UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SKANDINAR S.A AMBATO.

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención del Título de Licenciados en Administración de Empresa

Autor/es:

Baño Arteaga Cristian Fernando

Velasco Guaita Katherine Valeria

Tutor:

Mg. Maira Natalia Martínez Freire

LATACUNGA - ECUADOR

AGOSTO 2025

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA

BAÑO ARTEAGA CRISTIAN FERNANDO, con cédula de ciudadanía No. **1805441498**, **VELASCO GUAITA KATHERINE VALERIA,** con cédula de ciudadanía No. **1805128418** declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SKANDINAR S.A AMBATO", siendo la Ing. Maira Natalia Martínez Freire Mg., tutora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y 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, 24 de Julio del 2025

Cristian Fernando Baño Arteaga
C.C: 1805441498

Katherine Valeria Velasco Guaita
C.C: 1805128418

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

"CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SKANDINAR S.A", de Baño Arteaga Cristian Fernando; Velasco Guaita Katherine Valeria, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas, técnicas, traducciones y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa

Latacunga, 24 Julio del 2025

Mg. Martínez Freire Maira Natalia
C.C: 1712507761
TUTORA

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 los postulantes: Baño Arteaga Cristian Fernando; Velasco Guaita Katherine Valeria, con el título del Proyecto de Investigación: **"CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SKANDINAR S.A AMBATO"**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación de trabajo de titulación.

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

Latacunga, 24 de Julio 2025

Para constancia firman:

Mg. Myrian del Rocìo Hidalgo Achig
C.C: 0502384852
LECTOR 1 (PRESIDENTE)

Mg. Patricia Geraldina López Fraga
C.C: 0502207855
LECTOR 2 (MIEMBRO)

Dr. Luis David Moreano Martínez
C.C: 0502307960
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Sin su presencia en mi vida, este logro no habría sido posible.

A mi madre, por su amor incondicional y su apoyo inquebrantable en cada paso de este camino. A mi padre, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. A mi hermana, por su compañía, ayuda y cariño.

A mi compañera de tesis, por ser esa amiga que estuvo siempre a mi lado durante toda la carrera universitaria, brindándome su ayuda, apoyo y compañerismo incondicional para culminar con éxito este proyecto.

A mi querida Universidad, por brindarme un espacio de formación académica y personal que ha marcado profundamente mi vida. A todos mis docentes, quienes con dedicación y paciencia sembraron en mí el conocimiento y el compromiso profesional.

Un agradecimiento muy especial a mi tutora de tesis, cuya orientación, compromiso y exigencia fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

Cristian

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haber estado siempre conmigo. Porque en cada momento de duda o cansancio y de querer rendirme, sentí su presencia dándome fuerzas para continuar. Porque sin él, no habría tenido la sabiduría ni la paciencia para llegar hasta aquí. Gracias por no soltarme nunca.

Agradezco a mi madre y padre, quienes, con diferentes caminos y formas, han dejado huellas en mi vida.

Agradezco a mi querida Universidad Técnica de Cotopaxi por haber sido más que una institución educativa. Gracias por abrirme las puertas del conocimiento, por cada clase, cada experiencia y cada reto que me ayudo a crecer no solo como profesional si no como persona también.

A mis queridos docentes, por compartir no solo sus conocimientos, sino también su vocación, paciencia y compromiso. Gracias por motivarnos, por exigirnos dar lo mejor de nosotros y por acompañarnos en este proceso de formación con tanta dedicación

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

Katherine Velasco Guaita

DEDICATORIA

A mi madre, Norma, por ser mi mayor inspiración, mi guía y mi apoyo incondicional. Gracias por tu amor, tu paciencia infinita y por enseñarme a luchar con el corazón. Este logro es tanto tuyo como mío.

A mi padre, Ángel, por tu ejemplo de trabajo, perseverancia y fortaleza. Gracias por mostrarme el valor del esfuerzo y el compromiso.

A mi hermana, Karelis, por estar siempre a mi lado con tu alegría, tu ayuda y tu cariño incondicional.

A mis adoradas mascotas, Lazy y Molly, que sin saberlo me acompañaron hasta largas horas de la madrugada. Gracias por estar ahí, sin decir palabra, pero diciendo todo.

Y a mi combo, ese grupo especial de personas que han estado conmigo en cada etapa, en cada risa, en cada desvelo y en cada logro. Gracias por su amistad, por su energía, por las experiencias compartidas y por ser parte fundamental de este viaje.

Este logro es de todos ustedes.

Cristian

DEDICATORIA

A mi madre Martha Guaita por apoyarme, guiarme, por darme su amor incondicional y enseñarme sus valores que me ha fortalecido, por ser ese pilar fundamental para cumplir cada uno de mis objetivos. Para ti es todo mi esfuerzo y logros, Te amo infinitamente, y espero seguir enorgulleciéndote día a día con cada pasito que doy.

A mi padre Marcelo Velasco, porque incluso desde la distancia me enseñaste algo: a ser fuerte por mí misma. Hoy, con este logro, también te pienso, con amor y paz en el corazón.

A mi mejor amigo Cristian Baño, que ha sido mi compañero de aventuras, de aprendizaje, de risas y llantos, por brindarme su amistad, compartirme sus conocimientos y nunca dejarme sola.

A mí familia, gracias por motivarme día a día, por sus consejos, por brindarme de su apoyo, y alentarme cada día a superarme y ser mejor como persona, gracias por creer en mí y hacerme sentir amada. Les dedico este logro con todo mi corazón y gratitud, esperando que sea un orgullo para ustedes también.

Katherine Velasco Guaita

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

TITULO: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA SKANDINAR S.A AMBATO"

Autores:

Baño Arteaga Cristian Fernando

Velasco Guaita Katherine Valeria

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal analizar la cultura organizacional y cómo esta influye en la productividad dentro de la empresa Skandinar S.A. debido a que esta situación podría estar afectando la motivación y el compromiso del personal, lo que a su vez limita la eficiencia y productividad de la organización. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y alcance correlacional. Se utilizaron dos cuestionarios validados: el modelo de Denison para medir la cultura organizacional y el de Llauri para evaluar la productividad. Ambos instrumentos demostraron alta confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,970 y 0,960 respectivamente). Los resultados obtenidos mostraron que el 86% de los encuestados percibe una cultura organizacional de nivel alto y el 88% considera que la productividad también es elevada. Se comprobó una correlación positiva fuerte entre ambas variables ($\rho = 0,836$; $p = 0,001$). Además, se realizó un análisis de regresión lineal que arrojó una beta de 0,817, lo que indica que la cultura organizacional influye significativamente en la productividad. Finalmente, con base en estos resultados, se propuso un plan de mejora centrado en fortalecer la participación, la comunicación interna y la adaptabilidad organizacional, con el fin de alinear los valores institucionales con las prácticas cotidianas, elevar el compromiso del personal y, en consecuencia, potenciar la productividad empresarial.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Productividad y Organización.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

THEME: "ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON THE PRODUCTIVITY OF THE COMPANY SKANDINAR S.A AMBATO"

Author:

Baño Arteaga Cristian Fernando

Velasco Guaita Katherine Valeria

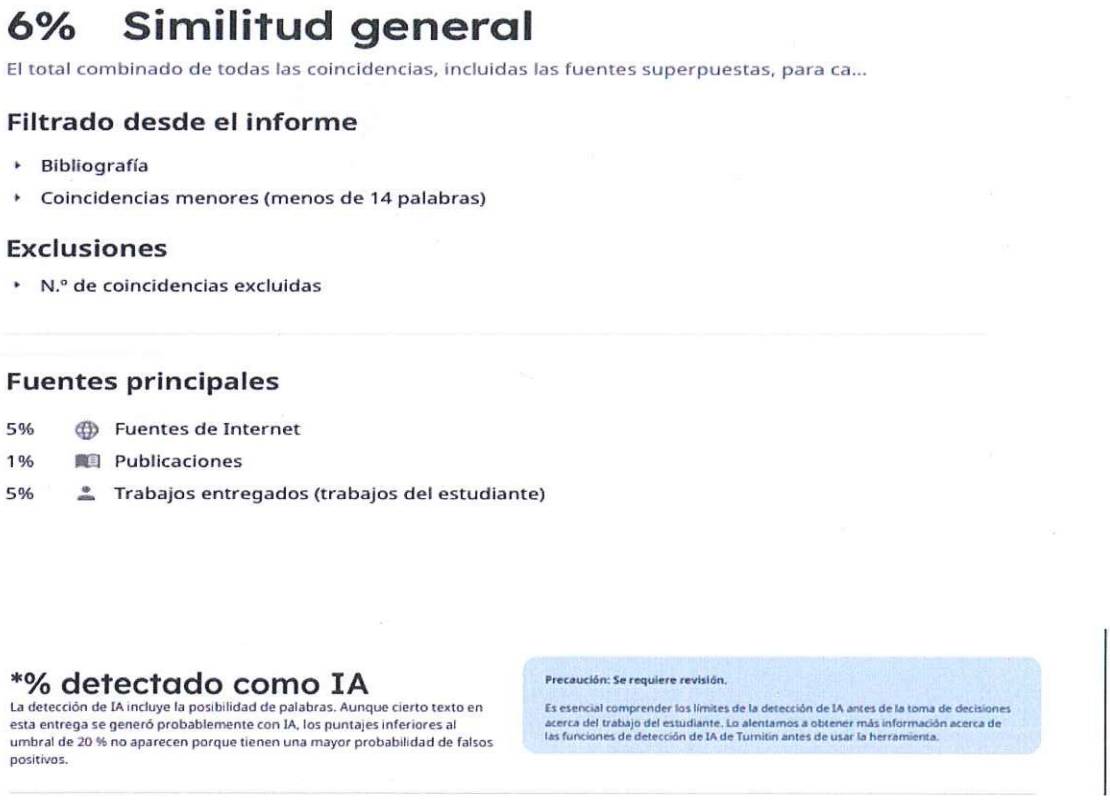
ABSTRACT

The main objective of this research project was to analyze the organizational culture and its influence on productivity within Skandinar S.A., as this situation could be affecting staff motivation and commitment, which in turn limit the organization's efficiency and productivity. The methodology used was quantitative, with a non-experimental design and correlational scope. Two validated questionnaires were used: the Denison model to measure organizational culture and the Llauri model to evaluate productivity. Both instruments demonstrated high reliability using Cronbach's alpha coefficient (0.970 and 0.960, respectively). The results obtained showed that 86% of respondents perceive a high level of organizational culture, and 88% consider productivity to be high as well. A strong positive correlation was found between the two variables ($\rho = 0.836$; $p = 0.001$). In addition, a linear regression analysis was performed, yielding a beta of 0.817, indicating that organizational culture has a significant influence on productivity. Finally, based on these results, an improvement plan was proposed that focused on strengthening participation, internal communication, and organizational adaptability in order to align institutional values with everyday practices, increase staff commitment, and, consequently, boost business productivity.

Keywords: Organizational Culture, Productivity and Organization.

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutora del Proyecto de emprendimiento con el tema: **"Cultura Organizacional y su incidencia en la Productividad de la empresa SKANDINAR S.A AMBATO", de Baño Arteaga Cristian Fernando, Velasco Guaita Katherine Valeria**, de la carrera de Administración de empresas, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Turnitin, con un porcentaje de coincidencias del 6%; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.



Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 24 de julio de 2025

Mg. Maira Natalia Martínez Freire
C.C: 1712507761
TUTORA

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN 1

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2

2.1. JUSTIFICACIÓN 3

3. OBJETIVOS 6

3.1.1 OBJETIVO GENERAL 6

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6

3.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 6

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO 8

5. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA 8

5.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS 8

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL 10

5.2.1 Características de la cultura organizacional 13

5.2.2 Elementos de la cultura organizacional 15

5.2.3 Tipos de cultura organizacional 16

5.2.4 Funciones e importancia de la cultura organizacional 17

5.2.5 Modelos teóricos 18

5.3 PRODUCTIVIDAD LABORAL Y ORGANIZACIONAL 19

5.3.1 Definición de productividad en el contexto empresarial 19

5.3.2 Indicadores de productividad 20

5.3.3 Factores que afectan la productividad 21

5.3.4 Diferencias entre productividad individual y organizacional 21

5.4 RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD 22

5.4.1 Influencia de la cultura en el comportamiento laboral 22

5.4.2 Impacto de una cultura positiva/negativa en el desempeño 23

5.4.3 Estudios empíricos que relacionen cultura y productividad 23

5.4.4 Buenas prácticas culturales que potencian la productividad 24

5.5 CLIMA ORGANIZACIONAL 25

5.5.1 Diferencia entre clima y cultura organizacional *25*

Variables del clima laboral *27*

Herramientas de diagnóstico del clima *28*

5.6 RELACIÓN CON CULTURA Y PRODUCTIVIDAD 29

5.6.1 Rol del liderazgo y la comunicación *29*

5.6.2 Gestión del cambio cultural *30*

5.6.3 Capacitación y desarrollo organizacional como estrategia de mejora *32*

5.7 ESTRATEGIAS PARA FORTALECER CULTURA Y PRODUCTIVIDAD 33

5.7.1 Diseño de estrategias de mejora organizacional *33*

5.7.2 Modelos de intervención organizacional *34*

6. METODOLOGÍA 35

6.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN 35

6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN 36

6.2.1 Investigación Bibliografica *36*

6.2.2. Investigación Correlacional *36*

6.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 37

6.3.1. Diseño no experimental *37*

6.4. METODO DE INVESTIGACIÓN 37

6.4.1. Metodo Deductivo *37*

6.5. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN 37

6.5.1. Encuesta *37*

6.6. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN 38

6.6.1. Cuestionario *38*

6.7. UNIDAD DE ESTUDIO 39

6.8. PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS 39

6.9. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 40

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 40

7.1. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD 40

7.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO CULTURA ORGANIZACIONAL 41

7.2.1. Cultura Organizacional *41*

7.2.2. Participación *42*

7.2.3. Consistencia *43*

7.2.4. Adaptabilidad *45*

7.2.5. Misión *46*

7.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO PRODUCTIVIDAD 47

7.3.1 Productividad *47*

7.3.2. Talento Humano *48*

7.3.3. Maquinaria, Equipos y Materiales *49*

7.3.4. Organización de Trabajo *50*

7.4. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN 52

7.4.1. Prueba de Normalidad *52*

7.5.1. Prueba de regresión lineal *54*

8. DISCUSIÓN 56

9. IMPACTOS 58

9.1 IMPACTO ECONÓMICO 58

9.2 IMPACTO SOCIAL 58

10. PROPUESTA DE MEJORA 59

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 68

11.1 CONCLUSIONES 68

11.2 RECOMENDACIONES 68

12. BIBLIOGRAFÍA 69

13. ANEXOS ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: *TAREAS CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS* 6

TABLA 2: *CARACTERISTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL* 13

TABLA 3: *ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL* 16

TABLA 4: *ALFA DE CRONBACH CULTURA ORGANIZACIONAL* 40

TABLA 5: *ALFA DE CRONBACH PRODUCTIVIDAD* 40

TABLA 6: *CULTURA ORGANIZACIONAL* 41

TABLA 7: *PARTICIPACIÓN* 42

TABLA 8: *CONSISTENCIA* 43

TABLA 9: *ADAPTABILIDAD* 45

TABLA 10: *MISIÓN* 46

TABLA 11: *PRODUCTIVIDAD* 47

TABLA 12: *TALENTO HUMANO* 48

TABLA 13: *MAQUINA, EQUIPO Y MATERIALES* 49

TABLA 14: *ORGANIZACIÓN DE TRABAJO* 50

TABLA 15: *PRUEBA DE NORMALIDAD* 52

TABLA 16: GRADO DE RELACIÓN SEGUN COEFICIENTE 53

TABLA 17: *CORRELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD.* 53

TABLA 18: *REGRESIÓN LÍNEAL ENTRE PARTICIPACIÓN Y PRODUCTIVIDAD* 54

TABLA 19: *REGRESIÓN LINEAL ENTRE CONSISTENCIA Y PRODUCTIVIDAD.* 54

TABLA 20: *REGRESIÓN LINEAL ENTRE ADAPTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD.* 55

TABLA 21: *REGRESIÓN LINEAL ENTRE MISIÓN Y PRODUCTIVIDAD* 55

TABLA 22: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DIMENSIÓN: PARTICIPACIÓN 61

TABLA 23: *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DIMENSIÓN: CONSISTENCIA* 62

TABLA 24: *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DIMENSIÓN: ADAPTABILIDAD* 63

TABLA 25: *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DIMENSIÓN: MISIÓN* 64

TABLA 26: *PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DIMENSIÓN: TALENTO HUMANO* 65

TABLA 27: *PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DIMENSIÓN: MAQUINARIA, EQUIPOS Y MATERIALES.* 66

TABLA 28: *PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.* 67

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

La estructura del plan de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi se detalla a continuación:

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto: Cultura Organizacional y su incidencia en la productividad de la empresa Skandinar S.A. Ambato.

Fecha de inicio: 14 de octubre del 2024.

Fecha de finalización: Agosto 2025.

Lugar de ejecución: Zona 3, Provincia Tungurahua, Cantón Ambato, parroquia Picaihua, Barrio El Calvario, Skandinar S.A.

Facultad que auspicia: Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Carrera que auspicia: Administración de Empresas.

