



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA
UNIVERSIDAD PUBLICA DEL ECUADOR”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del título de licenciado (a) en
Administración de Empresas.

AUTORA:

Guagua González Lilibeth Judith

TUTOR:

Msc.: Efrén Gonzalo Montenegro Cueva

PERIODO ACADÉMICO

ABRIL 2024 – AGOSTO 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Guagua González Lilibeth Judith, con cédula de ciudadanía No. 092408855-2, declaro ser autor del presente **PROYECTO DE INVESTIGACION: “LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA DEL ECUADOR”**, siendo Ing. Msc. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva, Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Latacunga, agosto 8 del 2024

A handwritten signature in blue ink, reading "Lilibeth Guagua". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Guagua González Lilibeth Judith

C.C: 0924088552

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **GUAGUA GONZALEZ LILIBETH JUDITH**, identificado con cédula de ciudadanía No. 1850543685 de estado civil soltera, a quien en lo sucesivo se denominará **LA CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. SimónRodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA. – **LA CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de Administración de Empresas, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado “**LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA DEL ECUADOR**”, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Mayo 2020 – Septiembre 2020

Finalización de la carrera: Abril 2024 – Agosto 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 9 mayo del 2024

Tutor: Ing. Msc. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva

Tema: “LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA DEL ECUADOR”

CLÁUSULA SEGUNDA. - **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **LA CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - **OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **LA CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.
- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante

transmisión.

- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **LA CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **LA CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **LA CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 21 días del mes de agosto del 2024.


Lilibeth Judith Guagua González
LA CEDENTE




Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

AVAL DE TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA DEL ECUADOR”, de **Guagua González Lilibeth Judith**, de la carrera de **Administración de Empresas**, considero que dicho informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 16 de agosto del 2024



Ing. Msc. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva

C.C: 090220999-2

TUTOR

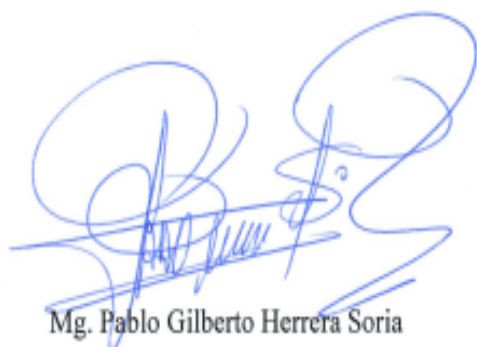
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, la postulantes: Guagua González Lilibeth Judith, con el título del Proyecto de investigación: **“LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL ECUADOR”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga 16 de agosto de 2024

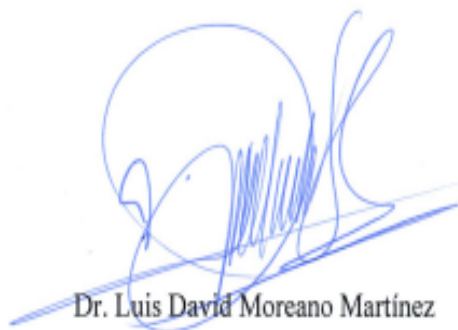
Para constancia firman:



Mg. Pablo Gilberto Herrera Soria

C.C: 0501690259

LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Dr. Luis David Moreano Martínez

C.C: 0502307960

LECTOR 2 (MIEMBRO)



Ing. Gabriela Yadira Viera Molina

C.C: 0502930407

LECTOR 3 (MIEMBRO)

DEDICATORIA

A mis padres Jaime Guagua y Gina González por su amor, sacrificio y dedicación ambos han sido mi pilar fundamental para cumplir cada uno de mis objetivos. Juntos me han enseñado el valor de la perseverancia, la honestidad y la dedicación.

A mis hermanos Rosenver y Matheo, mis cómplices de risa y aventuras, gracias por ser mis mejores amigos y compañeros de vida.

A todos ustedes, gracias por creer en mí, por apoyarme y hacerme sentir amada. Les dedico este logro con todo mi corazón y gratitud, esperando que sea un orgullo para ustedes también. Los amo

Lilibeth Guagua González

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme sabiduría, guiar cada uno mis pasos y darme fortaleza en los momentos más difíciles.

Agradezco a mi Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de realizar mis estudios.

A mis estimados docentes que con su sabiduría, experiencia y dedicación me guiaron en este proceso, especialmente a mi tutor, mi más profundo agradecimiento por su guía a lo largo de este proceso.

A mis compañeros de clases y colegas que se convirtieron en grandes amigos, que con su amistad y apoyo hicieron que este proceso sea mucho más llevadero.

Agradezco también a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a mi formación y crecimiento profesional.

Lilibeth Guagua González

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****Título: “LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DEL ECUADOR”****AUTORA:**

Guagua González Lilibeth Judith

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo principal analizar la relación de la “Cultura Organizacional” en el “Desempeño Laboral” del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador. La metodología utilizada en este estudio fue cuantitativa, con un nivel descriptivo – correlacional y un diseño transversal. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, compuesta por 110 empleados administrativos. En primera instancia se hizo una revisión profunda de las bases teóricas de las dos variables de estudio a fin de interpretar su relación. Posteriormente, para la recolección de datos se aplicó dos instrumentos con evidencia de validez en sus propiedades psicométricas; en este sentido, para medir la variable de “Cultura Organizacional” se utilizó el instrumento de Cameron y Quinn (2006), mientras que para el Desempeño Laboral se utilizó el instrumento de Weisbord (1976). Luego de haber realizado una depuración de la base de datos, con la ayuda del programa estadístico IBMSPSS V.22, se procedió a realizar una prueba de normalidad en las variables, lo cual permitió determinar la utilización de una medida estadística no paramétrica para medir la correlación entre ambos constructos, como es el Rho de Spearman, pudiendo concluir que existe una correlación fuerte, positiva y estadísticamente significativa ($\rho=0,817$) entre “Cultura Organizacional” y “Desempeño Laboral del personal administrativo de una Universidad pública del Ecuador.

Palabras claves: Correlación, cultura organizacional, desempeño laboral, personal administrativo, universidad pública.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****Title: "THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORK PERFORMANCE OF A PUBLIC UNIVERSITY IN ECUADOR"****AUTHOR:**

Guagua González Lilibeth Judith

ABSTRACT

The main objective of this research work was to analyze the relationship between "organizational culture" and "labor performance" among administrative staff at a public university in Ecuador. The used methodology in this study was quantitative, with a descriptive - correlational level and cross-sectional design. Non-probabilistic convenience sampling was used, comprising 110 administrative employees. In the first instance, a thorough review of the theoretical basis of the two study variables was made in order to interpret their relationship. Subsequently, two instruments were used for data collection with evidence of validity in their psychometric properties; in this sense, to measure the variable "Organizational Culture" was used the instrument of Cameron and Quinn (2006), while the Weisbord instrument was used for Work Performance (1976). After a database cleaning was carried out, with the help of the statistical program IBMSPSS V.22, a normality test was carried out on the variables, This allowed the use of a non-parametric statistical method to measure the correlation between both constructs, such as the Spearman Rho, and it was possible to conclude that there is a strong, positive and statistically significant ($p=0.817$) correlation between "Organizational Culture" and "Work Performance of the administrative staff of a public university in Ecuador.

Keywords: Correlation, organizational culture, job performance, administrative staff, public university.

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 INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA DEL ECUADOR”** presentado por: **Lilibeth Judith Guagua González**, egresada de la Carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizó 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 la peticionaria hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, agosto 20 del 2024

Atentamente,


Mg. Edison Marcelo Pacheco Pruna
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 05026117350



CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: “La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador”, de Guagua González Lilibeth Judith, de la carrera de Administración de Empresas, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 8%; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Guagua_Montenegro

8%
Textos sospechosos

- 0% Similitudes
 - 1% similitudes entre oraciones (ignorado)
 - 0% entre las fuentes mencionadas (ignorado)
- 0% Frases no reconocidas
- 0% Textos potencialmente generados por IA (ignorado)

Nombre del documento: Guagua_Montenegro.pdf	Depositante: MARCO ANTONIO VELOZ JARAMILLO	Número de palabras: 18.427
ID del documento: 9458c26c198588a1dec88f37f58fd421ae1920da	Fecha de depósito: 21/8/2024	Número de caracteres: 126.124
Tamaño del documento original: 522,65 kB	Tipo de carga: Interface	
Autores: []	fecha de fin de análisis: 21/8/2024	

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 21 de agosto de 2024

Mg. Efrén Gonzalo Montenegro Cueva

C.C.: 0502209992

TUTOR

ÍNDICE

1	INFORMACION GENERAL	1
2	PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1	Formulación del problema:	6
3	OBJETIVOS.....	6
3.1	Objetivo General:	6
3.1.1	Objetivos Específicos:	6
4	JUSTIFICACIÓN.....	7
5	ANTECEDENTES	9
6	MARCO TEORICO	13
6.1	Cultura organizacional: Definiciones.....	13
6.1.1	Características de la cultura organizacional.....	15
6.1.2	Elementos de la cultura organizacional	17
6.1.3	Tipos de cultura organizacional	20
6.1.4	Funciones de la cultura organizacional.....	22
6.1.5	Dimensiones de la cultura organizacional	23
6.1.6	Beneficios de la cultura organizacional	25
6.1.7	Importancia de la cultura organizacional.....	26
6.2	Desempeño laboral: Definiciones	28

6.2.1	Elementos que definen el desempeño laboral	29
6.2.2	Características del desempeño laboral	31
6.2.3	Factores que influyen en el desempeño laboral	32
6.2.4	Dimensiones del desempeño laboral.....	34
6.2.5	Importancia del desempeño laboral	37
7	METODOLOGIA.....	38
8	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	40
8.1	Análisis de baremo de las variables estudiadas.....	41
8.1.1	Cultura organizacional	41
8.1.2	Desempeño laboral.....	42
8.2	Análisis de prueba normalidad de datos.....	43
8.3	CORRELACIÓN POR GRUPO DEMOGRÁFICO.....	50
8.3.1	Análisis de correlación por grupo: Sexo	50
8.3.2	Correlación de las variables por rango de edad	52
8.3.3	Correlación de las variables por cargo.....	56
8.3.4	Correlación de las variables por formación académica	58
9	DISCUSION:.....	60
10	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS	61
10.1	Cultura organizacional.....	62
10.2	Desempeño laboral	68

11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
11.1	Conclusiones:.....	75
11.2	Recomendaciones:.....	79
12	BIBLIOGRAFÍAS:.....	81
13	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Prueba de Normalidad de Datos Kolmogorov-Smirnov.....</i>	44
Tabla 2	<i>Grado de relación según coeficiente de correlación.....</i>	45
Tabla 3	<i>Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador.....</i>	46
Tabla 4	<i>Correlación de las dimensiones cultura organizacional con las dimensiones del desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador</i>	49
Tabla 5	<i>Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en hombres</i>	50
Tabla 6	<i>Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en mujeres</i>	51
Tabla 7	<i>Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 25 a 34 años... 52</i>	
Tabla 8	<i>Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 35 a 44 años... 54</i>	
Tabla 9	<i>Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 45 a 54 años... 55</i>	

Tabla 10 <i>Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el cargo de directivos</i>	56
Tabla 11 <i>Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el cargo de administrativos</i>	57
Tabla 12 <i>Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en la formación académica superior...</i>	58
Tabla 13 <i>Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en la formación académica posgrados</i>	59
Tabla 14 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Características dominantes</i>	62
Tabla 15 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Liderazgo Organizacional</i>	63
Tabla 16 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Administración del Personal</i>	64
Tabla 17 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Unión de la Organización</i>	65
Tabla 18 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Énfasis Estratégico</i>	66
Tabla 19 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Criterio de éxito</i>	67
Tabla 20 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Propósito</i>	68
Tabla 21 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Recompensas</i>	69
Tabla 22 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Estructura</i> ...	70

Tabla 23 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Mecanismos útiles</i>	71
Tabla 24 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Liderazgo</i>	72
Tabla 25 <i>Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Actitud hacia el cambio</i>	73
Tabla 26 <i>Dimensión del desempeño laboral: Relación</i>	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Nivel de cultura organizacional</i>	41
Figura 2 <i>Nivel del desempeño laboral</i>	42

1 INFORMACION GENERAL

Título del Proyecto:

“La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador”

Fecha de inicio: abril 2024

Fecha de finalización: agosto 2024

Lugar de ejecución:

- Barrio: El Ejido

- Parroquia: Eloy Alfaro

- Cantón: Latacunga

- Provincia: Cotopaxi

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas y económicas

Carrera que auspicia:

Administración de empresas

Proyecto de investigación generativo vinculado:

Ninguno

Grupo de investigación:

Lilibeth Judith Guagua González

Equipo de Trabajo:

Tutor: Ing. Efrén Montenegro

Estudiante: Lilibeth Judith Guagua González

C.I: 0934088552

Correo: lilibeth.guagua8552@utc.edu.ec

Área de Conocimiento:

Administración de empresas – Comportamiento organizacional

Línea de investigación:

Administración y Economía para el desarrollo humano y social.

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Gestión e Innovación Empresarial

2 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las empresas buscan mantenerse a la vanguardia. En este contexto, es fundamental reconocer el papel crucial que desempeñan los trabajadores en el éxito y el crecimiento de la misma. Ya que los empleados son el recurso más valioso de una organización, puesto que son quienes impulsan la innovación, generan valor para los clientes y construyen una ventaja competitiva sostenible. Por ello, una herramienta fundamental encaminada a este fin radica en una cultura organizacional sólida que establece el marco y los valores sobre los cuales los trabajadores guían su comportamiento. Ésta genera que cada uno de los componentes del establecimiento se identifique con la corporación, mediante un proceso de aprendizaje, estableciendo así, un mayor compromiso en el logro de los objetivos de la empresa. (Verdur, 2023)

En Ecuador la cultura organizacional de las empresas han tenido condiciones restrictivas para la aplicación y funcionalidad de herramientas administrativas ya que pocas son las que fundamentan una buena cultura organizacional en donde se vea reflejado sus valores, necesidades expectativas, creencias, opinión propia, liderazgo motivación por parte de los propietarios razón por la cual actualmente ha pasado a ser un tema de gran interés debido a la fuerte influencia que está genera en el comportamiento de los colaboradores de una empresa. Geraldine Solorzano (2021)

La cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral del personal administrativo. Según una investigación titulada "Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de la PYMES" elaborada por (Reinosos & Pérez, 2019) , se ha demostrado que los factores de la cultura organizacional pueden afectar el desempeño laboral de los colaboradores de las (PYMES). Los empleados tienen actitudes que pueden afectar su

desempeño laboral de manera positiva o negativa, lo cual es importante tener en cuenta para evaluar al evaluar la satisfacción laboral.

