



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU  
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
DE METROCAR PORTOVIEJO – MANTA.**

**AUTORAS:**

**JULEIDY LIZBETH BERMELLO CEVALLOS**

**PAOLA JAMILETH SOLÓRZANO LOOR**

**TUTORA:**

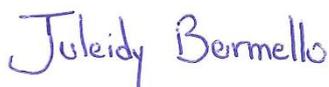
**ING. MARIA JOSE VALAREZO MOLINA**

**CALCETA, FEBRERO DE 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Juleidy Lizbeth Bermello Cevallos, con cédula de ciudadanía 131433882-1 y Paola Jamileth Solórzano Loor, con cédula de ciudadanía 131382097-7, declaro bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE METROCAR PORTOVIEJO – MANTA, es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



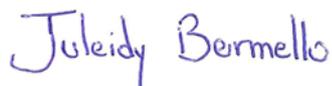
Juleidy Lizbeth Bermello Cevallos  
**CC:** 131433882-1



Paola Jamileth Solórzano Loor  
**CC:** 131382097-7

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Juleidy Lizbeth Bermello Cevallos, con cédula de ciudadanía 131433882-1 y Paola Jamileth Solórzano Loor, con cédula de ciudadanía 131382097-7, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE METROCAR PORTOVIEJO – MANTA cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



Juleidy Lizbeth Bermello Cevallos  
**CC:** 131433882-1



Paola Jamileth Solórzano Loor  
**CC:** 131382097-7

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

**ING. MARÍA JOSÉ VALAREZO MOLINA, MBA.**, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE METROCAR PORTOVIEJO – MANTA**, que ha sido desarrollado por **JULEIDY LIZBETH BERMELLO CEVALLOS Y PAOLA JAMILETH SOLÓRZANO LOOR**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. MARIA JOSE VALAREZO MOLINA**

**CC: 1309252409**

**TUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE METROCAR PORTOVIEJO – MANTA**, que ha sido desarrollado por **Juleidy Lizbeth Bermello Cevallos y Paola Jamileth Solórzano Loor**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**Dr. C. Ernesto Negrín Sosa**  
**CC: 0960541167**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**Dra. C. Lady Zambrano**  
**Montesdeoca**  
**CC: 1310471097**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**Mg. Evelyn Pinargote Navarrete**  
**CC: 1717247785**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

Agradecida con Dios quien me ha guiado por el camino del bien y ha sido mi fortaleza para seguir adelante.

A mi familia quien me ha apoyado constantemente brindándome sus consejos a lo largo de mis estudios.

A la Ing. María José Valarezo Molina, quiero agradecer, en especial, por ser una gran profesora, gracias por compartir su sabiduría y ayudarnos en todo momento con cariño y dedicación.

A Paola Jamileth Solórzano Loo, mi excelente compañera que me apoyó siempre con cariño y una sonrisa para lograr este gran reto que nos propusimos juntas.

**Juleidy Lizbeth Bermello Cevallos**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme el don de la vida y con salud haberme permitido llegar hasta aquí.

A mis padres, Narcisa y Manuel por poner en mí toda su fe y confianza para que este sueño hoy sea una realidad, ya que han sido mi ejemplo de perseverancia y constancia para salir adelante.

A mi esposo, Kevin Solórzano por su constante apoyo y aliento durante todo este proceso, gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mí.

A mi amada hija, Leisha Daenerys por ser el motor que genera la fuerza que me permite impulsarme a seguir adelante y ser una de las razones más importantes para lograr el presente objetivo el cual me proyectará a días mejores.

A la Ing. María José Valarezo Molina, le agradezco por su ayuda incondicional, por ser una gran docente, por colaborar en nuestro aprendizaje, compartir sus conocimientos y estar para mí y mi compañera de tesis cuando requeríamos de su ayuda, siempre con simpatía, afecto y mucha dedicación.

A mi compañera de tesis, Juleidy Bermello porque siempre hubo comprensión y entendimiento, sabiéndonos complementar con cariño y entusiasmo cuando teníamos dudas y dificultades.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López quien me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad, en la cual he forjado mis conocimientos día con día convirtiéndome hoy en una profesional competitiva llena de habilidades acorde a las necesidades laborales actuales.

**Paola Jamileth Solórzano Loor**

## **DEDICATORIA**

A Dios mi creador.

A mis adorados padres José y Maritza quienes me han brindado su amor y sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que soy ahora es gracias a ellos.

A mis amados hermanos y demás familiares quienes también me han brindado sus consejos y apoyo día a día en mi carrera universitaria.

**Juleidy Lizbeth Bermello Cevallos**

## **DEDICATORIA**

A Dios porque a través de mi fe me siento fortalecida y me ha permitido cumplir mi sueño.

A mi familia, por construir bases sólidas en mis valores éticos, morales, religiosos y humanos los cuales me han permitido desarrollarme como persona, en los diferentes roles que cumplo como son: hija, hermana, amiga, compañera, esposa, madre y a partir de hoy profesional.

A la vida, porque con alegrías y tristezas ha forjado mi carácter, fortaleciendo mi utilidad como persona desde cualquier arista en la que me desarrolle.

A la sociedad, mi compromiso de aportar con mi esfuerzo, dedicación y honestidad en cada momento, para ayudar con mí ejemplo al engrandecimiento y desarrollo de la misma.

**Paola Jamileth Solórzano Loor**

## RESUMEN

En una empresa, la cultura organizacional es esencial para su correcto funcionamiento, sin embargo, la falta de motivación e incentivos en lo laboral trae consecuencias como debilidades en el desempeño del personal. Por tal situación el objetivo principal de esta investigación es analizar la cultura organizacional para la evaluación de su influencia en el desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta. Se empleó una metodología con enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, con el método análisis-síntesis deductivo, empleando la encuesta y entrevista para recolectar los datos, cuya población está compuesta por 40 trabajadores. De los hallazgos, se percibe la motivación intrínseca, un trato respetuoso, comunicación fluida y buena relación entre los trabajadores, aunque se comprobó la competencia en su desempeño laboral. Igualmente se detectó que la evaluación del desempeño laboral solo la ejecuta un supervisor, Asimismo, se evidenció la excelencia en cuanto a la disposición de las herramientas, máquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo. Se refleja la motivación intrínseca, escasos incentivos verbales, Se concluye que coexiste una cultura organizacional entrelaza dos concepciones contrarias, la burocrática y de clan. En el liderazgo está interconectado lo autoritario y lo jerárquico, la evaluación del desempeño laboral no impulsa la motivación hacia el logro de objetivos y hay debilidades en relación a las capacitaciones, por lo que las estrategias que se proponen pueden ayudar a motivar al personal y mejorar la calidad del servicio.

**PALABRAS CLAVE:** cultura, desempeño, estrategias, motivación.

## ABSTRACT

In a company, organizational culture is essential for its correct functioning, however, the lack of motivation and incentives at work has consequences such as weaknesses in staff performance. Due to this situation, the main objective of this research is to analyze the organizational culture to evaluate its influence on the work performance of the staff of Metrocar S.A. Portoviejo – Manta. A methodology with a mixed, quantitative and qualitative approach was used, with the deductive analysis-synthesis method, using the survey and interview to collect the data, whose population is made up of 40 workers. From the findings, intrinsic motivation, respectful treatment, fluid communication and good relationship between workers are perceived, although competence in their work performance was proven. Likewise, it was detected that the evaluation of work performance is only carried out by a supervisor. Likewise, excellence was evident in terms of the provision of tools, machines, equipment, and technology for the execution of the work. Intrinsic motivation is reflected, with few verbal incentives. It is concluded that an organizational culture coexists that intertwines two contrary conceptions, bureaucratic and clan. In leadership, the authoritarian and the hierarchical are interconnected, the evaluation of work performance does not drive motivation towards achieving objectives and there are weaknesses in relation to training, so the strategies proposed can help motivate staff and improve the quality of service.

**KEY WORDS:** culture, performance, strategies, motivation.

## CONTENIDO GENERAL

<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>iv</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>viii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4. IDEA A DEFENDER.....	4
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	6
2.1.1 NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	7
2.1.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	8
2.1.3 FUNCIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.1.4 MULTICULTURALIDAD .....	10
2.1.5 PLURICULTURALIDAD .....	11
2.1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	11

2.1.6.1 AMBIENTE LABORAL .....	12
2.1.6.2 ORGANIZACIÓN .....	13
2.1.6.3 MOTIVACIÓN .....	14
2.1.7 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	14
2.1.7.1 COMUNICACIÓN.....	15
2.1.7.2 LIDERAZGO .....	15
2.1.7.3 ÉTICA ORGANIZACIONAL.....	16
2.2 DESEMPEÑO LABORAL.....	17
2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	17
2.2.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	18
2.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	19
2.2.4 IMPORTANCIA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL.....	20
2.2.5 BENEFICIOS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	20
2.2.5.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	21
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....</b>	<b>23</b>
3.1. UBICACIÓN .....	23
3.2. DURACIÓN.....	24
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	24
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	24
3.4.1. Bibliográfico .....	24
3.4.2 De campo .....	24
3.5. MÉTODOS.....	25
3.6 TÉCNICAS.....	27
3.6.1. Observación.....	27
3.6.2 Entrevista.....	27
3.6.3 Encuesta .....	28
3.6.4 Validez de experto .....	28

3.7. HERRAMIENTAS.....	28
3.7.1. Cuestionario.....	28
3.7.2. Fichas de observación .....	29
3.7.3. Guía de entrevista.....	29
3.7.4. Hoja de cálculo .....	29
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>33</b>
4.1. FASE I. Diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo – Manta. ....	33
4.2. FASE II. Elaboración del cuestionario sobre el proceso de la evaluación desempeño laboral para la determinación del tipo de evaluación, periodicidad y la percepción de los trabajadores con respecto a su propósito y las metas de la empresa. ....	44
4.3. FASE III. Contrastar la información de las observaciones, encuestas y entrevistas para su análisis e interpretación .....	58
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	61
5.2 RECOMENDACIONES .....	62
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>69</b>

## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1 Coeficiente de conocimiento .....	35
Tabla 2 Coeficiente de argumentación .....	36
Tabla 3 Fuentes de argumentación.....	36
Tabla 4 Nivel de Competencia de los Expertos .....	37
Tabla 5 Matriz de entrevistas .....	40

Tabla 6 Evaluación del desempeño laboral .....	46
Tabla 7 Métodos de evaluación .....	48
Tabla 8 Desarrollo del ser humano en la empresa .....	50
Tabla 9 Desarrollo del ser humano con el proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa .....	53
Tabla 10 Coeficiente de conocimientos específicos .....	74
Tabla 11 Coeficiente de argumentación .....	74

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

Figura 1 Hilo conductor del marco teórico de la investigación .....	5
Figura 2 Ubicación de la empresa Metrocar S.A. en Portoviejo.....	23
Figura 3 Ubicación de la empresa Metrocar S.A. en Manta .....	23

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En las empresas es esencial que exista una cultura organizacional que permita a todo el talento humano seguir la misma dirección bajo un clima en armonía, un correcto liderazgo para cumplir con los objetivos y metas con base a una buena gestión que manifieste un eficiente desempeño laboral. En el marco de estos elementos se configura la cultura organizacional, que incorpora los aportes de los integrantes del grupo de acuerdo a sus características personales dando paso a la interacción diaria y la convivencia armónica, sin embargo, esto no exime a la alta dirección de preocuparse de garantizar las condiciones adecuadas para alcanzar un buen desempeño laboral que responda al crecimiento empresarial (Quiroz, 2020).

En este sentido, el comportamiento organizacional que desarrollan los empleados en el entorno donde trabajan, sus experiencias compartidas, actitudes y circunstancias laborales se conjugan con el desempeño laboral dentro de la cultura organizacional (Gómez et al., 2020). Esta dinámica individual o grupal es componente y determinante en la posibilidad de conseguir los resultados esperados de la organización. Según Núñez y Brochero (2019), es la sustentabilidad mostrada en el desarrollo del ser humano a través de sus dimensiones emocionales, espirituales, fisiológicas y racionales que constituye el desarrollo de las empresas. Por otra parte, se concibe como la valoración de la eficiencia, que con un mínimo costo se alcance las metas y objetivos trazados. (Castro et al., 2020).

Desde ese criterio lo fundamental es que exista un adecuado comportamiento organizacional que conlleva a la estandarización de los procedimientos, posibilitando las habilidades, la iniciativa y autonomía por parte del empleado. Mientras que, en la cultura organizacional como en el desempeño laboral se debe considerar para su desenvolvimiento el desarrollo del ser humano, la innovación, la creatividad, el trabajo en equipo, la calidad de atención al cliente,

la formación permanente, la autoevaluación y el agrado y satisfacción por el trabajo bien hecho, porque estos factores se ven reflejados en el éxito del desarrollo de una empresa (Ramírez y Nazar, 2019).

En la actualidad las empresas privadas y públicas enfrentan la necesidad de mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral, ya que se ha vuelto evidente la necesidad de transformaciones a nivel laboral destacando la eficiencia a costa del desarrollo del ser humano, a pesar de no existir un procedimiento que defina el momento justo en el que se configura la cultura organizacional sí es importante y deseable que las empresas tengan una clara idea de la dinámica grupal de sus empleados, ya que esto podría representar un factor trascendental en el desempeño laboral de su personal para el buen funcionamiento de la empresa y en una mejor cohesión social (Cedeño, 2022).

En el Ecuador, se evidencia que las empresas buscan priorizar la productividad, competitividad, innovación tecnológica y rentabilidad minimizando la gestión del talento humano y la importancia de una adecuada cultura organizacional por considerar primordial los procesos, resultados, la evaluación del desempeño laboral. En correspondencia a la política de Estado de la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado (Artículo 3. Ley del sistema ecuatoriano de la calidad, 2010) por lo que se originan desmotivación laboral, conflictos y problemas entre los trabajadores.

En la empresa Metrocar S.A concesionaria de vehículos con una larga trayectoria en el país, que vende carros exclusivamente de la marca Chevrolet con servicio técnico de reparación y asociados a CHEVYSTAR que ofrece un servicio de rastreo satelital, se refleja deficiencias en el trabajo en equipo, en el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la institución, admitiendo como una de las posibles causas el desconocimiento de la importancia de la cultura organizacional, la falta de motivación e incentivos en lo laboral trayendo como consecuencias debilidades en el desempeño del personal que repercute en la atención al cliente, atrasos en las gestiones administrativas de compra-venta de un vehículo.

Desde ahí surge la formulación del problema: ¿Cómo la cultura organizacional influye en el desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. de los cantones Portoviejo y Manta?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación se realiza porque la cultura organizacional es una temática relevante que facilita el desarrollo de un clima en el cual se favorecen todos los procesos y las gestiones de una empresa. Al respecto, es preciso su análisis desde el comportamiento, las percepciones y valores de los trabajadores o el personal que permita conocer su influencia en el desempeño laboral con el propósito de crear estrategias hacia el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta que conlleva al éxito empresarial.

Sobre esta concepción en particular, se sustenta en lo teórico porque se pretende originar análisis y reflexión sobre la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral, contrastando resultados que sirvan como complemento epistemológico.

En la sustentación práctica, se justifica porque proporciona información que servirá de guía al personal del departamento Talento Humano para implementar estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta, que provendrán de los resultados de la investigación y que pueden utilizarse en otros estudios.

Con respecto a la relevancia social se deriva al generar impacto en los trabajadores de Metrocar S.A. con respecto a fomentar motivación y satisfacción para optimizar habilidades y destrezas del personal, evolución del ser humano en la empresa. Por lo tanto, se estima con el diagnóstico adentrarse a una realidad que permita hacer visibles situaciones limitantes en el correcto desenvolvimiento de la cultura organizacional, en esta época signada por los cambios en el entorno laboral entre lo presencial y virtual.