Proyecto de investigación generativo vinculado: (no corresponde)

Proyecto de la Carrera: (no corresponde)

Grupo de investigación equipo de trabajo:

Tutor: Mg. Maira Natalia Martinez **C.I.** 1712507761

Investigadores:

1. Baño Arteaga Cristian Fernando **C.I.** 1805441498
2. Velasco Guaita Katherine Valeria **C.I.** 1805128418

Área de Conocimiento: Gestión Administrativa

Línea de investigación: Administración y Economía para el desarrollo sostenible de organizaciones.

Sub líneas de investigación de la carrera: Gestión e Innovación Empresarial.

2. Planteamiento del problema

Actualmente, la Cultura Organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En Ecuador, la cultura organizacional enfrenta desafios paticulares que pueden obstaculizar su contribución a la productividad. Entre estos desafios destacan la jerarquia rigida y la resistencia al cambio cultural. La estructura jerarquirca predominante en muchas organizaciones ecuatorianas puede limitar la flexibilidad y la capacidad de respuesta dinamicas cambiantes del mercado, inhibiendo la innovación y la toma de desiciones rapidas. (Yaulilahua Huacho & Almenaba Guerrero, 2022).

A nivel provincial; multiples sectores presentan una cultura organizacional debil, caracterizada por deficiencias en la comunicación interna, liderazgo clasico y ausentismo laboral, lo cual genera baja motivación del personal, falta de innovación y eficiencia reducida. (Peña Vaca, 2018)

A través de un estudio el 62% de los colaboradores encuestados en las Pymes mencionan que sienten sus valores personales no estan alineados con la cultura organizacional de sus organizaciones, lo que podria ocasionar desmotivación y disminución en el compromiso laboral de los colaboradores. (Santana Moncada & Loor Chavez, 2024)

En la empresa Skandinar S.A., ubicada en Ambato, existe una preocupación por el impacto que tiene la cultura organizacional en la productividad y el desempeño de sus colaboradores. Aunque se reconoce la importancia de contar con una cultura sólida que promueva valores compartidos, sentido de pertenencia y capacidad de adaptación, algunos

aspectos culturales no están totalmente alineados con las prácticas diarias de la empresa. Esta situación podría estar afectando la motivación y el compromiso del personal, lo que a su vez limita la eficiencia y competitividad de la organización. Por ello, es fundamental fortalecer la cultura organizacional para mejorar el ambiente laboral y alcanzar con éxito los objetivos estratégicos planteados.

2.1. Justificación

El proyecto de investigación se desarrolla con el propósito de medir la cultura organizacional y cómo ésta incide en la productividad de la empresa Skandinar S.A., una cultura organizacional eficaz determina el alcance exitoso de la productividad y competitividad empresarial. La evaluación de la productividad se realiza mediante un estudio exhaustivo de todas las áreas que componen la organización, teniendo presente la fórmula mencionada anteriormente. En la actualidad, las empresas no solo persiguen la rentabilidad, también la productividad; de ahí la importancia de los componentes que conforman la cultura organizacional.

Con la evaluación de la productividad se pretende la detección del rendimiento del colaborador, debido que el nivel de afectación es tanto para el individuo como para la organización, llegando a definir si existe un desempeño excelente que permita el cumplimiento de metas, objetivos planificados o a su vez la institución conste con un mal desempeño laboral donde no se está cumpliendo con lo establecido en los planes establecidos. (Mondy, 2010), expresa que un inconveniente potencial con la evaluación del desempeño se presenta cuando la expectativa de un procedimiento de evaluación es demasiado; asumiendo que la meta fundamental del sistema de evaluación es incrementar el desempeño individual y organizacional.

Una sólida cultura organizacional se refleja en la forma en que los valores, creencias y prácticas compartidas guían el comportamiento de los empleados y fortalecen su compromiso con la empresa. En una empresa como Skandinar S.A., donde la colaboración y la confianza son fundamentales para la ejecución de tareas, contar con una cultura organizacional bien definida promueve la cohesión, la alineación con los objetivos estratégicos y una mayor eficiencia operativa. Es así como se busca responder a esta pregunta de investigación**: ¿Cómo incide la cultura organizacional en la productividad de la empresa Skandinar S.A.?**

Influye significativamente en como se sienten los empleados. Cuando una empresa, como Skandinar S.A; que promueve la participación de los trabajadores, el compañerismo y un fuerte sentido de identidad laboral, puede asegurar el logro de sus objetivos. Una cultura fuerte y saludable es esencial para que los empleados se sientan motivados y comprometidos, lo que, a su vez, incrementa el desempeño y contribuye a alcanzar los objetivos establecidos.

Este trabajo representa un aporte profesional importante, ya que una evaluación adecuada de la cultura organizacional no solo mejora el desempeño de los colaboradores, sino que también promueve un entorno laboral más saludable y productivo. Al comprender a fondo las dinámicas internas y trabajar en las áreas de oportunidad, las organizaciones pueden fortalecer el compromiso y la satisfacción de sus empleados. Como resultado, se incrementa la agilidad para enfrentar desafíos y la capacidad de ofrecer soluciones más eficaces.

La cultura organizacional tiene un impacto directo y significativo en la productividad, ya que con un entorno de trabajo con una cultura sólida y positiva genera mayores niveles de satisfacción, compromiso y motivación entre los empleados lo que se traduce en un aumento tangible de la productividad. Estudios muestran que empresas con culturas fuertes reportan que su productividad incrementa en un 29-30%. De forma similar, (Lino Panchana, 2025) encontró que fortalecer la cultura organizacional influye directamente en la productividad

laboral. Por tanto, implementar estrategias orientadas al bienestar emocional, el liderazgo participativo y la comunicación efectiva resulta esencial para consolidar un entorno organizacional favorable que impulse el crecimiento sostenible de la empresa.

Estudiar la cultura organizacional es relevante para el desarrollo y éxito de las empresas. De acuerdo con (Cardona Ramos, 2023), una cultura organizacional sólida actúa como un factor de pertenencia y lealtad, generando compromiso entre los empleados y fortaleciendo su desempeño laboral. El autor señala que cuando la cultura organizacional está bien definida y alineada con los valores compartidos, no solo se mejora el clima laboral, sino que también se incrementan los niveles de motivación y productividad. Diversas investigaciones respaldan que una cultura organizacional desfavorable puede generar estrés, insatisfacción laboral y bajo rendimiento. A su vez, una cultura sólida y positiva impulsa la colaboración, la creatividad y un desempeño de alta calidad. Es de vital importancia realizar el presente análisis sobre la cultura organizacional y el impacto en la productividad ya que estas variables permitirán que los líderes orienten su gestión hacia la promoción de una comunicación efectiva, facilitando así el desarrollo tanto de las tareas individuales como de la colaboración en equipo.

Esta investigación permite plasmar en la práctica cambios significativos, al proponer un plan de mejora bien definido, se logra una mejora en el ambiente laboral, lo que resulta en el éxito y desarrollo tanto de los colaboradores como de la organización.

Finalmente, la motivación principal para llevar a cabo este trabajo de investigación se basa en analizar la cultura organizacional y su impacto en la productividad de los colaboradores de la empresa Skandinar S.A. El estudio busca comprender en profundidad cómo las dinámicas internas y el entorno laboral influyen en la productividad y satisfacción del equipo. Resulta fundamental contar con un conocimiento amplio sobre estos aspectos, ya que ello permitirá diseñar e implementar estrategias efectivas para fortalecer la cultura

organizacional. Con ello, se espera no solo incrementar el bienestar de los colaboradores, sino también alcanzar niveles óptimos de desempeño que beneficien tanto a la empresa como a sus colaboradores.

3. Objetivos

3.1.1 Objetivo General

- Analizar la cultura organizacional y su impacto en la productividad con la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación que dé como resultado un plan de mejora específico para la organización.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar teóricamente la cultura organizacional y el impacto en la productividad.
- Evaluar la incidencia de la cultura organizacional en la productividad en la empresa Skandinar S.A.
- Proponer un plan de mejora orientadas a fortalecer la cultura organizacional y optimizar la productividad en la empresa Skandinar S.A.

3.3. Cronograma de actividades

Tabla 1:

Tareas con los objetivos planteados

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	PRODUCTOS
Identificar teóricamente la cultura organizacional y el impacto en la productividad de la empresa Skandinar S.A.	Recopilación de datos de libros, revistas, papers y páginas web. Investigación sobre la cultura organizacional y la productividad.	Semana 6 a 8 (Primera etapa)	Bases Teóricas
Evaluar la cultura organizacional y su productividad en la empresa Skandinar S.A.	Aplicación del instrumento para evaluar la cultura organizacional y la productividad. Análisis de datos cuantitativos recopilados de la aplicación del instrumento.	Semana 9-13 (Segunda Etapa)	Análisis y Tabulación de Datos
Proponer un plan de mejora orientadas a fortalecer la cultura organizacional y optimizar la productividad en la empresa Skandinar S.A. .	Presentación del plan de acción para mejorar la cultura organizacional y la productividad. Realizar un cronograma de actividades para la ejecución del plan.	Semana 14-16 (Tercera Etapa)	Plan de mejora.

4. Beneficiarios del Proyecto

Las personas que se beneficiaran directamente con este proyecto son los directivos y sus trabajadores de la empresa Skandinar S.A; sumando un total de 50 miembros que forman parte activa de esta organización.

5. Fundamentación científico técnica

5.1 Antecedentes investigativos

Según (Lino Panchana, 2025), en su investigación denominada "Cultura Organizacional y su influencia en la productividad laboral en la empresa mundial FISH", tuvo como objetivo determinar como la cultura organizacional incide en la productividad de esta organización. La metodología utilizada fue de tipi no experimental con un enfoque cuantitativo. Los resultados obtenidos evidencian una relación positiva significativa entre las dos variables. Este estudio resulta importante para la presente investigación, ya que nos aportó información clave sobre la incidencia entre la cultura organizacional y la productividad, lo que nos ayudó a sustentar teóricamente nuestra investigación.

En un estudio realizado por (Paredes Andachi, 2015) titulado "La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Vaud Confecciones" se planteo como objetivo principal analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal. Se destacó la importancia de adecuar ciertos aspectos de la cultura organizacional a las condiciones actuales de la empresa para optimizar el rendimiento de los empleados. La metodologia utilizada en esta investigación fue de tipo correlacional con un diseño no experimental, Esta investigación fue relevante para esta investigación ya que proporciono fuentes sobre la primera variable las cuale han sido tomadas en cuenta para la construcción de la investigación.

De acuerdo al autor (Ulloa Armijos, 2015) en la Universidad Tecnica de Ambato, realizo la investigación titulada “La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GAD Municipal de Pelileo” la cual nos permite observar la importancia de la cultura organizacional y asi realizar un plan o manual de acción que fomente una nueva cultura organizacional, debido al interes de fomentar un ambiente de trabajo favorable. De esta investigación se pudo entender lo que es la cultura organizacional y sus factores.

La investigación desarrollada por (González Guagua, 2024) titulada “La influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de una universidad pública del Ecuador” se buscó comprender cómo se relaciona la cultura organizacional con el rendimiento del personal administrativo. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y utilizó un diseño descriptivo correlacional, trabajando con una muestra de 110 empleados seleccionados por conveniencia. Para obtener los datos, se aplicaron instrumentos previamente validados que evaluaron ambas variables. Los resultados, analizados a través del coeficiente Rho de Spearman, mostraron una relación positiva, fuerte y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Este resultado es importante para mí investigación porque respalda la idea de que una buena cultura organizacional puede mejorar directamente el rendimiento del personal en una institución u organización.

Tal como se expone en la investigación de (Mishra & Denison, 1995) en su estudio titulado: “Toward a theory of organizational culture and effectiveness*”*, el objetivo fue analizar cómo diferentes dimensiones de la cultura organizacional influyen en la efectividad empresarial. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo y se basó en una muestra de más de 200 empresas estadounidenses, midiendo variables como consistencia, adaptabilidad, misión e involucramiento. Los resultados revelaron que las organizaciones con una cultura fuerte y coherente mostraron mejores niveles de rendimiento financiero, satisfacción laboral y

productividad. Se concluyó que la cultura organizacional tiene una influencia directa y significativa en la efectividad general de la empresa.

Finalmente, de acuerdo con la tesis desarrollada por (Alva & David, 2022) titulada "Cultura organizacional y desempeño laboral del personal de Envases Los Pinos Epinsa, Chimbote 2022", el propósito principal fue analizar si existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal. Para ello, los autores emplearon un enfoque cuantitativo con un nivel correlacional y diseño no experimental. La investigación se realizó con una muestra de 40 trabajadores, a quienes se aplicó una encuesta de 32 preguntas tipo Likert, distribuidas en torno a dos variables principales: cultura organizacional y prácticas empresariales. Los datos fueron procesados mediante el software SPSS versión 26, obteniendo un coeficiente de correlación de 0,047 y un p-valor de 0,773, lo cual indica que se acepta la hipótesis alternativa. En conclusión, se determinó que sí existe una relación entre ambas variables, lo que sugiere que una cultura organizacional bien gestionada puede contribuir al aumento de la motivación y al mejor rendimiento del personal.

5.2 Cultura Organizacional

Las organizaciones pueden ser conceptualizadas como sistemas sociales estructurados que congregan a un conjunto de individuos, recursos y procesos con el propósito de lograr metas compartidas. De acuerdo con Torres et al. (2019), una organización se define como un conjunto de individuos que colaboran conjuntamente y de forma coordinada en la consecución de un objetivo específico o un conjunto de objetivos. Esto connota que las entidades no solo desempeñan roles económicos o productivos, sino también roles sociales, dado que fomentan relaciones de colaboración, comunicación e interdependencia entre sus integrantes.

Adicionalmente, Robbins y Coulter (2018, pág. 276) sostienen que las organizaciones son entidades deliberadamente estructuradas para alcanzar objetivos mediante la división laboral y la coordinación de actividades, lo que les facilita la adaptación a las fluctuaciones del entorno y asegura su sostenibilidad. Bajo este enfoque, las organizaciones representan espacios dinámicos en los que interactúan diversos componentes, tales como la cultura organizacional, la estructura organizativa, los individuos y los procesos, que en conjunto determinan su rendimiento y su repercusión en el entorno.

El concepto de cultura organizacional se define como un compendio de valores y convicciones que son compartidos por todos los colaboradores de una organización. Estos valores representan lo que reviste importancia para la organización, es decir, los principios, objetivos y prioridades que orientan las acciones conjuntas e individuales dentro de la organización. En contraposición, las creencias representan las percepciones acerca del funcionamiento de las entidades, la ejecución de los procesos y la gestión de las relaciones tanto entre los miembros del equipo como con los clientes (Hernández et al., 2022)

Este sistema de valores y creencias no opera de manera autónoma, sino que mantiene una interacción continua con los individuos integrantes de la organización, con la estructura organizativa (como los niveles jerárquicos y la distribución de tareas) y con los sistemas de control implementados por la empresa para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se derivan de esta interacción las normas de comportamiento, entendidas como reglas formales o informales que guían la ejecución de las tareas en la organización, la toma de decisiones, la comunicación del personal, la gestión de conflictos y la afrontación del trabajo cotidiano (Robbins & Coulter, 2018, pág. 346).

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la administración eficaz de cualquier entidad corporativa. Es esencial reconocer su importancia, particularmente en las organizaciones que, debido a diversas razones, no han otorgado la

atención requerida. Cuando se produce esta situación, las repercusiones suelen manifestarse en un desempeño insatisfactorio a nivel general (Robbins & Coulter, 2018, pág. 450).

El desempeño de las empresas latinoamericanas se ve afectado por la cultura organizacional. Una cultura organizacional sólida y bien gestionada puede ser una fuente de ventaja competitiva, según investigaciones recientes. El 95% de los ejecutivos latinoamericanos considera que la cultura de su organización es una fuente de ventaja competitiva (SpencerStuart, 2018). Además, el 93% cree que hay una relación clara entre cultura y estrategia.

La cultura organizacional se define como un sistema implícito e intangible de significados compartidos que determinan las conductas, homogenizan los pensamientos y definen los modos de vida dentro de una organización (Hernández H. E., 2023). La base sobre la cual se sostiene la organización es un sistema que evoluciona con el tiempo y se compone de ideologías, valores, normas, mitos, ritos, historias, creencias, símbolos, hábitos, tradiciones y lenguaje.

La cultura organizacional es un factor que puede incidir en el desarrollo de las empresas, según Guerrero y Silva (2017). La cultura organizacional juega un papel fundamental en el mercado actual, donde el recurso humano es clave para alcanzar objetivos empresariales. Las organizaciones son entornos donde las relaciones interpersonales, la cultura y los valores compartidos son esenciales, más allá de ser estructuras para alcanzar objetivos.

La cultura organizacional es fundamental para el funcionamiento eficiente de la empresa, ya que influye en la toma de decisiones, la gestión de procesos y la resolución de problemas. Se compone de creencias, valores y normas que guían las conductas colectivas. Una cultura organizacional sólida optimiza el rendimiento interno y se convierte en una ventaja competitiva frente a otras organizaciones del sector, según varios estudios. La gestión

adecuada de la cultura organizacional es clave para el éxito empresarial y la sostenibilidad (Guerrero & Silva, 2017).