Es importante destacar que la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral puede estar influenciada por otros factores, como la motivación de los empleados. La motivación es una fuerza impulsora que mantiene a las personas inspiradas y con una actitud positiva hacia su trabajo. Además, se recomienda que los incentivos, la capacitación y el reconocimiento de logros formen parte de la cultura de la organización para evitar la desmotivación y promover el desarrollo profesional de los empleados. (eslabon, 2019)

Por lo anterior mencionado se considera que la problemática la investigación se basa en que la universidad enfrenta diversos desafíos en su gestión administrativa ya que se ve afectada por varios retos debido a la ausencia de una cultura organizacional fuerte y positiva. Esta problemática se refleja en deficiencias en diferentes procesos importantes, como el registro de estudiantes, el proceso de matriculación, así como en otros aspectos como el servicio al estudiante, la tramitación y la comunicación interna.

El desempeño del personal administrativo se ve obstaculizada por la falta de una cultura organizacional definida y compartida entre los miembros de la universidad. Los empleados pueden actuar de manera descoordinada, sentirse desmotivados y no tener una dirección clara hacia los objetivos de la institución si no tienen un marco común que los guíen. Esto conduce a procedimientos administrativos lentos, escasez de información para los estudiantes, retrasos en la atención a las solicitudes y una percepción negativa del objetivo de estudio.

Esta también juega un papel importante en la imagen que tiene la sociedad sobre ella. Una cultura sólida, fundamentada en principios como la excelencia, el servicio y la calidad, puede contribuir a una imagen positiva de la universidad como una institución eficaz, dedicada a sus

alumnos y a la comunidad. Por otro lado, la ausencia de una cultura organizacional definida puede resultar en una percepción de desorden, falta de compromiso y deficiencias en los servicios prestados.

Según lo mencionado por los autores la cultura organizacional engloba el conjunto de creencias, valores, normas y comportamientos que definen el accionar de una institución. Cuando esta cultura es sólida y positiva, promueve el trabajo en equipo, la eficiencia, el compromiso y la orientación al servicio hacia los estudiantes y demás grupos de interés.

Debido a que el personal administrativo es responsable de los procesos y políticas implementadas dentro de la institución, la cultura organizacional es fundamental para abordar esta problemática. Su desempeño y actitud hacia el trabajo puede tener un impacto significativo en la eficiencia de los procesos prestados por la institución. Sin embargo, si el personal administrativo no está comprometido con los objetivos de la organización y no tienen una cultura organizacional positiva, es probable que los procesos administrativos sean ineficientes y las necesidades de los estudiantes no sean priorizadas.

Por lo tanto, la cultura organizacional debe abordarse para que los diferentes procesos de gestión sean eficientes. Esto requiere un análisis subyacente de este problema y planes para fomentar una cultura organizacional positiva y efectiva. La capacitación del personal administrativo en gestión de procesos y atención al cliente, la creación de sistemas de gestión de procesos más eficientes y la promoción de una cultura de servicio y orientación al estudiante en la institución son soluciones potenciales.

2.1 Formulación del problema:

¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública de Ecuador?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

Analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador

3.1.1 Objetivos Específicos:

- Interpretar la base teórica de la relación entre los constructos “Cultura Organizacional” y “Desempeño Laboral”.
- Diagnosticar la cultura organizacional actual del personal administrativo de una universidad pública ecuatoriana mediante una escala de percepciones que cumple evidencia de validez.
- Evaluar el rendimiento laboral actual del personal administrativo seleccionado en una universidad pública ecuatoriana mediante una escala de percepciones que cumple evidencia de validez.
- Medir la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública ecuatoriana mediante técnicas estadísticas adecuadas.
- Proponer estrategias fundamentadas en los resultados obtenidos para la universidad pública ecuatoriana y potenciar el rendimiento laboral del personal administrativo.

4 JUSTIFICACIÓN

La cultura organizacional y el desempeño laboral son dos aspectos fundamentales que influyen directamente en el éxito y la eficacia de una empresa. La forma en que una organización define, comparte y vive sus valores, creencias y normas internas impacta significativamente en la motivación, compromiso y desempeño de sus empleados. (Silva & Cunalata, 2024)

La cultura organizacional, considerada como un contenido que se expresa en un sistema de creencias y valores que deben ser internalizados, compartidos y expresados por los miembros de una organización, factor clave que guía el comportamiento, la conducta de estos miembros dentro de la organización e influye en el logro de los objetivos y metas que se ha propuesto la organización. (Ramos Ruiz et al., 2023)

La presente investigación está motivada por la potencial ausencia de una cultura organizacional fuerte y positiva en la universidad, lo que podría afectar negativamente a la gestión administrativa y el desempeño del personal administrativo. Dada la posibilidad de la no existencia de una cultura organizativa como algo definido y compartido por todos los integrantes de la institución, el trabajo administrativo se convierte en un desafío para los trabajadores públicos. Esto se evidencia en trabajos administrativos lentos, plazos largos de espera en información importante para los estudiantes, retrasos en el seguimiento de las solicitudes. Generándose una percepción negativa sobre la universidad.

Una forma de superar esta problemática es con una cultura organizacional que determine la calidad del comportamiento y desempeño de los empleados administrativos. La falta de formalización de estos factores puede verse como un desequilibrio en los procesos. Por lo tanto, es necesario abordar la falta de cultura organizacional en la universidad pública ecuatoriana como un obstáculo en el rendimiento en los diferentes procesos que ofrecen.

Una cultura bien definida basada en la excelencia, el servicio al cliente y la calidad puede impulsar la universidad a tener una imagen de un sistema educativo eficiente y centrado en los alumnos y la gente. Esto requiere la implementación de estrategias para fomentar una cultura organizacional positiva y eficiente dentro de la institución. Algunas posibles soluciones incluyen capacitar al personal administrativo en gestión de procesos y atención al cliente, implementar sistemas de gestión de procesos más efectivos y promover una cultura de servicio y orientación estudiantil dentro de la institución.

Además, como institución pública de educación superior, tiene la responsabilidad de brindar servicios de calidad a la comunidad estudiantil y a la sociedad en general. Por lo tanto, contar con un equipo administrativo altamente comprometido y desempeñándose de manera excepcional es crucial para cumplir con esta misión.

La presente investigación adquiere una importancia fundamental para esta institución, ya que aportará información valiosa sobre cómo gestionar de manera efectiva su cultura organizacional para potenciar el desempeño laboral del personal administrativo. Esta información será clave para implementar estrategias que fomenten un entorno laboral positivo, motivador y orientado al logro de objetivos, lo cual redundará en beneficios directos para toda la comunidad universitaria y la sociedad a la que sirve.

5 ANTECEDENTES

Para (Gian, 2020), en su tema de tesis titulado: “Cultura organizacional y desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín – 2020” tiene como objetivo general establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín. Este se basó en un estudio básico con un diseño no experimental, transversal, descriptivos y correlacional. Su muestra fue de 37 funcionarios públicos de dicha municipalidad, se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados mostraron que el nivel de cultura organizacional fue medio en un 76%, con las dimensiones de consistencia y adaptabilidad también un nivel medio predominante del 81%. Solo la dimensión de implicación mostro un nivel alto con un 51%. En cuanto al desempeño laboral, este fue medio en un 65%, con la conducta laboral y técnico profesional en un 57% y 68%, respectivamente, metras que la productividad alcanzo un nivel alto de 65%. En conclusión, se encontró una relación media entre las dimensiones de implicación, consistencia y adaptabilidad de la cultura organizacional y el desempeño laboral. En general, la cultura organizacional mostro una relación media con el desempeño laboral, con un coeficiente α de Cronbach de 0,000 y una correlación de 0,613y significativa P-Valor (0,000) por lo que se rechaza la H0 y se acepta la H1 que fue: La relación es significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los funcionarios de la municipalidad provincial de San Martín.

Según, (Michelle & Kerly, 2024), en su tema de tesis titulado: esta investigación tuvo como objetivo principal establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda. Se utilizo una metodología con un diseño transversal correlacional, con un enfoque cuantitativo, para analizar los datos se aplicó el software estadístico SPSS. Los resultados revelaron una lata correlación de

Spearman, se evidencio una correlación moderada con valores de 0,585 entre la dimensión Normas – Responsabilidad y 0,677 entre Creación del cambio – Actitud de servicio. Además, se encontró una correlación alta con valores de 0,774 entre Involucramiento con el propósito – Comunicación, 0,717 entre Enfoque al cliente – Actitud de servicio, 0,702 entre Trabajo en equipo – Comunicación y 0,711 entre Búsqueda del bienestar social – Comunicación. Sin embargo, la dimensión de identidad mostro datos negativos, indicando una correlación nula con el desempeño. Mediante la regresión lineal simple, se determinó que las norma, el involucramiento con el propósito, la creación del cambio, el enfoque al cliente, el trabajo en equipo y la búsqueda del bienestar social tiene un efecto significativo en el desempeño. Se concluyo que a medida que se fortalece la cultura organizacional, el desempeño laboral de los colaboradores tiende a mejorar.

Según (Alva & David, 2022), en su tesis titulada: “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de envases los Pinos Epinsa, Chimbote 2022” tuvo como objetivo establecer la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal, su metodología fue cuantitativa con un nivel correlacional y un diseño no experimental. La muestra estuvo constituida por 40 empelados, el instrumento utilizado fue una encuesta de 32 preguntas en escala de Liker, esta estaba distribuida en 2 variables (Cultura organizacional y prácticas empresariales), estos resultados fueron procesados mediante el programa SPSS versión 26. El coeficiente de correlación fue de 0,047 y significativa P-Valor (0,773) que es mayor al $\alpha= 0,05$, por lo que se rechaza H_0 y acepta la H_1 , concluyéndose que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el personal de envases los Pinos Epinsa. Si se implementa una buena cultura organizacional, es posible mantener alta la motivación de los empleados y lograr mejores resultados

Por otro lado, (Pilco, 2022), en su investigación titulada: Cultura organizacional y desempeño laboral de los analistas de una cooperativa de ahorro y créditos de Trujillo 2021 que tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, esta tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo y un diseño relacional. Su muestra estuvo compuesta por 30 analistas de crédito. El instrumento utilizado fue una encuesta de Denison Organizational Culture Survey, adaptada en el Perú por Contreras y Gómez (2018). Los resultados mostraron que el nivel de cultura organizacional fue satisfactorio con el (70,0%), y mientras que en el desempeño laboral también tuvo un nivel de satisfactorio de (96,7%). Por otro lado, se encontró la existencia de una relación negativa baja (-0,040) y no significativa ($p=0,834 > 0,05$), lo que permitió aceptar la hipótesis nula, concluimos que no existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño de los analistas de crédito en la Cooperativa de ahorro y crédito León XII.

Mientras que (Crispin, 2022) en su tema de tesis titulado: La cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores mi banco en Leoncio Prado tuvo como objetivo principal establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de mi banco en Leoncio Prado. La metodología planteada tiene un enfoque cuantitativo, abarcando niveles descriptivos y relacional. Al no manipularse las variables, se observan los eventos dentro del contexto para identificar variables relevantes, categorizado y sistematizando las respuestas obtenidas mediante encuestas. La población de estudio incluye 55 trabajadores, con una muestra que comprende a 32 trabajadores de la Agencia Tingo María y 23 de la Agencia Aucayacu. Se procesaron las respuestas utilizando el software SPSS 25. Posteriormente, los resultados fueron interpretados, compartidos y discutido con referencia a autores previos, los resultados indican que existe una relación directa y muy alta entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, con

un coeficiente de correlación de 0,977. En conclusión, una cultura organizacional sólida está asociada con un buen desempeño laboral.

Para (Chevez, 2020) en su tesis titulada “La cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Generales Carbajal, Callao, año 2019” en su trabajo de investigación tuvo como objetivo relacionar la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores. Esta investigación es de tipo básico y de diseño no experimental, transversal con un nivel descriptivo correlacional y de enfoque cuantitativo. Su muestra estuvo compuesta de 80 empleados para su recolección de datos se empleó encuestas con un cuestionario. La confiabilidad se determinó mediante Coeficiente Alfa de Cronbach, el resultado fue 0.941. Los resultados concluyen que existe una relación ya que su correlación fue de ($\rho=0,737$), así como significativa ($p=0,000$), entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa servicios generales Carbajal, Callao, 2019.

Según (F. Ramírez, 2022) en su tema de tesis titulado: Cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de la Municipalidad Provincia del Chepé la investigación tuvo como objetivo general establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad provincial de Chepé en el año 2021. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un estudio de tipo correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 150 colaboradores de la municipalidad, seleccionadas por conveniencia. Para la recolección de datos, se diseñaron dos cuestionarios: uno para medir la cultura organizacional y otro para evaluar el desempeño. Los resultados finales mostraron una relación positiva alta, con un coeficiente de 0,756 y un nivel de significancia bilateral de Spearman de 0,000 entre las variables de estudio. Esto lleva a rechazar la hipótesis nula ya aceptar la hipótesis

alternativa, por lo tanto, si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores.

6 MARCO TEORICO

6.1 Cultura organizacional: Definiciones

Según, (Verdur, 2023) La cultura organizacional engloba tanto las creencias profundas como los comportamientos visibles de los miembros de la organización, y puede influir significativamente en la forma en que se llevan a cabo las operaciones, se toman decisiones y se interactúa dentro de la entidad.

Según, (Jorge Yopan, Naysi Palmero y Jose Santos, 2020) La cultura organizacional, entendida como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas compartidas por los miembros de una organización, pueden haber sido creada deliberadamente por sus líderes o haber evolucionado de forma natural con el tiempo. Esta cultura es un componente esencial del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo. Aunque no es tangible, ya que no se puede ver ni tocar, la cultura organizacional está presente y actúa como un sistema de medición fundamental. Al igual que el aire de una habitación, la cultura envuelve y afecta todo lo que sucede en la organización. Además, debido a su naturaleza dinámica, la cultura organizacional también se ve influenciada por casi todas las acciones y eventos dentro de la organización.

Por otro lado, (López, 2020), la cultura organizacional podría mencionarse como el conjunto de valores y creencias compartidas por los trabajadores de una organización, que se manifiestan en las actitudes y comportamientos de los mismos, independiente de la posición o características de su retribución; dicha cultura es objetivo propio de las organizaciones, se debe inculcar a los empleados a través de la acción sobre los diferentes estratos del sistema cultural, mediante símbolos, normas, reglamentaciones, infraestructura y demás acciones que permitan la

interiorización de los valores organizacionales y que provoquen comportamientos similares y alineados con los objetivos y líneas de acción empresariales.

Según, (Del Rosario, 2020) La cultura organizacional es un conjunto de elementos compartidos entre los miembros de una organización; no es un fenómeno instantáneo, que se establece de un día para el otro, sino que se forma a lo largo del tiempo y va evolucionando.

Para (Álvaro Carrillo, 2019) La cultura como un conjunto de valores compartidos que poseen y aceptan los miembros de un grupo social y que, facilitan el aprendizaje de experiencias que, ayudan a superar situaciones internas y externas a la organización.

En resumen, podemos deducir que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización es decir lo que caracteriza y hace única a una empresa o institución, esta influye en los comportamientos y actitudes del personal de trabajo, definiendo la identidad y estableciendo las bases para las interacciones internas y externas. Es como el alma de una empresa, guiando las acciones de los empleados hacia objetivos comunes y fomentando un sentido de pertenencia y propósito compartido. La cultura organizacional es esencial para el éxito de una empresa, ya que impacta en el clima laboral, la motivación de los empleados y el rendimiento empresarial.