En lo económico permite tomar decisiones, destacando las administrativas en cuanto al talento humano; dado que proporciona información necesaria mediante la evaluación del desempeño laboral, de manera que el personal responsable de Metrocar S.A., sin tener que contratar a un evaluador externo, pueda crear y mostrar acciones convenientes y oportunas en la búsqueda de optimizar las labores del personal disminuyendo recursos, que son utilizados en las actividades de cultura organizacional buscando el mejoramiento de la eficiencia del personal.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la cultura organizacional para la evaluación de su influencia en el desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

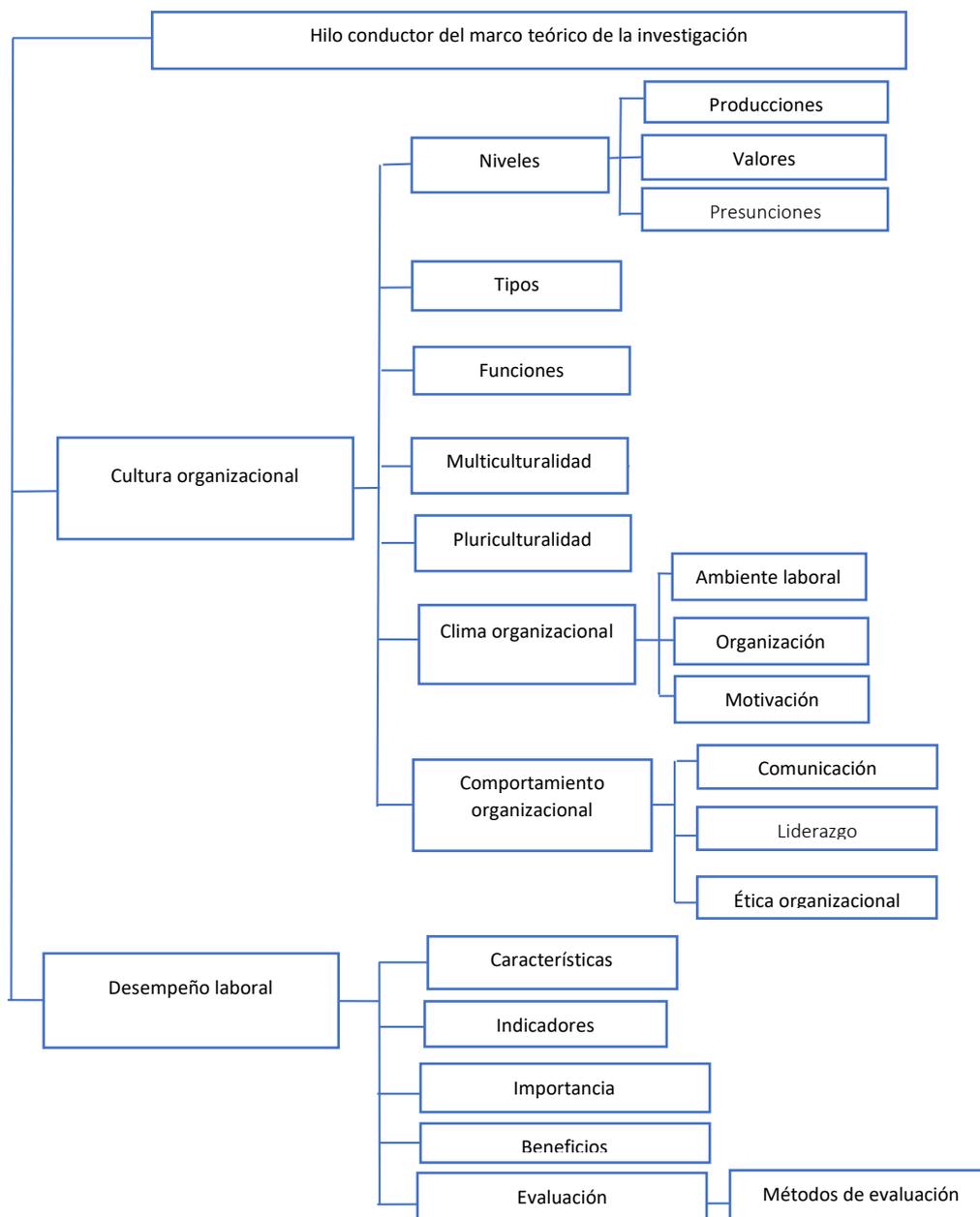
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo – Manta.
- ✓ Caracterizar el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. Portoviejo - Manta para la determinación de la percepción en cuanto a eficiencia y el desarrollo del ser humano en la empresa.
- ✓ Proponer estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La cultura organizacional desde la perspectiva motivacional influye en el desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del marco teórico se presenta el hilo conductor de la investigación. Tal como se muestra en la figura 1, en donde se da a conocer los temas específicos para alcanzar el objeto de estudio.



*Figura 1 Hilo conductor del marco teórico de la investigación*

Fuente: Elaboración propia

## 2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, el concepto de la cultura organizacional se centra en la gestión de las empresas, instituciones u organizaciones, esto se manifiesta en los aportes de directivos empresariales en distintas compañías, que la conciben como figura clave al momento de direccionar y gestionar el camino de las organizaciones o de entender elementos de su funcionar y de la conducta organizacional (Quiroz, 2020). Al respecto, la cultura organizacional se entiende como los valores y las normas por los que se dirige u orienta una empresa. Básicamente son los principios relacionados con la estructura, con la metódica de la eficiencia laboral, y hasta la manera en que se vincula las integrantes, el personal.

Torres (2022) asevera que es de suma importancia realizar una distinción sutil porque el objetivo de una cultura organizacional no es el cambiar los comportamientos de las personas. Son dos procesos distintos: el cambio de conductas es una técnica y un procedimiento mucho más complejo que el de diseñar una cultura, es fácil caer en este tipo de equívocos. La mayor parte de las veces que se ha intentado cambiar conductas mediante la implantación de una nueva cultura organizacional. En este sentido, la innovación frecuentemente admite que la organización se conserve con vida y, sobre todo, su cultura conlleve perennemente a captar la atención del usuario y lograr las metas.

El desarrollo de la cultura organizacional es primordial para las personas debido a que colabora a la definición de las fronteras, al establecimiento de disconformidades entre una organización y otras, permitiendo a que se logre la ética, identidad o pertenencia (Ocampo et al., 2019). En la búsqueda del manteniendo de un continuo crecimiento empresarial se requiere que el desempeño del talento humano sea eficiente, y es importante que la cultura organizacional pueda proporcionar la resolución a las situaciones problemáticas vinculadas con el acomodo al contexto y la unificación interna para aseverar la permanencia y continuidad de las organizaciones.

Entre sus características Ulloa (2019) esboza que una cultura organizacional presenta las siguientes peculiaridades: los valores, las creencias y las

manifestaciones culturales, que se encuentran definidos como: valores son los ideales que se aceptan y comparten dentro de una sociedad; creencias las ideas validadas como verdades por los miembros de una sociedad independiente de su objetividad y manifestaciones culturales que son las expresiones en las que se reflejan las afirmaciones básicas y principios de los integrantes de una organización.

Esas son las características entendidas como elementos constitutivos de la cultura organizacional que también está compuesta por niveles y tipos, precedidas de sus funciones.

### **2.1.1 NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para Cristobal et al., (2018) la cultura organizacional cuenta con tres niveles, siendo unos más visibles que otros.

Producciones, el primer nivel, denominado el más perceptible de la cultura organizacional, sus creaciones y producciones, se observan en su contexto social y físico. El espacio físico, se refiere al comportamiento expresado de sus integrantes, la expresión hablada y escrita, sus producciones y la destreza tecnológica del equipo.

Valores, el segundo nivel, florece a partir de una solución que se acepta de forma colectiva válida y se distingue su éxito, el valor transita progresivamente por una serie de cambios cognoscitivos hasta el reconocimiento. Ésta emana de la cognición, se torna inconsciente y automática costumbres.

Presunciones básicas, el tercer nivel, se refiere a la consideración implícita que sitúan el comportamiento y educan a las personas del equipo cómo pensar, descubrir y concebir las cosas. Por lo general son indiscutibles, aunque son capaces de dar lugar a situaciones contradictorias y distorsionar los datos.

## 2.1.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La administración es diferente en las empresas y contiene funciones distintas, según las circunstancias externas e internas de la organización, de acuerdo a estas particularidades se muestran los tipos de cultura organizacional. Para Cuenca y López (2018) existen cuatro tipologías de cultura que son las siguientes:

- *Burocrática*: la relevancia se encuentra en el control y asume una disposición interna, se les da importancia a las normativas, concurre en lo estándar de los procedimientos, la operación, las reglas, y es vertical el tipo de comunicación.
- *De clan*: la importancia está orientada a lo interno y a su flexibilidad, por lo tanto, destaca la colaboración del equipo de trabajo, el desarrollo humano, la responsabilidad de todos con la institución y la participación de los trabajadores.
- *Emprendedora*: las organizaciones tienen una orientación externa y son flexibles. Se caracteriza este tipo de cultura por tomar grandiosos riesgos, impulsa la creatividad en sus colaboradores, los niveles de dinamismo, y su rápida adaptación a las transformaciones.
- *Mercado*: el énfasis se encuentra externamente, aunque demanda control y estabilidad en la búsqueda de conseguir progresos en su competitividad y productividad.

Estos tipos de culturas organizacionales se ven bien diferenciados con respecto a su importancia, recalcando lo externo y lo interno de las organizaciones, una tipología con mayor control hacia los empleados referida a las normativas y su contraria más flexible que se preocupa por los trabajadores.

Rivera et al., (2018) especifican las tipologías de cultura organizacional, se define, la primera, el sistema autoritario coercitivo, en la cual los encargados poseen escaso sentido de seguridad en sus dependientes, y en pocas ocasiones, los implican cuando hay que tomar decisiones. En este sentido, los

gerentes divulgan las líneas descendentes al empleado con amenazas y coacción y solo toma las decisiones.

El siguiente sistema, se designa autoritario benevolente, se determina porque la gerencia es la encargada de dar las ordenes, aunque los trabajadores disfrutan cierta autonomía para opinar, adentro de los términos convenidos se da flexibilidad y se recompensan los logros obtenidos. La actitud de los encargados es condescendiente hacia los empleados y ellos son cautelosos en la interacción con los mismos. Las instituciones con sistemas consultivos, establecen los fines a partir de la dirección, siendo debatidas con los trabajadores, quienes tienen la permisión sobre la manera en la que desempeñan sus labores, aunque las decisiones primordiales son acordadas por los jefes.

La última es el sistema participativo más flexible, se caracteriza porque los encargados tengan confianza y seguridad en los trabajadores, la toma de decisiones es horizontal, el clima se precisa amigable entre la jerarquía.

En estos tipos de cultura organizacional se evidencia también el control y la confianza entre los encargados y empleados, en una hay mayor libertad que en el otro tipo de cultura, siendo contrarias.

### **2.1.3 FUNCIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura ejercita diversas funciones internamente en una organización, que llevan a la estabilidad, adaptación y seguridad en las interacciones del personal derivando las diferencias entre una organización y otras (Blas, 2019). Entre estas funciones de la cultura organizacional se comunica la conciencia del sentido de pertenencia e identidad a las personas de la misma, creando una responsabilidad mayor al beneficio personal del trabajador y como último, acrecienta el equilibrio del sistema social.

En este sentido, las funciones de la cultura organizacional, precisan fronteras y caracteriza a una organización de otra, traspasan sentido de identidad y pertenencia a los integrantes del equipo de la organización, proporciona el compromiso, enraizando este sentimiento más allá del interés individual, crea más estabilidad del sistema social y puede verse como una herramienta que da

sentido y control; guía y forma las actitudes, la conducta y el comportamiento de los participantes en la organización.

#### **2.1.4 MULTICULTURALIDAD**

Existe un aumento de las empresas que consideran la inclusión a individuos de diferentes orígenes o culturas en sus equipos o sedes, por lo que se puede mencionar un entorno de trabajo multicultural. Multicultural se caracteriza por la convivencia de diversas culturas. Al respecto, Ávila (2022) manifiesta que comprende a la distinción de la integración entre diversas culturas que conviven en el mismo lugar físico sin intercambio o beneficio mutuo. Al principio esta diversidad tiene efectos positivos para la empresa, aunque también presenta algunos desafíos que no siempre son fáciles de gestionar. En función a esto se centra en las ventajas que presenta un equipo de trabajo con estas características y después en los inconvenientes.

Al respecto, la multiculturalidad conlleva a que en la empresa u organización existan los diferentes criterios sobre un mismo tema que permite la viable y la enriquecida argumentación, principalmente en el entorno de las relaciones sociales y empresariales. Todo esto favorece a la apertura de un individuo a considerar otros puntos de vista distintos del propio; sumado a que, dependiendo de la cultura de la que se provenga, gozará de un conocimiento en el entorno laboral de una forma determinada, asimismo brindará nuevas visiones.

En particular, la naturaleza multicultural se ubica en las empresas internacionales siendo un entorno en el que cohabitan y se relacionan distintas identidades culturales. La multiculturalidad puede ser externa, relacionada con los contactos con los mercados extranjeros, pero también interna (Sarmiento, 2018). De hecho, cada vez más empresas reflejan las sociedades multiculturales por las inmigraciones en el país. En función a lo mencionado, las organizaciones suelen preferir perfiles profesionales acostumbrados a trabajar en contextos donde se valora la multiculturalidad.

### **2.1.5 PLURICULTURALIDAD**

La pluriculturalidad es comprendida como la variedad cultural cuando se toma una sociedad, o cuando una persona sea única o en su conjunto, sitúa el espacio que toca en su cultura, en un entorno en el cual se ubica y cohabitan diversos grupos culturales (Cardona et al., 2020).

Lo pluricultural es un concepto que interesa para el análisis y la caracterización del escenario de vivencias de distintas culturas, sin integrar diferencias. En cambio, la interculturalidad se refiere a cómo interactúan las diferentes culturas entre sí, considerando las desigualdades e indagando maneras de comunicación sin obligaciones y fluidas (Ojeda, 2019).

Dada la globalización y el aumento de las inmigraciones en una empresa u organización existe la pluriculturalidad cuando hay empleados de muchas nacionalidades, sin embargo, no existe ningún tipo de distinción solo las diferentes labores.

### **2.1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional se concreta en el entorno interno de la empresa, organización o institución. Se crea con las maneras en la cual interactúan los trabajadores entre sí y su relación con el público externo o clientes. La notoriedad, como es vista la organización, depende grandemente de su clima interno (Mena, 2018).

El clima organizacional se establece en los criterios individuales y grupales, por lo que se conceptualiza como las actitudes, modelos periódicos de conducta y emociones que determinan la coexistencia en la institución (Arroyo, 2018). Desde esta perspectiva, se describe como los escenarios existentes en una organización y las relaciones o ligaduras entre las personas, los empleados, en los equipos de trabajo y el desempeño laboral. Por tal razón, los jefes recurren a la manipulación del clima con más desenvoltura que la cultura organizacional, con el propósito de influir directamente en la conducta de los trabajadores.

Para González et al. (2018) el contexto emocional y físico en el cual se desenvuelven las acciones laborales simboliza el clima de la organización. En este entorno, las personas ponen en práctica los conocimientos que tienen para conseguir el propósito de la organización. Para ello, las interacciones entre las personas corresponden poseer peculiaridades sociales que les consienta desenvolverse de forma que no produzcan revueltas entre ellos.

En este sentido, un excelente clima organizacional se halla en trabajadores que realizan su labor sin afectar a otros, aunque consideran las opiniones de sus compañeros, de manera que se logre llegar a un consenso para la mejora de la organización.

El clima organizacional se destaca porque cuando es apropiado da acceso al personal a sentirse más motivados y cómodos en su puesto de trabajo (Navarro et al., 2017). Bajo este entorno, se facilita el compromiso y el trabajo en equipo en la búsqueda de obtener los objetivos y que sea favorable porque se puede influir en las percepciones, el comportamiento y expectativas de las personas.

#### **2.1.6.1 AMBIENTE LABORAL**

La eficacia laboral está definitiva por el contexto organizacional que envuelve el ambiente laboral. Las compañías ejecutan esfuerzos para perfeccionar la calidad de vida laboral mediante acciones metódicas en la búsqueda de suministrar al recurso humano, oportunidades para mejorar sus destrezas, circunstancias profesionales y desempeño (Chagray et al., 2020).

Según Rivera et al. (2018) el ambiente laboral se compone por tres determinantes: el general, vislumbra los elementos económicos, legales, sociales, y tecnológicos, que intervienen en un periodo largo en el trabajo de los jefes y sus estrategias; la operativa, percibe al trabajo, al cliente y a los proveedores que ejercitan su dominio concreta e inmediatamente en la dirección; y la interna, que constituye el resto de las potencias que operan interiormente en la organización y que tienen vinculaciones determinadas para su desempeño y dirección.

En el ambiente laboral de la organización es importante considerar que los determinantes, general y operativo, proceden desde afuera, aunque se origina en el interior. Otro aspecto relevante a acotar en el ambiente laboral lo caracteriza la tasa de rotación, porque repercute en los costos de la empresa, mostrándose en los costos de adquisición o liquidaciones, asimismo, en el adiestramiento de nuevos trabajadores (González, 2020).

El personal en su ambiente laboral debe considerar que su trabajo es compensado a plenitud y todos sus requerimientos básicos para permanecer en la organización y en su cotidianidad. Para conseguirlo, la empresa debe mitigar las malas condiciones laborales, como las pocas prestaciones y los salarios bajos, con la intención de procurar su permanencia en su puesto y que tenga una buena relación con sus superiores y compañeros, por tal razón, la formación permanente y la determinación de las políticas internas de trabajo hace que el talento humano se responsabilice con la organización.

#### **2.1.6.2 ORGANIZACIÓN**

La organización laboral se entiende como un pequeño ambiente o un subconjunto abierto delimitado en el tiempo y espacio, combinado por puestos y espacios de trabajo, personas y sus actividades, en una diversidad de elementos en el medio natural o físico con su carácter cultural (Rivera et al., 2018).

Las organizaciones laborales se hallan en un reto de mantener un área de trabajo que ayude a despertar la motivación de los trabajadores, en el cual sobresalga la satisfacción y el bienestar. No obstante, los criterios del personal vinculados con las peculiaridades de su ambiente y cuál es su estado de ánimo cambia dependiendo del individuo (Ramos, 2017).

En principio esta inconsecuencia en los criterios entre el personal va a involucrar la falta de definición de la organización, por el cómo es su ambiente laboral. Esto es importante porque lo que precisa a las empresas u organizaciones es su cultura organizacional, que ya se ha entendido como las conductas y emociones compartidas por todos sus integrantes.

### **2.1.6.3 MOTIVACIÓN**

Las organizaciones requieren tener personal formado y motivado, porque son los integrantes fundamentales para perfeccionar la calidad de los servicios y productos, al mismo tiempo, desarrollar las competencias colectivas e individuales de los trabajadores con un solo propósito, ser la mejor obteniendo las mayores rentas en el largo y corto plazo (Lema et al., 2019).

En este orden de ideas, Torres y Carapas (2021) comprobaron que el elemento primordial y preciso para la motivación de los trabajadores, el correcto desempeño y la satisfacción laboral, es el incentivo económico. En concordancia, Olivera et. al. (2021) manifiestan, al igual, que los incentivos económicos y los reconocimientos hacen que se sientan contentos y motivados. Sin embargo, emplear únicamente incentivos monetarios en la búsqueda de motivar al personal para que colabore adecuadamente dentro de la empresa, no es obligatoriamente la mejor opción de motivación.

En este sentido, es importante destacar que la motivación puede ser extrínseca o intrínseca. La extrínseca está dada por varias condiciones laborales, como por particularidades de la cultura organizacional que van desde un ambiente ameno para el desempeño de la tarea laboral, bonos extras, obsequios, pago de horas extras, hasta premios por producción. Por otro lado, la motivación intrínseca en el cual el trabajador tenga sentido de pertenencia y le guste trabajar en la empresa, con ello su desempeño laboral será óptimo.