5.2.1 Características de la cultura organizacional

De acuerdo con Ulloa (2019), la cultura organizacional determina el enfoque de gestión que debe adoptarse, ya que su influencia será crucial para la posterior integración y ajuste a los planes y proyectos propuestos dentro de una institución, por lo tanto, nos menciona que las características principales de la cultura organizacional son las siguientes:

Tabla 2:

Caracteristicas de la cultura organizacional

Características	**Descripción**
Carácter simbólico	Está conformada por símbolos y costumbres que sirven de guía a los empleados de una entidad.
No es permanente, ni rígida	La cultura es dependiente del entorno inmediato, así como del externo, puesto que debe adaptarse al medio en el que se maneje.
Organizada y objetiva	No se adapta a cada uno de los miembros, al contrario, los miembros al apropiarse de la misma se adaptan; además es organizada sigue parámetros establecidos.
Es transmitida por sus miembros	Comprensión de los mensajes.
Es singular en cada empresa	Logra en los individuos una mejor cohesión.

Influyen en el comportamiento de sus miembros de manera positiva y negativa	Valores y normas
Determina la forma como funciona la empresa	Identificación de estrategia, estructura y sistema
Interacción entre las características personales y el ambiente que rodea a los miembros	Comunicación fluida
Transmite identidad	Creación de compromiso personal y sentido de pertenencia
Favorece el cambio	Múltiples beneficios con las innovaciones
Ayuda a adaptarse a los cambios que surgen por influencias externas	Clima de prevención
La cultura es aprendida	Procesos internos entre empleados y el involucramiento entre comportamientos
Las personas forman la cultura	Personalidades y experiencias de los miembros de la organización
La cultura es difícil de cambiar	El cambio depende de las personas

Nota: La cultura organizacional y su impacto en el desempeño institucional. (Ulloa, 2019)

Según Pedraza et al. (2015) postula que la cultura organizacional, debido a su visibilidad e impacto significativo, representa un fenómeno complejo y complejo de entender. De acuerdo con Schein, puede ser conceptualizada como una micro sociedad con su propia dimensión cultural, lo que evidencia su función dentro del comportamiento organizativo. Se expondrán a continuación algunas de las características más prevalentes de la cultura organizativa.

5.2.2 Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de componentes que confieren identidad y coherencia a una organización. Es una sensación que se experimenta apenas uno ingresa en un entorno laboral: el trato otorgado a los individuos, la toma de decisiones y la gestión de un problema. De acuerdo con Cardona (2023), la cultura organizacional se compone de diversos componentes esenciales que, en su totalidad, configuran el comportamiento y las actitudes dentro de la entidad.

Los valores, que constituyen principios comunes entre todos los integrantes, orientan la conducta diaria. Son como el "faro" que guía a los colaboradores y, aunque a veces no se manifiesten de manera explícita, están presentes en cada acción y toma de decisiones. Estos están complementados con las normas, que pueden estar explícitamente estipuladas o no, pero que dictaminan las expectativas respecto al comportamiento individual y colectivo.

Por otro lado, las creencias son percepciones que los individuos construyen a partir de su experiencia dentro de la organización: lo que consideran correcto, factible o significativo. Estas convicciones se propagan mediante la utilización de símbolos, tales como logotipos, uniformes o incluso la distribución de las oficinas. Además, las prácticas rituales y ceremoniales, tales como encuentros regulares, conmemoraciones de logros o rituales de bienvenida, fortalecen la sensación de pertenencia y el sentido de comunidad (Cardona, 2023).

En última instancia, es imperativo considerar el lenguaje, que trasciende las palabras. Se alude a expresiones inherentes a la organización, enunciados habituales e incluso acrónimos internos. Este lenguaje genera una identidad singular que distingue a una entidad de otra y promueve la comunicación interna.

Tabla 3:

Elementos de la cultura organizacional

Elementos de la Cultura Organizacional	
Orientado al resultado	Actitud gerencial, cuyas desiciones estan encaminadas a lograr resultados en el menir tiempo posible.
Orientado a la gente	En que medida la dirección considera la importancia del talento en la organización.
Orientado a los equipos	En el desempeño de las actividades esta organizado por equipos de trabajo que trabajan juntos para lograr resultados.
Dinamismo	El nivel de actividad y competitividad laboral que muestran las personas.
Estabilidad	La medida en la que la organización se esfuerza por proporcionar a sus empleados estabilidad laboral
Innovación y toma de riesgos	En medida se anima a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
Atención a los detalles	El grado en que las personas quieren demostrar presición, analisis y atención al detalle.

Nota: Cultura Organizacional y su influencia en el comportamiento Innovador en el sector financiero (Cofre Molina & Tandalla Tipanluisa, 2023)

5.2.3 Tipos de cultura organizacional

No todas las organizaciones son iguales. Algunas valoran la creatividad, otras priorizan la eficiencia; unas son más flexibles, otras más estructuradas. El modelo de Cameron y Quinn propone cuatro tipos principales de cultura organizacional para identificar cómo las empresas operan y se relacionan con su entorno.

El trabajo en equipo, la participación y el compromiso personal son muy valorados en la cultura de clan, que se basa en un ambiente familiar. Se fomenta un fuerte sentido de pertenencia en esta cultura, donde los líderes actúan más como mentores que como jefes. Es típica de empresas que buscan mantener un clima armonioso y cohesionado. (Palafox et al., 2021)

La cultura adhocrática se enfoca en la innovación, el riesgo y la adaptabilidad, a diferencia de otros enfoques. Se premia la creatividad y el emprendimiento aquí. El liderazgo se orienta al cambio y a la visión de futuro, con estructuras más flexibles (Palafox et al., 2021).

La cultura de mercado está orientada a los resultados. La competitividad, el logro de objetivos y la productividad son aspectos clave. Se prioriza el cumplimiento de metas y se espera que cada persona rinda al máximo. Empresas que compiten en sectores dinámicos o con alta presión externa suelen tener esta cultura.

La cultura jerárquica valora la estabilidad, el orden y el control. Se busca la eficiencia operativa con reglas claras y estructuras bien definidas. Es típica de organizaciones grandes, con procesos estandarizados y un enfoque muy técnico en la gestión.

Comprender el tipo de cultura dominante en una empresa es clave para alinear las prácticas de gestión y motivar a los colaboradores, según Hofstede et al. (2010) y Dessler (2017). Según Cardona (2023) una cultura organizacional bien definida mejora el clima laboral y aumenta la productividad al dirigir las acciones hacia los objetivos estratégicos.

5.2.4 Funciones e importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es la esencia que moldea la manera en que se trabaja, se toman decisiones y se interactúa dentro de una empresa, no simplemente un conjunto de normas o prácticas internas. Identificar los factores que inciden en la productividad de Skandinar S.A. implica comprender su cultura organizacional.

La cultura organizacional otorga identidad a los miembros, facilita el compromiso con la misión y sirve como mecanismo de control social informal, según Robbins y Judge (2018, pág. 378). La cultura guía el comportamiento colectivo y refuerza comportamientos alineados con los valores institucionales.

Cuando los valores, creencias y prácticas compartidas están bien definidos y son coherentes, se fortalece el sentido de pertenencia, potenciando el desempeño y la productividad (Mendez Bravo et al., 2023). La cultura organizacional saludable es un pilar estratégico que influye en la eficiencia operativa y la satisfacción del personal.

Mejoras en el clima laboral, mayor motivación entre los empleados y una comunicación más fluida se observan en organizaciones con cultura alineada a objetivos institucionales, lo cual se relaciona directamente con la productividad (Varela e Irlanda, 2011).

5.2.5 Modelos teóricos

Para recurrir a modelos teóricos para comprender la cultura organizacional de Skandinar S.A. y cómo puede influir en la productividad.

Modelo de niveles de la cultura – Edgar Schein

Uno de los marcos más influyentes en el estudio de la cultura organizacional es propuesto por Schein (2010). La cultura se manifiesta en tres niveles: artefactos, valores declarados y supuestos básicos, según él. Los artefactos son manifestaciones visibles como el lenguaje, el diseño de oficinas o los rituales. Los valores son principios que orientan el comportamiento. Los supuestos básicos son creencias arraigadas que guían profundamente la conducta.

Modelo de Deal y Kennedy

Deal y Kennedy proponen un modelo que clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos: culturas de trabajo, culturas de poder, culturas de personas y culturas de roles.

Deal y Kennedy clasifican las culturas organizacionales en cuatro tipos: cultura del trabajo duro, cultura del poder, cultura del proceso y cultura de riesgo. Las se definen según la velocidad de retroalimentación y el riesgo asumido por la empresa.

Mejorar la productividad al reducir cuellos de botella y fomentar el compromiso del personal es característico de una cultura que estimula el trabajo en equipo, la comunicación abierta y la toma de decisiones ágil, según Bonilla (2024).

Modelo cultural de Hofstede

Hofstede estudió cómo la cultura nacional influye en las organizaciones. Propuso dimensiones como la distancia al poder, la aversión a la incertidumbre y el individualismo/colectivismo. Las dimensiones de jerarquía y colectivismo en Ecuador ayudan a comprender las relaciones dentro de la empresa. Según Aliaga y Cofré (2021), comprender elementos culturales es esencial para gestionar recursos humanos y lograr mayor productividad.

5.3 Productividad laboral y organizacional

5.3.1 Definición de productividad en el contexto empresarial

Hablar de productividad en el entorno empresarial implica más que hacer más en menos tiempo. La capacidad de una organización para transformar insumos en productos o servicios de valor de manera eficiente y eficaz. Se afirma que el capital humano está vinculado a la productividad, ya que son las personas las responsables de que los procesos sean efectivos y se alcancen los objetivos.

La productividad se define como la relación entre los bienes y servicios generados y los recursos utilizados para producirlos, según Bermejo et al. (2022), desde un enfoque económico. La productividad de una empresa aumenta cuando puede producir más con los

mismos recursos. La productividad no solo se trata de cantidad, sino de resultados relevantes, bien dirigidos y alineados con los objetivos de la organización.

La productividad como el uso inteligente de recursos para obtener resultados medibles y sostenibles. Trabajar con enfoque, calidad y alineación estratégica es clave para la productividad. La productividad organizacional no es un concepto puramente técnico, sino profundamente humano y organizacional, ya que está influenciada por el comportamiento humano, la motivación y el entorno laboral (Robbins & Coulter, 2018, pág. 172).

5.3.2 Indicadores de productividad

Para mejorar la productividad, es necesario medirla a través de indicadores que evalúan distintos aspectos del desempeño. Los más relevantes son la eficiencia, la eficacia, el cumplimiento de metas y el uso adecuado de los recursos.

La eficiencia se refiere a la utilización de recursos disponibles. Hacer más con menos es lograr eficiencia en un equipo o área al optimizar tiempo, materiales, esfuerzo y dinero. Eficiencia es "hacer las cosas bien". Según Cardona (2023), la eficacia se refiere a alcanzar los objetivos propuestos, es decir, "hacer las cosas correctas". Si una organización no está logrando los resultados estratégicos que busca, puede ser eficiente pero no eficaz.

El cumplimiento de metas es otro indicador fundamental que evalúa el logro de objetivos. El rendimiento individual, el trabajo en equipo y la gestión estratégica están muy ligados a este aspecto. El Balanced Scorecard es uno de los marcos más utilizados para monitorear indicadores, permitiendo traducir la estrategia en acciones medibles y comparables, según Kaplan y Norton (2016).

La clave es el uso de recursos. Según Porter (2015), la ventaja competitiva de una empresa se basa en su eficiente utilización de recursos como humanos, financieros y tecnológicos en comparación con sus competidores. Minimizar desperdicios, optimizar procesos y evitar duplicidades o esfuerzos innecesarios.

5.3.3 Factores que afectan la productividad

La productividad dentro de una organización está profundamente influenciada por factores humanos y organizacionales, no solo por procesos técnicos o tecnología. El clima laboral, la motivación, el liderazgo, la capacitación y la comunicación son aspectos relevantes.

Los trabajadores pueden desenvolverse con comodidad y confianza en un clima laboral positivo. El compromiso de los empleados aumenta significativamente cuando las relaciones laborales se basan en la cooperación y la confianza mutua, lo que impacta en su rendimiento.

Otro elemento esencial es la motivación. Según García (2023), un trabajador motivado busca mejorar, innovar y aportar más allá de lo exigido. La motivación puede estar influenciada por factores económicos, reconocimiento, sentido de pertenencia y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

El liderazgo tiene un rol articulador en este contexto. Según Northouse (2022), un líder efectivo inspira, moviliza al equipo hacia objetivos comunes y crea un ambiente donde las personas se sienten valoradas. Un mal liderazgo puede generar desmotivación, rotación de personal y descenso en la productividad. La capacitación es crucial donde invertir en la formación continua del personal mejora las competencias técnicas, confianza y autonomía del equipo en empresas.

5.3.4 Diferencias entre productividad individual y organizacional

Aunque están relacionadas, la productividad individual y la organizacional no son lo mismo. Es común confundirlas. La productividad individual se refiere al rendimiento de una persona en sus tareas específicas. Se puede medir a través de indicadores como cumplimiento

de metas, calidad del trabajo y tiempo empleado. La productividad organizacional implica la eficiencia en la conversión de recursos en resultados en toda la empresa.

Si no hay una estrategia clara, coordinación entre departamentos o alineación con los objetivos corporativos, el resultado global puede ser bajo, aunque los empleados sean eficientes individualmente (Binder, 2020). El éxito organizacional no está garantizado por la suma de productividades individuales.

5.4 Relación entre cultura organizacional y productividad

Los valores, creencias, normas y prácticas compartidas influyen en el comportamiento de los miembros de una organización, lo que constituye la cultura organizacional. La cultura tiene un impacto directo y medible en la productividad, al configurar el entorno laboral y las relaciones interpersonales. Una cultura sólida fomenta la cohesión, el compromiso y la eficiencia, donde una cultura disfuncional genera conflictos, desmotivación y bajo rendimiento.

5.4.1 Influencia de la cultura en el comportamiento laboral

La cultura organizacional establece lo que es valorado y esperado en la empresa, guiando la conducta de los colaboradores. El marco de los Valores en Competencia permite clasificar culturas organizacionales en cuatro tipos: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica, según Cameron y Quinn (2023). Estas influencias estimulan diferentes comportamientos en los trabajadores, desde la colaboración y la innovación hasta el control y la competencia.

Los valores culturales subyacentes influyen en la forma en que los empleados interactúan, toman decisiones y resuelven problemas (Hofstede et al., 2021). En culturas organizacionales más colectivistas, la colaboración y la productividad grupal se incrementan al priorizar el trabajo en equipo y la armonía.

Aspectos culturales como la misión organizacional clara, la implicación de los empleados y la consistencia interna son determinantes para fomentar comportamientos laborales orientados al logro, compromiso y mejora continua, según Taboada (2024).

5.4.2 Impacto de una cultura positiva/negativa en el desempeño

El rendimiento laboral y organizacional se impulsa significativamente por una cultura organizacional positiva que incluye confianza, comunicación abierta, reconocimiento y orientación al desarrollo. Según Andino y Palacios (2023), la alineación de valores entre trabajadores y organización aumenta la motivación, el compromiso y la satisfacción, mejorando la eficiencia y calidad del trabajo.

Una cultura negativa genera desmotivación, rotación de personal, ausentismo y baja productividad. Por el contrario, una cultura positiva fomenta la confianza y la dirección adecuada. Las organizaciones con culturas disfuncionales tienen dificultades para adaptarse al cambio, innovar y sostener un desempeño competitivo, según la investigación de Flor y Vásquez (2024).

La cultura organizacional es un factor clave que impulsa o limita la productividad y define el ambiente de trabajo. Alcanzar un desempeño organizacional sostenible requiere estrategias fundamentales: diagnóstico y mejora continua.

5.4.3 Estudios empíricos que relacionen cultura y productividad

La cultura organizacional influye en el clima interno de una empresa y está directamente relacionada con su productividad, según estudios empíricos recientes. Generar entornos estables, colaborativos y eficientes es una consecuencia del fortalecimiento de la cultura organizacional.

Mediante la investigación de (Mendez Bravo et al., 2023) analizaron cómo la cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial en uno de los trabajos más recientes

sobre este tema. Los valores compartidos, la claridad en la misión institucional y la coherencia entre el discurso y la práctica cotidiana tienen un efecto directo en la productividad de las empresas del sector privado, según un estudio. Las empresas con culturas abiertas al cambio, centradas en el desarrollo del talento humano y con liderazgos participativos mostraron mayores niveles de eficiencia operativa.

Muchas organizaciones altamente productivas comparten elementos culturales comunes: un fuerte sentido de propósito, comunicación honesta y liderazgo que actúa como modelo de valores institucionales. Generar ambientes seguros para proponer ideas, asumir responsabilidades y comprometerse con los resultados es evidenciado a través del análisis de casos concretos (Vivas, 2024).

Las organizaciones exitosas incorporan prácticas culturales que promueven el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo y la adaptación al cambio, según Vivas (2024).. Las prácticas integradas en la cultura de la empresa favorecen una mejora sostenida en la productividad y reducen la rotación de personal, según análisis de estudios de campo.