6.1.1 Características de la cultura organizacional

Según, (Álvarez, 2023) La cultura organizacional se conforma de diferentes características, entre las que destacan las siguientes:

- **Es aprendida:** La cultura organizacional existe dentro de una organización y esta experiencia ayuda a las personas a determinar su propia filosofía cultural y decidir adaptarse a ella. Este es un punto positivo porque se sabe que todos los participantes pueden aceptarlo y ejecutarlo para lograr los resultados deseados con los que todos estén de acuerdo. (Álvarez, 2023)
- **Es multifactorial:** La cultura organizacional está determinada no sólo por unos pocos individuos o agentes, sino también por una serie de factores internos y externos, que pueden ser positivos o negativos. Esto significa que, en cierto sentido, las empresas están limitadas por factores sociales. Por tanto, no se puede controlar al 100%. (Álvarez, 2023)
- **Se da por la interacción:** La única forma de conocer la cultura de una organización es interactuando con sus empleados. Sin él no se puede saber qué es bueno y qué es malo en la empresa. Los elementos que la componen nunca operan de forma aislada, sino que son factores interrelacionados que moldean el comportamiento que se produce dentro de la organización y la forma en que se percibe externamente. (Álvarez, 2023)
- **Debe ser identitaria:** Los empleados deben identificarse con la cultura de la organización y compartir valores y creencias similares. Sólo así se puede esperar adaptarse a la propia cultura de la empresa. Si esto no sucede, puede ocurrir cierta alienación de los empleados individuales, causando problemas internos que afectan el desarrollo de las operaciones y las condiciones de trabajo. (Álvarez, 2023)

- **Afecta la vida interna de la empresa:** La cultura organizacional y sus componentes tienen un gran impacto en la forma en que se realiza el trabajo en la empresa. Esto se debe en parte a que las empresas siempre deben responder a las necesidades de los consumidores y, por lo tanto, necesitan cambiar algunos elementos para adaptarse a ellas. Todos estos cambios o adaptaciones afectan a la vida interior de la empresa, pero también aseguran su supervivencia. (Álvarez, 2023)
- **Es distintiva:** Cada empresa tiene su propia cultura organizacional dependiendo de las personas que la integran. Por tanto, no puede haber dos empresas con la misma cultura. Puede haber similitudes, pero nunca serán 100% iguales. Tampoco es posible comparar culturas organizacionales, es decir, ninguna cultura es mejor o peor que otra. La conclusión es que siempre funciona en cualquier negocio. (Álvarez, 2023)

Mientras que (Martí, 2023) nos menciona que las características principales de la cultura organizacional son las siguientes:

- **Valores compartidos:** Los valores compartidos están en el centro de la cultura. Estos principios morales y éticos guían el comportamiento de los empleados. Los valores pueden incluir honestidad, integridad, innovación y responsabilidad social. (Martí, 2023)
- **Normas y comportamientos:** Las normas y comportamientos de los empleados en su trabajo diario reflejan la cultura organizacional. El respeto mutuo, la puntualidad, la colaboración y la calidad de trabajo pueden ser algunas de estas normas. (Martí, 2023)
- **Comunicación y transparencia:** Una cultura sólida fomenta la comunicación abierta y transparente. Esto aumenta la confianza entre los miembros de la organización y permite que las personas expresen libremente sus pensamientos y preocupaciones. (Martí, 2023)

- **Liderazgo ejemplar:** La cultura de un negocio depende en gran medida de los líderes. El comportamiento y la ética de los miembros de la organización dan el tono general para el resto de la organización. Los líderes ejemplares apoyan los principios y prácticas culturales. (Martí, 2023)
- **Orientación al cliente:** La cultura empresarial puede ser orientada al cliente, lo que significa que la satisfacción del cliente debe ser la prioridad en todos los niveles de la organización. Esto mejora el servicio y la fidelización del cliente. (Martí, 2023)

6.1.2 Elementos de la cultura organizacional

Según, (Eslabon, 2024) La cultura organizacional ayuda a la empresa a tener una identidad sólida, aumenta el sentido de pertenencia entre los empleados y explica muchos de los fenómenos que ocurren allí. Además, proporciona directrices sobre cómo comportarse y cómo trabajar o relacionarse diariamente para lograr los objetivos de la organización. Para conformar una cultura, hay una serie de elementos claves que deben combinarse para crear esta “forma de ser” que mantiene a la organización unida, establece rutinas y proporciona pauta de comportamiento. Los siguientes son los más significativos:

- **Fundadores:** Definen los principios y objetivos fundamentales de la organización y suelen proponer las primeras soluciones a los problemas de la empresa, lo que sirve como base y modelo a seguir. (Eslabon, 2024)
- **Paradigmas:** Son los fundamentos o lineamientos principales que conforma el modelo de empresa. Presentan los valores fundamentales, el propósito y el futuro de la empresa. Se dividen en las siguientes tres ideas: misión, valores y visión. (Eslabon, 2024)
- **Rituales:** Son actividades rutinarias que los miembros de la organización realizan de manera repetitiva, las cuales transmiten valores fundamentales. Esto abarca aspectos como

los horarios de llegada, los almuerzos en la oficina, las conductas en las reuniones, los saludos, la atención al público, así como los encuentros sociales o laborales en grupo, entre otros. (Eslabon, 2024)

- **Tabúes:** Son temas o acciones que están prohibidos o que no se pueden abordar dentro de una organización. (Eslabon, 2024)
- **Mitos:** Son relatos que explican y justifican ciertos comportamientos o practicas actuales dentro de la empresa. Estas historias transmiten un mensaje claro sobre los valores fundamentales de la organización y pueden narrar sus orígenes, transformaciones o destacar las hazañas de algunos miembros considerados héroes.(Eslabon, 2024)
- **Símbolos:** Son todos aquellos elementos que representan a la empresa y transmiten su identidad, como el logotipo, el eslogan, la decoración y el mobiliario. También incluye los elementos que marcan jerarquías o niveles de importancia dentro de la organización, como los espacios de estacionamiento asignados, la distribución de oficinas, el código de vestimenta y los incentivos destinados a los ejecutivos de alto rango. (Eslabon, 2024)
- **Lenguaje:** Se refiere a los hábitos lingüísticos dentro de una organización, que abarcan el uso de palabras técnicas, jerga o términos compartidos por sus miembros. (Eslabon, 2024)
- **Estructura:** Es el conjunto que define como se organiza y opera el sistema de trabajo, incluyendo el organigrama como los puestos y jerarquías, los flujos de trabajo, y los mecanismos de control o supervisión para asegurar su cumplimiento. (Eslabon, 2024)

Mientras que (Pursell, 2023) nos menciona los siguientes elementos de la cultura organizacional:

- **Filosofía:** La filosofía de la empresa será el pilar que guara todas sus actividades. Al adoptar una filosofía, interpretas y explicas como logras tus fines y la misma filosofía dicta como realizar cada tarea. (Pursell, 2023)
- **Misión:** La misión demuestra el compromiso de la empresa con el mercado y su razón de ser. (Pursell, 2023)
- **Visión:** La visión de una empresa define su meta última. Es una aspiración que impulsa a la empresa a superarse continuamente. (Pursell, 2023)
- **Valores:** Los valores que se establezcan en el código cultural en la empresa servirán como base para guiar las acciones y tareas de cada integrante de la organización. (Pursell, 2023)
- **Ambiente empresarial:** El ambiente que se genera a partir de las interacciones entre los miembros de la organización y las actitudes que optan ante diferentes situaciones laborales. (Pursell, 2023)
- **Sentido de identidad:** Es como los empleados se ven a sí mismos como representantes de la empresa y a su vez como la empresa los representa a ellos. (Pursell, 2023)
- **Normas, reglas o lineamientos:** Estos estatutos son esenciales para las empresas que desean vincular cada norma con una sanción en caso de incumplimiento. Sin embargo, existen organizaciones que prefieren no seguir operando bajo un modelo basado en reglas y sanciones, optando en su lugar por establecer una serie de directrices que orienten a sus empleados sobre cómo deben trabajar. (Pursell, 2023)

6.1.3 Tipos de cultura organizacional

Cultura orientada a clanes

Esta cultura organizativa se edifica sobre principios sólidos que fomenten la conexión entre los colaboradores y una comunicación efectiva. Las organizaciones se caracterizan por tener valores familiares y promover la colaboración en equipo. El objetivo es crear una cultura empresarial similar a la que se desarrolla en un ambiente familiar. (Gamarra, 2024)

Cultura adhocrática

A diferencia de la burocracia, la adhocracia fomenta prescindir de los procesos administrativos y tediosos que pueden entorpecer el flujo laboral dentro de una empresa. En esta organización, se fomenta el autoliderazgo, la innovación, la capacidad de tomar decisiones y estar dispuesto de asumir riesgos. (Gamarra, 2024)

Cultura jerárquica

La organización se caracteriza por su estructura bien definida y una jerarquía de forma de pirámide. Independientemente del talento que se encuentre detrás de ellos, lo crucial es la eficiencia y los procesos. Actualmente, es común encontrar este tipo de organización, sin embargo, su presencia en el ámbito empresarial está disminuyendo gradualmente. (Gamarra, 2024)

Cultura orientada al mercado

Basada en un análisis exhaustivo de las competencias y establecimiento de metas claras. En este tipo de cultura organizativa, se priorizan los resultados como los más importantes. Con el fin, se utilizan herramientas de mercado en distintos niveles y áreas de la empresa, poniendo énfasis en el mercado objetivo y los competidores. (Gamarra, 2024)

Según, Roger Harrison la cultura organizacional se divide en cuatro tipos:

Orientada a las normas

En esta clase de organización, los líderes se sienten orgullosos por la manera en que coordinan eficientemente y organizan las diferentes funciones. Aquí, es crucial asegurar que la organización se mantenga en funcionamiento sin contratiempos. El principal enfoque de la organización es mantener la unidad a través del cumplimiento de las reglas y políticas formales, priorizando ante todo la seguridad y estabilidad. Los empleados que laboran en las organizaciones enfocadas en cumplir con los estándares se sienten protegidos, reciben su salario puntualmente y tienen mayores oportunidades de mantenerse trabajando a largo plazo. (Circle, 2023)

Orientada al poder

Las organizaciones enfocadas en el poder son competitivas y se fundamentan en la economía del mercado. En esta cultura, se priorizan los resultados y se trabaja arduamente para ingresar al mercado y lograr la máxima cuota del mercado disponible. Aunque esta forma de cultura puede garantizar la durabilidad del negocio, los trabajadores suelen agotarse por altas expectativas y la demanda constante de producción. (Circle, 2023)

Orientada a resultados

Su meta principal es lograr la eficiencia y la maximización en el uso de los recursos durante los procesos de trabajo. En la empresa se evalúa la estructura, las funciones y actividades considerando su aporte al objetivo. También, da prioridad a los objetivos de corto plazo y promueve la conservación de recursos. Estas empresas se centran en buscar y apostar por la reducción de costes, el logro de los objetivos empresariales en plazos cortos y la utilización mínima posible de recursos materiales y humano. (Circle, 2023).

Orientada a las personas

Esta cultura se centra en las personas, los valores esenciales de la empresa son la colaboración y el trabajo en equipo. En la empresa, se valora a los empleados y prevalece una actitud de que son familia. En esta clase de cultura, los líderes están comprometidos a asesorar y desarrollar constantemente a su equipo. (Circle, 2023)

6.1.4 Funciones de la cultura organizacional

(Pursell, 2023) La cultura organizacional guía todas las decisiones en función de lo que beneficia a la empresa y lo que no contribuye a sus objetivos.

- **Brinda estabilidad:** Ofrece seguridad y consistencia en las interacciones de la empresa, ya sean con los clientes, empleados, socios u otros colaboradores. (Pursell, 2023)
- **Genera un marco de trabajo sólido:** Integra los procesos internos y facilita la resolución de problemas y surgen durante las operaciones. (Pursell, 2023)
- **Promueve la comprensión de las directrices:** Define y asegura la comprensión de la misión y las estrategias de trabajo, lo que ayuda a todos a tener mejor sus roles y las razones detrás de cada institución. (Pursell, 2023)
- **Permite establecer metas:** Facilita la definición de metas internas y externas y contribuye a identificar los medios para alcanzarlas, siendo la base de objetivos específicos medibles. (Pursell, 2023)
- **Ayuda a tu empresa a adaptarse al contexto social actual:** Proporciona un marco flexible que puede ajustarse según las circunstancias sociales o del sector. (Pursell, 2023)
- **Fomenta la creación de una comunidad:** Hace que los empleados se sientan respaldados y les permite transmitir esa misma confianza a los clientes. Sin una cultura organizacional bien definida, la empresa puede parecerse inconsistente y contradictoria. (Pursell, 2023)

6.1.5 Dimensiones de la cultura organizacional

Características Dominantes

Hace referencia al estilo y enfoque de liderazgo que prevalece en la empresa, incluyendo en toda la organización. Este liderazgo puede estar caracterizado por la mentorización, la facilitación y el apoyo a los empleados, o bien se puede enfocarse más en la coordinación, la organización y la búsqueda de eficiencia operativa. Además, esta dimensión, también revela si los líderes son visionarios y dispuestos a tomar riesgos, o si prefieren un enfoque más convencedor y prudente en su toma de decisiones. (Cameron & Quinn, 2006)

Liderazgo organizacional

Esta dimensión describe el liderazgo predominante en la organización. Por otro lado, puede manifestarse como un liderazgo que prioriza la orientación, facilitación y respaldo a los empleados. Alternativamente, puede centrarse más en la estructuración, coordinación y optimización del rendimiento. Además, revela si los líderes se inclinan hacia la innovación y la asunción de riesgos, o si adoptan un enfoque más tradicional y prudente en su gestión y toma de decisiones. (Cameron & Quinn, 2006)

Administración del personal

Esta dimensión se centra en la forma en que la organización gestiona y desarrolla a su personal, y como se fomenta la colaboración y el crecimiento dentro de la empresa. En otras palabras, se trata de si la empresa prioriza la cooperación y la participación de los empleados, o si se enfoca en la competencia individual y el logro de objetivos personales. Además, esta dimensión también revela si el ambiente laboral se caracteriza por la estabilidad y la seguridad, o si busca la innovación y la flexibilidad, asumiendo riesgos y desafíos. (Cameron & Quinn, 2006)

Unión de la organización

Esta dimensión muestra si la unidad de la organización se basa en la lealtad, la confianza mutua y el compromiso de los empleados o, por el contrario, si son las reglas, políticas y jerarquías formales las que la unen. De manera similar, esta dimensión decide si la organización sostiene la unidad a través del enfoque en la innovación y el crecimiento, o si es el énfasis en lograr las metas organizacionales lo que la mantiene unida. (Cameron & Quinn, 2006)