### **2.1.7 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional es el actuar de las personas en una organización, por qué se comporta de esa manera y cuáles son las incidencias de su manera de desenvolverse (Molina et al., 2016). Apuntan Dash y Pati (2018) la conducta que asuman las personas dentro de la organización está vinculado por la transformación organizativa que posea la empresa, que pretende optimizar los efectos humanos.

Atendiendo a lo anterior, se evidencia que encierra igualmente el progreso de la empresa, debido a la conducta de los trabajadores, referida a la eficacia humana que alcanza a colaborar en aspectos del desempeño financiero, administrativo y social de la organización. Adentro del comportamiento de las personas en una empresa se muestran diferentes circunstancias. Entre estas hay positivas que realzan el desempeño de las personas, sin embargo, asimismo concurren situaciones que crean roces entre ellos.

#### **2.1.7.1 COMUNICACIÓN**

La comunicación es importante en todas las relaciones tanto personales como laborales porque permite la fluidez de la información. En la mayoría de las empresas, los trabajadores proporcionan una apreciación alta a este aspecto (Chagray et al., 2020).

Todos los miembros de una organización deben contar con un sistema de comunicación que responda a cada individuo, información necesaria en el instante preciso para ejecutar su labor y efectuar los objetivos. La alta dirección debe procurar instaurar los procesos de comunicación internos apropiados y que dicha comunicación sea para la eficacia de gestión de calidad (Olivera et al., 2021).

La comunicación vista como una serie de procesos transversales hace viable circunscribirla en la política institucional evitando limitarla a lo mero instrumental. Se puede comprender que es el espíritu y alma de la organización (Charry, 2018). La falta de una efectiva comunicación interna, es un inconveniente que genera desmotivación y crea conflictos entre el personal.

#### **2.1.7.2 LIDERAZGO**

Las acciones, operaciones y actividades que realizan los dirigentes de una organización valen de guía para que los trabajadores estén al tanto de cómo trabajar en las áreas. La forma cómo se comportan los encargados son un

modelo y manera de aprendizaje. El liderazgo crea y ajusta la cultura organizacional, siendo básica para el cambio y su mantenimiento (Cristobal et al., 2018).

El liderazgo se refiere a las destrezas necesarias para guiar las acciones de grupos humanos en una trayectoria definitiva, infundiendo valores de trabajo, adelantando escenas de evolución para los grupos, se destacan las habilidades para determinar los objetivos y su seguimiento, dando feedback, uniendo los criterios de las diversas personas (Olivera et al., 2021).

En este contexto, un líder debe tener habilidades que se aprovechen para acompañar y conducir un grupo de trabajadores. Por tal razón, no sólo es capaz de influir en su equipo de trabajadores, sino de facilitar ideas innovadoras y motivar a cada colaborador a lograr lo mejor de sí.

### **2.1.7.3 ÉTICA ORGANIZACIONAL**

La ética organizacional, es comprendida como la aplicada en la relación empresarial, compone los cimientos de los valores organizacionales que constituyen el clima organizacional y posteriormente, la cultura organizacional (Arroyo, 2018). Se concibe desde el originar de un proceder ético de los trabajadores o miembros del personal, lo cual ha estimulado que las autoridades se vuelquen a impulsar comportamiento ético en el talento humano, considerándola en la toma de decisiones. Evitando actuaciones inversas a los valores organizacionales que les presiden, encaminando la consolidación de la imagen empresarial frente a los clientes y sociedad.

La ética empresarial, brota de la ética organizacional, concretándose como las normas, valores y principios que se manifiestan en la cultura organizacional. En la ética organizacional se ubica la ética individual de cada empleado, que unidas conforman la ética de la organización. Atendiendo a estas consideraciones, en las empresas, la ética individual posee una vinculación bidimensional que interfiere en la ética organizacional y, al mismo tiempo, en la cultura organizacional porque trasciende en el proceder ético propio de la persona.

## **2.2 DESEMPEÑO LABORAL**

El desempeño laboral comprende la labor del personal en las organizaciones que busca lograr las metas y objetivos determinados. Específicamente se refiere a dar cuenta sobre el comportamiento de cada persona de la organización, que se vincula con sus deberes, compromisos que los desarrolla según sus responsabilidades y funciones (Cedeño, 2022).

El desempeño laboral se centra en el proceder, labores y actuaciones de los trabajadores que conforman una organización. Al respecto, cada persona es importante para el sistema de la empresa. Desde esta perspectiva, el desempeño laboral, es responsabilidad de cada trabajador, aunque debe ser motivada y estimulada con una buena cultura y clima organizacional en el cual se fomente la ética empresarial. Dada su importancia se debe evaluar el desempeño laboral en las empresas.

### **2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Las características del desempeño laboral conciernen a las habilidades, destrezas, los conocimientos y capacidades que debe realizar un individuo en el desarrollo de su trabajo (Castro, 2020). Estas particularidades se encuentran inmersas en la cultura organizacional, entre estas destacan en los conocimientos académicos, las competencias técnicas del cargo, en el cual se aplican las destrezas a través del comportamiento laboral, competencias universales, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Las destrezas como una característica el desempeño laboral describen el aprendizaje continuo, las relaciones humanas, la actitud al cambio y la vocación al servicio, mientras que en las competencias universales se ubican las lingüísticas, comunicacionales, digitales, plurilingüe, ciudadana (Marín y Delgado, 2020). Al respecto, estas características propias de cada persona en su desempeño influyen en el desenvolvimiento de todos recayendo en la eficiencia y la eficacia de la labor grupal.

Para Sumba et al. (2022) el trabajo en equipo es importante porque aumenta las capacidades para efectuar las tareas, de esta manera se generan conocimientos nuevos y el aprendizaje es compartido. Por su parte, el liderazgo que engloba la aptitud, actitud, capacidad organizativa y la responsabilidad que posee un trabajador para dirigir su trabajo y el trabajo en equipo es transcendental porque permite un correcto y adecuado desempeño laboral.

Estas características del desempeño laboral conllevan a la medición de la aplicación del cumplimiento de las actividades esenciales en la empresa para lograr los objetivos y las metas.

### **2.2.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO**

Los indicadores de desempeño ponen en términos numerales el rendimiento de los trabajadores, porque con sus resultados se evidencia la productividad y la calidad de su trabajo, que se ha confirmado cuantificando su utilidad. Entre los indicadores se encuentran los de trabajo y satisfacción al cliente.

Los indicadores de trabajo calculan la calidad y la cantidad del trabajo que ha realizado el personal. Con ellos, se pueden calcular el número de ventas, o cualquier actividad. En este caso, se puede dar la medición del número de automóviles vendidos, la rapidez y eficiencia de la reparación de los autos, para lo cual se consideran los siguientes indicadores, número de ventas (productos/tareas), tiempo de servicio, controlar la asistencia de los trabajadores.

El desempeño laboral de los trabajadores posee una huella directa en las ganancias y beneficios, por eso es primordial realizar una comprobación que consienta estar al corriente del estado financiero de la compañía, retorno de la inversión (ROI), ingresos por empleado, crecimiento de los ingresos. Entre los indicadores de satisfacción del cliente, métricas encaminadas a calcular el desempeño laboral del trabajador mediante el discernimiento que poseen los clientes del servicio o producto recibido (Toala y Mogro, 2021).

### 2.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación es un mecanismo primordial para las organizaciones puesto que admite una contemplación profunda de cómo van los procesos, la relación de los trabajadores con sus obligaciones y además de conocer el nivel de responsabilidad y agrado que viven al desenvolverse en sus funciones (Guartán y Valarezo, 2019).

La evaluación de desempeño es una valoración metódica de la labor de cada individuo, en relación a las actividades que efectúa, de los fines y derivaciones que debe conseguir y de su potencial de perfeccionamiento; es una serie de acciones que se aprovechan para calificar o apreciar la excelencia, el valor y las cualidades de una persona y, sobre todo, su tributo al ejercicio laboral en la organización.

Sobre esto en particular, la evaluación del desempeño se comprende como el proceso de exploración y reconocimiento individual o en grupo, con relación a los logros. Esto valdrá para desplegar de forma adecuada planes de adelanto, objetivos y metas. Estas acciones pretenden incitar el nivel de rendimiento de los trabajadores en sus tareas y faenas cotidianas (Sánchez, 2021). Por lo antes planteado, se visualiza un componente básico que es la importancia de cada miembro de la organización, examinando el rol que juega en el desempeño del sistema organizacional. Valorar al personal aprueba la corrección a tiempo y con un menor coste, asumir un enfoque amplio del ejercicio y fundar nuevas estrategias en la búsqueda de alcanzar los objetivos, las metas y fines determinados.

Desde ese contexto mencionado, la evaluación del desempeño laboral es de suma notabilidad puesto que consiente disfrutar de una visualización transversal de todo lo que acontece. Este razonamiento muestra una perspectiva amplia en correspondencia a la evaluación, exponiendo que posee una trascendencia profunda ya que apremia el adelanto profesional y personal de los participantes con intenciones a su desarrollo, persiguiendo el oportuno manejo de los

recursos. En una organización es significativo pues sobrelleva a conseguir excelentes resultados, trazando una concordancia entre el desarrollo laboral, personal, y eficacia.

#### **2.2.4 IMPORTANCIA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL**

La evaluación apremia el perfeccionamiento profesional y personal de los trabajadores en la disposición que proporciona sus destrezas propias y competitivas en favor del progreso de la organización. En otros términos, se puede hacer valer los recursos, desde sus habilidades y las potencialidades a desenvolver, para que sean más productivos los recursos humanos.

La perspectiva integral del trabajador permite una superior relación entre las partes del equipo puesto que se está al tanto de las habilidades de cada uno, se amplía los diálogos y debates ineludibles para progresar, porque se accede a la interacción comunicativa pertinente y acertada, se crean espacios de contribución a partir del conocimiento, restricciones y posibilidades.

Por consiguiente, en la evaluación debe tomarse en cuenta la perspectiva de los trabajadores; no es solamente evaluar y tomar decisiones sino conocer lo que se espera, con qué se cuenta y la habilidad de cada uno de los integrantes de la organización (Canossa, 2022). Igualmente, sería justo tener una perspectiva clara de todos miembros del equipo. Esto concede una visión del comportamiento global de la organización, teniendo claro cómo está siendo el desempeño según a las medidas preliminarmente establecidas de acuerdo a las labores que deben ejecutar en cada cargo.

#### **2.2.5 BENEFICIOS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Un buen desempeño laboral trae beneficios, ventajas y oportunidades a la empresa como a los trabajadores, estos se reflejan en la competitividad, productividad y rentabilidad. Con base al rendimiento de un trabajador se puede tomar decisiones estratégicas en la empresa (Llerena, 2019).

Un desempeño laboral adecuado facilita la participación de los empleados en las acciones o actividades cuyo beneficio es el crecimiento profesional y fortalece al equipo (Aragón, 2019). En este orden, favorece a las respuestas que obtienen los usuarios o clientes y compañeros sintiéndose a gusto con el trato.

En consonancia, Olivera et al. (2021) apuntan con relación a los beneficios de un correcto desempeño laboral que se reflejan en la calidad y atención del servicio o en el mismo trabajo que ejecuta el trabajador.

El desempeño laboral se manifiesta en los resultados de la organización (Silva et al., 2018), que pueden traer incentivos a los trabajadores, como mejoras en el contexto laboral y/o económicas.

#### **2.2.5.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Entre los métodos de evaluación del desempeño más destacados se utilizan los siguientes: evaluación entre trabajadores, por el supervisor, autoevaluación, por parte de los clientes, evaluación 360° y evaluación automatizada (Rivero, 2019).

La evaluación de un supervisor requiere que los trabajadores que poseen una categoría superior valoren al personal. La autoevaluación la realiza el propio trabajador, se recalcan sus aspectos fuertes y débiles. En función a eso, formula las maneras para perfeccionar su desempeño laboral.

La evaluación entre trabajadores del mismo nivel, consta de una evaluación ligada entre todo el personal cuyo propósito es descubrir las fallas que pueden existir, haciendo un análisis de la organización, caracterizando los aspectos a mejorar. La evaluación del trabajador, reside en que los empleados valoran el desempeño de los superiores, por lo que se busca establecer su habilidad de resolución de problemas o de liderazgo.

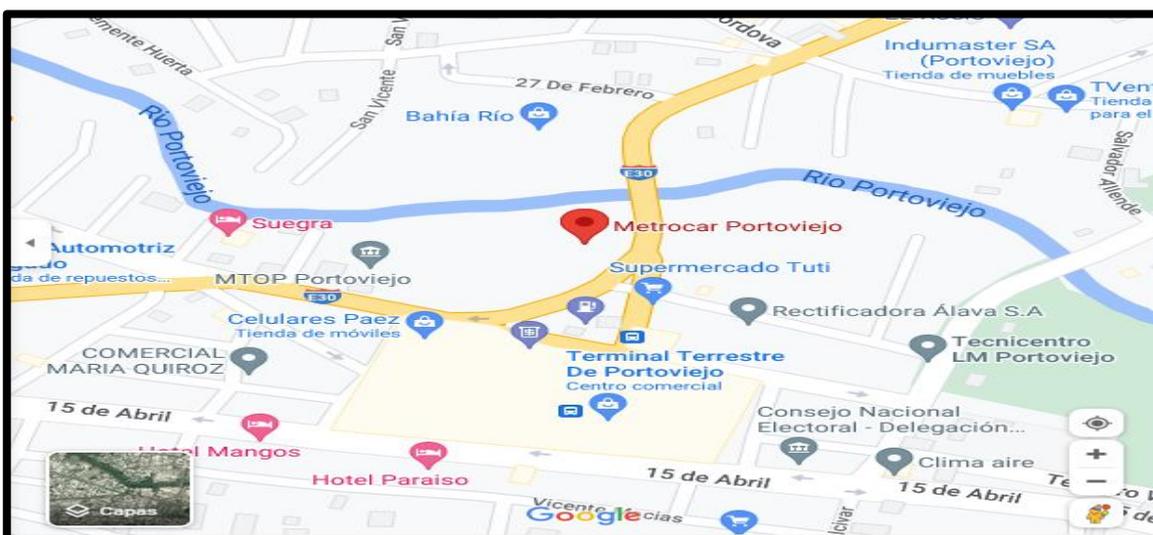
Evaluación de los clientes, el examen se emprende por parte de los clientes a los trabajadores. De esta forma, se puede conocer el grado de satisfacción que poseen con los trabajadores y cómo es su interacción.

La evaluación 360° es un instrumento de gestión de talento humano, porque se calcula el desempeño de un trabajador por parte de su dirigente, sus compañeros, sus dependientes y los clientes. En la evaluación automatizada se examina al trabajador mediante un programa informático que calcula su productividad.

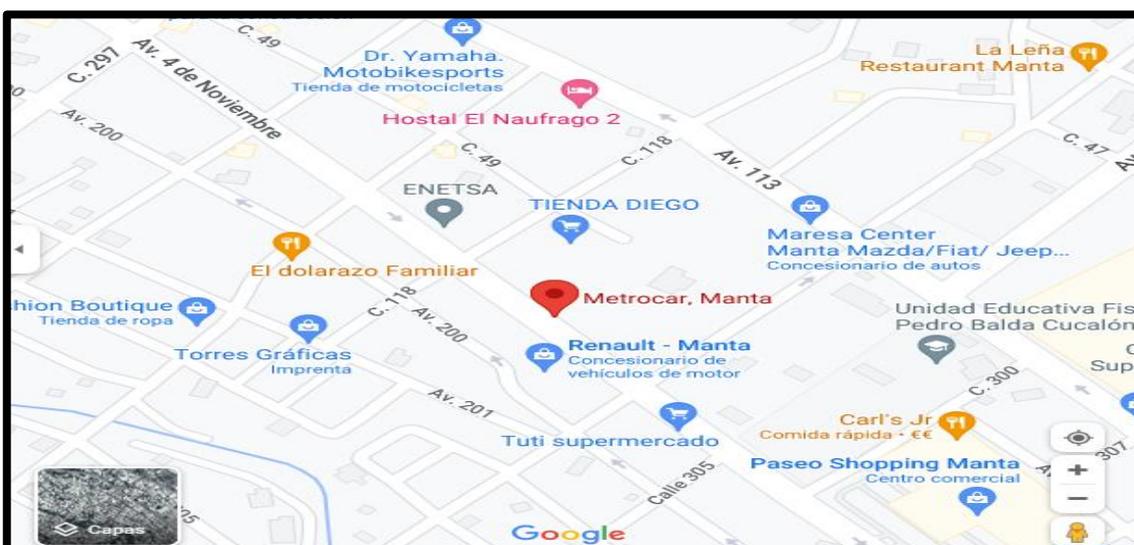
## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se efectuó en la ciudad de Portoviejo y Manta de la provincia de Manabí. La sede en Portoviejo se ubica en la calle Av. Pedro Gual S/N y Teodoro Woolf (Figura 2) y la de Manta se sitúa en la Av. 4 de Noviembre entre la Calle 118 y 119 (Figura 3).



*Figura 2 Ubicación de la empresa Metrocar S.A. en Portoviejo.  
Fuente: (Google Maps, 2022).*



*Figura 3 Ubicación de la empresa Metrocar S.A. en Manta  
Fuente: (Google Maps, 2022).*

## **3.2. DURACIÓN**

El trabajo investigativo tuvo un tiempo estimado de nueve meses desde su aprobación, lapso en donde se llevaron a cabo todas las actividades planteadas en las fases para lograr los objetivos.

## **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

- **POBLACIÓN**

La población en esta investigación estuvo conformada por todo el personal de Metrocar S.A. Portoviejo y Manta que lo integran 40 personas, incluyendo gerentes, jefes y empleados, por lo que se asumen intencionalmente para trabajar con todos, de modo que no se requiere del muestreo.