5.4.4 Buenas prácticas culturales que potencian la productividad

El modelo de Toyota, descrito por Liker y Convis (2022), es uno de los casos más citados a nivel internacional. Los autores explican que la cultura de Toyota se basa en el respeto por las personas y en la mejora continua, según The Toyota Way to Lean Leadership. La filosofía cultural de Toyota ha creado una base sólida para la innovación y la calidad sostenible, permitiéndole alcanzar altos niveles de eficiencia. Escuchar a los empleados, fomentar el aprendizaje organizacional y alinear valores con la acción cotidiana han sido clave en su éxito.

Las prácticas culturales positivas propuestas por Vivas (2024) fortalecen el rendimiento organizacional cuando se implementan correctamente. Destacan la consistencia

en el liderazgo, la integración de nuevas personas a través de procesos claros de socialización y la capacidad de adaptación de la organización sin perder su esencia.

Promover la diversidad, la inclusión y el reconocimiento genera compromiso y mejora el desempeño del personal, según Peinado (2021). Las personas tienden a esforzarse más y a contribuir de manera más activa cuando sienten que su voz es escuchada, que su trabajo tiene impacto y que son valoradas más allá de sus resultados individuales.

La mejora significativa de la productividad en Skandinar S.A. podría lograrse mediante la incorporación de buenas prácticas culturales como la comunicación transparente, la participación en la toma de decisiones y el desarrollo de liderazgo a todo nivel. No requieren grandes inversiones, sino coherencia, compromiso y una gestión humana centrada en las personas.

5.5 Clima organizacional

5.5.1 Diferencia entre clima y cultura organizacional

Aunque existen distinciones conceptuales y funcionales básicas entre ambos, las ideas de clima organizacional y cultura organizacional a menudo se utilizan de manera sinónima en el entorno organizacional. El conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que definen el carácter de una organización se conoce como su cultura organizacional. Con el tiempo, esta cultura reúne y dirige el comportamiento de sus miembros, transformándose así en un componente estructural e intangible que moldea los procesos internos, las interacciones y las decisiones tomadas. Reflejando cómo los trabajadores experimentan las políticas, procedimientos y prácticas organizacionales en su vida diaria, el clima organizacional es, de hecho, una visión colectiva y subjetiva del lugar de trabajo (Bermúdez, 2021).

Según Bermúdez (2021), en su investigación realizada en la empresa Novacero, enfatiza que, aunque ambas ideas están interrelacionadas, el ambiente laboral es más dinámico y está abierto a cambios a corto plazo, mientras que la cultura organizacional tiene un carácter más estable y resiste la transformación. El estudio mostró que la evaluación del clima permite identificar percepciones particulares de los empleados sobre su lugar de trabajo, las cuales pueden, a su vez, afectar la cultura si se mantienen y son generalmente compartidas dentro de la empresa. Es decir, mientras un clima negativo puede crear tensiones que perturben las dinámicas culturales actuales, un ambiente de trabajo positivo puede ayudar a fortalecer una buena cultura organizacional.

En este sentido, Noll et al. (2023) realizan una revisión metódica de estudios sobre la satisfacción laboral, el clima organizacional y las disparidades de género, exponiendo cómo algunos elementos culturales como los estereotipos de género y los sesgos institucionales influyen directamente en el clima percibido por los empleados. El estudio revela que la satisfacción laboral de las mujeres se ve afectada, así como la impresión general del ambiente organizacional, cuando perciben discriminación de género o restricciones en su desarrollo profesional, tanto en hombres como en mujeres. Este resultado apoya la teoría de que los elementos culturales más profundos presentes en la estructura y actividades de la empresa moldean el clima organizacional.

Por lo tanto, el clima organizacional muestra el resultado obvio y cuantificable de cómo los empleados perciben y experimentan esa cultura en su vida diaria, mientras que la cultura organizacional da forma al marco ideológico y simbólico dentro del cual operan las empresas. El desarrollo de planes exitosos destinados a aumentar la producción y el bienestar de la capacidad humana dentro de la empresa depende de una conciencia y diferenciación entre ambas ideas.

Variables del clima laboral

Varios factores influyen directamente en la percepción que los trabajadores tienen de su lugar de trabajo, formando así su entorno laboral. Entre los más pertinentes se encuentran las circunstancias laborales, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación. Estos aspectos influyen no solo en el bienestar general de los empleados, sino también en su productividad, motivación, grado de lealtad organizacional y calidad de vida en general (Bermejo et al., 2022).

La comunicación interna está entre los factores más importantes ya que permite el flujo de información, ayuda a evitar malentendidos y fomenta la confianza y el trabajo en equipo. La comunicación clara, honesta y bidireccional ayuda a mejorar la impresión del ambiente organizacional y facilita la comprensión entre los diferentes niveles jerárquicos. En este sentido, Bermejo et al. (2022) señalan que la forma en que los empleados perciben su desempeño y la satisfacción con el trabajo que producen refleja la cultura organizacional. Su investigación reveló discrepancias entre la temperatura actual y la deseada, lo que les permitió crear estrategias para mejorar factores como la cooperación y la comunicación corporativa.

El liderazgo es otro factor básico ya que se relaciona con el enfoque de gestión que los superiores utilizan sobre sus equipos de trabajo. Mientras que un liderazgo autoritario o desorganizado puede generar tensiones, desmotivación y conflictos, un liderazgo motivador, participativo y comprensivo puede crear un ambiente positivo y de confianza. En su estudio sobre los profesores universitarios de Chimbote en 2020, González (2020) muestra que la satisfacción laboral y el estrés están significativamente correlacionados con el entorno laboral. Esto sugiere que el grado de satisfacción laboral de los trabajadores y el manejo de su carga emocional dependen de la calidad del liderazgo.

De manera similar, las relaciones interpersonales son un pilar del lugar de trabajo, ya que el grado de cohesión del equipo, cooperación y resolución de conflictos depende de la naturaleza de las interacciones entre superiores, subordinados y colegas. Un lugar de trabajo saludable resulta cuando estas interacciones son educadas, comprensivas y cooperativas. Por el contrario, la falta de comunicación o las tensiones continuas pueden llevar a un entorno tóxico. En su investigación en una empresa de hidrocarburos en 2021, Hualcas (2021) descubrió una correlación positiva entre la satisfacción laboral y el clima, subrayando así la necesidad de desarrollar relaciones personales en el lugar de trabajo.

Herramientas de diagnóstico del clima

Comprender las impresiones de los empleados sobre su lugar de trabajo depende principalmente del diagnóstico del entorno laboral. Mediante este proceso, se pueden identificar áreas de fortaleza, debilidad y áreas de desarrollo dentro de una empresa, lo que permite la aplicación de acciones específicas que mejoren el bienestar de los empleados y el rendimiento general de la empresa.

Existen varios enfoques y herramientas para realizar este tipo de diagnóstico. El uso de encuestas o cuestionarios estructurados es uno de los métodos más utilizados, ya que permiten evaluar varios aspectos del clima organizacional, incluyendo el liderazgo, la comunicación, las recompensas, las relaciones interpersonales, entre otros. Un ejemplo de esto es el trabajo de Arismendi (2021), quien realizó un diagnóstico del clima organizacional en la empresa IACEA, ubicada en El Alto. El conocimiento recopilado permitió crear una estrategia de mejora dirigida a aumentar el rendimiento laboral basada en la satisfacción de los trabajadores.

El modelo de Litwin y Stringer es otra herramienta reconocida para evaluar aspectos fundamentales del clima organizacional, incluyendo responsabilidad, apoyo, normas, estructura, identidad, recompensas y riesgo. Arteaga et al. (2020) examinaron el GAD

Municipal de Chordeleg utilizando esta herramienta. Utilizando una metodología mixta cuantitativa y cualitativa ese estudio buscó identificar el clima laboral y luego crear un plan de acción. Los hallazgos revelaron que, a pesar de una temperatura generalmente favorable, áreas como la gestión de conflictos, el reconocimiento y el apoyo carecían de calidad, lo que subraya la necesidad de intervenciones particulares.

Asimismo, Clara (2020) utilizó este instrumento en una empresa atunera en Ecuador para examinar cómo el entorno organizacional afectaba la producción. El estudio expuso áreas importantes para las cuales se sugirieron recomendaciones de mejora en relación con la claridad de los objetivos organizacionales, el sistema de recompensas y el estilo de liderazgo.

5.6 Relación con cultura y productividad

5.6.1 Rol del liderazgo y la comunicación

En el entorno corporativo moderno, especialmente en lo que respecta a la construcción de una cultura organizacional sólida y el aumento de la productividad, el liderazgo y la comunicación no son solo actividades operativas, sino también pilares básicos en la gestión del talento humano. Ambos componentes están estrechamente relacionados con el crecimiento de equipos coherentes y motivados que buscan alcanzar objetivos estratégicos (Boggi, 2021).

Como se observa en la investigación de Boggi (2021) sobre la influencia del liderazgo femenino en proyectos de tecnología de la información en Argentina, el liderazgo actual ha cambiado hacia enfoques más humanos y participativos. Según los estudios, las líderes femeninas utilizan un enfoque transformacional y de servicio con un enfoque en las personas que mejora el rendimiento y la motivación de sus asociados. Este tipo de liderazgo desafía los prejuicios y promueve una cultura organizacional inclusiva y justa, fomentando así un clima de confianza y cooperación que afecta directamente la producción.

Por su parte, especialmente la comunicación asertiva y bidireccional, es un instrumento necesario para alinear los valores organizacionales con el comportamiento de los equipos humanos. Jiménez (2021) afirma que, al permitir la interacción constante, la toma de decisiones grupales y el fortalecimiento de una cultura de mejora continua, una buena comunicación es una de las bases más sólidas del liderazgo educativo y organizacional. La comunicación clara y concisa por parte de los líderes fomenta la apertura, fortalece los lazos entre los miembros de la organización y genera áreas de innovación, mejorando así la productividad y consolidando el sentido de pertenencia.

Asimismo, la inteligencia emocional se ha demostrado como un determinante de una buena ejecución del liderazgo y la comunicación. García (2020) enfatiza cómo esta competencia ayuda a gestionar adecuadamente las emociones propias y de los demás, promoviendo así un liderazgo más empático, persuasivo y fuerte. En su investigación con empresas multinacionales en Panamá, se encontró que los líderes con alta inteligencia emocional tienen más capacidad para mejorar la comunicación organizacional e influir en las relaciones laborales, lo que mejora la eficiencia del trabajo en equipo y la productividad general de la empresa.

5.6.2 Gestión del cambio cultural

La gestión del cambio cultural en las empresas es un elemento necesario para garantizar su adaptación, competitividad y sostenibilidad en entornos dinámicos. Dentro del ámbito de la administración pública y el entorno empresarial en general, se ha observado que los cambios organizacionales exigen una profunda transformación en la cultura organizacional, incluyendo valores, creencias, comportamientos y formas de relacionarse entre los miembros de la organización, trascendiendo así las transformaciones estructurales o funcionales.

En el marco de la Administración Pública Peruana, la gestión del cambio organizacional se convierte en un instrumento principal para abordar problemas estructurales como la burocracia, la corrupción y la desigualdad, afirman Sánchez et al. (2023). Estos autores subrayan que la implementación de estrategias dirigidas a una comunicación efectiva, la participación activa del personal, la capacitación en habilidades necesarias, la definición de incentivos y el desarrollo de una visión compartida ayudan a superar la oposición al cambio. Estas políticas ayudan a maximizar el uso de recursos y aumentar la eficiencia institucional, fomentando así un entorno adecuado para la producción y los servicios públicos, así como para su eficiencia.

Complementando esta visión, Suárez et al. (2020) subrayan que, en lugar de ser una fase de riesgo, la gestión del cambio debe verse como una estrategia competitiva. Su revisión de la literatura revela factores importantes que influyen directamente en la aplicación exitosa de la transformación cultural: la planificación estratégica, el buen liderazgo, la cultura organizacional y la creatividad. En este sentido, subrayan cómo la gestión del cambio alineada con la estrategia organizacional y las características únicas de cada entidad puede garantizar una transformación disciplinada y sostenible, fomentando así la resiliencia y adaptabilidad organizacional en condiciones altamente inciertas.

Rincón y Aldana (2021) examinar el vínculo entre los sistemas de gestión y la cultura organizacional por su parte, destacando así la necesidad de planificar y dirigir los desarrollos culturales tanto a nivel individual como grupal. Mediante un análisis comparativo de marcos teóricos y las normas ISO 9000 e ISO 9001, encuentran que fortalecer la cultura organizacional mediante actividades de desarrollo continuo mejora la eficiencia operativa y la efectividad de los procesos. Este enfoque reconoce que, mediante la integración de los conceptos de calidad y desempeño, la cultura organizacional puede ser deliberadamente moldeada en lugar de ser fija.

5.6.3 Capacitación y desarrollo organizacional como estrategia de mejora

Las estrategias clave para el fortalecimiento institucional son la capacitación y el desarrollo organizacional, particularmente en situaciones en las que el cambio es constante y exige que las organizaciones estén siempre adaptándose. Estos procedimientos no solo mejoran el desempeño de los empleados, sino que también fomentan una cultura organizacional centrada en la eficacia, la creatividad y el desarrollo constante.

En la investigación de Viteri y Franco (2022) afirman que la capacidad humana es el eje básico para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que las empresas pueden ajustarse a los cambios ambientales y mantener su producción mediante las personas. El desarrollo organizacional, por lo tanto, está íntimamente relacionado con la gestión del talento humano y requiere la aplicación de políticas que garanticen su motivación, retención y desarrollo. Entre estos enfoques, la formación técnica, la educación continua, la compensación justa y otros elementos que mejoran la satisfacción laboral destacan particularmente. Estos componentes construyen una base sólida para el desarrollo sostenible y ayudan a la empresa a ser más sensible a las situaciones cambiantes.

Asimismo, mediante una revisión sistemática de la literatura, Álvarez y Delgado (2020) examinan el desarrollo organizacional en el ámbito de la gestión municipal. Su investigación muestra que la mitad de los artículos examinados destacan la necesidad de la capacitación como una herramienta para el desarrollo de competencias y habilidades en los trabajadores municipales, subrayando así la centralidad del elemento humano en los procedimientos de mejora institucional. Mientras que el 20% restante se enfoca en enfoques dirigidos al mapeo de objetivos institucionales y el uso de modelos de coeficientes, otro 30% se concentra en el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como facilitadores de una gestión más eficiente. El estudio también muestra que los municipios en muchas partes del mundo, incluyendo Asia, Europa y África, sufren con sistemas de gestión

inadecuados, lo que enfatiza la necesidad de utilizar enfoques contemporáneos adaptados a la situación local para mejorar el desarrollo organizacional.

5.7 Estrategias para fortalecer cultura y productividad

5.7.1 Diseño de estrategias de mejora organizacional

Un instrumento básico para manejar problemas internos, mejorar las condiciones laborales y maximizar el rendimiento institucional es el diseño de estrategias organizacionales. Los planes bien organizados ayudan a alinear los objetivos organizacionales con los requisitos de la capacidad humana y los cambios ambientales, fomentando así un lugar de trabajo más cooperativo, motivador y efectivo.

En la investigación de Arca (2020) afirma que un buen plan de desarrollo organizacional debe tener en cuenta no solo la comunicación interna y la capacitación, sino también la asignación adecuada de tareas según las competencias del personal. En su investigación sobre el clima organizacional en la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C. (SCI S.A.C), se descubrió que había importantes deficiencias en motivación, equidad salarial, libertad de opinión y reconocimiento, a pesar de que había cierta capacitación e información fluida respecto a los clientes. Estas deficiencias afectaron directamente los niveles percibidos de calidad del ambiente laboral, que eran bajos o regulares. Arca sugirió la implementación de un plan de marketing interno dirigido a mejorar el clima organizacional, la comunicación y la gestión del capital humano basado en este diagnóstico, demostrando así que las estrategias internas bien diseñadas pueden tener un impacto positivo en la producción y la satisfacción de los empleados.

5.7.2 Modelos de intervención organizacional

Instrumentos fundamentales para guiar los procesos corporativos de transformación y mejora son los modelos de intervención organizacional. Estos modelos permiten diseñar soluciones estratégicas, reconocer necesidades internas y evaluar el efecto de las actividades realizadas. Su objetivo principal es experimentar una metamorfosis positiva que mejore el bienestar de la capacidad humana y el rendimiento organizacional.

Particularmente enfocado en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), Matus (2020) sugiere una concentración en la consultoría en desarrollo organizacional y empresarial. Él señala que la gestión del cambio debe llevarse a cabo de manera integral y considera tanto los aspectos mecánicos como los dinámicos de las organizaciones. Desde el diagnóstico hasta la implementación y evaluación, el autor enfatiza la necesidad de apreciar las fases del proceso de consultoría para prevenir intervenciones ineficaces que podrían causar desgaste organizacional. El enfoque flexible sugerido por Matus permite a los consultores modificar sus estrategias según los requisitos particulares de cada empresa, lo que facilita la consecución de objetivos específicos de mejora del rendimiento.

Desde otro ángulo, Fragoso et al. (2020) ofrecen un modelo de intervención basado en competencias profesionales aplicado en una empresa del sector calzado en Guanajuato, México. A través de un proceso que comprende diagnóstico situacional, validación de instrumentos y evaluación del desempeño, esta propuesta subraya el desarrollo de habilidades blandas (como liderazgo, comunicación y toma de decisiones) en posiciones gerenciales. La intervención permitió identificar brechas de capacitación, crear sistemas de mejora continua y seleccionar candidatos con potencial para promoción. Además, se fomentó un sistema de evaluación más objetivo destinado a mejorar el rendimiento y el ambiente organizacional. En la transformación organizacional subyacente, este modelo enfatiza la mejora del capital humano.