Énfasis estratégico

Hace referencia a las áreas donde las organizaciones centran sus esfuerzos y recursos estratégicos para obtener una ventaja competitiva. Refleja si la empresa valora el desarrollo del capital humano, la generación de confianza, la apertura y la implicación de los empleados o, por el contrario, se centra más en la competitividad, la consecución de los objetivos y el éxito en el mercado empresarial. Además, determina si la organización prioriza la persistencia y la estabilidad o está orientada al crecimiento, la adquisición de los nuevos recursos y la creación de desafíos. En conjunto, esta dimensión revela las prioridades estratégicas que guían las acciones y el enfoque de la organización. (Cameron & Quinn, 2006)

Criterio de éxito

Esta dimensión indica si el éxito se mide a través del desarrollo de recursos humanos, el trabajo en equipo, el cuidado de las personas y el desarrollo del talento. También determina si el éxito se define por el liderazgo en el mercado, el logro de objetivos ambiciosos y la penetración en el mercado, o se basa en la eficiencia operativa, la confiabilidad y la reducción de costos. En resumen, esta dimensión revela las métricas clave que utiliza una organización para evaluar y recompensar el desempeño, refleja sus prioridades y valores fundamentales. (Cameron & Quinn, 2006)

6.1.6 Beneficios de la cultura organizacional

La cultura organizacional es un factor esencial en el éxito de cualquier empresa. Representa los valores, creencias y prácticas compartidas por los miembros de la organización. Una cultura fuerte y positiva puede aportar innumerables beneficios a las empresas como las siguientes (Gran lugar para trabajar, 2023):

- **Favorecer la toma de decisiones de la empresa:** Una cultura organizacional clara y compartida facilita la toma de decisiones, ya que todos los miembros del equipo están alineados con los objetivos y valores de la empresa. (Gran lugar para trabajar, 2023)
- **Mejora el clima organizacional:** Una cultura positiva promueve un ambiente de trabajo más agradable, donde los empleados se sienten valorados, comprometidos y motivados.
- **Mejoras en la comunicación interna:** Una cultura organizacional saludable fomenta la comunicación abierta y transparente, facilitando el flujo de información entre los miembros del equipo. (Gran lugar para trabajar, 2023)
- **Imagen fortalecida en el mercado:** Una cultura organizacional fuerte y positiva es percibida por los clientes y el mercado en general, fortaleciendo la imagen de la empresa y atrayendo clientes y talento. (Gran lugar para trabajar, 2023)
- **Mejora del liderazgo:** Una cultura organizacional sólida fomenta el desarrollo de habilidades de liderazgo, ya que los líderes son responsables de promover y ejemplificar los valores y comportamientos esperados. (Gran lugar para trabajar, 2023)
- **Mejora la productividad:** Los empleados comprometidos y motivados en un ambiente de trabajo saludable tienden a ser más productivos, generando mejores resultados para la empresa. (Gran lugar para trabajar, 2023)

- **Mayor transparencia:** Una cultura organizacional transparente promueve la confianza y la transparencia en las relaciones entre líderes y empleados, contribuyendo a un ambiente de trabajo más armonioso. (Gran lugar para trabajar, 2023)
- **Estabilidad y reducción de la facturación:** Una cultura organizacional sólida y positiva ayuda a retener el talento, reduciendo la rotación de empleados y aportando mayor estabilidad al equipo. (Gran lugar para trabajar, 2023)
- **Contratación más precisa:** Una cultura organizacional bien establecida facilita el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo a la empresa atraer candidatos alineados con los valores y forma de trabajo de la organización. (Gran lugar para trabajar, 2023)
- **Empleados más comprometidos:** Una cultura organizacional positiva promueve el compromiso de los empleados, haciéndolos sentir parte esencial de la empresa y comprometidos con el logro de objetivos colectivos. (Gran lugar para trabajar, 2023)

6.1.7 Importancia de la cultura organizacional

Según, (Basurto María & Macias Marlon, 2022) nos menciona que es importante contar con una cultura organización ya que todos los funcionarios públicos deben tener buena conducta laboral, cultura y valores organizacionales, así como capacidades y habilidades superiores en el desempeño de las tareas diarias, de modo que se puedan alcanzar todas las metas institucionales.

(Bolivia & Bello, 2021) La cultura organizacional es muy importante para el éxito de una empresa porque ofrece una identidad organizacional a los profesionales que forman parte de ella, brinda una visión definitoria de lo que representa la organización; a través de su misión, visión y objetivos estratégicos, así como otras herramientas administrativas de planificación operativa y estratégica que brinden una sensación de seguridad para sus miembros.

(Javier, 2021) La cultura organizacional es un pilar para el desarrollo sostenible favorable de cualquier empresa y es crucial para mejorar las condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales de la empresa, así como para fortalecer fenómenos sociopsicológicos como: comunicación, liderazgo, clima laboral, relaciones interpersonales, entre otros. Esto lleva a fortalecer la gestión de recursos humanos fortaleciendo una identidad que logre crear armonía entre los intereses individuales y organizacionales.

Según, (García Muñoz Aparicio et al., 2018) nos menciona que la importancia de la cultura organizacional se refleja en los estudios desarrollados a través de los métodos aplicados a la herramienta, los cuales lograron identificar las variables más relevantes en la organización y mejorar los procesos con base en la cultura organizacional y el bienestar social; formando así características dinámicas y competitivas. Asimismo, se identifican las dificultades existentes en la organización, destacando factores que permitan desarrollar mejoras en beneficio de la organización.

6.2 Desempeño laboral: Definiciones

(Sofía, 2024) El desempeño laboral se refiere a la calidad con la que el un empleado realiza sus tareas diarias durante un periodo de tiempo específico. Es un concepto clave en recursos humanos que permite evaluar como una persona desempeña su rol dentro de la organización.

El desempeño laboral se refiere a la eficacia y calidad con que un trabajador realiza sus funciones y tareas principales de su puesto dentro de un entorno laboral, lo que permite demostrar su capacidad y competencia.

(Martín, 2023) El desempeño laboral se refiere a la forma en que una persona realiza sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo. Es una evaluación de cómo un individuo cumple con los objetivos y estándares establecidos por su empleador. El desempeño laboral se mide generalmente en función de la calidad del trabajo realizado, la eficiencia, la productividad y la capacidad de cumplir con los plazos y metas establecidas.

(González et al., 2020) El desempeño laboral es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

(Alva & David, 2022) Es el rendimiento que el personal refleja al efectuar las labores que son asignadas, considerando si la persona es idónea o no para el cargo designado, comúnmente el área de recursos humanos gestiona la evaluación, pero el rendimiento laboral es un procedimiento intensamente relevante para el éxito de la compañía.

6.2.1 Elementos que definen el desempeño laboral

(Ecoembesempleo, 2023) El desempeño laboral es un factor que, debido a su relevancia, puede y debe ser evaluado por la organización con el objetivo de corregir a tiempo posibles fallos que, descuidados, podrían tener consecuencias muy negativas en la productividad. Los elementos que normalmente se medirán son:

- **Productividad:** En términos de productividad, se trata de cuanto trabajo puede hacer cada miembro del equipo y su efecto en la productividad de la empresa en general. Para ello, cada persona debe tener sus propios objetivos de productividad específicos y medibles, los cuales dirige su esfuerzo personal y les indican lo que esperan alcanzar. (Ecoembesempleo, 2023)
- **Eficiencia:** La eficiencia en el trabajo es la aptitud de un empleado para cumplir un trabajo no solo de manera productiva, sino para alcanzar sus metas en los límites de tiempo establecido y mantener su alto nivel de calidad en el que la empresa requiere de sus empleados. En palabras más sencillas, esta habilidad significa lograr el mayor funcionamiento en un corto periodo de tiempo sin tener efectos secundarios en la calificación de su trabajo. (Ecoembesempleo, 2023)
- **Dimensión social:** La dimensión social en el lugar de trabajo se refiere a la importancia de considerar no solo el desempeño individual de los empleados, sino también la forma en que interactúan entre sí y como sus actitudes y comportamiento contribuyen al ambiente laboral general, Esto implica presentar atención a la dinámica de equipo y al clima organizacional para fomentar un entorno de trabajo positivo y productivo. (Ecoembesempleo, 2023)

- **Actitud:** Un empleado con actitud puede desempeñar un papel importante y tener consecuencias para un entorno de trabajo. Por lo general puede ser positiva, negativa y tal vez neutral. Se sabe que las actitudes sean altamente contagiosas, y por lo tanto, es esencial que las actitudes positivas sean aumentadas y distribuidas lo que desencadena un clima laboral sana. Sobre todo, esto puede mejorar los niveles de productividad y establecer un entorno laboral prospero. (Ecoembesempleo, 2023)
- **Esfuerzo:** El esfuerzo está conectado con la proactividad y la motivación de un empleado. La motivación puede ser propia, cuando una persona obtiene placer de una actividad, y exógena, cuando se centra en los resultados y la empresa puede estimularla responsablemente a través de varias formas. Por lo tanto, las empresas pueden impactar la motivación de los empleados estableciendo incentivos y recompensas que resulten en un esfuerzo y compromiso adicional. (Ecoembesempleo, 2023)
- **Trabajo en equipo:** Trabajar en equipo es fundamental en cualquier empresa, ya que es la suma de los esfuerzos individuales lo que conduce al resultado final. Por lo tanto, es esencial adoptar una actitud colaborativa para lograr el éxito. Esto implica compartir ideas, delegar tareas y responsabilidades, y trabajar hacia un objetivo común (Ecoembesempleo, 2023)

6.2.2 Características del desempeño laboral

Según, (Ramírez, 2021) El desempeño laboral tiene características que corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que el trabajador debe aplicar y demostrar al desempeñar sus tareas o funciones.

- Conocimientos, nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en ámbitos relacionados con su área de trabajo. Implican la capacidad que tiene que mantenerse sobre los avances y tendencias actuales en su área de experiencia. (M. Ramirez, 2021)
- Responsabilidad, capacidad existente en los trabajadores como sujetos activos de derecho, para reconocer y aceptar las consecuencias de las acciones realizadas en cumplimiento de sus funciones o tareas. (M. Ramirez, 2021)
- Trabajo en equipo, capacidad de desempeñarse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso. (M. Ramirez, 2021)
- Comunicación, capacidad de expresar las ideas de manera efectiva, ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor(es). Se refiere también al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicación. (M. Ramirez, 2021)
- Eficiencia, eficacia, capacidad de disponer de lo necesario para conseguir un efecto determinado y capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (M. Ramirez, 2021).

6.2.3 Factores que influyen en el desempeño laboral

(Cursalab, 2023) El desempeño laboral de un trabajador está influenciado por varios factores que afectan su capacidad para concentrarse, completar tareas de manera eficiente, brindar un servicio excelente y ser un miembro valioso de la empresa. Reconocer y comprender estos factores es fundamental para optimizar el desempeño en el entorno laboral. A continuación, presentamos 6 factores principales que afectan el desempeño laboral:

- **Clima laboral:** Un entorno de trabajo solidario y bien gestionado que fomente la colaboración es clave para aumentar la productividad y el compromiso de los empleados. Este factor a menudo se pasa por alto en relación con la productividad. Sin embargo, la apariencia de su espacio de trabajo juega un papel fundamental en la comodidad y productividad de los empleados. (Cursalab, 2023)
- **La comunicación:** La comunicación es otro factor crucial para el buen desempeño en la empresa. Si no se establece una comunicación efectiva o se limita a una sola dirección, es probable que el desempeño de los empleados se vea afectado negativamente. Está comprobado que las organizaciones que promueven una comunicación abierta y fluida en todas las direcciones promueven la satisfacción de los empleados y un desempeño óptimo. (Cursalab, 2023)
- **Recursos adecuados:** Proporcionar a los trabajadores las herramientas, la tecnología y los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones con eficacia y eficiencia. Tener el equipo adecuado ayuda a los empleados no solo a trabajar mejor sino también más rápido, garantizando siempre que haya suministros de oficina disponibles, que los equipos físicos y las máquinas estén en buenas condiciones y que la conexión a Internet sea rápida y confiable. (Cursalab, 2023)

- **Liderazgo:** Un liderazgo eficaz que inspire, motive y proporcione dirección a los trabajadores es esencial para un alto desempeño laboral. Los líderes se preocupan por las necesidades de los miembros de su equipo; conocimientos y experiencia de los colaboradores de acuerdo con sus responsabilidades laborales. Adherirse a una compensación justa y alinearse con los estándares organizacionales. (Cursalab, 2023)
- **Reconocimiento:** El reconocimiento adecuado del trabajo bien hecho promueve la satisfacción laboral y la motivación para alcanzar los objetivos. El compromiso es un factor que influye en la productividad. Muchas organizaciones están empezando a implementar planes de recompensas para motivar a los empleados mostrando un reconocimiento genuino de sus resultados para que se sientan más valorados por sus contribuciones. (Cursalab, 2023)
- **Desarrollo profesional:** Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional permite a nuestros empleados potenciar sus habilidades y conocimientos, lo que contribuye a un mejor desempeño. Más allá de simplemente aumentar las horas de capacitación, debemos brindar un ambiente de aprendizaje continuo y ofrecer oportunidades de crecimiento para que nuestros empleados alcancen su máximo potencial y contribuyan significativamente a nuestros objetivos comerciales. (Cursalab, 2023)

6.2.4 Dimensiones del desempeño laboral

Desempeño en la tarea

(Koopmans, 2014) Manifiesta que todas las actividades se dividen en dos tipos de conductas: la primera se relaciona con la transformación de los recursos en servicios propios de una organización, mientras que la segunda comprende aquellas actividades que apoyan la esencia profesional. El desempeño en las tareas se refiere a la capacidad del trabajador para cumplir con sus responsabilidades y actividades laborales de manera eficiente y competente, esto incluye aspectos como la calidad, cantidad y precisión del trabajo, el esfuerzo demostrado y la orientación hacia el logro de metas y objetivos planteados.

(Bontigui, 2011) El desempeño de tarea se puede entender como la realización efectiva de las actividades necesarias para producir un producto o servicio que cumpla con los objetivos y responsabilidades que la organización se ha propuesto alcanzar.

Desempeño en el contexto

Según, (Koopmans, 2014) Esta dimensión hace referencia a las conductas que, aunque no están directamente vinculadas a las responsabilidades principales del cargo, tienen un impacto significativo en el entorno laboral y social en el que se desarrolla el trabajo. Se trata de comportamientos que fomenten la colaboración, el apoyo mutuo y la creación de un ambiente laboral positivo, además aquella es fundamental para comprender el desempeño laboral de manera integral.

(Bontigui, 2011) El desempeño contextual se refiere a los factores que influyen en el entorno laboral, social y psicológico en el que se lleva a cabo el trabajo, y pueden afectar significativamente el rendimiento en las tareas. Estos factores, pueden incluir tanto en nivel individual como grupal.