## **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.4.1. Bibliográfico**

Este tipo de investigación permitió adentrarse en la revisión de la literatura, tal como señala Hernández y Mendoza (2018), esto implicó el examen y obtención de las referencias bibliográficas, básicamente digitales desde internet, libros, artículos científicos, tesis y documentos convenientes sobre cultura organizacional y desempeño laboral para el análisis del planteamiento del problema como el marco teórico para lo que se extrajo y recopiló información necesaria y relevante para encuadrar el estudio. Esta revisión tuvo que ser selectiva, porque actualmente hay constantes publicaciones a nivel mundial y nacional sobre el tema referido a las empresas.

### **3.4.2 De campo**

En esta investigación se hace una inmersión en la empresa estando en contacto directo con el personal desde el interior conviviendo en su entorno (Palella y Martins, 2017), lo que conllevó a desarrollar la investigación cualitativa como cuantitativa porque se realiza la observación para conocer su realidad, las entrevistas que conllevan a la identificación de la situación actual de la cultura

organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo – Manta para la apreciación de su clima y comportamiento laboral y la aplicación de encuestas para la valoración del proceso de evaluación del desempeño laboral del personal y con esto la determinación de su eficiencia y el desarrollo del ser humano en la empresa.

### 3.5. MÉTODOS

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- **MÉTODO DEDUCTIVO:** El método deductivo que se emplea en la investigación cuantitativa, parte de la teoría (Neill y Cortez, 2018). Se utiliza desde los fundamentos teóricos de la cultura organizacional y de la evaluación del desempeño laboral hacia la enunciación de juicios desde argumentos generales, hasta entender los elementos particulares de la realidad en la empresa Metrocar S. A.
- **MÉTODO INDUCTIVO:** Este método propio de la investigación cualitativa, en el cual predomina el razonamiento inductivo (Neill y Cortez, 2018). Se emplea explorando y describiendo las individualidades del personal de Metrocar S.A., lo particular, para posteriormente crear constructos teóricos, las estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional lo que se concibe como lo general. En este sentido, se entrevistó al personal específicamente gerente general y jefe del talento humano, se analizó la información obtenida y se derivaron conclusiones; consecutivamente, hasta llegar a una perspectiva más general.
- **MÉTODO CUANTITATIVO:** Se manejó el método cuantitativo debido a que conlleva a la medición y análisis de datos numéricos a través de procesos estadísticos (Palella y Martins, 2017). Se empleó en el análisis de las encuestas para la caracterización del proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de Metrocar S.A., en el cual se exponen cuadros y gráficos de los resultados que revelan la valoración que se

determina por una calificación numérica sobre la eficiencia, las maneras, métodos de evaluación y el desarrollo del ser humano en la empresa.

- **MÉTODO CUALITATIVO.** Se utilizó este método cualitativo porque permite la comprensión e interpretación de la información que se recolecta en las fichas de observación y entrevistas para estar al tanto de la realidad de la Metrocar S.A. De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), lo que se pretende es abordar la realidad desde la interpretación que da el gerente general y el jefe del talento humano, que facilitará la reflexión sobre la caracterización de las situaciones, hechos y comportamientos de los empleados en relación a la cultura organizacional y el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal.
  
- **MODELO DE CULTURA OCAI (ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT).** En este modelo se utilizó un instrumento para diagnosticar la cultura organizacional. Se considera porque se ha empleado por varios años para el diagnóstico de la cultura de grandes cantidades de organizaciones por lo que ha logrado validez por su replicabilidad (Cristobal et al., 2018), por lo tanto, facilitará la recolección de la información siendo auténtica y veraz. El instrumento consiste en un cuestionario a ser aplicado en una muestra representativa de integrantes de la organización. Su diseño está estructurado en las seis dimensiones: 1. Características dominantes de la organización 2. Liderazgo organizacional 3. Estilo de gestión 4. Factores de integración 5. Énfasis estratégico 6. Criterios de éxito. Desde el punto de vista de la caracterización de la cultura organizacional el modelo la clasifica en cuatro perfiles ideales. Es conveniente aclarar que las organizaciones no se adaptan exclusivamente a uno de estos perfiles, sino que combinan características de estos con predominancia de alguno.

Es fácil reconocer dentro de las organizaciones aquellas que hacen mayor foco al medio ambiente interno de su propia empresa o aquella que externaliza mayormente sus ideas. Es por esto por lo que se encuentran

con dos valores contrarios, interno y externo, que van a predominar de forma diferenciada en los perfiles posteriormente analizados. De la misma forma nos encontramos con otras dos características que aglutinan a estos perfiles. Son igualmente contrarios como los valores externos e internos, pero estos hacen mayor foco en la flexibilidad o estabilidad que la organización adopte. Con esto, el modelo define los cuatro perfiles de cultura siguientes: Jerárquica/ Burocrática, Orientada al Mercado, Clan/ Club/ Comunidad y Adhocracia/ Flexible/ Orgánica.

### **3.6 TÉCNICAS**

Las técnicas para recolectar la información se utilizaron según el tipo de investigación cuantitativa o cualitativa (Neil y Cortez, 2018). En este trabajo investigativo se conjugaron para obtener información interpretativa de las observaciones y de las entrevistas, mientras que datos numéricos desde la encuesta.

#### **3.6.1. Observación**

Se empleó la técnica de la observación con el propósito de procurar atención a las conductas de los trabajadores (Palella y Martins, 2017). Para esto se ha planificado la observación en la empresa Metrocar S.A., viabilizando la medición y registro de los hechos observables sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal.

#### **3.6.2 Entrevista**

Se utilizó la entrevista que busca un encuentro dialógico entre dos o más personas, que se llevará a cabo en Metrocar S.A. de Portoviejo y Manta, en el modo a profundidad porque se emplea bajo el enfoque cualitativo (Hernández y Mendoza, 2018), para conocer la percepción y valoración sobre la cultura organizacional y cómo influye en el desempeño laboral, lo que consiente evidenciar los problemas que se enfrentan y buscar las posibles soluciones, las estrategias a implantar en la empresa.

### **3.6.3 Encuesta**

Se aplica cuando hay grupos grandes o pequeños, en el caso del personal de la empresa Metrocar S.A. Portoviejo y Manta, se empleó en un grupo pequeño, y se quiere una respuesta concreta y rápida, es propia del enfoque cuantitativo porque de sus resultados se arrojan datos numéricos específicos (Palella y Martins, 2017), para lo cual se establecen los ítems sobre la valoración del proceso de evaluación del desempeño laboral con los que se tabularán cuadros y gráficos.

### **3.6.4 Validez de experto**

Se requirió para calcular el grado en que los instrumentos miden las variables, de acuerdo con expertos de la temática, profesores de la universidad. Se realizó mediante de la validez de contenido, la cual se basó por la correspondencia de los ítems con las variables y los objetivos (Hernández y Mendoza, 2018), se estableció a través del juicio de diez (10) expertos porque es conveniente para esta investigación conseguir el aval de esa cantidad individuos que sean especialistas (posea un nivel de experticia comprobada) en la temática que autentique la coyuntura en el campo de acción. Se empleó solamente para fichas de observación porque la guía de la entrevista estaba validada en la investigación de Cristobal et al., (2018) y el cuestionario de la encuesta es una adaptación de los realizados por Cedeño (2022); Manay y Montero (2021); Palacios (2019) y Martín et al., (2019) por lo que están validados.

## **3.7. HERRAMIENTAS**

Las herramientas comprenden específicamente los instrumentos para recolectar la información, se empleó uno distinto acorde para cada técnica. Para la encuesta se utilizaron los cuestionarios, en la observación se empleó la ficha de observación y en la entrevista una guía.

### **3.7.1. Cuestionario**

Se utilizó un cuestionario que contiene preguntas intentando recoger información fidedigna (Neill y Cortez, 2018). El conjunto de interrogantes diseñadas para

recopilar opiniones del personal de Metrocar S.A. Portoviejo y Manta en la técnica de la encuesta se tomaron de otras investigaciones, cuyos ítems son cerrados sobre el proceso de la evaluación del desempeño laboral del personal.

### **3.7.2. Fichas de observación**

Se empleó las fichas de observación porque permiten recopilar y registrar los datos escritos (Hernández y Mendoza, 2018), se aplica en la búsqueda sobre la identificación del estado actual de la cultura organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo y Manta para la evaluación de su clima y comportamiento laboral, así como para la evaluación del desempeño laboral del personal hacia la determinación de su eficiencia y el desarrollo del ser humano en la empresa.

### **3.7.3. Guía de entrevista**

Se elaboró para llevar un orden de contenido mientras se lleva el diálogo entre las autoras y el entrevistado (Neill y Cortez, 2018). Esta guía de entrevista cuenta con preguntas estructuradas, que se responde de manera espontánea y abierta, acerca de la cultura organizacional, su clima y el comportamiento organizacional. El formato está ordenado en seis dimensiones: 1. Características Dominantes de la Organización 2. Liderazgo Organizacional 3. Estilo de Gestión 4. Factores de Integración 5. Énfasis Estratégico 6. Criterios de Éxito (Cristobal et al., 2018).

### **3.7.4. Hoja de cálculo**

Proporciona la organización, tabulación y la representación mediante gráficos la información recolectada en la encuesta, facilitando el análisis de los resultados, se empleó para la valoración del proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. Portoviejo y Manta en la búsqueda de la determinación de la percepción en cuanto a eficiencia y el desarrollo del ser humano en la empresa.

### **3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el procedimiento de la investigación se muestran de manera precisa las tres fases en la cual se presentan las actividades que se realizaron para conseguir los objetivos investigativos, empezando por el diagnóstico para recolectar la información, seguidamente el análisis interpretativo y la construcción de la propuesta.

#### **3.8.1. FASE I.**

Se diagnóstico la situación actual de la cultura organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo – Manta para su caracterización. Para el cumplimiento de esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades.

#### **ACTIVIDADES:**

- Elaboración de las fichas de observación bajo el sustento teórico de la investigación considerando los aspectos relevantes para la construcción de los ítems.
- Validación del instrumento por medio de la validez de expertos.
- Observación directa en la empresa en cuanto al clima y comportamiento durante dos horas diarias en las mañanas.
- Registro de lo observado en la ficha durante 10 días en diferentes sectores de la empresa de los cuales se dividen 5 días en Manta y 5 días en Portoviejo.
- Interpretación de las fichas de observación mediante la técnica de investigación el análisis de contenido para esto se leyó y compararon hacia la obtención de similitudes y diferencias que arrojaron categorías de análisis.
- Aplicación y análisis de la guía de entrevista del modelo de cultura OCAI sobre la cultura organizacional en Metrocar S.A. puesta en práctica al gerente y el jefe del talento humano.

El objetivo del diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo y Manta para su caracterización pretende la comprensión de su clima y comportamiento laboral en los diferentes sectores de la empresa distribuidas por las oficinas, la recepción y el taller mecánico durante varios días en los cuales se observa de manera directa.

### **3.8.2. FASE II.**

Esta fase consiste en el análisis del proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. Portoviejo-Manta para la determinación de la percepción en cuanto a eficiencia y el desarrollo del ser humano en la empresa. Hacia la búsqueda del cumplimiento de esta fase se realizaron las siguientes actividades.

#### **ACTIVIDADES:**

- Indagación de otras investigaciones que guardan relación con el objetivo de estudios que tienen cuestionarios (Cedeño, 2022; Manay y Montero, 2021; Palacios, 2019; Martín et al., 2019) y se adaptaron para la determinación del tipo de evaluación, periodicidad y la percepción de los trabajadores con respecto a su propósito y las metas de la empresa.
- Aplicación de las encuestas y entrevistas todo el personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta de manera presencial.
- Decodificación de las encuestas con el programa Microsoft Excel para la creación de los cuadros y gráficos.
- Interpretación de las encuestas que se llevó a cabo con un análisis estadístico descriptivo que surge de las gráficas de frecuencia simple porcentual comparando los resultados con otras investigaciones.

La valoración del proceso de evaluación desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. Portoviejo - Manta para la determinación de la percepción de los empleados en cuanto a eficiencia y el desarrollo del ser humano en la empresa busca el conocimiento sobre el tipo de evaluación, periodicidad y su consideración acerca de su propósito y las metas de la empresa.

### **3.8.3. FASE III**

Esta última fase se efectúan las actividades que permiten hacer la propuesta para el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta. En función a lo planteado se desarrollaron las siguientes actividades.

#### **ACTIVIDADES:**

- Contrastar la información de las observaciones, encuestas y entrevistas para su análisis e interpretación lo que conlleva a la determinación de las estrategias.
- Construir las estrategias que fortalezcan la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta para que la evaluación del desempeño se entienda como un proceso de mejora laboral.

La propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta tiene el propósito de mejorar el clima y comportamiento laboral que conforman la cultura organizacional y que la evaluación del desempeño se entienda como un proceso de mejora laboral.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se exponen tres fases en el cual se presentan detalladamente los resultados obtenidos de este trabajo investigativo. En función a lo planteado, se desarrollan todos los objetivos específicos trazados dándoles cumplimiento con las actividades que se realizaron.

### **4.1. FASE I. Diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo – Manta.**

El objetivo del diagnóstico es el conocimiento de la situación actual de la cultura organizacional para su caracterización pretende la comprensión de su clima y comportamiento laboral en los diferentes sectores de la empresa distribuidas por las oficinas, la recepción y el taller mecánico durante varios días en los cuales se observa de manera directa. Para esto se realizaron las siguientes actividades:

#### **Elaboración de las fichas de observación bajo el sustento teórico de la investigación considerando los aspectos relevantes para la construcción de los ítems.**

Se elaboran las fichas de observación de la cultura organizacional, para esto se debe considerar la evaluación de dos dimensiones que hacen visibles, el clima laboral y comportamiento organizacional (Ver anexo 1). Se crea el instrumento con las ideas plasmadas de los autores que se van a mencionar. La primera dimensión clima laboral contiene indicadores sobre el ambiente laboral (Rivera et al., (2018), la organización (Ramos, 2017) y motivación (Torres, 2022). Mientras que, la segunda dimensión para el comportamiento, se formularon ítems de los indicadores acerca de la comunicación (Chagray, 2020), liderazgo (Cristobal et al., 2018) y ética organizacional (Arroyo, 2018). Bajo estos criterios, se construyó con el sustento teórico de la investigación y revisando instrumentos de estas investigaciones.

Los ítems del ambiente laboral se refieren a tres aspectos determinantes en correspondencia a lo expuesto por Rivera et al., (2018): el general, vislumbra los

elementos económicos, legales, sociales, y tecnológicos; la operativa, percibe al trabajo, al cliente y a los proveedores que ejercitan su dominio concreta e inmediatamente en la dirección; y la interna, que constituye el resto de las potencias que operan interiormente en la organización. la organización y motivación. Los ítems de la organización incluyen lo que respecta a las herramientas, máquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo, la distribución en los espacios de trabajo y las condiciones de trabajo. Las interrogantes de la motivación se relacionan con los incentivos verbales, lo intrínseco de los trabajadores y sobre la formación, capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Los parámetros a observar en el comportamiento laboral también se dividen en tres: comunicación, liderazgo y ética organizacional. Los ítems de comunicación comprenden las maneras de expresarse conversaciones espontaneas entre los trabajadores, la fluidez de la información entre los trabajadores y sus líderes y los procesos de comunicación internos. En cuanto a liderazgo sobre el estilo de liderazgo, la escucha de las opiniones de sus trabajadores, liderazgo democrático y participativo, las relaciones entre los trabajadores, la planificación y organización de actividades en grupo y el reconocimiento de los logros del equipo. Por último, la ética organizacional que refiere al código de ética, respeto de las normas, valores y principios de la empresa.

### **Validación del instrumento por medio del método de expertos**

La validación del instrumento por el método de experto busca convergencia de opiniones y procesar información que un grupo de profesionales con un nivel de experticia comprobada por su experiencia y estudios sobre un tema específico. Esto permite conseguir un aval certificado y aporta confiabilidad a los instrumentos para recolectar la información en una investigación. La validación conlleva tres etapas de evaluación, el nivel de competencia, la fiabilidad y consistencia del contenido teórico y metodológico, y el nivel de consenso (Herrera et al., 2022).

En función a lo expuesto, la validación de expertos en esta investigación siguió el rumbo metodológico precisado en el trabajo de Alcívar et al., (2021) tomando

asimismo conceptos y definiciones de las pautas de otros autores. Partiendo de lo planteado, la selección no se realiza al azar sino se puede determinar “con 10 expertos es suficiente para brindar una estimación confiable de la validez” (Herrera et al., 2022). Para esta evaluación se les envió a los expertos un instrumento de validación (Anexo 4.) compuesto por dos partes, un cuestionario para la selección de los expertos con una tabla que muestra coeficiente de conocimientos específicos y la otra con el coeficiente de argumentación. Seguidamente se presenta una tabla para la validación sobre los ítems de la observación donde se indica, con los criterios de evaluación, la relación entre: variable y la dimensión; variable y el indicador e Indicador y el ítem (Anexo 5.).

Al iniciar lo primero que se efectuó fue una selección de los 10 expertos con conocimiento en el campo de administración de empresa. Después se realizó la valoración del nivel de conocimiento de estos con una escala del 1 al 10 consintiendo establecer el nivel de conocimientos específicos del tema con una autoevaluación según Alcívar et al., (2021) en sus descripciones del método. Se consideró su coeficiente de argumentación con relación a las variables de la investigación; de esta forma se obtuvo que los 10 expertos cumplen con los rangos establecidos para la validación de los instrumentos.