Blanco y Moros (2020) ofrecen el empoderamiento organizacional como un modelo teórico-metodológico que no solo busca el cumplimiento de los objetivos corporativos, sino también el bienestar de los trabajadores. Las organizaciones deben adoptar nuevas ideas de gestión que fomenten la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, considerando los cambios tecnológicos, financieros y sociales en el entorno actual. Los autores consideran que el empoderamiento es una herramienta fundamental de gestión que influye en la salud organizacional, el impulso y el compromiso, así como en la motivación. Este método combina elementos de desarrollo organizacional con un enfoque humanista en el que el trabajador es el protagonista de la transformación y no solo un receptor de directrices.

6. Metodología

6.1. Enfoque de investigación

El metodo cuantitativo utiliza recolección de datos y el analisis de datos para contestar preguntas de investigación con base en la medición numerica y el analisis estadistico para establecer patrones de comportamiento. (Cofre Molina & Tandalla Tipanluisa, 2023)

Para este estudio se eligió un enfoque de investigación cuantitativo, dado que se basa en la recolección y el análisis de datos numéricos. Esta elección responde a la necesidad de garantizar un proceso riguroso, preciso y objetivo, alineado con los principios fundamentales del método científico. A través de esta metodología es posible medir variables concretas, explorar posibles relaciones entre ellas y obtener conclusiones que pueden aplicarse al entorno específico de la empresa Skandinar S.A.

6.2. Tipo de Investigación

6.2.1 Investigación Bibliografica

(Baena Paz, 2017) La investigación bibliográfica es un proceso que implica buscar, seleccionar y analizar información a partir de la lectura crítica de libros, artículos y otros documentos disponibles en bibliotecas, archivos y centros especializados en información.

También se consultaron recursos en línea, como repositorios universitarios, sitios web especializados, blogs y bases de datos académicas. Esta estrategia permitió respaldar los argumentos presentados y asegurar la veracidad del contenido desarrollado, con el propósito de enriquecer el análisis sobre la cultura organizacional y la productividad.

6.2.2. Investigación Correlacional

(Chipana Gomez, 2020) señala que este tipo de investigación tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o mas conceptos, categorias o variables en una muestra o contexto particular.

Los métodos correlacionales también pueden servir como base para futuras investigaciones. Este tipo de diseño permite a los investigadores identificar qué tan fuerte es la relación entre distintas variables y en qué dirección se da dicha relación. En este contexto se utilizo esta investigación porque permite examinar la relación entre dos variables (cultura organizacional y productividad) y determinar si hay algún patrón o tendencia.

6.3. Diseño de investigación

6.3.1. Diseño no experimental

Es un tipo de investigación que se lleva a cabo sin intervenir ni modificar las variables, simplemente se observan los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural para luego analizarlos. (Sampieri Hernandez & Mendoza Torres, 2018)

Por esta razón, en nuestra investigación se optó por un diseño no experimental, ya que no se buscó intervenir ni modificar las variables de cultura organizacional y productividad. En su lugar, estas fueron observadas tal como se presentan en su entorno natural, sin ejercer ningún tipo de influencia sobre ellas.

6.4. Metodo de investigación

6.4.1. Metodo Deductivo

Según (Barchini, 2006) menciona que el método deductivo consiste en extraer razonamientos lógicos de aquellos enunciados ya dados, en síntesis, este método va de la causa al efecto, de lo general a lo particular, es prospectivo y teórico; comprueba su validez basándose en datos numéricos precisos.

Este método permite partir de resultados específicos para llegar a conclusiones generales. Gracias a este enfoque, es posible analizar de manera objetiva los temas estudiados y determinar cómo podrían contribuir al desarrollo de la cooperativa Skandinar

6.5. Técnica de Investigación

6.5.1. Encuesta

Como técnica de investigación se utilizó la encuesta. Según (Trejo Narvaez, 2007) La encuesta es una herramienta empleada para recoger información directamente de una

población. Está estrechamente vinculada al enfoque cuantitativo, ya que permite obtener datos a gran escala sobre un grupo específico. Pero antes de profundizar en el tema, es importante revisar algunas definiciones clave que nos ayudarán a construir una base sólida.

Por esta razón, en la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica principal para recopilar información. Esta fue aplicada a los colaboradores de Skandinar S.A. El propósito de la encuesta es ayudar a cumplir con los objetivos específicos del estudio y confirmar, a través de los datos obtenidos, la presencia del problema identificado.

6.6. Instrumento de Investigación

6.6.1. Cuestionario

Según (Creswell, 2012) un cuestionario es un formuario utilizado en un diseño de encuesta que los participantes en un estudio rellenan y devuelven al investigador, la razón de seleccionar el cuestionario como tecnica de recogida de datos en esta investigación es que se puede generalizar los datos de una muestra a la población, Por ello, el cuestionario fue diseñado utilizando una escala de Likert de 1 a 5, y las preguntas fueron redactadas en un lenguaje para evaluar la cultura organizacional, se empleó el modelo y cuestionario propuesto por Denison (1990), tomado de su plataforma Denison Consulting, este instrumento está diseñado específicamente para evaluar la cultura dentro de una organización. Este instrumento se basa en cuatro dimensiones clave que permiten obtener una visión integral del entorno organizacional, basado en cuatro etapas:

- Participación
- Consistencia
- Adaptabilidad
- Misión

De igual manera se utilizó un cuestionario diseñado para medir la productividad, elaborado por Llauri (2018) y validado por los docentes Chacón, Quiroz y Calderón de la

Universidad César Vallejo, sede Chimbote – Perú. Este instrumento evalúa la productividad a través de tres dimensiones principales:

- Talento Humano
- Maquinaria, Equipo y materiales
- Organización de trabajo

Una vez que se ha recopilado y analizado la información, es posible obtener una visión más precisa de las debilidades presentes en la cultura organizacional que podrían estar limitando la productividad de los colaboradores de Skandinar S.A. Este diagnóstico permitirá a la entidad identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para fomentar una cultura que favorezca a la productividad.

6.7. Unidad de Estudio

Según (Tamayo & Tamayo, 2004) La unidad de estudio o unidad de análisis esta referida al contexto, característica o variable que se desea investigar. Es así como la unidad puede estar dada por una persona, un grupo, un objeto u otro que contengan claramente los eventos a investigar. La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto especifico de estudio en una medición y se refiere al que o quien es objeto de interés en una investigación.

En este caso la unidad de estudio es de 50 personas el mismo que representa a los colaboradores de la empresa Skandinar S.A.

6.8. Plan de recolección de datos

El plan de recolección de datos para la investigación en Skandinar S.A consistió en aplicar el cuestionario de Denison a los colaboradores. Se utilizo la escala de Likert de 1 a 5 para medir las dimensiones de cultura organizacional relacionadas con la productividad. El cuestionario se llevará a cabo de manera electrónica a través del formulario de Google Form,

Se recopilarán los datos en una base de datos y, posteriormente, se realizará un análisis estadístico para identificar las falencias culturales que afecten la productividad en la organización.

6.9. Procesamiento y análisis de datos

Para el análisis y procesamiento de los datos se empleará el software SPSS de IBM, una herramienta especializada que permite llevar a cabo análisis estadísticos avanzados. Entre sus funciones destacan el cálculo de estadísticas descriptivas, el análisis factorial, la representación gráfica de los datos y el estudio de la correlación entre variables.

7. Análisis y Discusión de Resultados

7.1. Análisis de confiabilidad

En consecuencia, la validez de estos instrumentos fue evaluada mediante el análisis de contenido, mientras que su confiabilidad se verifico a través del coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla #:

Tabla 4:

Alfa de Cronbach Cultura Organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	60

Se demuestra que el instrumento utilizado para medir la Cultura Organizacional demuestra una excelente consistencia interna, dado que se logró obtener un valor de 0,970 a través del estadístico Alfa de Cronbach.

Tabla 5:

Alfa de Cronbach Productividad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	18

Se demuestra que el instrumento utilizado para medir la Productividad demuestra una excelente consistencia interna, dado que se logró obtener un valor de 0,960 a través del estadístico Alfa de Cronbach.

7.2. Análisis Descriptivo Cultura Organizacional

Para evaluar el nivel de Cultura Organizacional y la Productividad, se utilizó una herramienta estadística que permite clasificar los resultados obtenidos en distintos niveles. Con el apoyo del software SPSS, se agruparon los datos en tres categorías (Bajo, Medio y Alto) lo que permitió identificar con claridad el nivel alcanzado en cada una de las variables y dimensiones evaluadas.

7.2.1. Cultura Organizacional

Tabla 6:

Cultura Organizacional

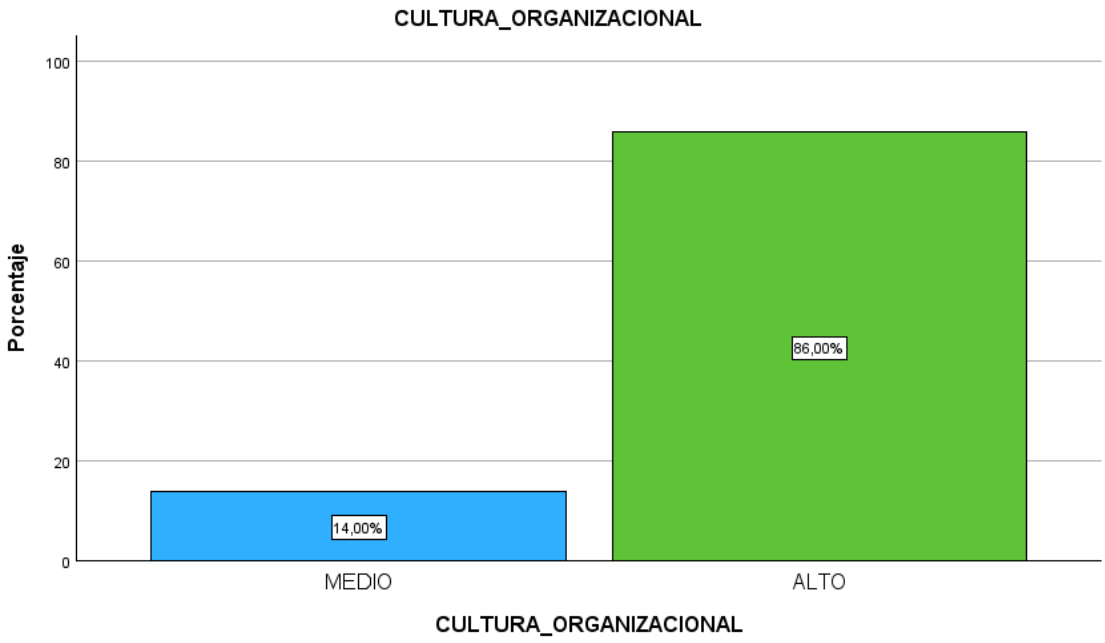
CULTURA_ORGANIZACIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	7	14,0	14,0	14,0
	ALTO	43	86,0	86,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Figura 1:

Cultura Organizacional



Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: En la gráfica se refleja que se aplicó la encuesta a todos los colaboradores en torno a cuatro dimensiones: participación, consistencia, adaptabilidad y misión, afirmando el 86% que existe una cultura con nivel alto y con el 14% señalan que existe una cultura con nivel medio, por lo cual, Skandinar S.A tiene una cultura solida pero con margen de mejora.

7.2.2. Participación

Tabla 7:

Participación

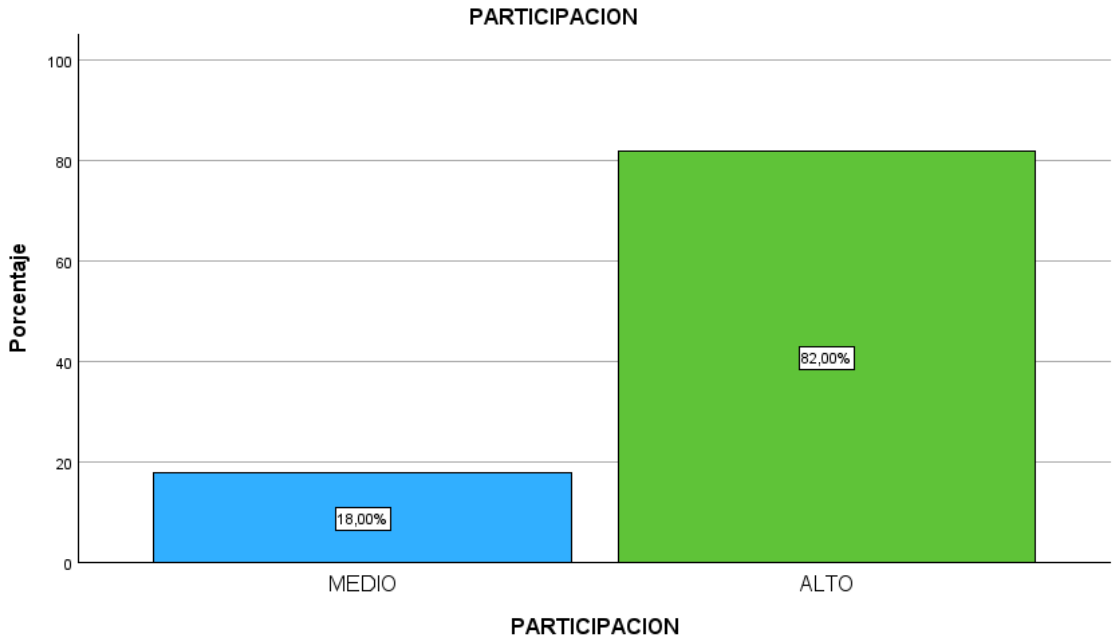
PARTICIPACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	9	18,0	18,0	18,0
	ALTO	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Figura 2:

Participación



Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: En la gráfica se refleja que se aplicó la encuesta a todos los colaboradores en torno a tres sub dimensiones: empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades, afirmando el 82% que existe una participación de nivel alto, mientras que el 18% afirma que existe una participación de nivel medio, por lo cual, la empresa Skandinar S.A en la dimensión de participación sugiere una cultura participativa pero con oportunidades de mejora para lograr una participación más uniforme.

7.2.3. Consistencia

Tabla 8:

Consistencia

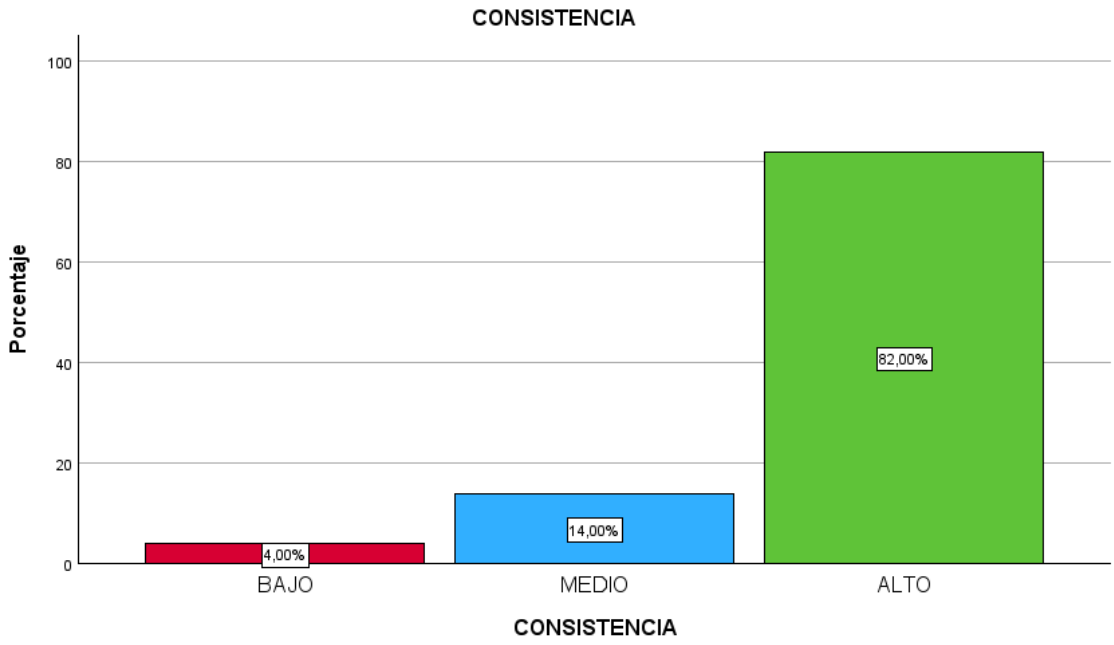
CONSISTENCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	2	4,0	4,0	4,0
	MEDIO	7	14,0	14,0	18,0
	ALTO	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Figura 3:

Consistencia



Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: En la gráfica se refleja que se aplicó la encuesta a todos los colaboradores en torno a tres sub dimensiones: valores, acuerdo y coordinación e integración, afirmando el 82% que existe una consistencia de nivel alto, el 14% que existe una consistencia de nivel medio y el 4% afirma que existe una consistencia de nivel bajo. Por lo cual, Skandinar S.A en la dimensión de consistencia percibe una consistencia alta pero con oportunidad para reforzar la alineación.