Comportamientos contraproducentes

(Koopmans, 2014) Esta dimensión es esencial para una evaluación integral del desempeño laboral, ya que nos permite identificar conductas que afectan negativamente al logro de los objetivos planteados por las organizaciones. Al tomar en cuenta esta dimensión junto al desempeño en tareas y el desempeño contextual, se puede obtener una comprensión más completa del rendimiento general del empleado y se puede implementar estrategias efectivas para minimizar los efectos negativos.

Desempeño adaptativo

(Koopmans, 2014) Esta dimensión mide la capacidad de los empleados para ser ágiles y responder con eficiencia a los cambios y desafíos que surgen en los entornos laborales en constante evolución. En un mundo laboral actual cada vez dinámico, esta habilidad es crucial para el éxito y la competitividad de las organizaciones.

Habilidades laborales

(Reyes, 2024) Hace referencia a las capacidades y conocimientos especializados que una persona adquiere a lo largo de su formación y experiencia laboral. Estas habilidades prácticas y aplicadas a los individuos desempeñar sus funciones y responsabilidades de manera efectiva, y puede incluir tanto habilidades técnicas específicas como habilidades blandas, como la comunicación y el trabajo en equipo.

Relaciones interpersonales

(Carrera, 2021) Las relaciones interpersonales engloban todas las conexiones que establecemos con otros seres humanos, ya sean amistades, lazos familiares, relaciones románticas o vinculados con colegas de trabajo, compañeros de clases o miembro de comunidades sociales. Estas juegan un rol fundamental en nuestras vidas, aunque no necesariamente impliquen una

conexión emocional profunda o una confianza absoluta. La interacción social con otros es esencial para nuestro desarrollo y bienestar, ya sea en el ámbito familiar, laboral o en otros grupos sociales.

Motivación

(Pastrana, 2023) La motivación es la fuerza interna que guían las acciones y decisiones humanas, impulsando a las personas a establecer metas y esforzarse por alcanzarlas. En el entorno laboral, es el motor que anima a los empleados a comprometerse, a mostrar entusiasmo y creatividad, y a desarrollar su máximo potencial lo que a su vez les permite obtener resultados de alta calidad y contribuir de manera significativa al éxito de la organización.

(Mejía, 2023) La motivación se entiende como el impulso interno que lleva a los empleados a realizar sus tareas y cumplir con sus responsabilidades de manera óptima y eficiente. Este impulso está influenciado por una combinación de factores tanto internos (como la satisfacción personal, el sentido de logro y la autorrealización) como externos (como las recompensas, el reconocimiento y la apreciación).

Trabajo en equipo

(Molina, 2021) La capacidad de trabajar en equipo es esencial para los integrantes de un proyecto unan fuerzas y colaboren hacia un objetivo compartido. Las empresas valoran mucho esta habilidad, ya que es la clave para el éxito de cualquier proyecto o iniciativa.

(Pursell, 2023) El trabajo en equipo es una empresa se refiere a la colaboración y el espíritu de equipo que surge cuando los individuos con habilidades y perspectivas diferentes se unen para alcanzar un objetivo compartido.

Orientación hacia las metas claras

(Soriano, 2023) La orientación hacia los objetivos hace referencia a la habilidad de definir metas precisas y trabajar de manera sostenida para lograrlas. Esta forma de enfocar el trabajo va

más allá de simplemente establecer objetivos, requiere una actitud proactiva y una determinación inquebrantable que dirija las decisiones y acciones cotidianas, permitiendo así alcanzar resultados tangibles y medibles.

6.2.5 Importancia del desempeño laboral

(Sumba Ruth et al., 2022) El buen desempeño de los empleados es muy importante para desarrollar la efectividad y el éxito de una empresa, por esta razón siempre existe el interés en las empresas de mejorar el desempeño de los empleados a través de programas de capacitación y desarrollo continuo. En los últimos años, la gestión del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

(Guanoluisa, 2019) La importancia del desempeño laboral radica en la evaluación periódica del trabajo, informando a la organización sobre el desarrollo de los trabajadores, su comunicación, su productividad, clima laboral, etc., permitiendo el desarrollo e implementación de estrategias inherentes a las metas y objetivos que se desean. para la empresa en el futuro, así como lograr la integración de todas las personas que participan en la organización.

(Wachapa, 2019) El desempeño laboral es fundamental para que tanto la empresa como el colaborador tengan claridad sobre los objetivos organizacionales y las tareas específicas que deben ser realizadas en cada puesto de trabajo. Esto permite que el empleado pueda cumplir cabalmente con las expectativas que la empresa tiene sobre su desempeño.

(Mamani & Cáceres, 2019) Se comienza a reconocer la importancia de la productividad laboral como forma de lograr mayor productividad, eficiencia y competitividad. Las organizaciones juegan un papel muy importante en la sociedad ya que producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas, este es el propósito de obtener más resultados del empleado.

7 METODOLOGIA

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo – correlacional y de un diseño no experimental transversal. Lo que implica que se basó en una recolección y análisis de datos numéricos, buscando especificar las propiedades y características de las variables estudiadas, de esta forma determinamos la asociación o relación entre las variables, sin manipular deliberadamente las variables ni intervenir en los resultados, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuesto y responder a la pregunta de investigación.

En el marco de estudio, se eligió la técnica de recolección de datos a través de encuestas, utilizando cuestionarios estandarizados que se han probado su efectividad en investigaciones anteriores. Estos instrumentos fueron seleccionados cuidadosamente para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados. Según (Kanika, 2024) menciona que la elección de cuestionarios validados se fundamenta en que permiten recolectar información de forma sistemática y estandarizada, facilitando la comparabilidad y el análisis de los datos.

Para medir la variable Cultura organizacional se utilizó el instrumento diseñado por (Cameron & Quinn, 2006): Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Este está conformado seis dimensiones que son: Características dominantes, liderazgo organizacional, administración de personal, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito. Por cada dimensión existen 4 ítems que al sumar todas las dimensiones nos da un cuestionario de 24 preguntas en una escala de Likert. Este instrumento tiene evidencia de validez, dado que cumple con las propiedades psicométricas suficientes.

Para medir la variable del Desempeño laboral se utilizó el instrumento diseñado por (Weisbord, 1976) el cual mide siete variables: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y actitud hacia el cambio. Este test cuenta con 35 preguntas en una

escala de liker. El instrumento y el modelo reflejan un enfoque sistemático para analizar las relaciones entre las variables que influyen la forma en que se administra una organización.

La población de estudio se orienta al personal administrativo de una universidad pública ecuatoriana. En este sentido se aplicó un diseño muestral no probabilístico, mediante un muestreo por conveniencia, dado que, la población comprende de 140 empleados distribuidos entre el campus matriz, campus externo rural y dos extensiones, de los cuales únicamente se aplicó los instrumentos de recolección de datos a los servidores que laboran en la matriz y que tenían la predisposición para colaborar con este estudio, llegando a encuesta a un total de 110 empleados.

Para el análisis de datos se aplicaron técnicas estadísticas para medir asociación o relación entre las variables de estudio, las mismas que, luego de una prueba de normalidad, se pudo comprobar que la “Cultura Organizacional” sigue una distribución normal, no ocurriendo lo mismo con el “Desempeño Laboral”, por tanto, se decidió aplicar una medida no paramétrica como el coeficiente de correlación de rho de Spearman. Es necesario mencionar que se realizaron mediciones de correlaciones por grupos de interés como, por ejemplo: Sexo, cargo, nivel de estudios y rangos de edad, lo cual permitió comparar el grado de relación de estas variables de manera intergrupar con la finalidad de diseñar estrategias adecuadas para mejorar la relación cultura organizacional-desempeño laboral.

Es necesario mencionar que previamente se realizó un análisis descriptivo de los resultados, mediante el diseño de baremos por cada variable, con la finalidad de describir los niveles de percepción de cada constructo en tres niveles: Alto, Medio, Bajo, lo cual también contribuyó al diseño de estrategias de mejoramiento en el entorno laboral.

8 ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenida la información necesaria mediante la encuesta realizada al personal administrativo de una universidad pública del Ecuador procedemos al análisis de los datos. Para ello, utilizaremos el software estadístico SPSS, versión 22, esta herramienta es reconocida y utilizada en el ámbito académico por su capacidad para realizar análisis de datos complejos.

El SPSS no es solo posible realizar correlaciones efectivas, sino también un análisis detallado de la descripción de los datos, además nos facilita el procedimiento de grandes volúmenes de datos, ya que nos brinda una variedad de técnicas estadísticas avanzadas que ayudaran a reconocer patrones y relaciones clave dentro de la información recolectada.

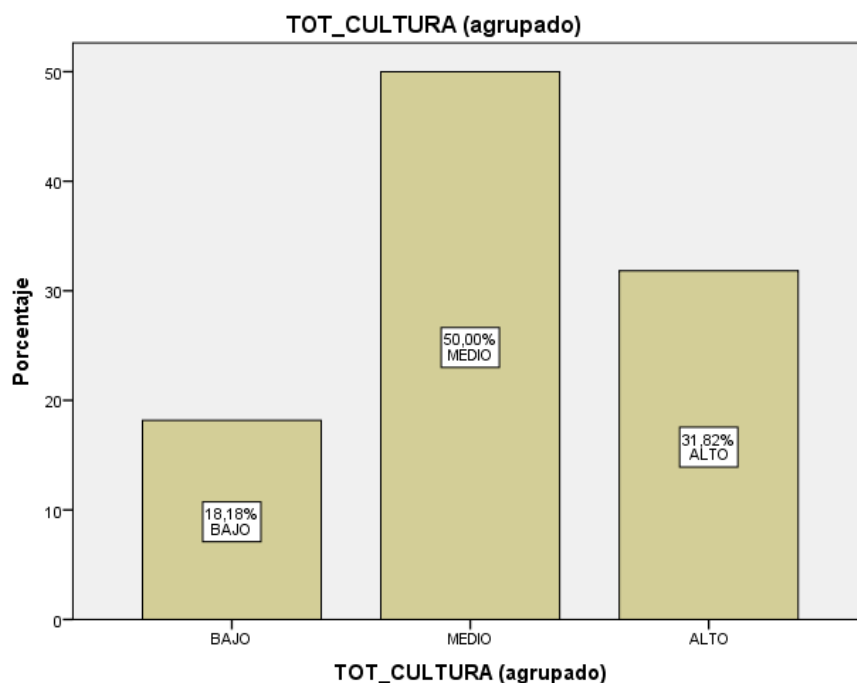
8.1 Análisis de baremo de las variables estudiadas

8.1.1 Cultura organizacional

Basado en los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada al personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en la figura 1 nos indica que: El 50,00% de los encuestados percibe una cultura organizacional neutral o “Media”, es decir que, cumple con los requisitos básicos pero no motiva a sus empleados a alcanzar su máximo potencial, el 31,82% de los encuestados percibe una cultura organizacional alta es decir que si disfrutan de su ambiente de trabajo de una manera positiva, mientras el 18,18% de los encuestados percibe la cultura organizacional baja, lo cual se puede apreciar que existen problemas significativos en el ambiente laboral.

Figura 1

Nivel de cultura organizacional

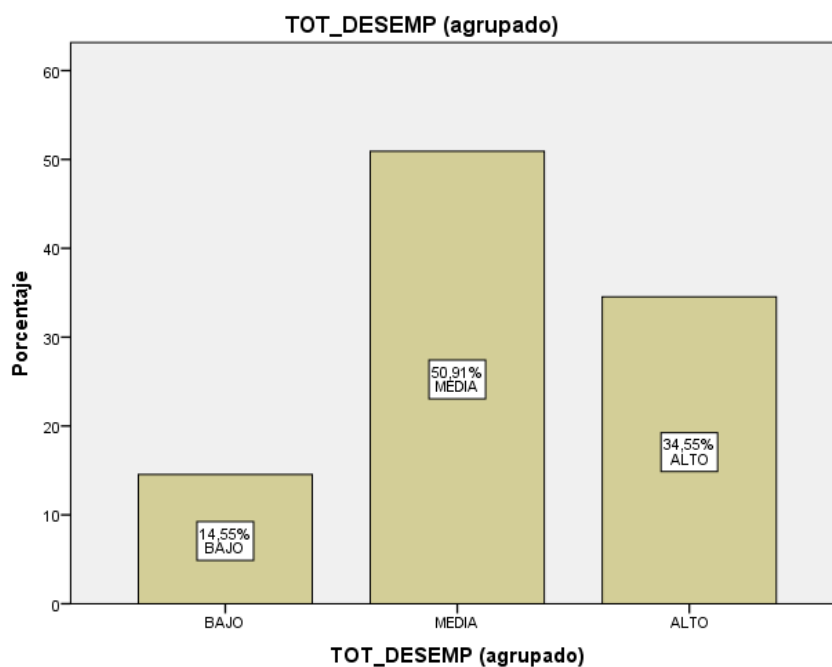


8.1.2 Desempeño laboral

Basado en los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada al personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en la figura 2 nos indica que: El 50,91% de los encuestados su nivel de desempeño es neutral, es decir que se encuentra en un punto “Medio”, el 34,55% de los encuestados perciben su desempeño como “Alto” lo que indica algo positivo para la institución ya que hay practicas efectivas que pueden ser replicadas en otras instituciones, mientras que 14,55% de los empleados se percibe con un desempeño “Bajo” lo que puede afectar negativamente a la institución.

Figura 2

Nivel del desempeño laboral



8.2 Análisis de prueba normalidad de datos

Según (Mitjana, 2019), la prueba de Kolmogórov – Smirnov o prueba de normalidad es una herramienta común para determinar si los datos de la muestra se ajustan a una distribución normal para ello se ponen a prueba las siguientes hipótesis: H_0 : Los datos siguen una distribución normal y H_1 : Los datos no siguen una distribución normal. Para saber si la distribución no es normal su P-Valor tiene que ser menor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$, si es mayor que 0,05 la distribución es normal.

Para empezar a realizar las correlaciones de las variables de estudio, se realizó una prueba de normalidad mostrada en la tabla 1 de los datos obtenidos. Con una muestra de 110 del personal administrativo, se apreció que la “Cultura Organizacional” tuvo una media de 82,3455 y una desviación estándar de 16,90038. El estadístico de prueba fue de 0,073 con una significancia asintótica bilateral (P-Valor) de 0,196 que es mayor al $\alpha = 0,05$, lo que indica que los datos relacionados con la “Cultura Organizacional” siguen una distribución normal. Mientras que el desempeño laboral se observó una media de 118,1909 y una desviación estándar de 24,98128. En este caso, el estadístico de prueba fue de 0,093 con una significancia asintótica bilateral (P-Valor) de 0,020 que es menor al $\alpha = 0,05$ lo que nos indica que los datos de desempeño laboral no siguen una distribución normal.

En función de los resultados de las pruebas de normalidad, se decidió por medidas de correlación no paramétricas como el “rho de Spearman”, ya que (Villasante, 2022) nos menciona que este método se utiliza cuando no se puede asumir que los datos provienen de una población con distribución normal, lo cual es común en muchas variables del mundo real que no siguen dicha distribución.

Tabla 1
Prueba de Normalidad de Datos Kolmogorov-Smirnov

			TOT_CULT	TOT_DESM
N			110	110
Parámetros normales ^{a,b}		Media	82,3455	118,1909
		Desviación estándar	16,90038	24,98128
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,073	,093	
	Positivo	,053	,093	
	Negativo	-,073	-,088	
Estadístico de prueba		,073	,093	
Sig. asintótica (bilateral)		,196 ^c	,020 ^c	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de correlación de las variables estudiadas

Según (Marta, 2024) la correlación busca determinar cómo están relacionadas o dependen entre sí las dos variables involucradas en una distribución bidimensional. En otras palabras, verificar si las modificaciones en una de las variables afectan a su vez los cambios en la otra. Si ocurre, podemos afirmar que existe correlación entre las variables.

Para (Parra, 2023), el coeficiente de correlación de Spearman es un método no paramétrico que se emplea para evaluar la relación entre dos variables cuantitativas, independientemente si siguen o no una distribución normal. A diferencia del coeficiente de Pearson, que se calcula utilizando los valores originales de las variables, el rho de Spearman considera los rangos. Esto resulta especialmente útil en situaciones donde la muestra de tamaño reducido o los datos tienen una distribución no lineal.

Ecuación de la correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum i d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Rs= Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

D= Diferencia entre los rangos (X menos Y)

N= Numero de datos

El coeficiente Spearman (p) puede tomar un valor entre +1 y -1 en donde:

- El valor de +1 en (p) significa una perfecta asociación de rango
- El valor de 0 en (p) significa que no hay asociación de rangos
- El valor de -1 en (p) significa una perfecta asociación negativa entre los rangos

Tabla 2

Grado de relación según coeficiente de correlación rho Spearman

RANGO	RELACIÓN
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,10	Correlación negativa débil
0,0	No existe correlación
+0,10	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia, basada en (Hernández Sampieri et al., 1991)

En la tabla 2 se observa que entre la cultura organizacional y el desempeño laboral existe una correlación fuerte positiva de 0,817, es decir que, a medida que la cultura organizacional se incrementa, el desempeño laboral también se incrementa. La correlación positiva entre ambas variables sugiere que una cultura organizacional positiva y saludable puede influir en la motivación, la satisfacción y el compromiso del personal administrativo, lo que a su vez puede mejorar en su desempeño laboral. El P-Valor= $< 1,5677E-27$, el mismo que es menor al $\alpha= 0,05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos H_1 .

H_0 : No existe una correlación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador

H_1 : Si existe una correlación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador

Tabla 3

Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador

			TOT_CULT	TOT_DESM
Rho de Spearman	TOT_CULTUR	Coefficiente de correlación	1,000	,817**
	A	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	TOT_DESEMP	Coefficiente de correlación	,817**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se puede apreciar que las correlaciones que se reflejan son positivas y significativas, es decir que cuando una dimensión aumenta, las otras también tienden a aumentar. A continuación, detallaremos las correlaciones más significativas:

Relación 1: Énfasis estratégico – Estructura, se refleja un nivel de correlación de 0,763 según la tabla de interpretación el valor corresponde a una correlación positiva fuerte, según los datos obtenidos se puede indicar que las prioridades y enfoques estratégicos que la institución elige para alcanzar sus objetivos y su visión es de manera adecuada, lo que permite que la institución este organizada y estructurada de mejor manera para facilitar el desempeño laboral.

Relación 2: Énfasis estratégico – Resistencia, se refleja un nivel de correlación de 0,751 según la tabla de interpretación el valor corresponde a una correlación positiva fuerte, tomando en cuenta este criterio se indica que las prioridades y enfoques estratégicos que la institución elige para alcanzar sus objetivos y su visión contribuye a aumentar la capacidad de la institución y sus empleados para enfrentar, adaptarse y superar desafíos.

Relación 3: Unión de la organización - Liderazgo, se refleja un nivel de correlación de 0,746 según la tabla de interpretación el valor corresponde a una correlación positiva fuerte, según los datos obtenidos podemos indicar que la manera en cómo los líderes dentro de la institución guían, motivan y gestionan a sus empleados, esto contribuye a aumentarla manera en cómo se fomenta la cohesión, el sentido de pertenencia y la integración dentro de la institución.

Relación 4: Características dominantes – Recompensas, se refleja un nivel de correlación de 0,460 según la tabla de interpretación el valor corresponde a una correlación positiva moderada, de acuerdo a los datos obtenidos se puede indicar que las características dominantes que hacen referencia a los valores, prácticas y enfoques que existen dentro de la

institución se llevan de buena manera, lo cual ayuda en los incentivos y beneficios que la institución proporciona a sus empleados en reconocimiento a su rendimiento y contribuciones.

Relación 5: Unión de la organización - Recompensas, se refleja un nivel de correlación de 0,531 según la tabla de interpretación el valor corresponde a una correlación positiva moderada, con base a este criterio se puede indicar que la manera en cómo se fomenta la cohesión, el sentido de pertenencia y la integración dentro de la institución es moderada, lo cual ayuda de igual manera en los incentivos y beneficios que la institución proporciona a sus empleados en reconocimiento a su rendimiento y contribuciones.

Relación 6: Administración del personal - Recompensas, se refleja un nivel de correlación de 0,552 según la tabla de interpretación el valor corresponde a una correlación positiva moderada, según el criterio establecido esto que indica que la manera en cómo los gerentes y líderes toman decisiones y gestionan las operaciones dentro de la institución existe moderadamente, esto contribuye también de manera moderada en los incentivos y beneficios que la institución proporciona a sus empleados en reconocimiento a su rendimiento y contribuciones.

Se puede observar que todas las correlaciones antes analizadas son estadísticamente significativas, dado que, sus P-Valor son inferiores al $\alpha=0,05$, rechazando la H_0 y aceptando la H_1 , es decir que, las correlaciones no solo existen en la muestra sino en toda la población.

Tabla 4

Correlación de las dimensiones cultura organizacional con las dimensiones del desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador

			TOT_PROPOSITO	TOT_RECAMP	TOT_ESTRUC	TOT_MECANISM	TOT_LIDERAZGO	TOT_RESISTEN	TOT_RELACION
Rho de Spearman	TOT_CHARACTERDOM	Coeficiente de correlación	,564**	,460**	,628**	,573**	,613**	,599**	,586**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	110	110	110	110	110	110	110
	TOT_LIDER	Coeficiente de correlación	,630**	,593**	,709**	,678**	,731**	,634**	,717**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	110	110	110	110	110	110	110
	TOT_ADMDPER	Coeficiente de correlación	,581**	,552**	,637**	,617**	,554**	,611**	,566**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	110	110	110	110	110	110	110
	TOT_UNIONO	Coeficiente de correlación	,606**	,531**	,721**	,683**	,746**	,626**	,696**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	110	110	110	110	110	110	110
	TOT_ENFASIS	Coeficiente de correlación	,724**	,643**	,763**	,710**	,693**	,751**	,696**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	110	110	110	110	110	110	110
	TOT_CRITERIO	Coeficiente de correlación	,605**	,565**	,655**	,661**	,615**	,651**	,635**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	110	110	110	110	110	110	110

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

8.3 CORRELACIÓN POR GRUPO DEMOGRÁFICO

8.3.1 Análisis de correlación por grupo: Sexo

Hombre

La tabla 4 nos presenta los resultados de la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en hombres, el coeficiente de correlación es de 0,792 que indica que es una correlación fuerte positiva entre las dos variables en hombres, es decir, que a medida que la cultura organizacional se incrementa, el desempeño laboral también tiende a aumentar del personal administrativo masculino de la universidad pública del Ecuador. El P-Valor= $< 2,002E-11$ el mismo que es menor al $\alpha= 0,05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos H_1 .

H_0 : No existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en hombres

H_1 : Si existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en hombres.

Tabla 5

Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en hombres

			TOT_CULT	TOT_DESM
Rho de Spearman	TOT_CULTUR	Coeficiente de correlación	1,000	,792**
	A	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	TOT_DESEMP	Coeficiente de correlación	,792**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Mujer

La tabla 5 nos presenta los resultados de la correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral en mujeres, el coeficiente de la correlación es de 0,804 que indica que es una correlación fuerte positiva que existe entre ambas variables en mujeres, es decir que, que a medida que la cultura organizacional se incrementa, el desempeño laboral también tiende a aumentar del personal administrativo femenino de la universidad pública del Ecuador. El P-Valor= $< 3,7059E-15$ el mismo que es menor al $\alpha= 0,05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos H_1

H_0 : No existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en mujeres

H_1 : Si existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en mujeres

Tabla 6

Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en mujeres

			TOT_CULT	TOT_DESM
Rho de Spearman	TOT_CULTUR	Coeficiente de correlación	1,000	,804**
	A	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	TOT_DESEMP	Coeficiente de correlación	,804**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

8.3.2 Correlación de las variables por rango de edad

Entre 25 a 34 años de edad

En la tabla 6 nos refleja que el coeficiente de la correlación es de 0,677 que indica que es una correlación fuerte positiva moderada entre las dos variables en el personal administrativo de rango de edad de 25 a 34 años, es decir, que a medida que la cultura organizacional se incrementa, el desempeño laboral también tiende a aumentar del personal administrativo en este rango de edad de la universidad pública del Ecuador. El P-Valor= <008, el mismo que es menor al $\alpha= 0,05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos H_1 .

H_0 : No existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 25 a 34 años.

H_1 : Si existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 25 a 34 años.

Tabla 7

Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 25 a 34 años

			TOT_CULT	TOT_DESM
Rho de Spearman	TOT_CULT	Coeficiente de correlación	1,000	,677**
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	14	14
	TOT_DESEMP	Coeficiente de correlación	,677**	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	14	14

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Entre 35 a 44 años de edad

En la tabla 7 se observa una correlación positiva muy fuerte de 0,866 entre la cultura organizacional y desempeño laboral en los empleados de un rango de edad de 35 a 44 años, es decir, que a medida que la cultura organizacional se incrementa, el desempeño laboral también tiende a aumentar del personal administrativo en este rango de edad de la universidad pública del Ecuador. Esta alta correlación sugiere que cualquier cambio en la cultura organizacional está estrechamente asociado con variaciones en el desempeño laboral de los empleados, lo que implica que las mejoras en la cultura organizacional podrían traducirse a un impacto significativo y positivo en el rendimiento de los empleados administrativos. El P-Valor= $< 1,347E-13$ el mismo que es menor al $\alpha= 0,05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos H_1 .

H_0 : No existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 35 a 44 años.

H_1 : Si existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 35 a 44 años.

Tabla 8

Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 35 a 44 años

			TOT_CULT	TOT_DESM
Rho de Spearman	TOT_CULTUR	Coefficiente de correlación	1,000	,866**
	A	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	42	42
	TOT_DESEMP	Coefficiente de correlación	,866**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	42	42

** . La correlación es significativa en el nivel 0,00 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Entre 45 a 54 años de edad

La tabla 8 se observa los resultados de la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el rango de edad de 45 a 54 años, el coeficiente de correlación es fuerte positiva de 0,768 entre ambas variables, es decir, que a medida que la cultura organizacional se incrementa, el desempeño laboral también tiende a aumentar del personal administrativo en este rango de edad de la universidad pública del Ecuador, estos resultados surgieron que mejorar la cultura organizacional podría tener un impacto positivo considerable en cómo están trabajando el personal administrativo de esa edad. El P-Valor= < 7,3235E-10 el mismo que es menor al $\alpha= 0,05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos H_1 .

H0: No existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 45 a 54 años.

H1: Si existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 45 a 54 años.

Tabla 9

Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el rango de edad de 45 a 54 años

			TOT_CULT	TOT_DESM
Rho de Spearman	TOT_CULTUR	Coefficiente de correlación	1,000	,768**
	A	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	45	45
	TOT_DESEMP	Coefficiente de correlación	,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	45	45

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

8.3.3 Correlación de las variables por cargo

Directivos

En la tabla 9 se observa los resultados de la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el cargo de directivos, su correlación es fuerte positiva de 0,717 entre ambas variables, lo significa que cuando la cultura organizacional incrementa, el desempeño de los directivos también tiende a aumentar. Los directivos como elementos claves de la organización, contribuyen a fortalecer la cultura organizacional ya que son el ejemplo para el personal de trabajo, de esta manera fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y orientado al logro de los objetivos de la institución. El P-Valor= <030, el mismo que es menor al $\alpha= 0,05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos H_1 .

H_0 : No existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el cargo de directivos

H_1 : Si existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el cargo de directivos.

Tabla

10

Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el cargo de directivos

			TOT_CULT	TOT_DESM
Rho de Spearman	TOT_CULTUR	Coefficiente de correlación	1,000	,717*
	A	Sig. (bilateral)	.	,030
		N	9	9
	TOT_DESEMP	Coefficiente de correlación	,717*	1,000
		Sig. (bilateral)	,030	.
		N	9	9

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Administrativos

En la tabla 10 se observa la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo, su correlación es muy fuerte positiva de 0,824 esto sugiere que existe una relación directa y significativa entre ambas variables, es decir, que cuando la cultura organizacional se incrementa, el desempeño laboral de los administrativos aumentara significativamente lo que a su vez puede ser útil para su productividad y eficiencia dentro de la institución. El P-Valor= $< 1,9257E-25$ el mismo que es menor al $\alpha= 0,05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos H_1 .

H_0 : No existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el cargo de administrativos.

H_1 : Si existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el cargo de administrativos.

Tabla 11

Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en el cargo de administrativos

			TOT_CULT	TOT_DESM
Rho de Spearman	TOT_CULTUR	Coefficiente de correlación	1,000	,824**
	A	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	TOT_DESEMP	Coefficiente de correlación	,824**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

8.3.4 Correlación de las variables por formación académica

Superior

En la tabla 11 se observa la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los empleados con formación académica superior de 0,780 lo que se considera una correlación fuerte, es decir que cuando la cultura organizacional se incrementa, el desempeño laboral de los empleados con formación académica superior tiende a mejorar notablemente. El P-Valor= $< 1,6122E-10$ el mismo que es menor al $\alpha= 0,05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos H_1 .

H_0 : No existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en la formación académica superior.

H_1 : Si existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en la formación académica superior.

Tabla 12

Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en la formación académica superior

			TOT_CULT	TOT_DESE
			URA	MP
Rho de Spearman	TOT_CULTUR	Coefficiente de correlación	1,000	,780**
	A	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	46	46
	TOT_DESEMP	Coefficiente de correlación	,780**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	46	46

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

Posgrados

En la figura 12 se observa que la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados con formación académica de posgrados es de 0,854 que se considera una correlación muy fuerte, es decir que cuando la cultura organizacional se incrementa, el desempeño de los empleados aumentara significativamente. La cultura organizacional tiene un impacto positivo en el desempeño laboral de estos empleados. El P-Valor= $< 2,2047E-18$ el mismo que es menor al $\alpha= 0,05$, por lo que rechazamos la H_0 y aceptamos H_1

H_0 : No existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en la formación académica posgrados.

H_1 : Si existe una correlación significativa la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en la formación académica posgrados.

Tabla 13

Correlación de la cultura organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública del Ecuador en la formación académica posgrados

			TOT_CULT	TOT_DESE
			URA	MP
Rho de Spearman	TOT_CULTUR	Coefficiente de correlación	1,000	,854**
	A	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	61	61
	TOT_DESEMP	Coefficiente de correlación	,854**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	61	61

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia

9 DISCUSION:

En la presente investigación se ha encontrado una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de una universidad pública en Ecuador, con un alto coeficiente de correlación Spearman de (0,817) y un nivel de significancia de ($p < 0,01$). En estudios anteriores se han obtenido resultados similares, encontrando relaciones significativas entre las variables.

En la investigación llevada a cabo por (Gian, 2020) en la municipalidad provincial de San Martín, reveló una correlación significativa y similar entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, aunque en un nivel medio ($\rho=0,613$), aunque la presente investigación muestra una correlación menos significativa, ambos trabajos resaltan el papel crucial de la cultura organizacional en el desempeño laboral.

Además, la investigación realizada por (Michelle & Kerly, 2024) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay también se refleja una correlación positiva entre varias dimensiones entre 0,585 y 0,774. Este hallazgo respalda la investigación presente ya que ciertas dimensiones específicas de la cultura, como el involucramiento con el propósito y el trabajo en equipo, pueden tener un impacto particularmente fuerte en el desempeño laboral de los trabajadores.

En el estudio de (Crispin, 2022) en su proyecto de investigación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores MIBANCO en Leoncio Prado, encontró una correlación extremadamente alta de 0,977 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, lo que en entornos con una cultura organizacional sólida y positiva, es posible obtener un impacto significativamente mayor en cuanto al desempeño laboral. Esta correlación es

más alta que la presente investigación podría estar relacionada con las características específicas del sector financiero en comparación con el sector educativo público.

Sin embargo, en contraposición (Pilco, 2022) en su trabajo de investigación se encontró una correlación negativa de ($\rho = -0,040$) entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, indicando que no existe una relación significativa. Este hallazgo es particularmente interesante porque, a pesar de que ambos niveles fueron calificados como satisfactorios, la correlación negativa sugiere que, en contexto específico, la cultura organizacional no está influyendo de manera positiva en el desempeño laboral de los analistas.

10 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

Mediante los resultados obtenidos de las variables analizadas, se pudieron identificar deficiencia en base variables establecidas en el cuestionario aplicado, estos hallazgos fueron de gran ayuda para poder diseñar estrategias específicas que buscan fortalecer la cultura organizacional y el desempeño laboral.

A continuación, se presentan las propuestas de estrategias por cada dimensión de las variables estudiadas, con el objetivo de mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la institución:

10.1 Cultura organizacional

Tabla 14

Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Características dominantes

DIMENSIÓN: CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	
Objetivo	Fortalecer la “Cultura organizacional” del personal administrativo de la institución, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y un comportamiento a la excelencia.
Estrategia	Implementar programas de desarrollo organizacional que destaque los valores, creencia y normas deseables para la universidad, que estén alineadas con sus objetivos establecidos.
Implementación	Crear un equipo de trabajo disciplinado que lidere el proceso de cambio de la cultura organizacional de la universidad.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones y talleres sobre la comunicación efectiva, trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la innovación. • Reconocimientos y recompensas que motiven al personal administrativo. • Trabajos en grupos para abordar temas específicos y promover la colaboración y la innovación del personal administrativo. • Eventos y actividades que fomenten la colaboración y el espíritu de trabajar en equipo.
Indicador	Porcentaje de mejora en el compromiso y alineación del personal administrativo con una cultura organizacional fortalecida
Presupuesto	\$10.000 dólares estadounidenses anuales.
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Una cultura organizacional fortalecida y alineada con los objetivos estratégicos de la universidad, que fomenten un entorno de trabajo positivo y motivador, contribuyendo a un mejor desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Liderazgo Organizacional

DIMENSIÓN: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	
Objetivo	Fortalecer el liderazgo organizacional en el personal administrativo de la universidad, promoviendo habilidades de liderazgo efectivo y alineado con los valores institucionales, para la unión y eficiencia organizacional
Estrategia	Implementar programas de capacitación y desarrollo que promuevan habilidades de liderazgo efectivas, comunicación abierta y un ambiente de trabajo colaborativo entre los líderes y administrativos.
Implementación	Formar un grupo de liderazgo que supervise el programa de desarrollo y garantice la mejora de la cultura organizacional.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres y capacitaciones enfocadas en el liderazgo, comunicación y resolución de conflictos. • Reuniones entre líderes y el personal administrativo para discutir inquietudes, sugerencias y reconocer sus logros. • Capacitar a los líderes en técnicas para conducir y promover el cambio organizacional. • Seminarios sobre el liderazgo efectivo en el contexto universitario.
Indicador	Porcentaje de mejora en la alineación y efectividad del liderazgo del personal administrativo con los valores y objetivos institucionales
Presupuesto	8.000 dólares estadounidenses anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Líderes más capacitados y alineados con la cultura organizacional, que sean capaces de guiar a sus equipos de trabajo a un mejor desempeño, fomentando un ambiente de trabajo positivo y comprometido con los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Administración del Personal

DIMENSIÓN: ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	
Objetivo	Fomentar una cultura organizacional en base de la colaboración, innovación y desarrollo dentro del personal, para mejora, la eficiencia y la eficacia en la gestión de procesos administrativos.
Estrategia	Implementar programa de capacitación y desarrollo que fomente la colaboración, innovación, crecimiento personal y profesional en el personal administrativo que promueva un ambiente laboral seguro, estable y flexible.
Implementación	Crear un grupo en el personal que este integrado por representantes de diferentes áreas administrativas para diseñar e implementar el programa de capacitación y desarrollo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres y seminarios sobre el liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos. • Capacitaciones que guíen a los empleados a su crecimiento profesional. • Evaluaciones de desempeño y retroalimentación. • Campañas de trabajo en equipo y motivación.
Indicador	Porcentaje de mejora en la satisfacción y percepción positiva de un ambiente de trabajo por parte del personal administrativo
Presupuesto	8.000 dólares estadounidenses anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Un personal administrativo que se sienta satisfecho con su trabajo y perciba una cultura organizacional positiva. Además, una mejora en los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño, con el fin de crear un ambiente laboral, más motivador y productivo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Unión de la Organización

DIMENSIÓN: UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
Objetivo	Promover una cultura basada en lealtad, confianza mutua y compromiso entre los empleados, enfocándose en la innovación y crecimiento, para lograr el éxito organizacional.
Estrategia	Desarrollar un programa para el personal administrativo que promueva lealtad, la confianza mutua y el compromiso para promover la innovación y el compromiso.
Implementación	Programas que incluyan talleres y cursos que mejoren las competencias técnicas como las habilidades blandas del personal administrativo. Estas actividades estarán diseñadas para promover la innovación, el liderazgo y el trabajo en equipo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres y cursos que refuercen las competencias técnicas y blandas del personal, enfocado en la innovación, liderazgo y trabajo en equipo. • Actividades de integración y fortalecimiento de equipos para mejorar la cohesión y confianza mutua. • Establecer un sistema de reconocimiento que valore la innovación, el cumplimiento de metas y la contribución a un ambiente de trabajo positivo.
Indicador	Porcentaje de mejora en lealtad y compromiso del personal administrativo
Presupuesto	6.000 dólares estadounidenses anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Una mejora en la lealtad y compromiso del personal administrativo, reflejado en un ambiente de trabajo más colaborativo e innovador. Con una mayor alineación entre los objetivos personales e institucionales, lo que contribuirá al logro de estrategias de la universidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Énfasis Estratégico

DIMENSIÓN: ÉNFASIS ESTRATÉGICO	
Objetivo	Promover una cultura organizacional que priorice el desarrollo del capital humano, la generación de confianza, la apertura y la participación activa de los empleados, con un enfoque en el crecimiento y la innovación.
Estrategia	Desarrollar un programa de énfasis estratégico que fomente el desarrollo profesional, la confianza y la participación de los empleados que incentive la innovación y el crecimiento.
Implementación	Desarrollar un comité de innovación y participación que permita al personal contribuir con ideas y participar en proyectos institucionales. Además, se encargará de organizar capacitaciones y talleres que aseguren la alineación con los objetivos estratégicos de la universidad.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones y talleres en temas de liderazgo, trabajo en equipo, innovación y adaptación al cambio. • Creación de un comité de innovación y participación para que el personal aporte ideas y se involucre en los proyectos institucionales. • Establecer un sistema de reconocimientos para que el personal se comprometa y aporte al crecimiento institucional.
Indicador	Porcentaje de mejora en la participación del personal administrativo en proyectos institucionales estratégicos
Presupuesto	9.000 dólares estadounidense anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Lograr un crecimiento de satisfacción y compromiso del personal, una mayor participación en las iniciativas institucionales y un alineamiento más fuerte entre las acciones del personal administrativo y los objetivos estratégicos de la universidad, ayudando así al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Diseño de estrategia para la dimensión de cultura organizacional: Criterio de éxito

DIMENSIÓN: CRITERIO DE ÉXITO	
Objetivo	Definir y medir el éxito institucional mediante indicadores claves que reflejen el desarrollo de talento humano, trabajo en equipo y la eficiencia operativa, tomando en cuenta que las actividades estén alineadas con la misión y valores de la universidad.
Estrategia	Implementar un sistema de evaluación del desempeño integral que valore el desarrollo profesional de los empleados, su capacidad de trabajar en equipo, su contribución a la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos por la institución.
Implementación	Crear un comité que evalúe el desempeño dentro de la institución, además encargado de diseñar e implementar herramientas de medición y criterios de éxito claros y específicos para el contexto institucional.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de formación en liderazgo, trabajo en equipo y mejora continua adaptados en el entorno institucional. • Revisiones trimestrales del desempeño y del proceso hacia los objetivos estratégicos de la institución. • Sistema de incentivos basado en la consecución de los criterios de éxito institucional.
Indicador	Porcentaje de empleados que cumple con los criterios de éxito establecidos por la institución.
Presupuesto	12.000 dólares estadounidenses anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Un entorno institucional donde el éxito es medido y recompensado de manera justa y transparente, promoviendo el desarrollo integral del personal, la eficiencia operativa y el cumplimiento de la misión y con los valores de la institución.

Fuente: Elaboración propia

10.2 Desempeño laboral

Tabla 20

Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Propósito

DIMENSION: PROPÓSITO	
Objetivo	Fortalecer el sentido de propósito y compromiso del personal administrativo con los objetivos estratégicos de la universidad que estén alineados a sus actividades diarias para la mejora del desempeño laboral.
Estrategia	Desarrollar un programa integral de comunicación y formación que conecte a las metas personales y profesionales del personal con los objetivos de la institución.
Implementación	Desarrollar un programa a lo largo de un año académico, con evaluación trimestrales que se ajuste según sea necesario.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres y seminarios sobre la importancia del propósito en el ámbito laboral y su impacto en el desempeño laboral individual y colectivo. • Creación y distribución del material educativo y motivacional que resalte la importancia de la misión y visión institucional. • Realización de un sistema de recompensa y reconocimiento para que los empleados demuestren un alto grado de alineamiento y contribución a los objetivos estratégicos de la universidad.
Indicador	Porcentaje de mejora en el alineamiento de compromiso del personal administrativo con los objetivos de la universidad
Presupuesto	7,000 dólares estadounidenses anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Un equipo de trabajo más comprometido y alineado con los objetivos estratégicos de la universidad, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral con mayor productividad y un impacto significativo en la competitividad institucional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21*Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Recompensas*

DIMENSIÓN: RECOMPENSAS	
Objetivo	Motivar al personal administrativo mediante un sistema de recompensas que reconozca y valore el desempeño, promoviendo así la mejora continua en sus funciones y contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.
Estrategia	Implementar un sistema de recompensas que combine incentivos económicos y no económicos, dirigido a reconocer su esfuerzo, la excelencia y el compromiso del personal administrativo. Además, que este aliado con las metas institucionales.
Implementación	Formar un comité de empleados que estén encargados de supervisar la implementación del sistema de recompensas. Además, este organizara consultas internas para identificar las recompensas más valoradas y asegurar que el sistema sea justo y equitativo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una consulta interna para identificar las recompensas más valoradas por el personal administrativo. • Realizar los reconocimientos de manera pública y no interna de esta manera se apreciará el esfuerzo de los empleados. • Ceremonias de reconocimientos trimestrales donde se otorguen las recompensas y se desataquen sus logros profesionales.
Indicador	Porcentaje de mejora en la motivación y desempeño laboral del personal administrativo tras la implementación de un sistema de recompensas
Presupuesto	4.000 dólares estadounidenses anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Un personal administrativo más motivado y comprometido con la institución, con un desempeño mejorado y alineado con los objetivos estratégicos de la universidad, lo que contribuye a una mayor eficiencia para la institución y una satisfacción personal.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22*Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Estructura*

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA	
Objetivo	Optimizar la estructura del personal administrativo para mejorar la eficiencia, la comunicación y la coordinación entre los departamentos administrativos, contribuyendo así el logro de los objetivos institucionales y mejorando el desempeño laboral.
Estrategia	Revisar y reestructurar los roles, responsabilidades y flujos de trabajo del personal administrativo para asegurar una organización más ágil y eficiente, que facilite la colaboración y la toma de decisiones informada.
Implementación	Realizar talleres participativos para recopilar sugerencias sobre la estructura actual, revisando los organigramas y descripciones del puesto. De esta manera se comunicará los cambios estructurales a todo el personal y supervisar su implementación.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres participativos para recoger sugerencias y percepciones sobre la estructura actual. • Revisión de los organigramas y descripción de puestos y su actualización según los resultados del análisis. • Establecer un plan de comunicación para informar a todo el personal sobre los cambios estructurales y su impacto en el trabajo diario.
Indicador	Porcentaje de mejora en la eficiencia y coordinación en los diferentes departamentos administrativos tras la reestructuración organizacional
Presupuesto	7.000 dólares estadounidenses anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Una estructura organizacional más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la universidad, lo que facilita un mejor desempeño laboral del personal administrativo, un funcionamiento más factible y efectivo para la institución.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23*Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Mecanismos útiles*

DIMENSIÓN: MECANISMOS ÚTILES	
Objetivo	Implementar y optimizar mecanismos de soporte y herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo del personal administrativo, incrementando la eficiencia, la calidad de servicio y el desempeño laboral.
Estrategia	Desarrollar un sistema integral de mecanismo útiles, que incluya herramientas tecnológicas, procedimientos estandarizados y plataformas de gestión para de esta manera apoyar al personal administrativo en la realización de sus tareas.
Implementación	Llevar a cabo encuestas y entrevistas para identificar las herramientas tecnológicas y procedimientos necesarios. Posteriormente, seleccionar e implementar las herramientas más adecuadas.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de encuestas y entrevistas con el personal administrativo para determinar las herramientas y procedimientos necesarios. • Selección e implementación de software y herramientas que sean intuitivas y se integren bien con los sistemas existentes de la institución. • Organizar sesiones de formación y talleres prácticos para que el personal se familiarice con las nuevas herramientas.
Indicador	Porcentaje de mejora en la eficiencia del personal administrativo tras la implementación de nuevos mecanismos y herramientas
Presupuesto	5.000 dólares estadounidenses anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Un personal administrativo más eficiente y satisfecho, con acceso a mecanismos útiles que faciliten su trabajo diario, lo que se traduce a un mejor desempeño laboral y un servicio administrativo más efectivo para la comunidad administrativa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24*Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Liderazgo*

DIMENSIÓN: LIDERAZGO	
Objetivo	Fortalecer las capacidades de liderazgo dentro del personal administrativo para promover un ambiente de trabajo motivador, colaborativo y orientado a los resultados con un mejoramiento del desempeño del personal.
Estrategia	Desarrollar un programa integral de formación y desarrollo de liderazgo que capacite a los líderes del personal administrativo, fomentando habilidades como la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la gestión de equipos y el liderazgo transformacional.
Implementación	Desarrollar un sistema de mentoría par que los líderes experimentados guíen a los nuevos líderes. Además, se realizarán talleres centrados en la resolución de conflictos, motivación de equipos y gestión del cambio.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de liderazgo para identificar las fortalezas y áreas de mejora de los líderes actuales. • Talleres de liderazgo centrados en temas como la resolución de conflictos, la motivación de equipos y la gestión del cambio. • Implementación de un sistema de mentoría donde los líderes más experimentados guíen los nuevos líderes.
Indicador	Porcentaje de mejora en las capacidades de liderazgo del personal administrativo y su impacto en la motivación y el desempeño de equipo
Presupuesto	8.000 dólares estadounidenses anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Un personal administrativo más motivado, con líderes capaces de inspirar y dirigir a sus equipos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que a su vez contribuye a un mejor desempeño laboral y mayor efectividad organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Diseño de estrategia para la dimensión de desempeño laboral: Actitud hacia el cambio

DIMENSIÓN: ACTITUD HACIA EL CAMBIO	
Objetivo	Motivar la actitud hacia el cambio dentro del personal administrativo mediante la implementación de estrategias de comunicación, formación y participación, que faciliten la adaptación de nuevos procesos y tecnologías, mejorando así el desempeño laboral y la cohesión organizacional.
Estrategia	Desarrollar un enfoque integral para la gestión del cambio que incluya comunicación efectiva, formación continua y la involucración activa del personal administrativo en el proceso de cambio con el fin de maximizar una actitud proactiva hacia nuevas iniciativas.
Implementación	Establecer un canal de comunicación directa entre la administración y la personal pueda resolver dudas y recibir retroalimentación continua. Además, se realizarán talleres y sesiones informativas que aborden los cambios de manera práctica y accesible.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta para identificar las preocupaciones del personal administrativo sobre los cambios propuestos. • Talleres y secciones informativas que aborden los aspectos específicos del cambio, proporcionando ejemplos prácticos y espacios para resolver dudas. • Establecer un canal de comunicación directa entre la administración y el personal para recibir sugerencias y retroalimentación continua.
Indicador	Porcentaje del personal administrativo que demuestra una actitud positiva y proactiva hacia los nuevos procesos y tecnologías implementados
Presupuesto	9.000 dólares estadounidense anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Un personal administrativo más recíproco y adaptable a los cambios organizacionales, con una actitud positiva hacia la implementación de nuevas tecnologías y procesos, lo que resultara una transición más fluida y un mejor desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26*Dimensión del desempeño laboral: Relación*

DIMENSIÓN: RELACIÓN	
Objetivo	Fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva dentro del personal administrativo para promover un ambiente de trabajo armonioso, colaborativo y orientado a la resolución de conflictos, contribuyendo al bienestar laboral y al logro de los objetivos de la universidad.
Estrategia	Desarrollar un programa de formación en habilidades interpersonales y comunicación que capacite al personal administrativo para la mejorar la interacción en el equipo de trabajo.
Implementación	Implementar un sistema de comunicación internas eficaz que facilite el intercambio de información y promueva la resolución rápida de problemas. Además, se realizará talleres sobre habilidades interpersonales y comunicación asertiva.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta para identificar áreas problemáticas en la comunicación y las relaciones interpersonales. • Talleres de comunicación asertiva y gestión de conflictos. • Creación de un canal de comunicación interna para consultas y resolución de conflictos.
Indicador	Porcentaje de mejora de las relaciones interpersonales y la comunicación interna.
Presupuesto	5.000 dólares estadounidenses anuales
Persona a cargo	Unidad de administración de Talento Humano
Resultado esperado	Un personal administrativo más cohesionado, con relaciones interpersonales fuertes y una comunicación clara, lo que se traduce a un ambiente de trabajo más productivo y alineado con los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones:

- Se puede afirmar, según los resultados de la investigación, que la cultura organizacional juega un rol determinante en el rendimiento laboral del personal administrativo. Según los hallazgos obtenidos, se ha encontrado que una cultura sólida y positiva tienen un impacto significativo en el compromiso y motivación de los empleados, lo cual a su vez conduce a un mejor desempeño laboral.
- El análisis de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral reveló una correlación fuerte positiva de (0,817). Esto indica que a medida que la cultura organizacional mejora, el desempeño laboral también tiende a incrementarse. Este hallazgo sugiere que una cultura organizacional positiva, que fomente la colaboración, la comunicación y el reconocimiento, puede ser un factor determinante en el rendimiento del personal administrativo. Los resultados obtenidos respaldan la hipótesis de que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral.
- Del análisis descriptivo a través del baremo se puede concluir que actualmente el 50% del personal administrativo percibe una cultura organizacional como neutral o media. Sin embargo, el 31,82% de los encuestados perciben a la cultura organizacional como alta y el 18,18% percibe una cultura organizacional como baja.
- Del análisis descriptivo a través del baremo se puede concluir que actualmente el 50,91% del personal administrativo su nivel de desempeño es neutral o medio. Sin embargo, el 34,55% su nivel es alto y el 18,18% su nivel de desempeño es bajo.

- Se diagnosticó en base a los resultados obtenidos que el 50% personal administrativo percibe su cultura organizacional como neutral, el 31,82 percibe su cultura organizacional como alta y el 18,18% percibe su cultura como baja
- La correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral varían según los grupos demográficos en sexo: Los análisis estadísticos realizados evidencian una correlación positiva fuerte entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, tanto en hombres como en mujeres del personal administrativo. En particular, se observó un coeficiente de correlación de (0.792) en hombres y (0.804) en mujeres, lo que indica que existe una correlación más fuerte en mujeres que en los hombres es decir a medida que la cultura organizacional se fortalece, el desempeño laboral también tiende a mejorar.
- La correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral varían según los grupos demográficos rango de edad: Los análisis estadísticos realizados evidencian una correlación moderada de ($\rho=0,677$) en el grupo de edad de 25 a 34 años, fuerte positiva de ($\rho=0,866$) en el grupo de edad de 35 a 44 años y moderada de ($\rho=0,768$) en el grupo de edad de 45 a 54 años.
- La correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral varían según los grupos demográficos en cargos: Los análisis estadísticos realizados evidencia que los directivos con un ($\rho=0,717$) y administrativos con un ($\rho=0,824$) mostraron una fuerte correlación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.
- La correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral varían según los grupos demográficos en nivel académico: Los análisis estadísticos realizados evidencia que los empleados con educación superior con un ($\rho=0,780$) y de posgrado mostraron con un

(rho=0,854) una fuerte correlación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

- En base a la investigación, se ha demostrado que existe una relación positiva entre las características dominantes y la percepción de las recompensas. Esto implica que cuando los empleados del área administrativa se sienten apreciados y valorados, es más probable que su rendimiento sea excelente. Esto muestra la importancia de establecer sistemas de reconocimientos que fomenten una cultura de incentivos como una forma de mejorar el ánimo y el compromiso del equipo.
- Se ha demostrado que la cultura organizacional tiene una influencia importante en el rendimiento del personal administrativo. La falta de una cultura organizacional sólida puede provocar desmotivación y falta de coherencia con los objetivos institucionales, lo que impacta negativamente en la eficiencia de los procesos administrativos.
- Se corrobora a través de la investigación que hay una estrecha correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el trabajo del personal administrativo. Los empleados que se sienten conectados con una cultura organizacional positiva suelen tener un rendimiento superior y mostrar mayor compromiso hacia sus responsabilidades laborales.
- En los resultados de la investigación el personal administrativo tuvo un rendimiento aceptable, durante la evaluación se detectaron algunas deficiencias que están relacionadas con la percepción de la cultura organizacional. La ausencia de una base cultural sólida ha provocado diversas deficiencias en los procesos administrativos, como demoras en atención al estudiante y la comunicación interna poco afectiva. Además de afectar la calidad de servicio ofrecido, estos problemas también generan una percepción negativa

sobre la institución. Esto resalta la importancia de tener una cultura organizacional más efectiva que impulse el rendimiento laboral óptimo.

- Los resultados destacan la importancia de seguir investigando la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en diferentes contextos educativos. No solo es fundamental implementar nuevas estrategias culturales para mejorar el rendimiento dentro de la universidad, sino también puede servir como un modelo inspirador para otras instituciones que enfrenten desafíos similares en su gestión administrativa.

11.2 Recomendaciones:

- Se recomienda programas que fortalezcan la cultura organizacional, promoviendo valores como la colaboración, comunicación efectiva y trabajo en equipo. Esto puede lograrse a través de talleres y capacitaciones que ayuden a crear un lenguaje común entre los miembros de la universidad y fomentar un ambiente de apoyo y cooperación.
- Desarrollar una cultura de servicio al estudiante, asegurando que todos los procesos administrativos prioricen sus necesidades y expectativas de los estudiantes. Esto puede incluir capacitaciones del personal en atención al cliente y en la mejora de los procesos administrativos para hacerlos más eficientes.
- Organizar eventos y actividades que celebren la diversidad cultural y social del personal administrativo. Esto puede incluir días de diversidad, ferias culturales o talleres que permitan a los empleados compartir sus tradiciones y experiencias. Celebrar la diversidad ayuda a contribuir una comunidad más cohesionada y respetuosa.
- Invertir en el desarrollo profesional no solo mejora las habilidades de los empleados, sino también muestra que las organizaciones se preocupan por su crecimiento personal y profesional. Las capacitaciones, conferencias, cursos en línea y mentorías son herramientas eficaces. Además, contar con un plan de desarrollo individual para cada empleado contribuye a su compromiso y lealtad hacia la institución, ya que perciben que están invirtiendo en su futuro.
- Promover un equilibrio entre la vida laboral y personal ya que el bienestar de los empleados es fundamental para mantener un alto nivel de rendimiento. Fomentar políticas que permitan un equilibrio saludable, como horarios flexibles, días de trabajo remoto y

programas de bienestar, ayuda a reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral. Un empleado feliz y equilibrado tiende a ser más productivo y menos propenso al agotamiento.

- Fomentar la comunicación abierta, la comunicación efectiva es fundamental para cualquier organización exitosa. Fomentar un entorno en que los empleados se sientan más seguros para expresar sus pensamientos y preocupaciones puede prevenir malentendidos y conflictos. Esto se puede lograr mediante reuniones regulares donde todos tengan voz, cuando más se comunican los empleados, más alineados están con los objetivos de la institución.
- Los resultados de esta investigación destacan la importancia de seguir abordando la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral no solo en el ámbito educativo sino también en otros sectores ya que explorar cómo la cultura organizacional influye en el rendimiento puede ofrecer valiosas perspectivas que ayuden a la mejor gestión y eficacia en diversas organizaciones.

12 BIBLIOGRAFÍAS:

- Alva, T., & David, Y. (2022). *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de Envases los Pinos Epinsa, Chimbote 2022.*
- Basurto Maria, & Macias Marlon. (2022). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS VALORES INSTITUCIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN ROCAFUERTE.*
- Bolivia, A., & Bello, B. (2021). *Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud-Seguro Campesino Portoviejo Impact of organizational culture on the work performance of professionals from Health Centers-Seguro Campesino Portoviejo Impacto da cultura organizacional no desempenho laboral dos profissionais dos Centros de Saúde-Seguro Campesino Portoviejo.* 6(5), 752–768.
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i5.2697>
- Bontigui, M. G. (2011). *La Evaluación del Desempeño: Análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón.*
- Cameron, & Quinn. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture.*
- Carrillo, Á. (2019). “*Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas.*”
- Chevez, J. (2020). *La cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Generales Carbajal, Callao, año 2019.*
- Crispin, J. (2022). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES MIBANCO EN LEONCIO PRADO.*
- Del Rosario, M. (2020). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN INTERCULTURAL. ANÁLISIS DE CASO.*

- García Muñoz Aparicio, C., Navarrete Torres, M. del C., & Ancona Alcocer, M. del C. (2018). La importancia de la cultura organizacional en una universidad. *Revista Internacional de Estudios Organizacionales*, 6(2), 1–8. <https://doi.org/10.18848/2575-6052/cgp/v06i02/1-8>
- Gian, T. (2020). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad Provincial de San Martín- 2020*.
- González, M., Michalik, V., Simionato, C., & Vacas, R. (2020). *LA MOTIVACIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS PYMES DEL GRAN MENDOZA*.
- Guanoluisa, M. (2019). *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL COMERCIAL LOS LAURELES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA AÑO 2018*.
- Hernández Sampieri, Roberto., Fernández Collado, Carlos., & Baptista Lucio, Pilar. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Holguin, M. (2022). *Cultura organizacional y desempeño laboral en el área de talento humano del centro de especialidades IESS del cantón Daule*.
- Koopmans, L. (2014). *Desempeño laboral individual*.
- López, C. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral Caso: INSELMED*.
- Mamani, M., & Cáceres, J. (2019). *Desempeño laboral: una revisión teórica*.
- Michelle, S., & Kerly, C. (2024). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Kawsay LTDA*.
- Pilco, G. (2022). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los analistas de una cooperativa de ahorro y créditos de Trujillo, 2021*.

- Ramirez, F. (2022). *Cultura organizacional y desempeño laboral en el personal de la Municipalidad Provincia del Chepé.*
- Ramirez, M. (2021). *EL EMPLOYEE ENGAGEMENT COMO UN ALIADO ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL.*
- Ramos Ruiz, B., Rosmery, S., Arnulfo, M. P., & Díaz, S. (2023). *UNIVERSIDAD SAN PEDRO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración.*
- Reinosos, M., & Perez, J. (2019). "CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LAS PYMES".
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/cultura-organizacional.html>
- Silva, M., & Cunalata, K. (2024). "CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY LTDA."
- Sumba Ruth, Moreno Pamela, & Villafuerte Neiser. (2022). *Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador.*
- Verdur, E. M. B. (2023). "La cultura organizacional de OSDOP- Delegación Jujuy y su incidencia en el desempeño laboral de sus empleados."
- Wachapa, F. (2019). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MERA, PROVINCIA DE PASTAZA, PERÍODO 2017.*
- Weisbord. (1976). *Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO).*