*Tabla 1 Coeficiente de conocimiento*

Conocimientos específicos	EXP1	EXP2	EXP3	EXP4	EXP5	EXP6	EXP7	EXP8	EXP9	EXP10
<b>Concepción de cultura organizacional</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Elementos de la cultura organizacional</b>	10	10	10	9	10	8	10	9	10	8
<b>Definición del clima laboral</b>	10	10	10	9	10	8	10	9	10	8
<b>Perspectivas del clima laboral</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Elementos de comportamiento laboral</b>	9	10	9	10	9	10	9	10	10	10
Sumatoria	49	50	49	48	49	46	49	48	50	46
Total kc	0,98	1	0,98	0,96	0,98	0,92	0,98	0,96	1	0,92

**Fuente:** Elaboración propia a partir del checklist aplicado a los expertos (2023)

En relación a la determinación del coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka) de los criterios de los expertos, se establece el nivel alto, medio o bajo este es el conocimiento de cada uno de los profesionales sobre los temas relacionados con la investigación (Alcívar et al., 2021). Teniendo en gran parte como resultado un alto nivel de conocimiento de parte de los expertos

*Tabla 2 Coeficiente de argumentación*

Fuentes de argumentación	Patrón estándar para calcular (Ka)		
	Alto	Medio	Bajo
<b>Análisis teóricos realizados por usted sobre la cultura organizacional</b>	0,3	0,2	0,1
<b>Su experiencia obtenida</b>	0,5	0,4	0,3
<b>Trabajos consultados de autores nacionales</b>	0,5	0,4	0,3
<b>Trabajos consultados de autores extranjeros</b>	0,5	0,4	0,3
<b>Su intuición</b>	0,5	0,4	0,3
<b>Total</b>	0,5	0,4	0,3

**Fuente:** Elaboración propia a partir del checklist aplicado a los expertos (2023).

*Tabla 3 Fuentes de argumentación*

	EXP1	EXP2	EXP3	EXP4	EXP5	EXP6	EXP7	EXP8	EXP9	EXP10
<b>Fuentes de argumentación</b>										
<b>Concepción de cuadro de mando integral (CMI)</b>	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>Análisis teóricos realizados por usted sobre el tema cuadro de mando integral para el control de la gestión.</b>	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,2	0,5	0,5
<b>Su experiencia obtenida</b>	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5
<b>Trabajos consultados de</b>	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3

<b>autores nacionales</b>											
<b>Trabajos consultados de autores extranjeros</b>	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5	
Sumatoria (Ka)	0,5	0,5	0,4	0,3	0,5	0,3	0,4	0,3	0,5	0,5	

**Fuente:** Elaboración propia a partir del checklist aplicado a los expertos (2023).

Posteriormente se obtuvieron los resultados correspondientes y se definieron los aspectos de mayor influencia, en los cuales se observan los rangos de coeficiente obtenidos para cada una de las opciones aplicadas en las preguntas formuladas a los expertos. La siguiente tabla vale como referencia para la calificación de los expertos según su nivel de competencia:

*Tabla 4 Nivel de Competencia de los Expertos*

<b>K</b>	<b>Competencia</b>
<b>0,80 &lt; k ≤ 1</b>	Alta
<b>0,70 ≤ k ≤ 0,80</b>	Media
<b>0,50 ≤ k ≤ 0,70</b>	Baja

**Fuente:** (Burguet, Rodríguez, & Disnayle, 2019).

Fórmula 1. Cálculo competencia de los expertos.

$$k_p = \frac{\sum k_j}{n}$$

$$k_p = \frac{0,95 + 0,95 + 0,95 + 0,90 + 0,90 + 0,95 + 0,90 + 0,80 + 0,80 + 0,90}{10}$$

$$k_p = 0,90$$

Dentro de los resultados obtenidos en el nivel de competencia, aplicado a los expertos mediante el uso de la fórmula ( $k_p$ ) propuesta por Alcívar et. al., (2021), se determinó un nivel alto de competencias en conocimiento y argumentación en el tema investigado. Al recibir todos los instrumentos evaluados por los profesores expertos se prosiguió a corregir con las sugerencias que realizaron llegando a obtener unos cuestionarios validados para recolectar la información.

### **Observación directa en la empresa en cuanto al clima y comportamiento durante dos horas diarias en las mañanas**

Se llevó un registro de lo observado durante 10 días de forma consecutiva, dos horas diarias, en diferentes sectores de la empresa que fueron desde la atención al cliente, en la cual se ubican los vendedores o asesores de venta, el cajero y el personal de seguridad, en los talleres de reparación automovilísticos donde se encuentran laborando los jefes de taller y respuestas, lavador, los mecánicos de los autos y las oficinas administrativas, con gerentes, asistente administrativo, jefe y asistente de talento humano y en la estadía por estos lugares se presentaba el personal de limpieza.

### **Registro de lo observado en la ficha durante 10 días en diferentes sectores de la empresa de los cuales se dividen 5 días en Manta y 5 días en Portoviejo.**

Para el registro de lo observado durante los días establecidos en los diferentes sectores de la empresa se apuntaba en la ficha de observación lo que surgía en el acontecer del desempeño laboral de los trabajadores de cada área. Todos los días se iniciaba desde un área distinta para que no se hiciera rutina y perturbadora la presencia de las investigadoras.

En cada área se utilizó una ficha distinta, en un día se empleaban 3 fichas, una para el área de atención al cliente, otra para los talleres mecánicos y la última para las oficinas administrativas. De esta manera se triangula lo percibido en cada área.

### **Interpretación de las fichas de observación mediante la técnica de investigación el análisis de contenido**

En la interpretación de las fichas de observación mediante la técnica de investigación el análisis de contenido para iniciar sus pasos se leyó con profundidad todas las fichas hacia su decodificación de las cuales emergen categorías que son abordadas de manera cualitativa.

En los parámetros a observar en el clima laboral, se visualizó un ambiente laboral en el cual existe mayormente un trato respetuoso entre los trabajadores, no obstante, la formación de equipos de trabajo es escasa porque trabajan de manera individual, sobre todo en el sector del taller mecánico, destacándose la insuficiencia en la unión colaborativa en el equipo de trabajo. En la empresa Metrocar S.A. de Portoviejo y Manta no realizan rotación en los puestos de trabajo en ninguna de las áreas de gestión administrativa, reparación de automóviles y atención al cliente, porque el tipo de actividades al ser muy especializadas, no necesitan rotar puestos.

Cabe mencionar que se ve una buena relación entre los trabajadores, aunque se evidenció que existe competencia por sobresalir en su desempeño laboral, ser el mejor del equipo y obtener mayores reconocimientos. Generalmente cuentan con ambiente ameno para el desempeño de la tarea laboral y en ocasiones, se visualizó indirectamente murmuraciones sobre el trabajo de un compañero.

En referencia a la organización se concibió la excelencia en cuanto a la disposición de las herramientas, máquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo, tienen una correcta distribución en los espacios de trabajo y poseen buenas condiciones de trabajo. En relación a la motivación, se observó escasos incentivos verbales, los trabajadores demuestran motivación intrínseca, durante el periodo de la observación no se dio ninguna formación, capacitación y/o adiestramientos a los trabajadores.

En los criterios de visualización del comportamiento laboral, se observó en cuanto a la comunicación, que existen conversaciones espontaneas entre los trabajadores, hay fluidez de la información entre los trabajadores y sus líderes, aunque unidireccional de manera vertical, los trabajadores recibían las órdenes de los superiores. Por lo tanto, no se instauran los procesos de comunicación internos apropiados. En el liderazgo, escuchan las opiniones de sus trabajadores, pero no es tomada en cuenta la totalidad de sus argumentos, en el fondo se denota el autoritarismo, debajo de fomentar una relación positiva entre los trabajadores.

Es de mencionar que, durante la observación, la planificación y organización de las actividades no se realizaron en grupo y no se evidenció reconocimientos en los logros del equipo. Por otro lado, en la ética organizacional, se hojearon el código de ética, los trabajadores respetan las normas, valores y principios de la empresa y sobre todo existe un proceder correcto acorde a la empresa Metrocar S.A. Portoviejo y Manta en los trabajadores.

### **Aplicación y análisis de la guía de entrevista del modelo de cultura OCAI sobre la cultura organizacional en Metrocar S.A.**

Durante el transcurso de la observación en la empresa se tomaron las entrevistas basadas en el modelo OCAI sobre la cultura organizacional (Ver anexo 2) al gerente general y la jefa de talento humano abordando la guía de la entrevista en una conversación espontánea la cual también fue grabada con autorización y el consentimiento a través de la grabadora de un teléfono inteligente.

Después de su aplicación se escucharon, transcribieron y releeron las descripciones de las entrevistas que se condensó en el formato de matrices donde surgieron categorías de análisis desde las seis dimensiones: 1. Características dominantes de la organización 2. Liderazgo organizacional 3. Estilo de gestión 4. Factores de integración 5. Énfasis estratégico 6. Criterios de éxito, en la cual se consideraron las similitudes y las diferencias de frases o palabras de los entrevistados haciendo una comparación con investigaciones previas para lograr una discusión de los resultados.

*Tabla 5 Matriz de entrevistas*

Preguntas	Respuestas	
	Gerente	Jefe de talento humano
<b>Características Dominantes</b>		
¿De qué manera permite la empresa el desarrollo personal de los trabajadores?	<i>El desarrollo personal se busca mediante estrategias para el crecimiento en conocimiento, aunque <b>no hay mucho tiempo para la formación.</b></i>	<i>Los trabajadores deben buscar su desarrollo personal de forma intrínseca porque la empresa los motiva, pero <b>los incentivos son escasos.</b></i>
¿Cómo es el ambiente en la empresa?	<i>Es un ambiente de cordialidad, grato pero <b>competitivo</b> donde las actividades se desenvuelven de manera</i>	<i>Se denota por ser dinámico y transformador. Los trabajadores buscan la excelencia y están listos para</i>

	<i>amable, pero existe rivalidad por ser el mejor y tener mayores ventas.</i>	<i>tomar riesgos por alcanzar sus metas.</i>
¿Hacia dónde está orientada Metrocar S.A. para alcanzar los objetivos?	<i>La empresa está encaminada hacia los resultados señalados en la planificación.</i>	<i>La orientación para lograr los objetivos se realiza bajo la <b>gestión de resultados</b> de todos los procesos administrativos y operativos.</i>
¿Cómo se desarrollan las actividades o procedimientos en la empresa?	<i>La organización de la empresa está estructurada y se lleva un <b>control</b> de acuerdo a lo pautado en los parámetros establecidos.</i>	<i>Las actividades se desenvuelven según los ordenamientos estándares <b>rigurosamente formalizados</b>.</i>
<b>Liderazgo Organizacional</b>		
¿Cómo se entiende el liderazgo en la empresa?	<i>Se entiende como la <b>guía</b> del grupo de trabajadores hacia el logro de metas y objetivos comunes.</i>	<i><b>Dirigir</b> a los empleados para que realicen el trabajo que demanda cada uno de sus puestos de trabajo.</i>
¿Cuál es el tipo de liderazgo en la empresa?	<i>Se trata de llevar un <b>liderazgo democrático</b> considerando la opinión de todos los trabajadores, aunque siguiendo los lineamientos de la empresa</i>	<i>Los líderes de la empresa siguen lo establecido en las normas, por lo que en algunos momentos se ejerce el <b>autoritarismo</b> aun que se escuche los trabajadores.</i>
¿De qué forma motivan a los trabajadores?	<i>Los trabajadores son motivados con <b>incentivos monetarios</b> si cumplen las metas y objetivos de la empresa.</i>	<i>Se motiva a los empleados <b>económicamente</b> con bonos extras si logran cumplir las metas, aunque este no debería ser el único incentivo.</i>
<b>Estilo de Gestión</b>		
¿Cuáles son las características del estilo de Gestión en Metrocar S.A.?	<i>La gestión en Metrocar está dividida en la de procesos, resultados, de personal, comercial y administrativa.</i>	<i>La gestión se caracteriza por su competitividad y altamente orientada a los resultados.</i>
¿Cómo favorecen la iniciativa individual y el desarrollo de la innovación?	<i>Se favorece con los incentivos y la innovación viene a través de cursos en la Universidad Chevrolet de la marca General Motors</i>	<i>Las iniciativas individuales se consideran poco porque hay pautas que seguir y la innovación viene desde General Motors.</i>
¿Cómo se entiende el éxito en la organización?	<i>El éxito puede entenderse en función de varios factores, incluyendo el <b>número de ventas, la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente, la rentabilidad</b> y la posición en el mercado.</i>	<i>Una empresa exitosa como Metrocar lo entiende al tener un <b>alto volumen de ventas, clientes satisfechos</b> que regresen para futuras compras, una buena rentabilidad en sus operaciones y una posición sólida en el mercado frente a la competencia.</i>
<b>Factores de integración</b>		
¿Cómo son los factores de integración de la empresa?	<i>En la formalización de las políticas y normas de la empresa para el logro de los objetivos.</i>	<i>El establecimiento de metas y objetivos compartidos, y la promoción de un ambiente de trabajo respetuoso.</i>

¿En qué se orienta el factor de integración de la organización?	<i>En alcanzar las metas y objetivos.</i>	<i>En el triunfo de todos los objetivos.</i>
---	---	--

### Énfasis estratégico

¿En qué basa su énfasis estratégico la organización?	<i>El énfasis estratégico se basa en factores como la calidad de los vehículos, <b>precios competitivos</b>, una amplia variedad de modelos, una excelente atención al cliente y una sólida presencia en línea y en redes sociales para llegar a un público amplio.</i>	<i>Se basa en la <b>competitividad</b>, rentabilidad y productividad.</i>
--	---	---

¿Cómo desarrolla el capital humano y la confianza?	<i>Se capacita al personal de dos formas, una que en línea por medio de Zoom o tenemos un sistema como te decía de la Universidad Chevrolet, cuentan con un sistema que se ingresa con un link. En la presencial viene personal de Quito.</i>	<i>Se desarrolla el capital humano y la confianza a través de programas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados, creando oportunidades de crecimiento y promoción interna.</i>
--	---	--

¿De qué forma lleva la empresa la eficiencia y el control de la gestión para alcanzar los objetivos?	<i>Se logra la eficiencia y control en la gestión mediante la implementación de sistemas y procesos eficientes, el establecimiento de <b>indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el desempeño</b>, la asignación adecuada de recursos y la supervisión constante de los procesos.</i>	<i>Con acciones competitivas y alcanzar objetivos.</i>
--	---	--

### Criterios de éxitos

¿Cómo define el éxito la organización?	<i>El éxito se define por los altos controles de calidad y ventas de autos.</i>	<i>En la eficiencia, los bajos costos y la estabilidad empresarial.</i>
--	---	---

¿De qué manera logran el éxito de la empresa?	<i>Incrementando las ventas incentivando a los trabajadores y que realicen una excelente atención al cliente.</i>	<i>Se busca que los trabajadores consigan alcanzar las metas y objetivos de la empresa.</i>
---	---	---

Fuente: Entrevistas al Gerente y jefe de talento humano

### Análisis de la entrevista

En estos hallazgos subyacen las diferentes valoraciones, vivencias, nociones, concepciones, expresadas por las entrevistadas que permitieron comprender la realidad en el contexto de la cultura organizacional. Atendiendo estas consideraciones, se estructura este análisis desde las evidencias lingüísticas

(frases u oraciones) más significativas producto del discurso, se marcaron en negritas solo las más representativas, esto facilitó la organización de la información, con la particularidad de hacerlas entendibles para la interpretación.

En razón a lo descrito, se consideró escribir un texto interpretativo que surgieron de las respuestas dadas con las similitudes y diferencias en las entrevistas, con este se responde lo concerniente a caracterizar la situación actual de la cultura organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo – Manta.

Desde esta perspectiva, se evidencia que la empresa en cuanto a su tipo de cultura organizacional tiende a entrelazar dos concepciones contrarias como es la burocrática con la de clan. Esto se manifiesta en las características dominantes de la organización cuando siguen con un control estrictamente de los lineamientos de la empresa y a la vez dan importancia al equipo de trabajo, el desarrollo humano, la responsabilidad de todos con la institución y la participación de los trabajadores. En cuanto al liderazgo organizacional, aunque pretenden hacerlo participativo se encuentra entrelazado con lo autoritario y el seguimiento de lo jerárquico en donde la comunicación es vertical, sin embargo, procuran la colaboración de todo el equipo de trabajo y su responsabilidad con la empresa además de la participación de los trabajadores.

El estilo de gestión se define por la alta competitividad y está fuertemente orientado a resultados. Referido a los factores de integración se destaca la formalización de políticas y normas para seguir el orden, si bien también consideran la confianza y el sentido de la lealtad con la empresa. Ahora bien, en el énfasis estratégico busca la estabilidad y permanencia con eficiencia y control de la gestión con acciones competitivas y el logro de los resultados. En relación a los criterios de éxito, se basa en la eficiencia, el desarrollo de sus servicios y las ventas aunado a los bajos costos.

La cultura organizacional en una empresa de ventas de autos como Metrocar S.A. debería estar orientada hacia la excelencia en el servicio al cliente, enfocada básicamente al trabajo en equipo y la innovación, asimismo se debe fomentar la creatividad y el pensamiento fuera de lo común, lo que puede llevar a nuevas ideas y soluciones innovadoras. Al darle a los empleados la libertad para

proponer y desarrollar nuevas ideas, se promueve la generación de innovación en productos, procesos y servicios dentro de la empresa. Además, al reconocer y recompensar los esfuerzos individuales en innovación, se crea un ambiente propicio para el crecimiento y desarrollo de nuevas ideas en la empresa de autos, pero aún se evidencia debilidad por lo descrito en las entrevistas siendo paradójico como se interconectan dos tipos de cultura organizacional contrarias.

#### **4.2. FASE II. Elaboración del cuestionario sobre el proceso de la evaluación desempeño laboral para la determinación del tipo de evaluación, periodicidad y la percepción de los trabajadores con respecto a su propósito y las metas de la empresa.**

El cuestionario sobre el proceso de la evaluación desempeño laboral para la determinación del tipo de evaluación, periodicidad y la percepción de los trabajadores con respecto a su propósito y las metas de la empresa se realizó bajo el marco teórico referencial y con la guía de cuestionarios de otras investigaciones (Cedeño, 2022; Manay y Montero, 2021; Palacios, 2019; Martín et al., 2019) que guardan relación con el objetivo de esta investigación permitiendo lograrlo y cuya información recabada diera las luces para proponer las estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta.

Se realizó considerando la dimensión evaluación del desempeño cuyos indicadores fueron eficiencia, desarrollo personal y métodos. Concerniente a los métodos cuestiona la ejecución de un supervisor, lo que realizan los trabajadores, se pregunta sobre la elabora autoevaluación del desempeño laboral y acerca de la valoración de los trabajadores sobre el desempeño de los superiores. Asimismo, se cuestiona la existencia de la evaluación del desempeño laboral por parte de los clientes a los trabajadores, se indaga sobre realización la realización de la evaluación 360°, con respecto a su periodicidad la frecuencia sí se efectúa una vez al año la evaluación del desempeño laboral o se realiza dos veces al año.

En consecuencia, se busca la indagación del proceso de evaluación del desempeño laboral que permite su desarrollo personal en la empresa, conlleva

a cumplir las metas de la empresa, impulsa la motivación hacia el logro de objetivos. Desde ahí, preguntar sobre la evaluación del desempeño laboral, lo capacitan o le dan formación al personal para el aumento de las competencias técnicas de su puesto, puesto que este proceso mejora el trabajo en equipo y el liderazgo, potencia la habilidad comunicacional del personal, optimiza la capacidad organizativa, permite la eficiencia administrativa e impulsa la responsabilidad de los trabajadores.

### **Aplicación de las encuestas a todo el personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta**

El proceso de aplicación de las encuestas a todo el personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta se realizó de manera presencial, en el tiempo de la observación por lo que se efectuó directamente acercándose a cada uno de los trabajadores, se les hicieron las preguntas del cuestionario, destacando el ambiente respetuoso para obtener respuestas honestas y completas. Una vez finalizada las encuestas, se registrando los datos obtenidos para su codificación porque se utilizaron cuestionarios impresos, luego se procede a la interpretación de los resultados.

### **Decodificación de las encuestas con el programa Microsoft Excel para la creación de los cuadros y gráficos.**

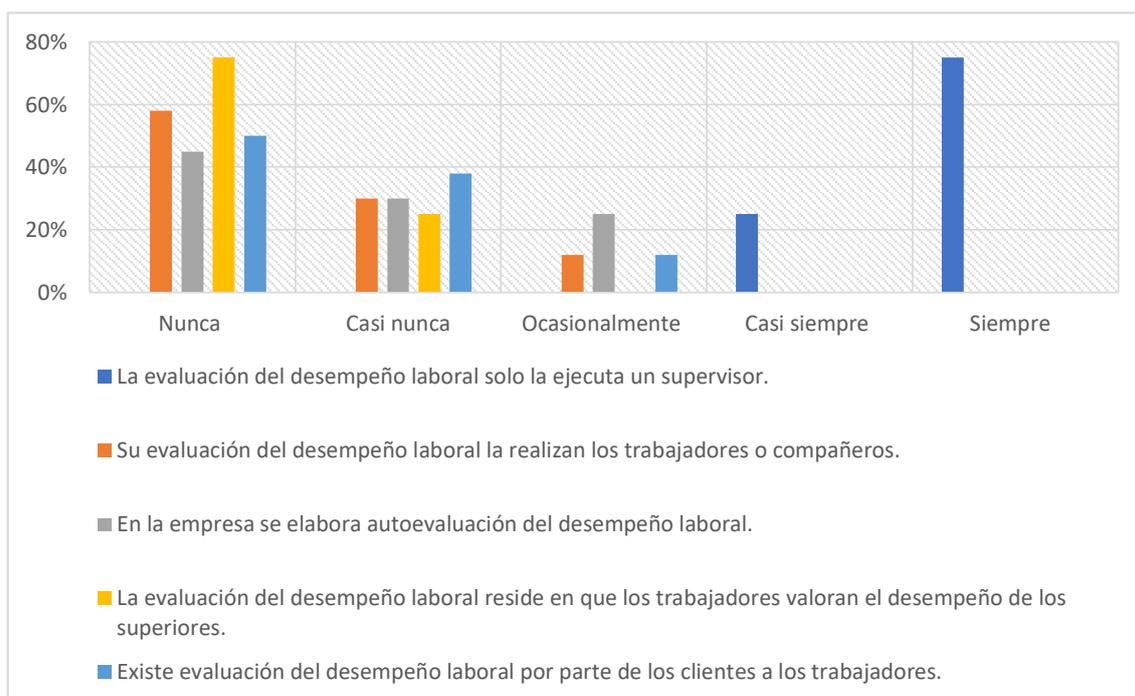
Después de aplicar las encuestas a todo el personal conformado por 40 trabajadores entre las dos sedes de la empresa, se decodificaron en el programa Microsoft Excel todos los datos para la construcción y tabulación de las tablas y gráficos con frecuencias y porcentajes simples que arrojó los resultados numéricos sobre la valoración del proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. Portoviejo y Manta en la búsqueda de la determinación de su percepción.

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada en las tablas y gráficos divididos en cuanto a eficiencia que incluye los maneras y métodos de evaluación y el desarrollo del ser humano en la empresa.

**Tabla 6 Evaluación del desempeño laboral**

N	Ítems	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
1	La evaluación del desempeño laboral solo la ejecuta un supervisor.	0	0	0	0	0	0	10	25	30	75
2	Su evaluación del desempeño laboral la realizan los trabajadores o compañeros.	23	58	12	30	5	12	0	0	0	0
3	En la empresa se elabora autoevaluación del desempeño laboral.	18	45	12	30	10	25	0	0	0	0
4	La evaluación del desempeño laboral reside en que los trabajadores valoran el desempeño de los superiores.	30	75	10	25	0	0	0	0	0	0
5	Existe evaluación del desempeño laboral por parte de los clientes a los trabajadores.	20	50	15	38	5	12	0	0	0	0

Fuente: Encuestas al personal



Fuente: Encuestas al personal

En la tabla y gráfico anterior se evidencia en el ítem número 1 que manifiesta la evaluación del desempeño laboral solo la ejecuta un supervisor cuyas

respuestas se destaca casi siempre 25% y siempre 75% y el resto de las alternativas no obtuvieron puntaje resultando en un 0%. Este tipo de evaluación es bidireccional por lo que no se toma en cuenta otras opiniones sino la de los jefes o directivos, lo que no es tan efectiva para el desarrollo laboral de la empresa.

En cuanto al ítem 2 que hacía referencia a: Su evaluación del desempeño laboral la realizan los trabajadores o compañeros, se observa que el 58% nunca, el 30% casi nunca y el 12% ocasionalmente, obteniendo 0% casi siempre y siempre, se muestra que la valoración de los resultados tiende a la opción negativa porque no es un tipo de evaluación de 360° en la cual forma parte todos los dirigentes, sus compañeros, sus dependientes y los clientes (Alles, 2005 citado por Nieto, 2018).

Los encuestados respondieron en relación al ítem 3 alusivo a que: en la empresa se elabora autoevaluación del desempeño laboral con un 45% nunca, un 30% casi nunca y ocasionalmente un 25%. En esta respuesta también responden de manera negativa demostrando que este tipo de evaluación tan importante porque se valora la misma persona viendo sus debilidades y destreza no lo realizan, desaprovechando este factor se ven reflejados en el éxito del desarrollo de una empresa (Ramírez y Nazar, 2019).

En lo concerniente al ítem 4 que menciona la evaluación del desempeño laboral reside en que los trabajadores valoran el desempeño de los superiores se manifestaron de la siguiente manera un 75% nunca y el resto un 25% casi nunca. Desde estas respuestas se evidencia que los jefes y la gerente general no son evaluadas por el personal, que traería beneficios para que manejaran sus aciertos y desaciertos con los trabajadores que tienen a cargo.

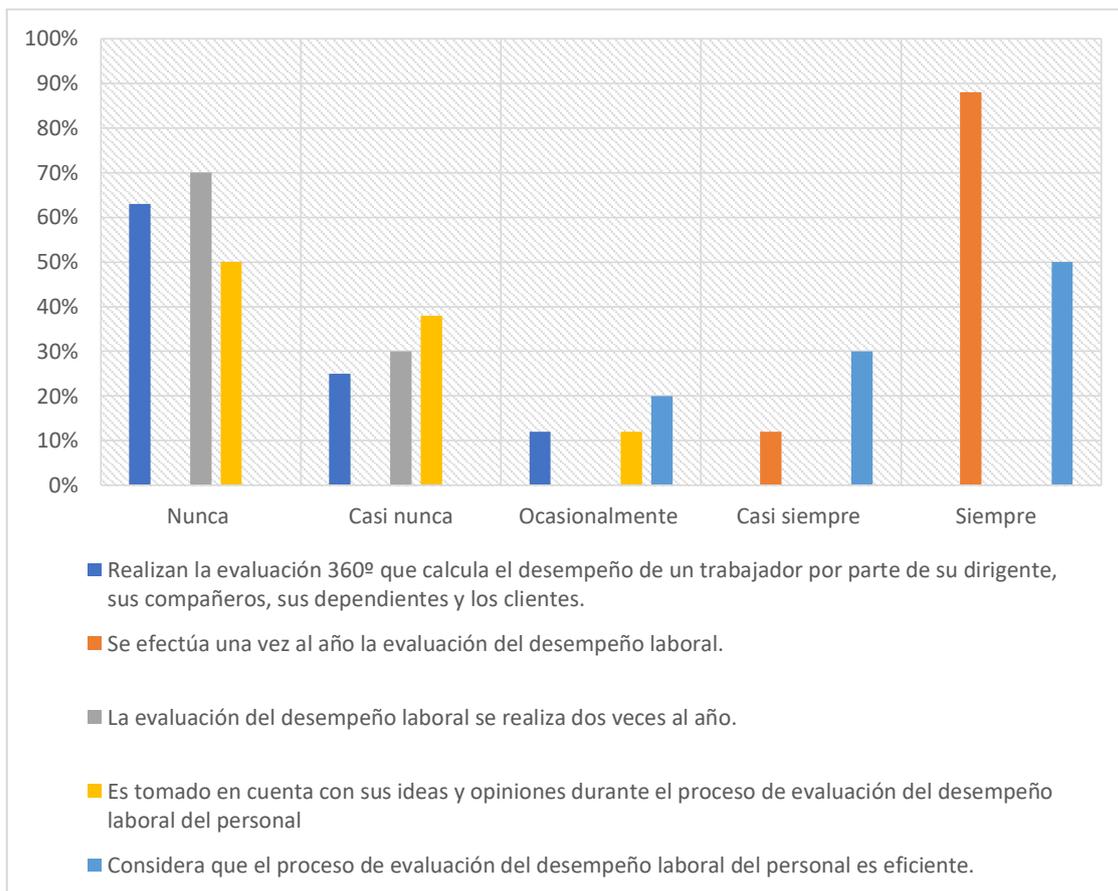
Mientras que, en el ítem 5, existe evaluación del desempeño laboral por parte de los clientes a los trabajadores vuelve la valoración negativa con un mayor porcentaje de valoraciones con un 50% en nunca, un 38% en casi nunca y un 12% en ocasionalmente. La evaluación de los clientes también sería

recomendable para la empresa porque de esta forma se conoce el grado de satisfacción que poseen con los trabajadores y cómo es su interacción (Fernández et al., 2018), lo que conllevaría a mejorar el clima organizacional y la calidad del servicio.

*Tabla 7 Métodos de evaluación*

N	Ítems	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
6	Realizan la evaluación 360° que calcula el desempeño de un trabajador por parte de su dirigente, sus compañeros, sus dependientes y los clientes.	25	63	10	25	5	12	0	0	0	0
7	Se efectúa una vez al año la evaluación del desempeño laboral.	0	0	0	0	0	0	5	12	35	88
8	La evaluación del desempeño laboral se realiza dos veces al año.	28	70	12	30	0	0	0	0	0	0
9	Es tomado en cuenta con sus ideas y opiniones durante el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal	20	50	15	38	5	12	0	0	0	0
10	Considera que el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal es eficiente.	0	0	0	0	8	20	12	30	20	50

Fuente: Encuestas al personal



Fuente: Encuestas al personal

De acuerdo con los resultados expuestos por los trabajadores encuestados, en general, se comprueba tendencias negativas, como se evidencia en el ítem 6, en realizan la evaluación 360° que calcula el desempeño de un trabajador por parte de su dirigente, sus compañeros, sus dependientes y los clientes en la cual un 63% menciona que nunca, un 25% casi nunca y un 12% ocasionalmente, destacando que las otras opciones obtuvieron 0% en casi siempre y siempre. Sobre esto en particular, la evaluación 360 del desempeño laboral en un concesionario de autos puede tener varios beneficios, como la retroalimentación completa y detallada, la identificación de fortalezas y debilidades, la mejora del desempeño, el fomento del trabajo en equipo, la cultura del feedback y la garantía del éxito de los planes de sucesión. Estos beneficios pueden ayudar a mejorar el desempeño laboral de los empleados y a fomentar un ambiente de trabajo más productivo y colaborativo.

Con respecto al ítem 7, se efectúa una vez al año la evaluación del desempeño laboral en nunca, casi nunca y ocasionalmente resulto un 0% de respuestas y un

12% en casi siempre y el mayor porcentaje más de la mitad con un 88% en siempre. Este resultado resulta porque en el sector público y otras empresas privadas solo se evalúa una vez al año, en correspondencia a lo que delinea el artículo 19 periodo de evaluación de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño del Ministerio del Trabajo (2018).

Referido al ítem 8, la evaluación del desempeño laboral se realiza dos veces al año alegaron los encuestados en un 70% que nunca y un 30% casi nunca. La valoración de esta respuesta va en consecuencia a la anterior en la que se recalca que solo realizan una evaluación del desempeño laboral al año. En cuanto al ítem 9, es tomado en cuenta con sus ideas y opiniones durante el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal con un 50% afirmaron que nunca, un 38% casi nunca, un 12% ocasionalmente. En estos ítems se refleja la tendencia negativa en las respuestas lo que denota que este elemento primordial presenta debilidades y falencias. A pesar de la importancia que se le debe dar cada uno de los miembros de la organización reconociendo el papel que juegan en el desempeño de ese gran sistema que es la organización (Matabanchoy, 2019).

En este resultado del ítem 10, acontece que un 20% ocasionalmente considera que el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal es eficiente, un 30% lo establece como casi siempre y un 50% siempre, por lo que representa una tendencia balanceada al lado positivo destacando que evaluar permite corregir a tiempo y al menor costo, tener una visión amplia del funcionamiento y generar nuevas estrategias para lograr los objetivos, las metas y fines establecidos (Cedeño, 2022).

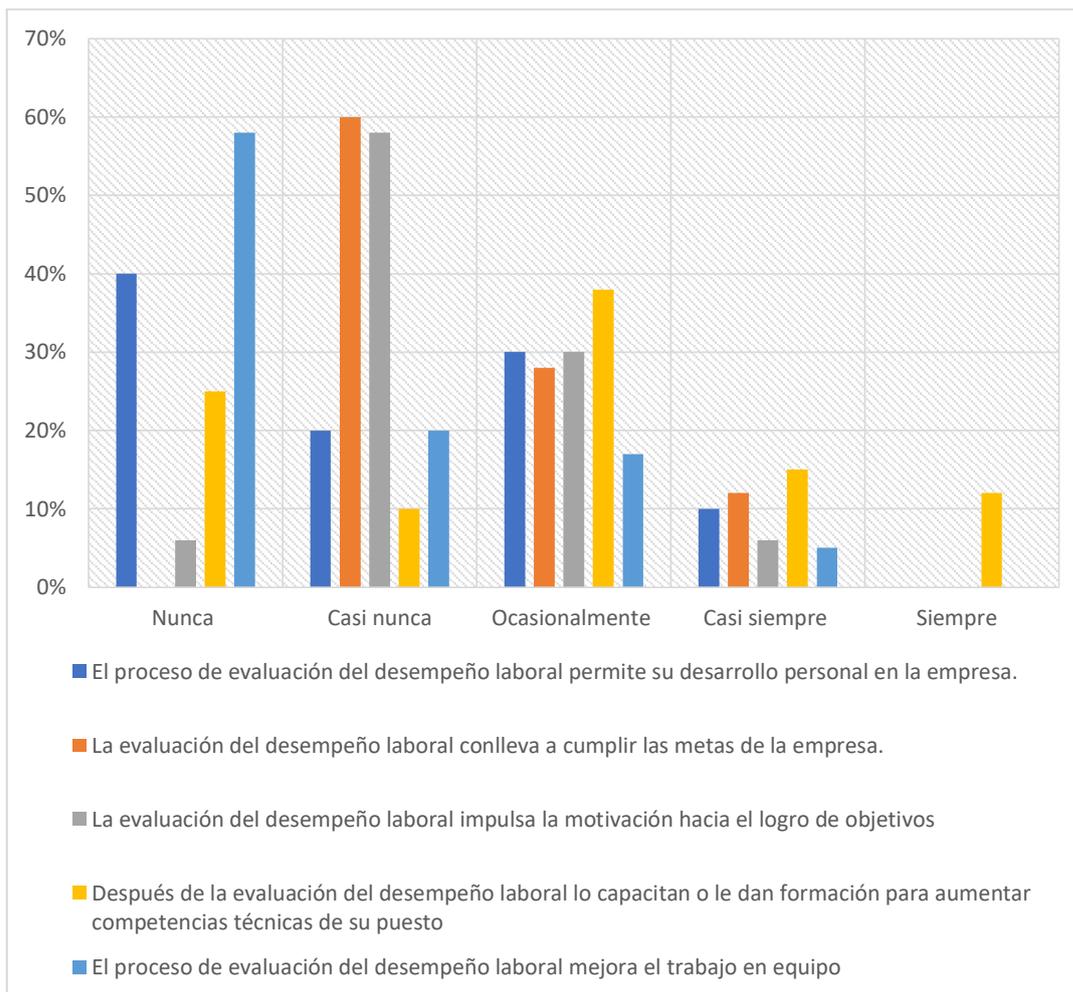
A continuación, se muestran las tablas y graficas con el desarrollo del ser humano en la empresa con el proceso de evaluación del desempeño laboral.

*Tabla 8 Desarrollo del ser humano en la empresa*

N	Ítems	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
11	El proceso de evaluación del	16	40	8	20	12	30	4	10	0	0

	desempeño laboral permite su desarrollo personal en la empresa.										
<b>12</b>	La evaluación del desempeño laboral conlleva a cumplir las metas de la empresa.	0	0	23	60	11	28	6	12	0	0
<b>13</b>	La evaluación del desempeño laboral impulsa la motivación hacia el logro de objetivos.	3	6	22	58	12	30	3	6	0	0
<b>14</b>	Después de la evaluación del desempeño laboral lo capacitan o le dan formación para aumentar competencias técnicas de su puesto.	10	25	4	10	15	38	6	15	5	12
<b>15</b>	El proceso de evaluación del desempeño laboral mejora el trabajo en equipo.	23	58	8	20	7	17	2	5	0	0

Fuente: Encuestas al personal



Fuente: Encuestas al personal

Según lo expresado en la tabla y gráfica antes expuesta se puede observar que en el ítem 11 el proceso de evaluación del desempeño laboral permite su desarrollo personal en la empresa un 40% asevera que nunca, un 20% casi nunca, mientras que el 30% ocasionalmente y un 10% casi siempre. En cuanto al ítem 12, la evaluación del desempeño laboral conlleva a cumplir las metas de la empresa los encuestados aseveraron que el 60% nunca, el 28% casi nunca y el 12% ocasionalmente. Este resultado es negativo porque justamente la evaluación del desempeño servirá para la identificación de la eficiencia del trabajador en la búsqueda de desarrollar de manera apropiada planes de desarrollo, metas y objetivos (Rondón, 2019).

De los datos obtenidos del ítem 13, el 58% de los trabajadores indicó que casi nunca la evaluación del desempeño laboral impulsa la motivación hacia el logro de objetivos, señalaron el 6% que nunca, el 30% ocasionalmente y el 6% casi

siempre. Se denota la igualdad en la respuestas negativas y positivas en casi un 6%. La motivación es fundamental para la eficiencia laboral del personal por lo que no se debería dejar de lado, aunque manifiesta Torres y Carapas (2021) que el mecanismo principal y preciso para la motivación de los trabajadores, el correcto desempeño y la satisfacción laboral, es el incentivo económico.

Un dato relevante y significativo es del ítem 14 que, después de la evaluación del desempeño laboral lo capacitan o le dan formación para aumentar competencias técnicas de su puesto contestaron de la siguiente forma un 25% nunca, un 10% casi nunca, un 38% ocasionalmente, un 15% casi siempre y un 12% siempre. Aunque la balanza de las valoraciones se inclina a las respuestas intermedias la capacitación siempre debe realizarse, no obstante, la empresa no cuenta con un plan de capacitación establecido de acuerdo a las necesidades existentes en la organización que optimice su talento humano.

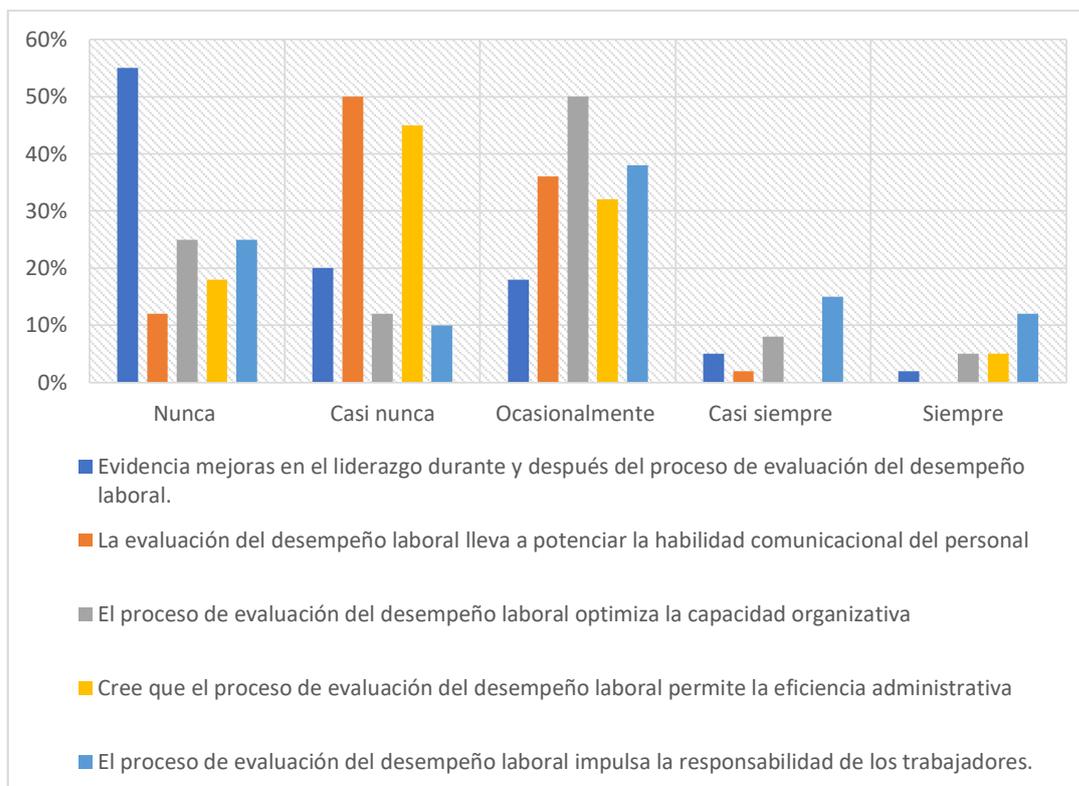
Relacionado al ítem 15, el proceso de evaluación del desempeño laboral mejora el trabajo en equipo acotaron un 58% nunca, un 20% casi nunca, un 17% ocasionalmente y un 5% casi siempre revelando el mayor porcentaje en la valoración negativa. A pesar de que tanto la cultura organizacional como en el desempeño laboral se debe considerar el trabajo en equipo como factor que refleja el éxito del desarrollo de una empresa (Ramírez y Nazar, 2019).

*Tabla 9 Desarrollo del ser humano con el proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa*

N	Ítems	Nunca		Casi nunca		Ocasionalmente		Casi siempre		Siempre	
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
16	Evidencia mejoras en el liderazgo durante y después del proceso de evaluación del desempeño laboral.	22	55	8	20	7	18	2	5	1	2
17	La evaluación del desempeño laboral lleva a potenciar la habilidad comunicacional del personal	5	12	20	50	14	36	1	2	0	0
18	El proceso de evaluación del desempeño laboral optimiza la capacidad organizativa	10	25	5	12	20	50	3	8	2	5

<b>19</b>	Cree que el proceso de evaluación del desempeño laboral permite la eficiencia administrativa	7	18	18	45	13	32	0	0	2	5
<b>20</b>	El proceso de evaluación del desempeño laboral impulsa la responsabilidad de los trabajadores.	10	25	4	10	15	38	6	15	5	12

Fuente: Encuestas al personal



Fuente: Encuestas al personal

En referencia a los resultados del ítem 16, evidencia mejoras en el liderazgo durante y después del proceso de evaluación del desempeño laboral se muestra que opinaron los encuestados con un 55% nunca, un 20% casi nunca, un 18% ocasionalmente, un 5% casi siempre y un 2% siempre. Es crítica estas respuestas porque el liderazgo crea y ajusta la cultura organizacional, siendo básica para el cambio y su mantenimiento (Cristobal et al., 2018) aunada a que guía hacia la mejora del desempeño laboral. En concordancia a la tendencia negativa se ubica el ítem 17, la evaluación del desempeño laboral lleva a potenciar la habilidad comunicacional del personal con un 12% nunca, un 50% casi nunca, un 36% ocasionalmente y un 2% casi siempre. Se requiere de la habilidad comunicacional del personal en el desempeño laboral por su gran importancia

en cuanto a los beneficios que incluyen la mejora de la productividad, el fomento del trabajo en equipo, la mejora de la satisfacción del cliente, la reducción de los malentendidos y el aumento de la confianza. Estos beneficios pueden ayudar a mejorar el desempeño laboral de los empleados y a fomentar un ambiente de trabajo más productivo y colaborativo.

Las cifras plasmadas presentan que un 50% afirmó en la opción del ítem 18, ocasionalmente sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral optimiza la capacidad organizativa un 25% nunca, un 12% casi nunca y en la valoración positiva solo un 8% casi siempre y un 5% siempre. Las respuestas se inclinan hacia el medio, aunque la evaluación del desempeño laboral puede optimizar la capacidad organizativa para desarrollar con mayor profundidad la habilidad de una empresa o de los trabajadores para planificar, organizar y ejecutar tareas de manera efectiva y eficiente. Estos aspectos son fundamentales para el desempeño laboral y el éxito empresarial.

Con respecto al, ítem 19 que indaga cree que el proceso de evaluación del desempeño laboral permite la eficiencia administrativa mencionan los trabajadores encuestados que un 18% nunca, un 45% casi nunca 32% ocasionalmente y un 5% siempre. Se repite la tendencia a lo negativo, aunque la evaluación del desempeño laboral puede permitir la eficiencia administrativa en un concesionario al identificar las fortalezas y debilidades de los empleados, mejorar su desempeño, mejorar la comunicación efectiva, identificar las necesidades de capacitación y mejorar la toma de decisiones. Si bien esta realidad es correcta todos los jefes deben estar en comunicación y con conocimientos de todos los procesos administrativos.

Mientras que argumentaron los encuestados en el ítem 20, un 25% nunca, un 10% casi nunca, un 38% ocasionalmente, un 15% casi siempre y un 12% siempre acerca del proceso de evaluación del desempeño laboral impulsa la responsabilidad de los trabajadores. En este sentido, es primordial que todos conozcan sus responsabilidades como trabajadores en un concesionario en vista de que varían según su puesto y funciones específicas, aunque si los gerentes

y jefes los dirigen eficientemente el desempeño laboral mejorara constantemente.

### **Interpretación de las encuestas**

De las encuestas que vislumbran los hechos actuales que otorgan una clara contextualización de lo que ha ocurrido en la cotidianidad de la empresa Metrocar S.A. Portoviejo - Manta con respecto al proceso de evaluación del desempeño laboral más las concepciones analizadas y los aportes de las investigadoras surge un análisis interpretativo propio de esta investigación para la proposición de las estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal.

Bajo esta perspectiva, se destaca que la evaluación del desempeño laboral solo la ejecuta un supervisor demostrado porque el mayor porcentaje de respuestas se acentúa en 75% siempre. Manay y Montero (2021) tienen resultados similares con respecto a la deficiente evaluación del desempeño. Al respecto, cabe señalar que la evaluación 360° es una de las más empleadas en la cual participan dirigente, compañeros, dependientes y los clientes, trayendo mejores beneficios para el desempeño laboral (Rivero, 2019). No obstante, no se realiza en la empresa dado al resultado cuando se interroga en el ítem 6 que expone realizan la evaluación 360°, cuya valoración negativa estuvo en su mayoría con un 63% en nunca.

En este orden de ideas, es necesario acotar que reconocen mayormente con un 88% siempre se efectúa una vez al año la evaluación del desempeño laboral. A pesar que en la gestión pública se establece de esta forma en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) en su artículo 218, que la periodicidad de la evaluación del desempeño debería ser una vez al año, de acuerdo a la estructura institucional y posicional, la exigencia del plan operativo institucional, y las disposiciones del jefe inmediato la máxima autoridad. Este supuesto se puede modificar porque al realizar más evaluaciones al año, se pueden detectar debilidades y mejorarlas rápidamente.

Aunado a lo anterior, se visualiza que en un 50% de los encuestados mencionaron que nunca es tomado en cuenta con sus ideas y opiniones durante el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal. Este resultado no trae ventajas al desempeño, debido a que lo conveniente es tomar en cuenta la perspectiva de los trabajadores; tal como lo señala Canossa (2022).

De acuerdo a los datos obtenidos, es importante señalar que la tendencia negativa es la que tuvo el mayor porcentaje en lo correspondiente a que los trabajadores con el 58% que mostró casi nunca la evaluación del desempeño laboral impulsa la motivación hacia el logro de objetivos, aunque la motivación que más sobresale es el incentivo económico según Olivera et al. (2021) y Torres y Carapas (2021). Desde el criterio de las investigadoras emplear únicamente incentivos monetarios en la búsqueda de motivar al personal para que colabore adecuadamente dentro de la empresa, no es obligatoriamente la mejor opción de motivación, es pertinente despertar la motivación intrínseca.

En este sentido, Lema et al. (2019) invitan a desarrollar las competencias colectivas e individuales de los trabajadores. Sin embargo, se comprobó que después de la evaluación del desempeño laboral lo capacitan o le dan formación para aumentar competencias técnicas de su puesto en la tendencia negativa hubo un 35% en la valoración media un 38% y en la positiva un 27%. Sobre esto en particular, es evidente que para un mejor desempeño laboral la capacitación es fundamental, así como la motivación.

En correspondencia a lo manifestado, es lamentable que con el proceso de evaluación del desempeño laboral exista escaso desarrollo del ser humano en la empresa, revelado en las respuestas negativas sobre las mejoras en el liderazgo, si bien este crea y ajusta la cultura organizacional (Cristobal et al., 2018), tampoco lleva a potenciar la habilidad comunicacional del personal ni optimiza la capacidad organizativa.

### **4.3. FASE III. Contrastar la información de las observaciones, encuestas y entrevistas para su análisis e interpretación**

El contraste de la información de las observaciones, encuestas y entrevistas para su análisis e interpretación se realizó bajo la metodológica triangulación para la determinación de las estrategias que combina distintos elementos o fuentes de datos con el fin de captar y constatar la información desde diferentes puntos de vistas y comprender la realidad estudiada, analizarla e interpretarla inmersos dentro de su propia dinámica; permitiendo obtener una visión global de la realidad y un modo de generar acciones emergentes que estén relacionadas de manera comprensible con dicho contexto.

Esta triangulación surge para la combinación de dos o más recolecciones de datos, cualitativos y/o cuantitativos, consiste en recogerlos, analizarlos desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos (Hernández et al., 2019). En este sentido, se implementaron tres técnicas: la observación, la entrevista y la encuesta, para proponer las estrategias hacia el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta. Bajo este ámbito, los datos observacionales, de entrevistas y encuesta se codificaron y se analizaron separadamente, y luego se compararon, como una manera de validar los hallazgos.

A través de la interpretación de las herramientas de investigación se obtuvieron hallazgos que permitieron evidenciar que hay similitudes de información en relación a la cultura organizacional, el desempeño laboral y el proceso de la evaluación del desempeño destacando tres categorías: la motivación, el liderazgo y control de gestión.

Con respecto a la motivación del trabajador, los incentivos solo son económicos, en el acontecer diario no se motiva verbalmente, no obstante, la evaluación del desempeño laboral casi nunca impulsa la motivación hacia el logro de objetivos.

En el liderazgo organizacional que pretende ser participativo, democrático, sin embargo, la comunicación es vertical porque la mitad del personal mencionaron que nunca es tomado en cuenta con sus ideas y opiniones durante el proceso

de evaluación del desempeño laboral del personal. Se entrelazan dos concepciones contrarias de la cultura organizacional, la burocrática con el seguimiento de las instrucciones y normas de manera estricto y de clan procurando flexibilidad en la colaboración del equipo de trabajo.

El control de gestión en la empresa para lograr la eficiencia se basa en la competitividad con el logro de los resultados que se expresan en indicadores KPI que procuran cumplir las autoridades que tienen el mando autoritario para cumplir con las normas y reglas de la empresa.

### **Construir las estrategias que fortalezcan la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta**

A continuación, se presentan las estrategias que podrían fortalecer la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo - Manta para que la evaluación del desempeño se entienda como un proceso de mejora laboral.

#### **Estrategias**

##### **1. Comunicación efectiva**

Es importante que la empresa tenga una comunicación efectiva con su personal, para que los empleados se sientan escuchados. La empresa puede establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes, sugerencias y opiniones.

##### **2. Capacitación y desarrollo**

La empresa puede ofrecer capacitación y desarrollo a su personal, para que los empleados se sientan valorados y tengan la oportunidad de crecer profesionalmente. La capacitación y el desarrollo pueden ser en áreas técnicas o en habilidades blandas, como liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.

### 3. Reconocimiento y recompensas

Metrocar S.A. puede establecer un sistema de reconocimiento y recompensas para motivar a su personal mediante incentivos económicos, reconocimientos públicos, entre otros.

### 4. Participación en la toma de decisiones

La empresa puede involucrar a su personal en la toma de decisiones, para que los empleados se sientan parte del proceso y se comprometan con los objetivos de la empresa a través de reuniones de equipo, grupos de trabajo.

### 5. Evaluación del desempeño como proceso de mejora

Metrocar S.A puede enfocar la evaluación del desempeño como un proceso de mejora laboral, donde se identifiquen las fortalezas y debilidades de los empleados y se establezcan planes de mejora. La evaluación del desempeño no debe ser vista como una herramienta punitiva, sino como una oportunidad para crecer y mejorar.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- El diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo – Manta permitió la identificación del ambiente laboral en la cual se percibe la existencia predominante de un trato respetuoso, comunicación fluida y buena relación entre los trabajadores, aunque se comprobó la competencia por sobresalir en su desempeño laboral. Asimismo, se evidenció la excelencia en cuanto a la disposición de las herramientas, máquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo. Se refleja la motivación intrínseca, escasos incentivos verbales, no se realiza la planificación y organización de las actividades en grupo sino de forma individual. La cultura organizacional entrelaza dos concepciones contrarias, la burocrática y de clan. En el liderazgo está interconectado lo autoritario y lo jerárquico.
- La caracterización del proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. Portoviejo - Manta para la determinación de la percepción en cuanto a eficiencia y el desarrollo del ser humano en la empresa se detectó que la evaluación del desempeño laboral solo la ejecuta un supervisor, destacando que es deficiente por las respuestas negativas sobre las mejoras en el liderazgo, si bien este crea y ajusta la cultura organizacional, tampoco impulsa la motivación hacia el logro de objetivos y hay debilidades en relación a las capacitaciones.
- La proposición de las estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta surgieron de la realidad diagnosticada con la encuesta, entrevista y observación. Estas estrategias pueden ayudar a motivar al personal y mejorar la calidad del servicio que ofrece.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Ante el diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo – Manta que la empresa motive al trabajador ofreciendo constante capacitación para el desarrollo personal, reconocimiento y recompensas e involucrar a su personal en la toma de decisiones.
- El proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta enfocararlo como un proceso de mejora laboral, donde se identifiquen las fortalezas y debilidades de los empleados y se establezcan planes de mejora asimismo se realice con mayor frecuencia dos veces al año.
- La realización de las estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la cultura organizacional desde la perspectiva motivacional del personal de Metrocar S.A. Portoviejo – Manta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcívar, B., Márquez, J., y Realpe, I. (2021). Diagnóstico al fomento de la economía popular y solidaria realizada en las cadenas supermercados grandes y medianas de la ciudad de Calceta. *Boletín de Coyuntura*, 28; 32-42.  
<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1067/9>
- Aragón, J. (2019). Inteligencia emocional y su relación en el desempeño laboral. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 6 (1),55-68  
<https://doi.org/10.37533/cunsurori.v6i1.41>
- Arroyo, J. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista Nacional De Administración*, 9(1), 87–103. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2104>
- Asamblea Nacional. (2011). Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público. Quito Ecuador, Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011.
- Ávila, H. (2022). Multiculturalidad e interculturalidad: el papel de la educación superior para generación de competencias interculturales para el contexto organizacional. *Educación y Humanismo* 24(43). 13-34.  
<https://doi.org/10.17081/eduhum.24.43.4838>
- Blas, M. (2019). Cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos. Trujillo. 2019. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35006/blas\\_gm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35006/blas_gm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, (19), 4.  
<https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Cardona, Y., Mercado, T., y Martínez, H. (2020). La asociatividad desde una visión pluricultural para el desarrollo de los emprendimientos creativos en la ciudad de Sincelejo–Sucre. Libro *Ciudades sostenibles: Un enfoque diferenciado del desarrollo de las ciudades*, 71-95.  
<https://doi.org/10.21892/978-958-5547-92-6.5>
- Castro, K., y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., y Hidalgo, Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).  
<http://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext)
- Cedeño, G. (2022). *Desempeño laboral y eficacia del personal de la empresa pública de agua potable del cantón Rocafuerte provincia de Manabí*. [Tesis de maestría. Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3978>
- Clark, Y. (2018). Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del Sur de Sonora de la Universidad Autónoma de Nuevo León. México. <http://eprints.uanl.mx/16807/1/1080290352.pdf>
- Cristobal, G., Dialeva, A., Guyot, N., y Re, J. (2018). *Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el modelo OCAI* [Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina]. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/473/1/doc.pdf>
- Cuenca, R., y López, H. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, (37), 43-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>
- Fernández, A., Gómez, G., y Gómez, S. (2018). Evaluación de la satisfacción del cliente en empresas de servicio. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/843/1214>
- Gómez, I., Vargas, M., Peñafiel, J. y Alvarado, P. (2020). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Revista Dominio de la Ciencia*. 6(2), 955-974. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i2.1203>
- González, H. (2020). Clima Organizacional: Estudio empírico en un restaurante de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. *Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6). 177-197. [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/8150](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8150)
- González, J., Rodríguez, M., y González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Espacios*, 3-22.
- Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>

- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Herrera, J., Calero, J, Collazo, M., y Travieso, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 21(1)-  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2022000100014&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2022000100014&lng=es&tlng=en)
- Kihien, G. (2021). *El clima organizacional y la motivación intrínseca de los trabajadores de la empresa de servicios generales Villanueva, 2020*. [Tesis. Universidad Señor de Sipán]. Repositorio de la Universidad Señor de Sipán <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8586>
- Lema, P., Erazo, J., & Narváez, I. (2019). El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(Extra-1 (Edición Especial)), 349-375.
- Ley del sistema ecuatoriano de la calidad. (2010). Registro Oficial Suplemento 26 de 22-feb-2007
- Llerena, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75-103. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398/740>
- Manay, E. y Montero, C. (2021). Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la empresa prestadora de servicios de saneamiento Huancayo 2021. [Trabajo de investigación de Maestría. Universidad Continental [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9974/1/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TI\\_Manay\\_Montero\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9974/1/IV_PG_MRHGO_TI_Manay_Montero_2021.pdf)
- Marín, J., & Delgado, J. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1139-1159. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.145](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.145)
- Martín, G., Marcial, M., y Silva, J. (2019). *Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa constructora*. [Trabajo de Investigación de Magister. Universidad del Pacífico]. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2311/Gerardo\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2311/Gerardo_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Matabanchoy, S., Álvarez, K. y Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187. <https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>

- Mena, D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*. 46. 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Molina Sabando, L.; Briones Véliz, I. y Arteaga Coello, E. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dom. Cien.*, 2 (4), 498 – 510
- Navarro, G., Arévalo, J. y Suárez, S. (2017). Clima organizacional: Un análisis en entidades financieras. *Espacios*, 13-23. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p13.pdf>
- Neill, D. y Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Ediciones UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Núñez, C; y Brochero, M. (2019). El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas. Universidad Cooperativa de Colombia. Santa Marta Colombia. Disponible en: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13326/1/2019\\_talento\\_humano\\_empresas.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13326/1/2019_talento_humano_empresas.pdf)
- Ocampo, W., Huilcapi, N., y Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, 3(4), 114-137.
- Ojeda, R. (2019). Historia, mestizaje e identidad. La miscegenación etnocultural como esencialismo totalizante. *Comunifé*, 19(19), 35–44. <https://doi.org/10.33539/comunife.2019.n19.2439>
- Olivera, Y., Leyva, L., y Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Palacios, D. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí – Ecuador*. [Tesis de Doctorado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10989/Palacios\\_md.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10989/Palacios_md.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Parella, S. y Martins, F. (2017). *Investigación cuantitativa*. (4ª edición). Caracas: FEDUPEL. <http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>
- Quiroz González, E. Vesga R. J. J. y García-Rubiano, M. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Bogotá, Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uleadm/197043?page=21>.

- Ramírez, R. & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 791-799. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Ramos, V., y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción psicológica*, 14(2), 225-239. <http://dx.doi.org/10.5944/ap.14.1.17046>
- Rivera, D.; Carrillo, S.; Forgiony, J; Nuván, I.; Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39 (22) 27-41. <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552019000200159&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159&lng=es&tlng=es).
- Rondón, R. (2019). *Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa Zasal, Bambamarca 2019: una revisión de la literatura científica de los últimos 5 años*. [Trabajo de investigación. Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23792/Rond%F3n%20Ch%E1vez%20Ronald%20Edwin.pdf?sequence=6>
- Sánchez, C. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de Investigación Psicológica*, (25), 71-82. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-30322021000100007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322021000100007&lng=es&tlng=es).
- Sarmiento, C. (2018). Interculturalidad y multiculturalidad en las humanidades: entre política y ciencia. *Estudios Ibero-Americanos*, 44(2), 380–392. <https://doi.org/10.15448/1980-864X.2018.2.28532>
- Silva, E., Silva, G., y Bautista, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Morales, región San Martín. *Zhoecoen*, 10(1), 56–63. <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>
- Sumba, R., Moreno, P., y Villafuerte, N. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las mipymes en Ecuador. 8(1). <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Toala, M., y Mogro, F. (2021). Motivación organizacional en trabajadores de una automotriz de la ciudad de Portoviejo-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 869-882. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i1.1745>
- Torres, J. A. (2022). *El poder de los valores: cómo construir una cultura organizacional*. Editorial Anáhuac Xalapa. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uleam/218362?page=59>.

- Torres, O., Uvidia, K, y Carapas, A. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3), <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2669>
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social?. *Revista ComHumanitas*, 10(2), 150-173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>

# ANEXOS

## Anexo 1. Ficha de observación



**ESPAMMFL**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA**  
**AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

## Ficha de observación

Fecha: \_\_\_\_\_

Modalidad: Grupal \_\_\_\_\_

Sector de la empresa: \_\_\_\_\_

Ítems	SI	NO	Observaciones
<b>Parámetros a observar en el clima laboral</b>			
<b>Ambiente laboral</b>			
Existe un trato respetuoso entre los trabajadores			
Forman equipos de trabajo			
Hay unión colaborativa en el equipo de trabajo			
Realizan rotación en los puestos de trabajo			
Se da una buena relación entre los trabajadores			
Cuentan con ambiente ameno para el desempeño de la tarea laboral			
<b>Organización</b>			
Disponen de las herramientas, máquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo			
Tiene una correcta distribución en los espacios de trabajo			
Poseen buenas condiciones de trabajo			
<b>Motivación</b>			
Reciben incentivos verbales constantemente			
Demuestran motivación intrínseca los trabajadores			
Forman, capacitan y adiestran a los trabajadores			
<b>Parámetros a observar en el comportamiento laboral</b>			
<b>Comunicación</b>			
Se denota conversaciones espontaneas entre los trabajadores			
Existe fluidez de la información entre los trabajadores y sus líderes			
Se instauran los procesos de comunicación internos apropiados			
<b>Liderazgo</b>			
Los líderes escuchan las opiniones de sus trabajadores.			
Fomenta una relación positiva entre los trabajadores			
Planifica y organiza actividades en grupo			
Reconocen los logros del equipo			
<b>Ética organizacional</b>			
Cuentan con un código de ética			
Los trabajadores respetan las normas, valores y principios de la empresa			
Existe un proceder correcto acorde a la empresa en los trabajadores			

## Anexo 2. Guía de entrevista



**ESPAMMFL**  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

### Guía de entrevista

#### **1. Características Dominantes**

- ¿De qué manera permite la empresa el desarrollo personal de los trabajadores?
- ¿Cómo es el ambiente en la empresa?
- ¿Hacia dónde está orientada Metrocar S.A. para alcanzar los objetivos?
- ¿Cómo se desarrollan las actividades o procedimientos en la empresa?

#### **2. Liderazgo Organizacional**

- ¿Cómo se entiende El liderazgo en la empresa?
- ¿Cuál es el tipo de liderazgo en la empresa?
- ¿De qué forma motivan a los trabajadores?

#### **3. Estilo de Gestión**

- ¿Cuáles son las características del estilo de Gestión en Metrocar S.A.? por
- ¿Cómo favorecen la iniciativa individual y el desarrollo de la innovación?
- ¿En qué basa su énfasis estratégico la organización?
- ¿Cómo se entiende el éxito la organización?

#### **4. Factores de integración**

- ¿Cómo son los factores de integración de la empresa?
- ¿En qué se orienta el factor de integración de la organización?

#### **5. Énfasis estratégico**

- ¿En que se basa el énfasis estratégico de la empresa?
- ¿Cómo desarrolla el capital humano y la confianza?
- ¿De que forman lleva la empresa la eficiencia y el control de la gestión para alcanzar los objetivos?

#### **6. Criterios de éxitos**

- ¿Cómo define el éxito la organización?
- ¿De qué manera logran el éxito de la empresa?

## Anexo 3. Cuestionario de la Encuesta



**ESPAMMFL**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA**  
**AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**  
**CUESTIONARIO**

**Estimado(a).** Le invitamos a contestar todo el cuestionario de la encuesta de forma veraz, es completamente anónimo y confidencial. **Instrucciones:** Marque con una X en la casilla correspondiente a la respuesta que usted considere correcta. Los Ítems que se presentan a continuación tendrán la posibilidad de responderse de la siguiente manera.

Siempre	1
Casi siempre	2
Ocasionalmente	3
Casi nunca	4
Nunca	5

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	La evaluación del desempeño laboral solo la ejecuta un supervisor.					
2	Su evaluación del desempeño laboral la realizan los trabajadores o compañeros.					
3	En la empresa se elabora autoevaluación del desempeño laboral.					
4	La evaluación del desempeño laboral reside en que los trabajadores valoran el desempeño de los superiores.					
5	Existe evaluación del desempeño laboral por parte de los clientes a los trabajadores.					
6	Realizan la evaluación 360° que calcula el desempeño de un trabajador por parte de su dirigente, sus compañeros, sus dependientes y los clientes.					
7	Se efectúa una vez al año la evaluación del desempeño laboral.					
8	La evaluación del desempeño laboral se realiza dos veces al año.					
9	Es tomado en cuenta con sus ideas y opiniones durante el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal					
10	Considera que el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal es eficiente.					
11	El proceso de evaluación del desempeño laboral permite su desarrollo personal en la empresa.					
12	La evaluación del desempeño laboral conlleva a cumplir las metas de la empresa.					
13	La evaluación del desempeño laboral impulsa la motivación hacia el logro de objetivos					
14	Después de la evaluación del desempeño laboral lo capacitan o le dan formación para aumentar competencias técnicas de su puesto					
15	El proceso de evaluación del desempeño laboral mejora el trabajo en equipo					
16	Evidencia mejoras en el liderazgo durante y después del proceso de evaluación del desempeño laboral.					
17	La evaluación del desempeño laboral lleva a potenciar la habilidad comunicacional del personal					
18	El proceso de evaluación del desempeño laboral optimiza la capacidad organizativa					
19	Cree que el proceso de evaluación del desempeño laboral permite la eficiencia administrativa					
20	El proceso de evaluación del desempeño laboral impulsa la responsabilidad de los trabajadores.					

## Anexo 4. Validación método de expertos



**ESPAMMFL**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA**  
**AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**VALIDACIÓN DE EXPERTO**

Estimado(a).

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que ha sido escogido por su trayectoria académica y profesional, como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en el proyecto de investigación.

**Datos generales**

<b>DATOS DEL ESTUDIANTE</b>		
<b>Apellidos y Nombres</b>	BERMELLO CEVALLOS JULEIDY LIZBETH SOLORZANO LOOR PAOLA JAMILETH	
<b>TÍTULO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN</b>		
ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE METROCAR PORTOVIEJO – MANTA.		
<b>DATOS DEL INSTRUMENTO</b>		
<b>Nombre del instrumento</b>	Ficha de observación	
<b>Objetivo:</b>	Identificar el estado actual de la cultura organizacional en Metrocar S.A. Portoviejo y Manta para la evaluación de su clima y comportamiento laboral.	
<b>Dirigido a:</b>		
<b>JUEZ EXPERTO</b>		
<b>Apellidos y Nombres</b>		
<b>Documento de Identidad:</b>		
<b>Grado Académico</b>		
<b>Especialidad:</b>		
<b>Experiencia Profesional (años):</b>		
<b>JUICIO DE APLICABILIDAD</b>		
<b>Aplicable:</b>	<b>Aplicable después de Corregir:</b>	<b>No Aplicable:</b>
<b>Observación:</b>		

\_\_\_\_\_  
**Juez experto**

### Cuestionario para la selección de los expertos.

Marque con una equis (x), en la siguiente tabla, el valor que le corresponda al grado de conocimiento que usted posee sobre la variable: cultura organizacional

**Tabla 10** Coeficiente de conocimientos específicos

Conocimientos específicos	Alto	Medio	Bajo
Concepción de cultura organizacional			
Elementos de la cultura organizacional			
Definición del clima laboral			
Perspectivas del clima laboral			
Elementos de comportamiento laboral			

Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre la variable cultura organizacional que hemos puesto a consideración. Para ello marque con una equis (x), según corresponda.

**Tabla 11** Coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	Grado de influencia	De cada una de las fuentes	Fuentes
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted sobre la cultura organizacional			
Su experiencia obtenida			
Trabajos consultados de autores nacionales			
Trabajos consultados de autores extranjeros			
Su intuición			

Agradecemos su colaboración con esta investigación.

## Anexo 5. Validación sobre ítems de la ficha de observación

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN
				Relación entre:						
				Variable y la dimensión		Variable y el indicador		Indicador y el ítem.		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cultura organizacional	Clima laboral	Ambiente laboral	Existe un trato respetuoso entre los trabajadores							
			Forman equipos de trabajo							
			Hay unión colaborativa en el equipo de trabajo							
			Realizan rotación en los puestos de trabajo							
			Se da una buena relación entre los trabajadores							
		Organización	Disponen de las herramientas, máquinas, equipos, tecnología para la ejecución del trabajo							
			Tiene una correcta distribución en los espacios de trabajo							
			Poseen buenas condiciones de trabajo							
		Motivación	Reciben incentivos verbales constantemente							
	Demuestran motivación intrínseca los trabajadores									
	Forman, capacitan y adiestran a los trabajadores									
	Comportamiento laboral	Comunicación	Se denota conversaciones espontaneas entre los trabajadores							
			Existe fluidez de la información entre los trabajadores y sus líderes							
		Liderazgo	Los líderes escuchan las opiniones de sus trabajadores.							
Fomenta una relación positiva entre los trabajadores										

			Planifica y organiza actividades en grupo							
			Reconocen los logros del equipo							
		<b>Ética organizacional</b>	Cuentan con un código de ética							
			Los trabajadores respetan las normas, valores y principios de la empresa							
			Existe un proceder correcto acorde a la empresa en los trabajadores							