7.2.4. Adaptabilidad

Tabla 9:

Adaptabilidad

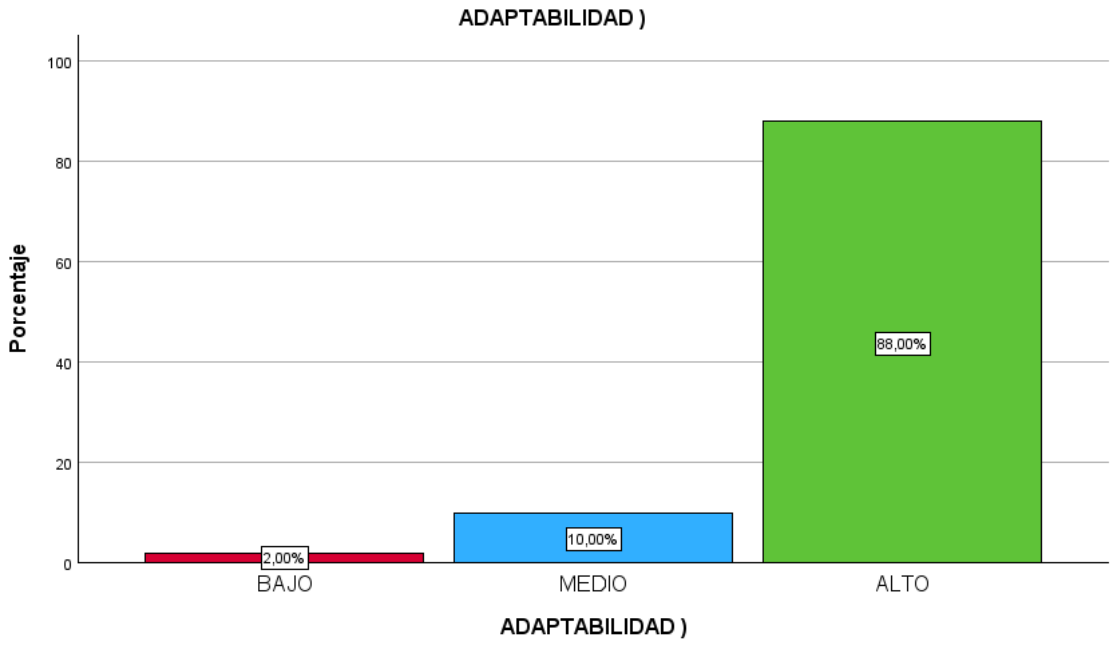
ADAPTABILIDAD)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	1	2,0	2,0	2,0
	MEDIO	5	10,0	10,0	12,0
	ALTO	44	88,0	88,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Figura 4:

Adaptabilidad



Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: En la gráfica se refleja que se aplicó la encuesta a todos los colaboradores en torno a tres sub dimensiones: orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo, afirmando el 88% que existe una adaptabilidad con un nivel alto, el 10% que existe una adaptabilidad con un nivel medio y un 2% con nivel bajo. Por lo cual,

Skandinar S.A en la dimensión de adaptabilidad percibe una alta capacidad de adaptabilidad, pero se puede impulsar mejoras para asegurar una respuesta más ágil.

7.2.5. Misión

Tabla 10:

Misión

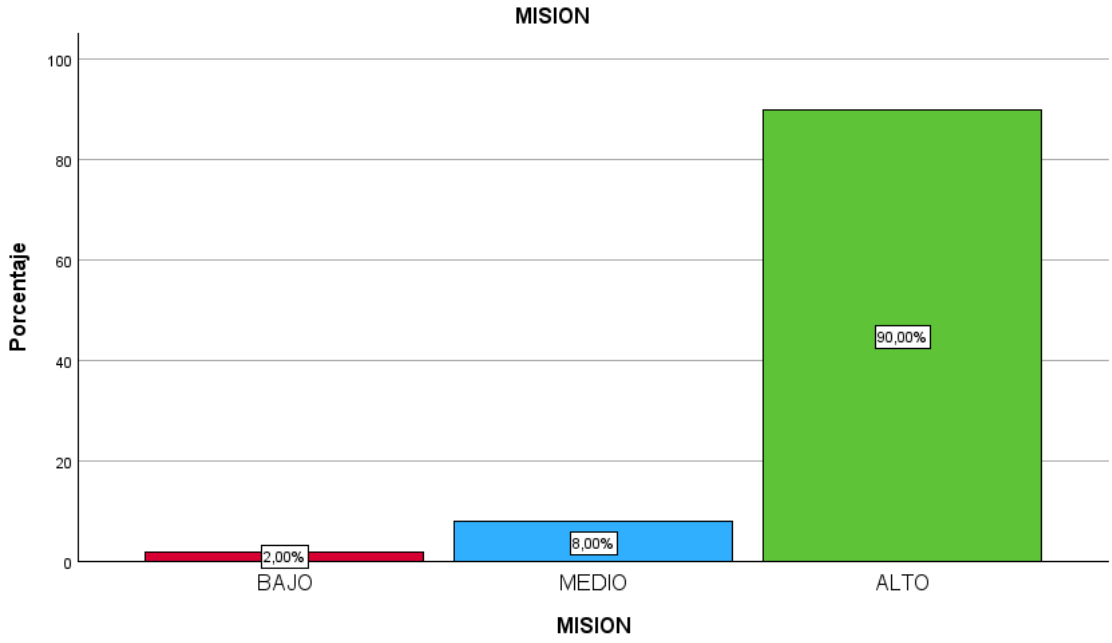
MISION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	1	2,0	2,0	2,0
	MEDIO	4	8,0	8,0	10,0
	ALTO	45	90,0	90,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Figura 5:

Misión



Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: En la gráfica se refleja que se aplicó la encuesta a todos los colaboradores en torno a tres sub dimensiones: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión, afirmando el 90% que existe una dimensión de nivel alto, el 8% afirma que existe una dimensión de nivel medio y el 2% afirma que existe una dimensión de nivel bajo. Por lo cual, Skandinar S.A en la dimensión de misión reconoce una misión organizacional de alto nivel pero que se pueden fortalecer algunas áreas.

7.3. Análisis descriptivo Productividad

7.3.1 Productividad

Tabla 11:

Productividad

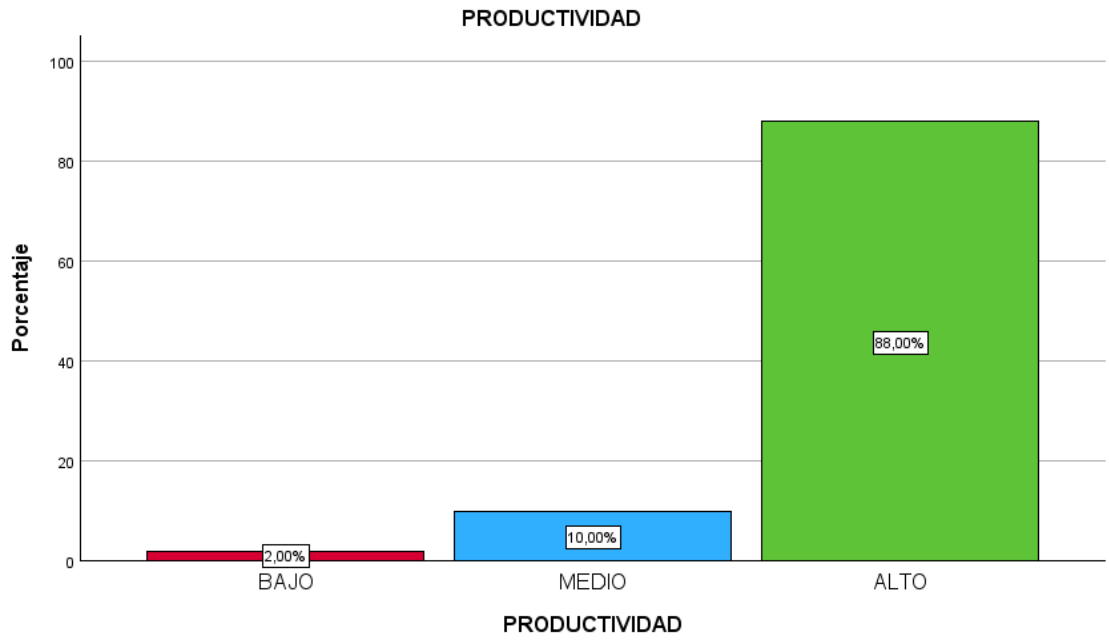
PRODUCTIVIDAD

	N	%
BAJO	1	2,0%
MEDIO	5	10,0%
ALTO	44	88,0%

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Figura 6:

Productividad



Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: En la gráfica se refleja que se aplicó la encuesta a todos los colaboradores en torno a tres dimensiones: talento humano, maquinaria, equipo y materiales y organización de trabajo, afirmando el 88% que existe un alto nivel de productividad, el 10% que existe un nivel medio y el 2% que existe un nivel bajo de productividad. Por lo cual, Skandinar S.A percibe un alto nivel de productividad, pero áreas a revisar para mejorar seguir mejorando.

7.3.2. Talento Humano

Tabla 12:

Talento Humano

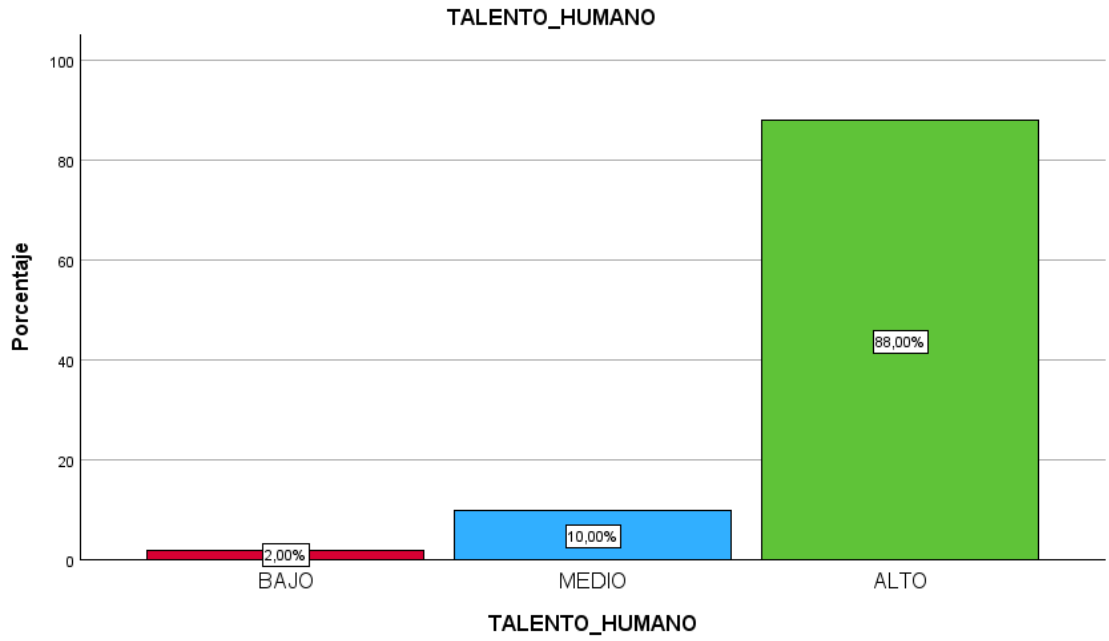
TALENTO_HUMANO

	N	%
BAJO	1	2,0%
MEDIO	5	10,0%
ALTO	44	88,0%

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Figura 7:

Talento Humano



Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: En la gráfica se refleja que se aplicó la encuesta a todos los colaboradores, afirmando el 88% que existe un nivel alto de talento humano, un 10% afirma que existe un nivel medio y un 2% afirma que existe un nivel bajo. Por lo cual, Skandinar S.A percibe un nivel alto de talento humano, no obstante, pueden impulsar mejoras para fortalecer la gestión del talento humano.

7.3.3. Maquinaria, Equipos y Materiales

Tabla 13:

Maquina, Equipo y Materiales

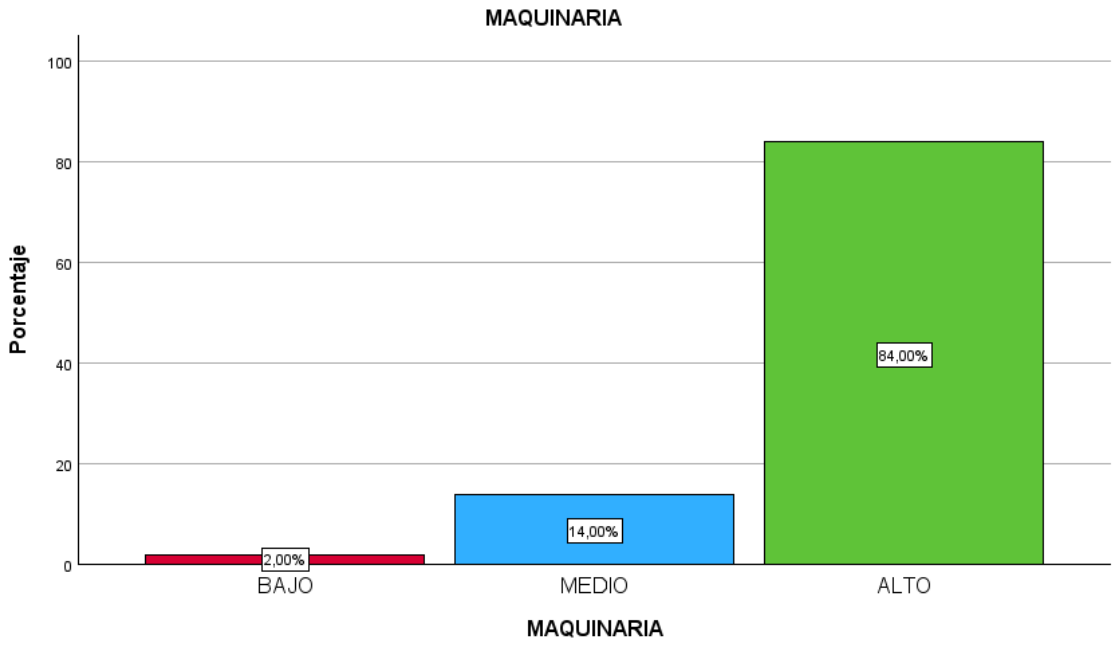
MAQUINARIA

	N	%
BAJO	1	2,0%
MEDIO	7	14,0%
ALTO	42	84,0%

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Figura 8:

Maquinaria, Equipos y Materiales



Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: En la gráfica se refleja que se aplicó la encuesta a todos los colaboradores, afirmando el 84% que existe en esta dimensión un nivel alto, el 14% afirma que existe un nivel medio y el 2% que existe un nivel bajo de esta dimensión. Por lo cual, Skandinar S.A percibe un nivel alto en maquinaria, equipos y materiales, pero se pueden implementar mejoras en la dimensión.

7.3.4. Organización de Trabajo

Tabla 14:

Organización de Trabajo

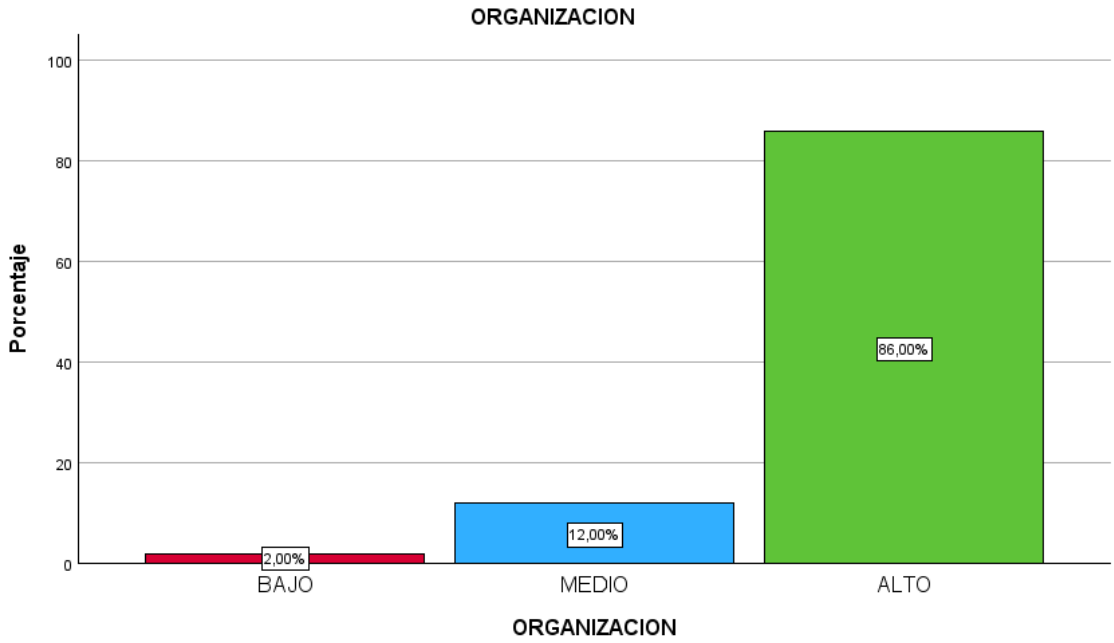
ORGANIZACION

	N	%
BAJO	1	2,0%
MEDIO	6	12,0%
ALTO	43	86,0%

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Figura 9:

Organización de Trabajo



Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: En la gráfica se refleja que se aplicó la encuesta a todos los colaboradores, afirmando el 86% que existe un nivel alto de organización del trabajo, un 12% afirman que existe un nivel medio y un 2% que existe un nivel bajo. Por lo cual, Skandinar S.A percibe un alto nivel de organización del trabajo, pero que hay espacio para optimizar practicas organizativas.

