protege y se respeta la conducta interna y buenas prácticas?				
COMUNICACIÓN	5	4	3	2
	Satisfecho	Normal	Poco satisfecho	Insatisfecho
9. La comunicación en su área de trabajo				
10. Resolución de conflictos				
11. Análisis de los procedimientos de trabajo				
12. El acceso al diálogo con los directivos				
13.- Protege la privacidad y los datos de carácter personal de los trabajadores				
14.- La oportunidad para revisar, evaluar o recomendar correcciones o mejoras				
15.- Respeta los derechos de los trabajadores según convenios acordados				
16.- Reuniones frecuentes para evaluación de avance de los trabajos asignados				
ACTITUD AL CAMBIO	5	4	3	2
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
17. Ud. da sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo				
18. En su Departamento se promueve la creatividad e innovación				

19.- Las innovaciones tecnológicas y/o procedimientos de trabajo le ocasionaran problemas				
20.-Piensa Ud. que las personas que comprenden y se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor				
21. Cree Ud. que la programación de planes, programas y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que Ud. desempeña deben participar únicamente los directivos de su unidad de trabajo				
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	5	4	3	2
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
22.- Los problemas o conflictos de su Departamento, trata Ud. de solucionarlos				
23.- Los conflictos afectan la relación entre compañeros				
24.- En caso de discrepancias, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo				
25.- Los directivos resuelven los problemas				
TOMA DE DECISIONES	5	4	3	2
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca
26.- En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes				
27.- Influye la opinión del directivo inmediato para la toma de decisiones.				
28.- En su Departamento para la toma de decisiones se analizan los problemas tanto personales como los de trabajo				
29.- Directivo de su Departamento comparte el problema con sus colaboradores procurando alcanzar entre todos el consenso para su solución				
30.- Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo				

ANEXO 3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado					
Fecha	Heteroev.		Coev.		Autoev.	
<i>De acuerdo la escala de calificación, por favor marque según corresponda:</i>						
Competencias	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy alto 5	Puntaje	Observaciones
Orientación de resultados						
Termina su trabajo oportunamente						
Es puntual						
Es ordenado						
Calidad						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
Relaciones Interpersonales						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
Iniciativa						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
Trabajo en equipo						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Organización						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
Puntaje total						
f.			f.			
NOMBRE Y APELLIDO DE LA PERSONA EVALUADA			NOMBRE Y APELLIDO DE LA PERSONA EVALUADORA			