7.4. Análisis de Correlación

Antes de analizar la correlación entre variables, es importante definir que método estadístico utilizar. Para ello, se revisa primero si los datos tienen una distribución normal, como se muestra a continuación.

7.4.1. Prueba de Normalidad

Tabla 15:

Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CULTURA_ORG	,190	50	<,001	,855	50	<,001
PRODUCTIVIDAD	,121	50	,066	,902	50	<,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

La muestra de estudio está compuesta por 50 colaboradores, por lo cual se optó por utilizar la prueba de Shapiro-Wilk, recomendada para este tamaño de muestra. Para ambas variables el valor de significancia es menor a 0.05 (<.001). Los resultados indicaron que los datos no siguen una distribución normal, ya que el valor de significancia fue inferior a 0.05. Por esta razón, se decidió aplicar el coeficiente de Rho de Spearman para el análisis estadístico correspondiente.

Para entender bien los resultados de una correlación de Spearman, es importante conocer cómo se interpretan sus valores. Este coeficiente siempre está entre -1 y +1. Si el valor está cerca de 0, eso indica que no hay una relación clara o significativa entre las variables.

Estos criterios de interpretación se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 16:

Grado de relación segun coeficiente

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva debil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: (Mondragon Barrera, USO DE LA CORRELACIÓN DE SPEARMAN EN UN ESTUDIO DE INTERVENCIÓN EN FISIOTERAPIA, 2014)

Tabla 17:

Correlación entre Cultura Organizacional y Productividad.

Correlaciones

			CULTURA_ORG	PRODUCTIVIDAD
Rho de Spearman	CULTURA_ORG	Coeficiente de correlación	1,000	,801**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	50	50
	PRODUCTIVIDAD	Coeficiente de correlación	,801**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	50	50

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

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Según los resultados obtenidos, se identificó un coeficiente de correlación de 0.801 con un valor de significancia menor a 0.001. Este resultado indica una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre las variables analizadas. Lo que confirma que la Cultura Organizacional ejerce una influencia directa sobre la productividad en la empresa Skandinar S.A. Además, este hallazgo implica que a medida que se fortalece la Cultura Organizacional, también se incrementa la productividad, evidenciando una relación directa entre las variables.

7.5.1. Prueba de regresión lineal

Tabla 18:

Regresión líneal entre Participación y Productividad

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	17,161	5,085		3,375	,001
	PRODUCTIVIDAD	,569	,065	,784	8,755	<,001

a. Variable dependiente: PARTICIPACION

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: Como se muestra en la tabla, por cada unidad que aumenta la productividad, la dimensión participación incrementa en 0,569 unidades. Además, el coeficiente beta de 0,784 indica una influencia fuerte. Esto demuestra que la dimensión Participación, perteneciente a Cultura Organizacional, tiene un impacto significativo en la Productividad.

Tabla 19:

Regresión lineal entre Consistencia y Productividad.

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	5,399	5,910		,913	,366
	PRODUCTIVIDAD	,722	,075	,810	9,558	<,001

a. Variable dependiente: CONSISTENCIA

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: Como se muestra en la tabla, por cada unidad que aumenta la productividad, la dimensión consistencia incrementa en 0,722 unidades. Además, el coeficiente beta de 0,810 indica una influencia fuerte. Esto demuestra que la dimensión Consistencia, perteneciente a Cultura Organizacional, tiene un impacto significativo en la Productividad.

Tabla 20:

Regresión lineal entre Adaptabilidad y Productividad.

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	12,237	5,521		2,217	,031
	PRODUCTIVIDAD	,640	,071	,795	9,081	<,001

a. Variable dependiente: ADAPTABILIDAD

Nota: *Elaboración de los autores en el software SPSS.*

Interpretación: Como se muestra en la tabla, por cada unidad que aumenta la productividad, la dimensión adaptabilidad incrementa en 0,640 unidades. Además, el coeficiente beta de 0,795 indica una influencia fuerte. Esto demuestra que la dimensión Adaptabilidad, perteneciente a Cultura Organizacional, tiene un impacto significativo en la Productividad.

Tabla 21:

Regresión lineal entre Misión y Productividad

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	7,132	4,537		1,572	,123
	PRODUCTIVIDAD	,731	,058	,877	12,622	<,001

a. Variable dependiente: MISION

Interpretación: Como se muestra en la tabla, por cada unidad que aumenta la productividad, la dimensión misión incrementa en 0,731 unidades. Además, el coeficiente beta de 0,877 indica una influencia fuerte. Esto demuestra que la dimensión Misión, perteneciente a Cultura Organizacional, tiene un impacto significativo en la Productividad.

Con base a las gráficas y coeficientes obtenidos, se evidencia que, a mayor nivel de Cultura Organizacional, mayor es la productividad. Dentro de las dimensiones evaluadas, la que representa mayor influencia en la empresa Skandinar S.A es la dimensión Misión.

8. Discusión

A lo largo de la investigación, se pudo comprobar que los instrumentos aplicados para medir tanto la cultura organizacional como la productividad en Skandinar S.A. fueron válidos y confiables. Esto se evidenció a través del coeficiente alfa de Cronbach, el cual dio como resultados muy altos: 0,970 para cultura organizacional y 0,960 para productividad, lo que refleja una excelente consistencia interna de las encuestas utilizadas.

En el análisis descriptivo se observó que la mayoría de los colaboradores perciben tanto la cultura organizacional como la productividad en niveles altos. Específicamente, un 86% señaló que la cultura organizacional tiene un nivel alto, mientras que un 88% opinó lo mismo respecto a la productividad. Esto demuestra que, en general, los trabajadores consideran que la empresa tiene un ambiente laboral sólido y eficiente. Sin embargo, también

se detectaron ciertos aspectos que se pueden mejorar. Al revisar las dimensiones evaluadas, se observa que la dimensión misión es la mejor valorada, con un 90% de percepción alta, un 8% en nivel medio y un 2% en nivel bajo, lo cual demuestra que la mayoría de los trabajadores se sienten identificados con los propósitos estratégicos de la empresa. Otras dimensiones como: participación con un 82% de percepción alta y un 18% en nivel medio, consistencia con un 82% de percepción alta, un 14% en nivel medio y un 4% en nivel bajo y adaptabilidad con un 88% de percepción alta, un 10% en nivel medio y un 2% en nivel bajo, también reflejan resultados positivos, aunque con ciertos porcentajes en niveles medios y bajos, lo que sugiere que hay oportunidades para seguir trabajando en la integración, el trabajo en equipo y la orientación al cambio.

En cuanto a la productividad, los resultados también son alentadores. El 88% de los colaboradores considera que esta se encuentra en un nivel alto, destacando especialmente las dimensiones de talento humano, maquinaria, Equipos y materiales y organización del trabajo A pesar de esto, se identificaron áreas con un pequeño margen de mejora, principalmente en la optimización de procesos y el uso eficiente de los recursos.

El análisis correlacional utilizando el coeficiente de Rho de Spearman evidenció una relación positiva fuerte ($r = 0.801$, $p < 0.001$) entre cultura organizacional y productividad, lo cual indica que, a mayor cultura organizacional, mayor productividad. Este resultado respalda estudios previos que evidencian cómo una cultura organizacional fuerte influye positivamente en el desempeño del personal y en los resultados generales de la empresa.

Finalmente, mediante el análisis de regresión lineal, se logró identificar qué dimensiones de la cultura organizacional influyen más en la productividad. La dimensión misión presenta el mayor coeficiente beta ($\beta = 0.877$), lo cual demuestra que cuando los colaboradores comprenden y se alinean con la visión y objetivos estratégicos de la organización, la productividad tiende a aumentar. Posteriormente, se destacan las dimensiones de

participación (β = 0.784), consistencia (β = 0.810) y adaptabilidad (β = 0.795), todas con valores que reflejan una fuerte influencia. Esto significa que cuando los colaboradores están alineados con los objetivos y metas de la empresa, el rendimiento mejora notablemente.

En conclusión, se puede decir que una cultura organizacional fuerte ayuda directamente a que la empresa sea más productiva. A pesar de los buenos resultados, todavía hay áreas que se pueden reforzar, y por eso se recomienda seguir trabajando en aspectos como la comunicación interna, el desarrollo del personal y la adaptación al cambio. No obstante, se recomienda a Skandinar S.A. continuar fortaleciendo áreas como el desarrollo de capacidades, la integración interna y la innovación, de manera que se consolide una cultura organizacional que impulse de forma sostenible el crecimiento y desempeño de la empresa.

9. Impactos

9.1 Impacto Económico

Esto tendrá un impacto importante y directo, ya que una cultura organizacional solida contribuye significativamente al incremento de la productividad. Cuando los colaboradores se desenvuelven en un entorno de participación, consistencia y adaptabilidad, los resultados económicos tienden a ser notablemente productivos.

9.2 Impacto Social

Una cultura solidad y orientada a la productividad puede tener un impacto social significativo, ya que fomenta empleos estables y de calidad, mejora el bienestar de los colaboradores y sus familias, Además, al potenciar el compromiso del personal, puede incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer su fidelización, generando así beneficios sostenibles que trascienden el ámbito interno de la organización y repercuten positivamente en la comunidad.

10. Propuesta de Mejora

A partir del análisis de las variables consideradas en la presente investigación, se identificaron debilidades en determinadas dimensiones de la cultura organizacional de la empresa Skandinar S.A Ambato. Los resultados, obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado y el posterior análisis estadístico de baremación, permitieron diagnosticar aspectos que requieren intervención para promover un entorno laboral más favorable y optimizar la productividad.

En este contexto, se elaboró un plan de mejora que contiene lo siguiente: Objetivo, estrategia, implementación, acciones, indicador, formula kpi, persona a cargo, medio de seguimiento, presupuesto y resultado esperado.

Fundada el 29 de noviembre de 1984, la familia Carrillo Naranjo constituyo una empresa ecuatoriana, la misma que se dedicó a la venta de productos Mr. Pollo, con el propósito de contribuir al bienestar de las personas a través de alimentos sanos y nutritivos que mejoren su calidad de vida.

Misión

Skandinar S.A empresa ambateña dedicada a la comercialización y distribución de productos de calidad de la línea de PRONACA, enfocándose principalmente en restaurantes, minimarkets y tiendas, utilizando marketing estratégico para lograr un mejor posicionamiento dentro de la provincia y cumplir con la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Skandinar S.A para el año 2030 busca ser una empresa líder a nivel provincial y nacional logrando posicionarse en el mercado como la mejor dentro del ámbito de distribución, comercialización y venta de productos alimenticios, satisfaciendo a nuestros clientes con la calidad de productos y brindando un buen servicio.

Valores Empresariales

- **Responsabilidad**

Visitar a todos los clientes en el día que se ha definido por el departamento logístico para la respectiva recepción de pedidos.

- **Respeto**

Demostrar respeto con los compromisos que se ha establecido dentro de la empresa y con los clientes.

- **Honradez**

Siempre hablar con la verdad, ser leales, justo dentro de la empresa y con sus clientes.

- **Puntualidad**

Llegar a tiempo al desempeño de sus actividades y cumplir con las entregas a tiempo.

Objetivo General

- Fortalecer la Cultura Organizacional y la productividad en Skandinar S.A Ambato, a traves de acciones que promuevan una mayor participación de los colaboradores, fortalezcan los valores institucionales y optimicen tanto el trabajo interno como el uso de recursos, para ayudar a que la empresa se consolide en el mercado como lider en distribución de productos alimenticios.

Objetivos Especificos

- Fomentar una mayor participación y compromiso de los trabajadores, reforzando los valores y objetivos de la empresa para lograr un ambiente laboral más unido y alineado con la misiòn institucional.
- Aplicar capacitaciónes y actividades de bienestar que ayuden a que el personal se adapte mejor a los cambios y mejore su rendimiento, creando un entorno de trabajo mas dinamico e innovador.
- Revisar y ajustar los procesos de trabajo, el uso de equipos y la organización interna, con el fin de lograr una mayor eficiencia y alcanzar las metas planteadas por la empresa de formas mas efectiva.

Tabla 22:

Propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional dimensión: Participación

DIMENSIÓN: PARTICIPACION	
Objetivo	Fomentar una participación más activa por parte de los colaboradores en los procesos internos, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
Estrategia	Crear espacios de comunicación y diálogo entre el personal y la parte directiva, para que puedan expresar ideas, sugerencias y propuestas que aporten al desarrollo de la organización.
Implementación	Formar comités por área que permitan recoger inquietudes y propuestas de mejora, los cuales serán evaluados y acompañados por el departamento de talento humano.
Acciones	Realizar sesiones entre jefes y colaboradores. Organizar talleres participativos para la generación de ideas. Reconocimiento a las mejores ideas implementadas.
Indicador	Indice de eficiencia del personal en el recurso humano.
Formula KPI	$\text{IEPRH} = \frac{N° \text{ de colaboradores que participaron}}{N° \text{ total de colaboradores convocados}} x100$
Persona a cargo	Departamento de Talento Humano
Medio de seguimiento/ Verificación	Actas de reuniones por área, Registro de asistencia a talleres participativos, Informe de sugerencias recibidas y ejecutadas y Encuestas de satisfacción interna.
Presupuesto	$1.000 USD Anual
Resultado esperado	Colaboradores más motivados y comprometidos, con una cultura participativa que favorezca el trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos.

***Nota**: Elaboración propia*

Tabla 23:

Propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional dimensión: Consistencia

DIMENSIÓN: CONSISTENCIA	
Objetivo	Reforzar los valores institucionales y mejorar la coherencia entre lo que la empresa promueve y lo que realmente se practica en el día a día.
Estrategia	Fortalecer la comunicación de los valores y normas internas para lograr una mayor integración del personal con la identidad organizacional.
Implementación	Diseñar campañas y actividades internas donde se promuevan los valores de la empresa, involucrando a todos los niveles jerárquicos.
Actividades	Jornadas de integración basadas en valores organizacionales. Actualización del manual de normas y convivencia. Talleres sobre ética y responsabilidad organizacional.
Indicador	Indice de cohesión y valores compartidos.
Formula KPI	$\text{ICVC} = \frac{\text{N° de respuestas correctas sobre valores}}{N° \text{ Total de evaluaciones realizadass}} x100$
Persona a cargo	Administrador y Gerencia.
Medio de seguimiento/ Verificación	Resultados de evaluaciones post taller, Encuestas internas de percepción sobre los valores organizacionales y Registro de participación en jornadas de integración.
Presupuesto	$1.200 USD Anual.
Resultado esperado	Una organización con normas claras, valores compartidos y un personal que actúa de forma coherente con la filosofía empresarial.

***Nota**: Elaboración propia*

Tabla 24:

Propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional dimensión: Adaptabilidad

DIMENSIÓN: ADAPTABILIDAD	
Objetivo	Mejorar la capacidad de adaptación del personal frente a los cambios internos y externos, promoviendo una cultura más flexible e innovadora.
Estrategia	Impulsar la formación continua y la apertura al cambio mediante capacitaciones y actividades que desarrollen nuevas habilidades
Implementación	Implementar un programa de capacitación enfocado en innovación, gestión del cambio y resolución de problemas.
Actividades	Capacitaciones sobre manejo del cambio y pensamiento creativo. Charlas con invitados sobre nuevas tendencias empresariales. Actividades para fomentar la resolución colaborativa de problemas.
Indicador	Indice de capacidad de flexibilidad y adaptabilidad.
Formula KPI	$\text{ICFA} = \frac{\text{N° de colaboradores capacitados}}{\text{N° total de colaboradores}} x100$
Persona a cargo	Administrador y Gerencia.
Medio de seguimiento/ Verificación	Certificados de asistencia a capacitaciones, Listado de temas y sesiones impartidas, Reportes de evaluación de conocimientos adquiridos e Informes de propuestas innovadoras aplicadas.
Presupuesto	$1.800 USD Anual.
Resultado esperado	Personal más preparado para enfrentar cambios, con una actitud proactiva y disposición a mejorar continuamente.

***Nota**: Elaboración propia*

Tabla 25:

Propuesta de mejoramiento de la cultura organizacional dimensión: Misión

DIMENSIÓN: MISION	
Objetivo	Alinear las acciones del personal con la misión y visión de la empresa, fortaleciendo el sentido de propósito institucional.
Estrategia	Difundir y reforzar constantemente los objetivos empresariales a través de espacios de formación e integración.
Implementación	Llevar a cabo actividades que vinculen el trabajo diario con el cumplimiento de la misión de la empresa, involucrando a todos los departamentos.
Acciones	Talleres de reflexión sobre la misión y visión. Inducción reforzada para nuevos colaboradores. Alineación de metas de cada área con los objetivos de la empresa.
Indicador	Indice de la Adecuación de los logros organizacionales con la misión.
Formula KPI	$\text{IALOM} = \frac{\text{N° de metas individuales alineadas con la misión}}{\text{Total de metas evaluadas}} x100$
Persona a cargo	Gerencia.
Medio de seguimiento/ Verificación	Evidencias de talleres de reflexión (listas, actas, materiales), Registro de participación en inducciones reforzadas, Reporte de evaluación de alineación de metas por área y Retroalimentación cualitativa del personal (focus group o encuestas).
Presupuesto	$800 USD Anual.
Resultado esperado	Colaboradores más conscientes del propósito organizacional y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

***Nota**: Elaboración propia*

Tabla 26:

Propuesta de optimización de la Productividad dimensión: Talento Humano

DIMENSIÓN: TALENTO HUMANO	
Objetivo	Lograr que la organización sea mas productiva apoyando al desarrollo, la motivación y el compromiso de los colaboradores.
Estrategia	Establecer programas de capacitación y bienestar que potencien el rendimiento.
Implementación	Desarrollar un plan de desarrollo de talento humano que mejore el clima y cultura organizacional.
Acciones	Capacitaciones y evaluaciones periodicas de desempeño. Encuestas de cultura organizacional y clima organizacional. Programas de reconocimientos al desempeño.
Indicador	Indice de impacto de Capacitación y Bienestar.
Formula KPI	$\text{IICB} = \frac{N° \text{ de empleados con mejora tras capacitación}}{N° \text{ total de empleados capacitados}} x100$
Persona a cargo	Departamento de Talento Humano.
Medio de seguimiento/Verificación	Registros de asistencia e informes de evaluación de desempeño.
Presupuesto	$1.650 USD Anual.
Resultado esperado	Personal mas capacitado, motivado y comprometido con sus funciones.

***Nota**: Elaboración propia*

Tabla 27:

Propuesta de optimización de la Productividad dimensión: Maquinaria, Equipos y Materiales.

DIMENSIÓN: MAQUINARIA, EQUIPOS Y MATERIALES	
Objetivo	Verificar el uso eficiente, seguro y continuo de la maquinaria, equipos y materiales, contribuyendo a una mayor productividad.
Estrategia	Establecer programas de capacitación y planes de mantenimiento para el uso adecuado de maquinaria, equipos y materiales.
Implementación	Definir rutinas de revisión, mantenimiento y uso de equipos, junto con capacitaciones para el manejo eficaz de de maquinaria y materiales.
Acciones	Capacitaciones sobre operación segura. Control y Optimización de materiales Seguimiento de fallas
Indicador	Indice de eficiencia operativa en maquinaria y materiales
Formula KPI	IEOMM= $\frac{Horas\ de\ operación\ efectivas}{Horas\ programadas} x100$
Persona a cargo	Administrador y Gerencia
Medio de seguimiento/Verificación	Bitacoras de uso de maquinaria y materiales.
Presupuesto	$2.000 USD Anual.
Resultado esperado	Operaciones mas eficientes en cuanto a maquinaria, equipo y materiales.

***Nota**: Elaboración propia*

Tabla 28:

Propuesta de optimización de la Productividad dimensión: Organización del Trabajo.

DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
Objetivo	Optimizar la distribución de tareas, roles y tiempos de trabajo para mejorar la eficiencia operativa y el cumplimiento de metas.
Estrategia	Rediseñar procesos y estructuras de trabajo para lograr una mayor coordinación y agilidad.
Implementación	Revisar manuales de procesos y establecer nuevas estrategias deo organización y asignación de tareas.
Acciones	Rediseño de manual de procesos. Aplicación de herramientas de gestión de tiempo Reuniones periodicas operativas.
Indicador	Indice de optimización de procesos.
Formula KPI	IOP= $(\frac{Tiempo\ promedio\ anterior - Tiempo\ actual\ de\ ejecución}{Tiempo\ promedio\ anterior})x100$
Persona a cargo	Administrador y Gerencia.
Medio de seguimiento/Verificación	Informe de tiempos registrados. Listado de asistencias a reuniones. Reportes semanales de cumplimiento de tareas.
Presupuesto	$1.350 USD Anual.
Resultado esperado	Organización de trabajo mas ordenada, eficiente y alienados a los objetivos favoreciendo a una mayor productividad.

***Nota**: Elaboración propia*

11. Conclusiones y Recomendaciones

11.1 Conclusiones

- A partir del estudio teórico realizado, se pudo comprender que la cultura organizacional constituye un elemento clave en el funcionamiento y desarrollo de las empresas, pues define el comportamiento colectivo a través de sus valores, normas y creencias. Se evidenció que una cultura sólida no solo influye en el clima laboral, sino que también fortalece la motivación y el compromiso de los colaboradores, factores que inciden directamente en la productividad. En ese sentido, contar con una cultura bien estructurada representa una ventaja competitiva que puede marcar la diferencia en el desempeño organizacional.
- Los resultados obtenidos mediante el análisis cuantitativo reflejan una cultura organizacional fuerte en Skandinar S.A., con altos niveles de participación, adaptabilidad, misión y consistencia. Esto tambien dio como resultado que la Cultura Organizacional influye significativamente en la productividad de los colabores, con una correlación de 0,801, y una significancia menor a 0.001. Ademas, el coeficiente beta de 0.817 que indica una relacion positiva y de alta magnitud.
- A partir del diagnóstico realizado, se elaboró una propuesta de mejora orientada a fortalecer aquellos aspectos de la cultura organizacional que necesitan ser atendidos, con el fin de lograr una mayor cohesión interna y elevar los niveles de productividad, estas acciones permitirán consolidar una cultura organizacional aún más sólida, alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y orientada a garantizar un entorno laboral eficiente, armónico y con mayores niveles de desempeño.

11.2 Recomendaciones

- Es importante que la empresa profundice en la investigación o se forme en nuevas referencias bibliográficas, con el fin de mantenerse al día con los aspectos vinculados a la cultura organizacional y a la productividad. Esto le

permitirá adaptarse con mayor eficiencia a los cambios y tendencias que marca el entorno actual.

- Es fundamental que los directivos y colaboradores de la empresa Skandinar S.A tomen conciencia de la relevancia de implementar estrategias para fortalecer la comunicación interna, el liderazgo participativo y fomentar espacios de capacitación que impulsen el crecimiento profesional del talento humano, orientadas a fortalecer una cultura organizacional. Esto permitirá fomentar un ambiente positivo, lo cual resulta clave para alcanzar un alto nivel de productividad.
- Finalmente, se sugiere poner en práctica las estrategias propuestas, ya que, si bien reflejan un nivel alto, aún existen oportunidades de mejora en cada una de las dimensiones evaluadas, ya que el objetivo principal es fortalecer la cultura organizacional de la empresa que permitirá, reducir las brechas existentes que incidirán negativamente en la productividad.

12. Bibliografía

Aliaga, O., & Cofré, D. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Revista gestión de las personas y tecnología, 14*(40), 38-59. https://doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4862

Alva, T., & David, Y. (2022). *Universidad Cesar Vallejo* . Cultura organizacional y desempeñó laboral del personal de envases Los Pinos Epinsa, Chimbote 2022: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106609/Tunjar_AYD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alvarez, N., & Delgado, J. M. (2020). Desarrollo organizacional en la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4*(2), 955-971. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.133

Andino, R. A., & Palacios, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research, 3*(3), 52-75. https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73

Arca, D. C. (2020). *Plan de marketing interno para mejorar el clima organizacional de los trabajadores del departamento de cobranzas de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C, Chiclayo.* Universidad Señor de Sipán. https://hdl.handle.net/20.500.12802/7165

Arismendi, J. A. (2021). *El diagnostico de clima organizacional como herramienta de mejora del desempeño laboral en la empresa industria de alimentos de la ciudad de El Alto (IACEA).* Universidad Andina Simón Bolívar- Sede Bolivia. http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1381

Arteaga, M. I., Mingo, D. I., & Torres, D. V. (2020). *Diagnóstico del clima laboral para el GAD Municipal de Chordeleg y una propuesta de plan de acción.* Universidad del Azuay. http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10203

Baena Paz, G. (2017). *Metodologia de la investigación.* Mexico: Patria.

Barchini. (Enero de 2006). *El metodo deductivo en la generación de datos confiables en el estudio de la población afrodecendiente*. Repositorio UtMachala: https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12258/1/ECUACS%20DE00008.pdf

Bermejo, M., Suárez, I. L., & Salazar, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Revista Holguín, 28*(3). http://www.ciencias.holguin.cu/revista/article/view/244

Bermúdez, V. Y. (2021). *Identificación del clima laboral y su influencia en la cultura organizacional en la Empresa Novacero.* Escuela Politécnica Nacional. http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21646

Binder, M. (2020). *Gestión de la estrategia corporativa mediante herramientas aplicadas a reuniones.* Universidad Torcuato Di Tella. https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/12341

Blanco, Y., & Moros, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Salud y Trabajo, 21*(2). https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/154

Boggi, C. (2021). Impacto del liderazgo femenino en proyectos. *Project Desing and Management, 3*(2). https://doi.org/https://doi.org/10.35992/pdm.v3i2.715

Bonilla, M. L. (2024). *Clima Organizacional Como Promotor de la Satisfacción Laboral: Caso Colegio Pedagógico Privado Básica Primaria de la Ciudad de Cúcuta.* Universidad EAN. https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/7a11b7e6-2710-4a1f-992c-65d0253fbe18/content

Cardona, A. B. (2023). *La Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral como factor de pertenencia y sentido de lealtad dentro de las organizaciones.* Mirage. http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1571

Carro Paz, R., & Gonzalez Gomez, D. (2022). *Productividad y Competitividad.*

Chiavenato. (2013). *Gestion del talento humano* . https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf

Chipana Gomez, E. (Noviembre de 2020). *Analisis Correlacional*. Scielo: http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-478.pdf

Clara, L. V. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración, 7*(1), 22-33. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7520686

Cofre Molina, P. N., & Tandalla Tipanluisa, K. Y. (Agosto de 2023). *Cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador en el sector financiero.* Repositorio UTC: https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/d9394143-20c7-4757-8790-ed2dc7bde614/content

Creswell. (2012). *Research Metodology*. Repositorio Upi: http://repository.upi.edu/26325/6/S_ING_1200124_Chapter%203.pdf

Delgado, R. (2020). El Desarrollo Curricular como Escenario y Estrategia Organizacional de Formación, Actualización y Perfeccionamiento Docente. *Universidad Pedagógica Experimentl Libertador, 17*(3). http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/dialogica/article/view/9128

Flor, O. P., & Vásquez, L. E. (2024). *Rotación del personal y desempeño laboral de los funcionarios del GAD municipal del Cantón Guano.* Universidad Nacional de Chimborazo. http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14135

Fragoso, A., Martínez, L. M., & Elías, A. E. (2020). Intervención organizacional por competencias profesionales en una empresa de proveeduría de calzado dentro del estado de Guanajuato. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 11*(21). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672020000200163&script=sci_arttext

Galindo, M., & Rios, V. (2015). Productividad. *Mexico ¿Como vamos?*, 2-3.

García, L. (2023). *Aplicación del modelo de liderazgo militar en el ámbito empresarial.* Universidad Pontificia Comillas. http://hdl.handle.net/11531/69278

García, R. (2020). *La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá.* Universidad EAN. http://hdl.handle.net/10882/10106

González Guagua, J. L. (agosto de 2024). *"LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA UNIVERSIDAD PUBLICA DEL ECUADOR".* Repositorio UTC: https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/d413428d-e320-4d41-9b29-029aeb0c3b55/content

González, N. D. (2020). Clima laboral, estrés laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades privadas en Chimbote, 2019. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=353795

Guerrero, M. A., & Silva, D. R. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *NNOVA Research Journal, 2*(3), 110–115. https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188

Hernández, H. E. (2023). Cultura organizacional y gestión de cambio: contribución del liderazgo en las microempresas de la Provincia de Tungurahua. *Polo del Conocimiento, 8*(6), 1368-1383. https://doi.org/10.23857/pc.v8i6

Hernández, Y. G., Daza, C. T., & Ramírez, W. E. (2022). Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 12*(2), 66-76. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8994010

Hualcas, M. (2021). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos. *Revista Ciencia y Tecnología, 17*(4), 91-103. https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/4068

Jiménez, C. R. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *TecnoHumanismo, 1*(10), 27-46.

Lino Panchana, I. Y. (2025). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA MUNDIAL FISH.* Repositorio Upce: https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/13244/1/UPSE-MAE-2025-0010.pdf

Lopez D. , M., Arias Montoya, L., & Rave Arias, S. (31 de Agosto de 2006). *LAS ORGANIZACIONES Y LA EVOLUCIÓN ADMINSITRATIVA.* Redalyc: https://www.redalyc.org/pdf/849/84911639026.pdf

Matus, D. (2020). Consultoría en desarrollo organizacional y de negocios in situ. *12*(1), 23-30.

Mendez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Mendez Bravo, M. A. (10 de 02 de 2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus*, 62. https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/718/785

Mishra, D. R., & D. A. (1 de abril de 1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness.* Organization science: https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.6.2.204

Mondragon Barrera, M. A. (30 de Noviembre de 2014). *USO DE LA CORRELACIÓN DE SPEARMAN EN UN ESTUDIO DE INTERVENCIÓN EN FISIOTERAPIA.* DIALNET: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156978

Mondragon Barrera, M. A. (30 de Noviembre de 2014). USO DE LA CORRELACIÓN DE SPEARMAN EN UN ESTUDIO DE INTERVENCIÓN EN FISIOTERAPIA. *Movimiento Cientifico , 8*(1), 99-100. Dialnet: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5156978

Noll, P., Romero, R., & Ortiz, D. (2023). Satisfacción laboral y género: cómo impactan estas diferencias en el clima organizacional. Una reseña sistematizada. *Journal of Management & Business Studies, 5*(1), 1-23. https://doi.org/https://doi.org/10.32457/jmabs.v5i1.1971

Palafox, M. O., Ochoa, S., & Jacobo, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova scientia, 13*(26), 00017. https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682

Paredes Andachi, J. J. (2015). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa VAUD CONFECCIONES.* Dspace uce: https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f8550e5f-fdc2-48fd-a2a6-7b4ba1a6202f/content

Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América, 9*(17), 17-25.

Peinado, M. A. (2021). De la diversidad cultural a una educación transcultural. *Revista Internacional De Apoyo a La inclusión, Logopedia, Sociedad Y Multiculturalidad, 7*(1), 82-91. https://doi.org/10.17561/riai.v7.n1.5

Ramirez Mendez , G. G., Magaña Medina, D. E., & Ojeda Lopez , R. N. (Mayo - Agosto de 2022). *Productividad, aspectos que benefician a la organizacion. Revisión sistematica de la producción cientifica.* Scielo: https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v7n20/2448-6388-tcg-7-20-189.pdf

Rincón, O. O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, 13*(2). https://doi.org/ https://doi.org/10.15332/24631140.6675

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración.* Pearson Educación de México, S.A.

Sampieri Hernandez , R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodologia de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Mexico: Edamsa Impresiones.

Sanchez Castro, A., Cabezas Ramirez, T. V., Huaranga Rivera, H. V., & Casallo Ninalaya, M. (Diciembre de 2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Cide Ecuador: https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2868/3/Libro%20La%20Cultura%20Organizacional_VF.pdf

Sánchez, Y. D., Villafuerte, C. A., Miranda, Flores, J. A., & Neyra, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28*(10), 1126-1139. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9378059

SpencerStuart. (2018). *La percepción de la cultura organizacional en América Latina.* SpencerStuart. https://www.spencerstuart.com/-/media/2018/april/the_perception_organizational_culture_latin_america_spanish.pdf

Súarez, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios, 4*(1).

Taboada, P. A. (2024). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional en boticas de San Miguel, 2023.* Universidad San Ignacio de Loyola. https://hdl.handle.net/20.500.14005/14468

Tamayo, & Tamayo. (2004). *Marco Metodologico*. Urbe Edu: https://virtual.urbe.edu/tesispub/0103178/cap03.pdf

Torres, N., Falconí, M. A., & Ramírez, A. (2019). *Desarrollo Organizacional Análisis de Variables.* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2021-01-19-143149-Desarrollo%20organizacional%20final.pdf

Trejo Narvaez. (Junio de 2007). *Introducción a la investigación: guia interactiva*. Universidad Veracruzana: https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/encuesta.html

Ulloa Armijos, W. A. (Mayo de 2015). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del GAD municipal del municipio.* Repositorio Uta: https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1801752f-7d2c-41eb-a269-3f083ddaa065/content

Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas: Revista Científica De Comunicación, 10*(2), 150-173. https://doi.org/https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201

Viteri, L., & Franco, M. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *E-IDEA Journal of Business Sciences, 4*(17), 30-44. https://doi.org/https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233

Vivas, L. V. (2024). *Liderazgo en la Personería de Bogotá: análisis de desafíos y oportunidades.* Universidad EAN. http://hdl.handle.net/10882/14290

Yaulilahua Huacho, R., & Almenaba Guerrero, Y. (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad del Ecuador. *Revista Cientifica Zambos, 1*(3), 35.

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gomez, N., & Santos Mejia, J. R. (21 de Febrero de 2020). *Cultura Organizacional*. Redalyc: https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf