



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN  
AGROINDUSTRIAL Y AGROPECUARIA**

**TEMA:**

**ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
COOPERATIVA REINA DEL CAMINO CHONE Y SU RELACIÓN  
CON EL DESEMPEÑO DE ESTA INSTITUCIÓN**

**AUTORES:**

**SAAVEDRA VELEZ YULIANA MONSERRATE  
PINARGOTE PARRAGA JANETH ALEJANDRA**

**TUTORA:**

**ING. MARIA JOSE VALAREZO MOLINA, MG.**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2018**

## DERECHOS DE AUTORÍA

Yuliana Monserrate Saavedra Vélez y Janeth Alejandra Pinargote Pàrraga, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito 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 cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....  
**YULIANA M. SAAVEDRA VÉLEZ**

.....  
**JANETH A. PINARGOTE PÁRRAGA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Martha Álvarez Vidal certifica haber tutelado la tesis **ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA REINA DEL CAMINO CHONE Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE ESTA INSTITUCIÓN**, que ha sido desarrollada por Yuliana Monserrate Saavedra Vélez y Janeth Alejandra Pinargote Párraga, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. MARIA JOSE VALAREZO MOLINA, MG**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA REINA DEL CAMINO CHONE Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE ESTA INSTITUCIÓN**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Yuliana Monserrate Saavedra Vélez y Janeth Alejandra Pinargote Párraga, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
Ing. Jenny I. Zambrano Delgado, Mg.  
**MIEMBRO**

.....  
Ing. Cesar H. Andrade Moreira, Mg.  
**MIEMBRO**

.....  
Ph D. Cecilia Parra  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad, a mi PADRE José Saavedra, y mi MADRE, Alba Vélez, a mi hermano y a mi esposo y toda mi familia; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional;

A mi compañera de tesis Alejandra Pinargote Párraga porque en esta armonía grupal lo hemos logrado;

También agradezco a nuestro director de la carrera Administración de Empresas al Doctor Ernesto Negrín Sosa, que siempre este presto a ayudar y a resolver cualquier inquietud, así mismo a mí y a nuestro tribunal, Mgs. María José Valarezo, Mgs. Jenny Zambrano Delgado, Ing. Cesar Andrade, quiénes nos ayudaron en todo momento para seguir adelante con nuestra tesis, A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López, la cual abrió y abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas del bien.

**YULIANA M. SAAVEDRA VELEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme estar con vida y por tener a los seres que más quiero junto a mí, y por guiarme por el camino de felicidad hasta ahora. En segundo lugar, a los que forman una parte esencial en mi familia. Ya que me han apoyado siempre, tratando de afrontar los obstáculos y lo que pase a diario. Y finalmente a la universidad. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López y al docente, que han sabido hacerme conocer más, como organizar mi vida y conocerme mejor como persona.

**JANETH A. PINARGOTE PÁRRAGA**

## DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres José Agustín Saavedra Del Valle y Alba Monserrate Vélez Meza, por su amor, paciencia, esfuerzo y sacrificio en todos estos años, me han permitido llegar a cumplir un sueño más, gracias por inculcarme el ejemplo y el esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi hermano José Luis Saavedra Vélez, por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabra de aliento hicieron de mí una mejor persona. A mis padrinos Wilson Párraga y Margarita Vélez, que ellos son como mis segundos padres que siempre me inspiraron a superarme y a acompañarme en todos mis sueños y metas.

A mi esposo Rafael Zambrano, en el camino encuentras personas que ilumina tu vida, que siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo incondicional y que con sus consejos y amor y paciencia me ayudo a concluir esta meta.

A mis docentes quienes compartieron sus conocimientos para mi formación profesional.

**YULIANA M. SAAVEDRA VELEZ**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Y mis padres por siempre demostrarme su cariño y apoyo incondicional durante todo el trayecto estudiantil y de vida, y a mi familia quienes han velado por mi durante este arduo camino para convertirme en una profesional. A mis amigas, que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que, hasta el momento, seguimos haciendo amigas. A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

**JANETH A. PINARGOTE PÁRRAGA**

## CONTENIDO GENERAL

<b>DERECHOS DE AUTORÍA .....</b>	<b>ii</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE TUTORA .....</b>	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>vii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>viii</b>
<b>CONTENIDO GENERAL .....</b>	<b>ix</b>
<b>CONTENIDO DE CUADROS .....</b>	<b>xi</b>
<b>CONTENIDO DE GRÁFICOS .....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>PALABRAS CLAVE .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiv</b>
<b>KEYWORDS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. IDEA A DEFENDER .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.4. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.5. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>15</b>

2.1.6.	CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE VS CULTURA ORGANIZACIONAL DÉBIL.....	17
2.1.7.	MODELOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.1.8.	RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL .....	21
2.2.	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL .....	22
2.3.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	22
2.3.1.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	23
2.3.2.	MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	24
2.4.	COOPERATIVISMO .....	28
2.4.1.	COOPERATIVAS DE TRANSPORTES .....	30
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....		31
3.1.	UBICACIÓN .....	31
3.2.	DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO .....	32
3.4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	32
3.4.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	32
3.4.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	33
3.5.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.5.1.	MÉTODO DESCRIPTIVO .....	33
3.5.2.	MÉTODO INDUCTIVO .....	34
3.5.3.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	34
3.5.4.	MÉTODOS ESTADÍSTICOS.....	35
3.6.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	35
3.6.1.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	36
3.6.1.1.	OBSERVACIÓN .....	36
3.6.1.2.	ENTREVISTA .....	36
3.6.1.3.	ENCUESTA .....	37
3.6.2.	TÉCNICAS DE TRABAJOS CON EXPERTOS.....	37
3.6.2.1.	COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE EXPERTO .....	37
3.6.2.2.	TÉCNICA DELPHI.....	37

3.6.2.3.	TÉCNICA ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO .....	38
3.6.3.	TÉCNICAS GRAFICAS .....	38
3.6.3.1.	DIAGRAMA DE RADAR.....	38
3.6.3.2.	DIAGRAMA DE BARRAS.....	39
3.7.	HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.7.1.	FICHA DE OBSERVACIÓN .....	39
3.7.2.	GUÍA DE ENTREVISTA .....	40
3.7.3.	CUESTIONARIO .....	40
3.8.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	40
3.9.	MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		43
FASE I: Identificación de los elementos que integran la Cultura Organizacional de la Cooperativa Reina de Camino Chone .....		43
FASE II: Descripción y análisis de los elementos encontrados en la Cultura Organizacional en la Cooperativa Reina de Camino Chone.....		50
FASE III: Argumentación de la relación existente entre la Cultura Organizacional y el desempeño de la institución objeto de estudio práctico.....		67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		75
5.1.	CONCLUSIONES .....	75
5.2.	RECOMENDACIONES .....	76
BIBLIOGRAFÍA.....		77
ANEXO .....		83

## CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2.1.	Definición de la cultura organizacional .....	9
Cuadro 2.2.	Factores de la cultura organizacional .....	11
Cuadro 2.3.	Elementos de la cultura organizacional .....	12
Cuadro 2.4.	Características de la cultura organizacional .....	13
Cuadro 2.5.	Tipos de cultura organizacional .....	14
Cuadro 2.6.	Cultura organizacional fuerte vs débil.....	17
Cuadro 2.7.	Características de la cultura fuerte y débil .....	18
Cuadro 2.8.	Indicadores de la cultura organizacional .....	21

<b>Cuadro 4.1.</b> Matriz FODA .....	45
<b>Cuadro 4.2.</b> Administración estratégica Reina del Camino .....	47
<b>Cuadro 4.3.</b> Preguntas claves de las dimensiones a evaluar.....	49
<b>Cuadro 4.4.</b> Investigaciones a la cultura organizacional mediante el modelo Denison.....	50
<b>Cuadro 4.5.</b> Resumen de procesamiento de casos.....	51
<b>Cuadro 4.6.</b> Estadísticas de fiabilidad .....	51
<b>Cuadro 4.7.</b> Matriz 5w+1h .....	72

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1.</b> Dimensión Involucramiento.....	53
<b>Gráfico 4.2.</b> Resultados empoderamiento.....	53
<b>Gráfico 4.3.</b> Resultados Orientación al equipo .....	54
<b>Gráfico 4.4.</b> Resultados Desarrollo de capacidades.....	55
<b>Gráfico 4.5.</b> Dimensión consistencia .....	56
<b>Gráfico 4.6.</b> Resultados Valores centrales.....	57
<b>Gráfico 4.7.</b> Resultados Acuerdos .....	58
<b>Gráfico 4.8.</b> Resultados Coordinación e integración .....	59
<b>Gráfico 4.9.</b> Dimensión Adaptabilidad .....	60
<b>Gráfico 4.10.</b> Resultados Creación del cambio.....	61
<b>Gráfico 4.11.</b> Resultados enfoque en el cliente .....	62
<b>Gráfico 4.12.</b> Resultados Desarrollo de capacidades.....	63
<b>Gráfico 4.13.</b> Resultados Dimensión misión.....	64
<b>Gráfico 4.14.</b> Resultados Dirección e integración estratégica .....	65
<b>Gráfico 4.15.</b> Resultados Metas y Objetivos .....	66
<b>Gráfico 4.16.</b> Resultados Visión .....	67

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación .....	7
<b>Figura 4.1.</b> Proceso de transformación Cooperativa Reina del Camino.....	47
<b>Figura 4.2.</b> Modelo de evaluación de la Cultura Organizacional, Denison.....	49
<b>Figura 4.3.</b> Resultados Cultura organizacional .....	52
<b>Figura 4.4.</b> Escala de valoración Cultura reina del camino.....	68

## **RESUMEN**

La cultura y el estudio del desempeño organizacional están tomando cada vez mayor relevancia, es así que la medición es parte esencial en la planificación estratégica y organizacional, permite controlar y gestionar los procesos existentes o nuevos, bajo el criterio de que aquello que no se mide no se controla y por lo tanto no se mejora, mediante el estudio de la cultura organizacional en la cooperativa Reina del Camino agencia Chone y Portoviejo, se pretendió establecer las dimensiones de la Cultura Organizacional existentes en el entorno con la finalidad de medir su contribución al desempeño de la institución. El proceso de estudio requirió la aplicación de una metodología descriptiva, haciendo énfasis en las problemáticas indagadas, apoyada de herramientas como el cuestionario diseñado mediante el modelo de evaluación propuesto por Denison Consulting (2013), compuesto por 60 preguntas distribuidas en cuatro dimensiones que componen el enfoque interno y externo; validado mediante el cálculo de Alfa de Cronbach y uso de software estadísticos como el SPSS y Microsoft Office Excel 2010. La viabilidad demostrada mediante el procedimiento aplicado permitió generar resultados viables, de los cuales se puede concluir que el instrumento de evaluación con una valoración de 0,937 muestra un nivel de fiabilidad alto, donde el estado del involucramiento (3,88), la consistencia (3,69), adaptabilidad (3,78) y misión (3,90) con valoraciones medias, generan un valor promedio de la Cultura Organizacional de la Cooperativa Reyna del camino de 3,81, que sitúa su desempeño como no óptimo (regular) para la organización.

## **PALABRAS CLAVE**

Dimensiones, misión, adaptabilidad, participación, consistencia

## **ABSTRACT**

The culture and the studies of the organizational performance are taking more and more relevance, this is how the measurement is an essential part in the strategic and organizational planning, it allows to control and manage the existing or new processes, under the criterion that what is not measured it is not controlled and therefore it is not improved, by studying the organizational culture in the cooperative Reina del Camino Chone, it was intended to establish the dimensions of Organizational Culture existing in the environment in order to measure its contribution to the performance of the institution. The study process required the application of a descriptive methodology, emphasizing the problematic question, supported by tools such as the questionnaire designed by the evaluation model proposed by Denison Consulting (2013), composed of 60 questions distributed in four dimensions that make up the internal and external focus; validated through the calculation of Cronbach's Alpha and use of statistical software such as SPSS and Microsoft Office Excel 2010. The viability demonstrated by the applied procedure allowed to generate viable results, from which it could be concluded that the evaluation instrument with a score of 0.937 shows a high level of reliability, where the state of involvement (3.88), consistency (3.69), adaptability (3.78) and mission (3.90) with average ratings, generate an average value of Culture Organizational of the Cooperativa Reyna del Camino of 3.81, which locates its performance as not optimal (regular) for the organization.

## **KEYWORDS**

Dimensions, mission, adaptability, participation, consistency

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Desde hace mucho tiempo se ha focalizado como objeto de estudio y/o análisis los efectos tanto de la acción social como de la actitud que el ser humano presenta cuando trata de alcanzar logros. Para alcanzar estas metas generalmente la sociedad busca vincularse en diferentes agrupaciones tales como las de estructura familiar, comunidad, grupos religiosos, entre otros, con las que comparte creencias, dogmas, conocimientos, valores y expectativas, es decir, de a poco, van instaurando una forma de “cultura” inherente al grupo o colectivo social (Falcones, 2014).

Las empresas son calificadas como un sistema abierto desde su concesión donde se implementan modelos organizacionales y socioculturales que caracterizan a cada una de ellas, de ahí se establecen los grupos sociales de acción colectiva que ejercen influencias en los entornos laborales con el fin de lograr la metas y objetivos previamente establecidos implicando una correcta planeación y coordinación de todos quienes las conforman, por cuanto el trabajo en equipo es el elemento esencial para el desarrollo de una institución.

Burki (1998) citado por Falcones (2014) definen a la organización como una interacción humana y su desempeño en sus dimensiones sociales, políticas y económicas. Tal significado coincide con la concepción de la sociedad o grupos sociales sobre las cuales empiezan a formarse los mencionados subgrupos formando la división del trabajo en los diferentes departamentos de acuerdo a las necesidades presentadas o según su naturaleza; sin embargo las organizaciones eligen a sus colaboradores y al personal en base a su perfil conformando de esta manera una cultura organizacional enmarcada con valores y creencias de acuerdo con las percepciones de los líderes de la empresa.

Cada organización es diferente, por lo que cada una forma sus propias estructuras, tienen sus propios conceptos, estrategias, metas, objetivos y por ende la cultura que se asemeja a su organización a través de valores y principios que los identifique, en definitiva la cultura organizacional también constituye de manera compleja intercambio de formación e identidad que genera dudas y rigidez dentro de los miembros de la organización generando un control que se ejerce en los procedimientos imponiendo valores que ayudan al empleado obteniendo como consecuencias pocas oportunidades al pensamiento innovador.

A medida cómo evolucionan y crecen las empresas van modificando sus valores, creencias, normas, principios, políticas y procedimientos iniciales, forjando un cambio del primer enfoque cultural para los miembros de la organización, creando resistencia e inconformidad aumentando los niveles de insatisfacción de los trabajadores y de esta manera generando ineficiencia e ineficacia en las actividades encomendadas lo cual forma un cúmulo de problemas que merece la atención especializada del cuerpo directivos de la institución, demandando de la aplicación de estrategias que permitan un mejor desempeño laboral.

Enfocados en este problema la investigación estará dirigida a las cooperativas de transporte, las cuales vienen reflejando falencias al desconocimiento de los elementos en base a la cultura organizacional, ya que no tienen definido claramente ni integran sus valores, sus principios, creencias y demás factores que inciden en las empresas, los miembros se guían en base a sus propios criterios o se sub agrupan, y por ende incurre el trabajo en equipo generando diferentes fines ya que existe una cultura sin lineamientos fijos a seguir por lo que no tienen oportunidad de desarrollar ideas innovadoras dando lugar a la ineficiencia, incomodidad en el ambiente y bajos rendimientos productivos, aumentando los índices de rotación del personal.

Esta problemática se ve reflejada en la Cooperativa Reina de Camino Chone la cual desde su concepción ha venido manifestando incongruencia en su sistema

organizacional, manteniendo un desconocimiento de los elementos, fortalezas y debilidades lo cual limita el desarrollo de la empresa.

En base a la necesidad señalada manifiesta la interrogante que sustenta el problema de la presente investigación:

¿Cómo influirán los elementos de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de la Cooperativa Reina de Camino Chone?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Para la debida justificación de la investigación se exponen los siguientes aspectos:

Desde el punto de vista teórico, solucionar esta problemática permitirá conocer los diferentes enfoques y aspectos teóricos referentes a la conceptualización y definición de la Cultura Organizacional, lo cual contribuirá a mejorar los factores internos y externos, renovando los hábitos, costumbres y actividades ejecutadas por los miembros de la empresa.

Metodológicamente esta investigación facilitará la oportunidad de entender la aplicación de los diferentes métodos necesarios para el estudio de la Cultura Organizacional, ejecutando técnicas y métodos importantes que permitan conocer los elementos que fundamentan este proyecto.

El estudio de la cultura Organizacional proporcionará información necesaria que facilitará la información para conocer el estado actual del sistema organizacional de la Cooperativa Reina de Camino Chone, y así los directivos de la misma podrán tomar mejores decisiones, aplicando técnicas y estrategias que contribuyan a satisfacer las necesidades, que permitan una mejor productividad y relación laboral, generando mayores ingresos, beneficiando económicamente a la empresa y los empleados. Los clientes y el entorno comunitario también se beneficiarán de modo que recibirán un servicio eficiente de calidad, generando una mayor comodidad y satisfacción a los mismos.

El plano social mediante esta investigación se aportará formalmente a la comunidad, sobre todo, a los trabajadores de la empresa, los cuales, motivados a través de un ambiente laboral de excelencia, trabajando en equipo y teniendo el conocimiento necesario de los valores, actitudes, procedimientos y la planificación, generarán

eficiencia, eficacia, mejor desempeño y mayor productividad en su área de trabajo, haciendo que gocen con una mejor calidad de vida personal y de su entorno.

Legalmente esta investigación se sustenta en los siguientes artículos de la constitución de la República del Ecuador y el Plan Nacional del Buen Vivir:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Objetivo 3 del Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) mejorar calidad de vida de la población. Asimismo, el objetivo 9 donde se manifiesta: que se garantizará el trabajo digno en todas sus formas. Se garantizan los derechos de los trabajadores en función de su ejercicio laboral, todos los beneficios estipulados por la ley, asegurando su estabilidad, trabajos dignos y ambientes de trabajos saludables y de esta manera garantizar el buen vivir de los empleados, llevando un control de las actividades laborales que realicen.

### **1.3. OBJETIVOS**

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

Establecer los elementos de la Cultura Organizacional que existe en la Cooperativa Reina de Camino Chone y su contribución al desempeño de la institución.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar cuáles son los elementos que integran la Cultura Organizacional en la Cooperativa Reina de Camino Chone.
- Evaluar los elementos identificados en la Cultura Organizacional de la Cooperativa Reina de Camino Chone.
- Determinar la relación existente entre la Cultura Organizacional y el desempeño de la institución objeto de estudio práctico.

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

El estudio de la Cultura Organizacional contribuirá en el desempeño laboral de los socios de la Cooperativa Reina de Camino Chone.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de esta investigación se elabora un hilo conductor para lograr mejor organización y calidad en el marco teórico, el cual se muestra mediante la figura 2.1.



Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, es el elemento que representa la parte menos visible de las empresas, pero es uno de los más importante en el que descansan los demás y sobre el que generalmente hay que actuar para provocar cambios significativos (Loyo, 2015). Se la puede definir como un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros (Tinoco *et al.*, 2014).

En tal sentido, los seres humanos pueden participar de los aspectos de la vida organizacional socialmente construida debido a que hacen uso de símbolos y los interpretan, los cuales crean y mantienen la cultura organizacional (Hatch, 1997 citado por Vesga, 2013).

Siendo la medula de la empresa y está todas las funciones y acciones que realizan sus miembros (Luna *et al.*, 2015) es de vital importancia para la planeación estratégica de las empresas, dado que a partir de la definición de la filosofía corporativa, misión, visión y valores, se orientan y describen los objetivos, metas y acciones, que deben ejecutarse en sinergias conjuntas con los colaboradores y directivos de las empresas, a fin de consolidar relaciones de trabajo duraderas, acordes con los valores, políticas y prácticas laborales que se fundamentan en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos económicos (Morelos *et al.*, 2014).

Atendiendo a los criterios antes mencionados, se presenta una matriz de autores, caracterizando los diferentes criterios, respecto al clima organizacional (cuadro 2.1.):

**Cuadro 2.1.** Definición de la cultura organizacional

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO</b>
Coulter y Robbins (2005)	Las organizaciones también tienen una personalidad y la llamamos cultura.
Braidot et al., (2007)	Puede ser usada para alcanzar una ventaja competitiva, y la efectividad de la empresa a través del efecto que cause el comportamiento de los individuos. Es, por un lado, la percepción de lo que ellos ven o escuchan dentro de la organización y, por otro lado, es descriptiva: representa como ven a la empresa.
Ashkanasy y Jackson (2002) citados por Hellriegel et al., (2008)	se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.
Hellriegel et al., (2008)	Tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción de los individuos, el sentido de certidumbre respecto a la forma de manejar los problemas y otros aspectos de la vida laboral.
Cannice et al., (2012)	Puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido.
Newstrom (2011)	Es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
Guízar (2013)	Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.
Judge y Robbins (2013)	Muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Proporciona estabilidad a una organización.
Hatch, (1997) citado por Vesga, (2013).	Se refiere a esta perspectiva como la teoría simbólico-interpretativa de la cultura organizacional fundamentada en el supuesto de que las culturas son realidades construidas socialmente.
Para Schein (1988) citado por Porras (2013)	El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló, en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas.
(Tinoco <i>et al.</i> , 2014).	Es el modo de vida propio de cada organización que se desarrolla en cada uno de sus miembros.

Davis y Werther (2015)	Conjunto de las características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos, etcétera.
Ivancevich (2015)	Es la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a la población.

La cultura determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito del proyecto de transformación al interior de la empresa depende del talento y la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de acuerdo con las exigencias del entorno. Las empresas no escapan a esta realidad, son las llamadas en primer orden a incorporarse en estos nuevos procesos que optimizan la cultura de sus integrantes.

Actualmente, el estudio de la cultura organizacional ha tomado relevancia e influido en importantes cambios en la estructura organizacional y la forma de trabajo, una vez que se ha comprendido lo determinante que resulta para una organización contar con una cultura sólida y ampliamente difundida entre sus empleos.

### **2.1.1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Evan (1976) citado por Morelos *et al.*, (2014) manifiesta que los procesos sociales en las organizaciones están determinados por la relaciones personales y comunicacionales que definen la cultura y, que, a su vez, es propia de los procesos sistémicos abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas.

Para lograr esta homeostasis de productividad, eficiencia y satisfacción al cliente, al interior de las empresas, se hace necesario conocer cuáles son los factores que

determinan e inciden de manera positiva en la cultura para el logro de los propósitos organizacionales, factores que se detallan en el cuadro 2.2.

**Cuadro 2.2.** Factores de la cultura organizacional

Braidot et al., (2007)	Chiavenato (2007)	Evan (1976) citado por Morelos et al., (2014)
<p><b>Distancia del poder:</b> La medida en que los miembros menos poderosos de la sociedad acepten que la influencia está dividida de forma asimétrica representa el grado de su distancia del poder.</p> <p><b>Evasión de la incertidumbre:</b> La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones de riesgo o desconocidas representa su grado de evasión de la incertidumbre.</p> <p><b>Individualismo:</b> Es una combinación de la medida en que la sociedad espera que las personas se cuiden a sí mismas y a sus familias inmediatas, y la medida en que las personas consideran que son dueñas de su destino.</p> <p><b>Orientación de los roles de género:</b> se refiere a la medida en que una sociedad refuerza las normas tradicionales de masculinidad y femineidad.</p> <p><b>Orientación de largo plazo:</b> Refleja la medida en que una cultura hace hincapié en que sus miembros acepten demorar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales.</p>	<p><b>Regularidad en los comportamientos observados:</b> las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.</p> <p><b>Normas:</b> son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.</p> <p><b>Valores predominantes:</b> son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.</p> <p><b>Filosofía:</b> son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.</p> <p><b>Reglas:</b> son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.</p> <p><b>Clima organizacional:</b> es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrategia</li> <li>➤ Estructura</li> <li>➤ Trabajo en Grupo</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia

### 2.1.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los elementos de la cultura y sus relaciones crean un patrón único que distingue a una organización, tal como la personalidad de un individuo es única (Hellriegel et al., 2008). Se encuentran en todas partes y los mismos están relacionados con elementos culturales (Vargas, 2007 citado por Figueroa, 2015).

En toda organización independiente de las definiciones que se les otorgue a los elementos de la cultura organizacional, estos se dividirán en dos áreas, los visibles e invisibles, de acuerdo al criterio de varios autores en estas se pueden definir distintas definiciones, las mismas se pueden observar en el cuadro 2.3.

**Cuadro 2.3.** Elementos de la cultura organizacional

<b>Vargas (2007) citado por Figueroa (2015)</b>	<b>Braidot et al., (2007)</b>	<b>Hellriegel et al., (2008)</b>
<p><b>Elementos Visibles.-</b> La mayor parte son observables y explican cómo y por qué se realizan las cosas: creencias, valores, ceremonias, ritos, normas, slogans, conductas, símbolos</p> <p><b>Elementos Invisibles:</b> Estos se encuentran generalmente a nivel más profundo; en la mente de los trabajadores de la institución en donde habitan sus sentimientos, valores, creencias, actitudes, suposiciones, que son muchas veces difíciles de explicar pero que influyen considerablemente en la forma de actuar de los empleados; estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.</p>	<p><b>Elementos internos (visibles).-</b> Valores adoptados, construcciones sociales, significados, actitudes, percepciones, emociones, sentimientos, naturaleza de las relaciones humanas, normas de grupo, compromiso.</p> <p><b>Aspectos evidentes.-</b> Tecnología, metas, estructura organizacional, procedimientos, reglas, procesos, recursos financieros, lenguaje, historia, mitos, metáforas y símbolos, comportamientos, reglas formales, rituales, ceremonias y apariencias.</p>	<p><b>Elementos observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas</li> <li>- Relatos</li> <li>- Lenguaje</li> <li>- Símbolos</li> <li>- Socialización</li> </ul> <p><b>Elementos ocultos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas</li> <li>- valores</li> <li>- premisas</li> </ul> <p><b>Guízar (2013)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Historias</li> <li>- Rituales</li> <li>- Símbolos</li> <li>- Materiales</li> <li>- Lenguaje.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 2.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) citado por Mendoza (2015) menciona que la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamiento, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización, además se pueden identificar ciertas

características que la diferencian en la forma de operar, siendo relevante su identificación en el cuadro 2.4.

**Cuadro 2.4.** Características de la cultura organizacional

Newstrom (2011)	Judge y Robbins (2013)	Chiavenato (2009) citado por Mendoza (2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distintiva.</li> <li>• Estable.</li> <li>• Implícita.</li> <li>• Simbólica.</li> <li>• Ningún tipo es la mejor.</li> <li>• Integrada.</li> <li>• Aceptada.</li> <li>• Reflejo de la administración superior.</li> <li>• Subculturas.</li> <li>• De fuerza diversa.</li> </ul>	<p><b>Innovación y toma de riesgos.</b> Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.</p> <p><b>Atención a los detalles.</b> Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.</p> <p><b>Orientación a los resultados.</b> Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.</p> <p><b>Orientación a la gente.</b> Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.</p> <p><b>Orientación a los equipos.</b> Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.</p> <p><b>Dinamismo.</b> Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.</p> <p><b>Estabilidad.</b> Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.</p>	<p><b>Regularidad de los comportamientos observados:</b> Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.</p> <p><b>Normas:</b> Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.</p> <p><b>Valores dominantes:</b> Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.</p> <p><b>Filosofía:</b> Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o lo clientes.</p> <p><b>Reglas:</b> Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1.4. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Judge y Robbins (2013), identifican que investigaciones clasifican la cultura en cuatro tipos diferentes según los valores de competencia: el clan colaborativo y cohesivo, la adhocracia innovadora y adaptable, la jerarquía controlada y consistente, y el mercado competitivo y enfocado en el cliente.

Como ocurre con la clasificación de personas que tienen características en común, en el caso de la cultura organizacional es posible describir varios tipos generales (Hellriegel et al., 2008), las mismas se las puede identificar en el cuadro 2.5., de acuerdo al criterio de varios autores.

Cuadro 2.5. Tipos de cultura organizacional

Cameron y Quinen (1999) citados por Parra (2014)	Braidot et al., (2007)	Hellriegel et al., (2008)
<p><b>Cultura del Clan:</b> Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí.</p> <p><b>Cultura Adhocrática:</b> Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados.</p> <p><b>Cultura Jerárquica:</b> Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas que hacer en el diario quehacer.</p> <p><b>Cultura de Mercado:</b> El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas.</p>	<p><b>Rápida:</b></p> <p><b>Cultura dura.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensas financieras.</li> <li>- Orientada a las ventas.</li> <li>- Competencia interna agresiva.</li> <li>- Visión de corto plazo.</li> <li>- Meritocracia.</li> </ul> <p><b>Cultura de trabajo.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes organizaciones.</li> <li>- Altos niveles de actividad.</li> <li>- Éxito medido por la perseverancia.</li> <li>- Reuniones trabajo en equipo.</li> <li>- Office parties, convenciones.</li> </ul> <p><b>Lenta:</b></p> <p><b>Cultura apuesta por su empresa.-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos</li> <li>- Gran cantidad de recursos</li> <li>- En juego y largo plazo.</li> <li>- Reuniones muy importantes.</li> </ul>	<p><b>Cultura burocrática:</b> El foco de atención está en las operaciones internas de la organización.</p> <p><b>Cultura de clan:</b> Los miembros de la organización reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio del trabajo por un sueldo.</p> <p><b>Cultura emprendedora:</b> Hay un compromiso con la experimentación, la innovación y en ser siempre de vanguardia. Una cultura emprendedora es adecuada para la fase de arranque de una nueva empresa.</p> <p><b>Cultura de mercado:</b> no ejerce mucha presión social informal en los miembros de la organización. Las interacciones de los superiores con</p>

- Expertos.	los subordinados consisten en gran
<b>Cultura de procesos.-</b>	parte en negociar acuerdos para
- "Bad press"	recompensar el desempeño y/o la
- Orientación a los procesos.	evaluación de solicitudes para recibir
- Empleados a la defensiva.	asignaciones de recursos.
- Burocracia.	
- Memos + memos.	

Fuente: elaboración propia

Dentro de las organizaciones se pueden distinguir diferentes tipos de culturas, las mismas que se definen, bajo el criterio y los requerimientos como empresa, se pueden distinguir culturas basadas en procesos, de mercado, emprendedora, clan, burocrática, de trabajo, dura, de apuesta por la empresa, dasocrática, y emprendedora, cada una de estas bajo un enfoque diferente y eficiente para el desarrollo de ciertas áreas en específica; aplicar un tipo de cultura en específica contribuye a generar un modelo de negocio que caracteriza a la organización, independientemente si en más de una se aplique el mismo enfoque.

### 2.1.5. FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En concreto, la cultura organizacional incluye según Hellriegel y Slocum (2009):

- Las vías usadas de forma rutinaria para comunicarse, como los rituales y las ceremonias o el lenguaje empleado habitualmente en la organización;
- Las normas que comparten las personas y los equipos de toda la organización, como que no existan espacios reservados en los estacionamientos;
- Los valores dominantes en la organización, como la calidad de los productos o el servicio al cliente;
- La filosofía que rige las políticas y la toma de decisiones de la gerencia, incluso la determinación de los grupos que serán incluidos en las decisiones o consultados respecto a ellas las reglas del juego para llevarse bien con otros

dentro de la organización o los “hilos” que el novato debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro, y

- El clima o la sensación que transmiten la distribución física y la forma en que los gerentes y los empleados interactúan con los clientes, los proveedores y las personas del exterior.

En cuanto a las atribuciones de la cultura, Samperio (2004) citado por García (2016) considera las siguientes:

- ❖ Proyectar a todos un efecto de identidad, para que los miembros de la organización se identifiquen y se integren con ella.
- ❖ Promover el compromiso más allá del individuo en sí mismo, pues la filosofía se debe basar en los grupos.
- ❖ Reforzar la estabilidad del sistema social, para así facilitar la interacción de sus miembros como un todo.
- ❖ Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas, para la toma de decisiones, lo que sugiere asignar una cuota de responsabilidad a cada integrante, así como la posibilidad de actuar en base a criterios consistentes, otorgándoles cierta importancia de acuerdo a su rol y a su aporte a la organización.
- ❖ Promover ciertos aspectos en la empresa, considerados por el autor como artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, que transmiten valores y filosofías a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo, así como el compromiso con metas relevantes.

## 2.1.6. CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE VS CULTURA ORGANIZACIONAL DÉBIL

La cultura organizacional se puede dividir en dos tipos: cultura fuerte y cultura débil. Una empresa debe de analizar el tipo de cultura que tiene para poder definir los efectos de ésta sobre sus recursos humanos y ser capaces de tomar acciones correctivas según lo que la organización necesita (Dánae, 2013). Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar (Hall, 2012).

Los elementos de la cultura organizacional permiten establecer diferencias, mismas que se referencian en el cuadro 2.6., de acuerdo con el criterio de varios autores.

**Cuadro 2.6.** Cultura organizacional fuerte vs débil

Cultura fuerte	Cultura débil
<b>Couter y Robbins (2005)</b>	
Culturas en las que los valores fundamentales están muy arraigadas y difundidas.	Algunas organizaciones no dejan en claro qué es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles.
<b>Braidot et al., (2007)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es fuerte cuando es difundida y aceptada por la organización</li> <li>➤ Los miembros comparten, creencias, valores y normas.</li> <li>➤ La intensidad aumentará a medida que lo hagan la aceptación y el compromiso con los valores claves de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuando no está difundida ni es aceptada por la organización.</li> <li>➤ La empresa carece de creencias, valores, y normas centrales que puedan ser aceptados por la totalidad de sus miembros.</li> <li>➤ Los empleados encuentran dificultad tanto para identificarse con la compañía como con los objetivos y valores centrales.</li> <li>➤ No está claro que es importante y que no.</li> </ul>
<b>Hellriegel et al., (2008)</b>	
Una organización tiene una cultura fuerte cuando los elementos culturales más visibles proyectan un solo mensaje consistente.	
<b>Gómez y Ricardo (2012)</b>	

➤ Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.	➤ Existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.
➤ la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados	

---

**Dánae (2013)**

➤ La mayoría de los empleados y altos mandos comparten los mismos valores y métodos de trabajo.	➤ Los valores de la organización no están difundidos y aceptados por todos los empleados, no están planteados claramente ni se han integrado al trabajo cotidiano. En general.
➤ Se consolida el equipo de trabajo y todos laboran por el mismo objetivo y de la misma manera.	➤ provoca problemas al interior de las empresas, pues para lograr una cultura funcional, todo el capital humano debe tener claramente integrado a su proceder el sistema de valores y creencias de la organización
➤ Se caracteriza por que existe más dedicación y mejor desempeño de los empleados.	

---

**Judge y Robbins (2013)**

Si la mayoría de los empleados (al responder encuestas administrativas) tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte.

Si las opiniones varían mucho, la cultura es débil.

---

**Fuente:** Elaboración propia

Añadido a las definiciones de los autores citados en la tabla 2.7, Hall (2012), establece una clasificación de la cultura fuerte y débil, misma que se identifica en el cuadro 2.8.

**Cuadro 2.7. Características de la cultura fuerte y débil**

CLASIFICACIÓN	FUERTE	DÉBIL
AUTONOMÍA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puesto de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal

RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basado a su nivel de productividad
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimulan al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: Hall (2012)

De acuerdo a la influencia que genera la cultura dentro de una organización, se pueden distinguir dos tipos, fuerte cuando el equipo de trabajo comparte la visión de la organización, su opinión referente a esta es positiva y se trabaja bajo la misma perspectiva, proyectando ante terceros una imagen de confianza; por otra parte, elementos contrarios a los expuestos denotan una cultura débil, en este modelo se genera desconfianza los valores no guardan relación con la empresa, y se generan una ambiente de conflictos con facilidad.

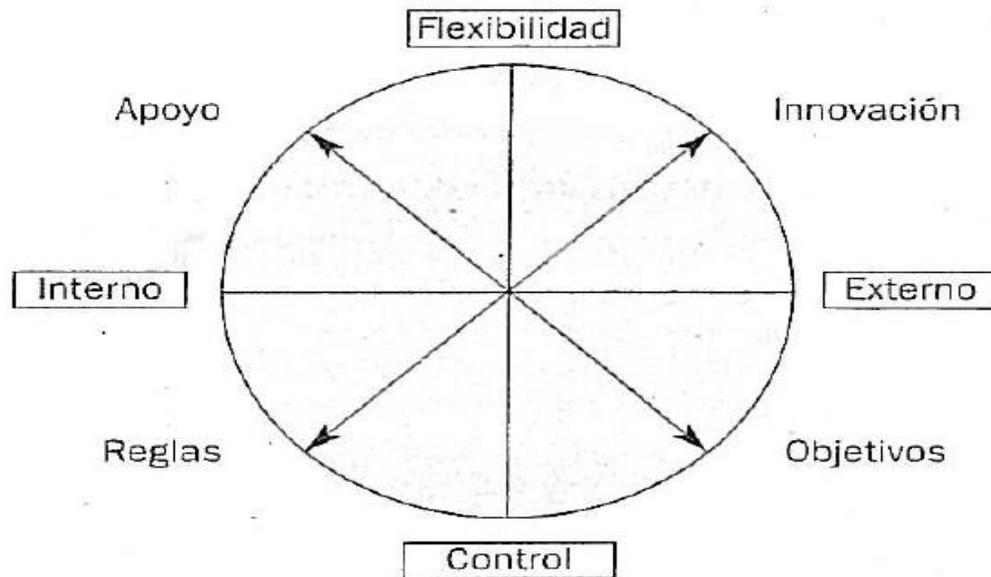
### **2.1.7. MODELOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La medición y comparación sistemáticas de las culturas es algo difícil, por decir lo menos. La mayoría de los estudios pioneros de los investigadores consistía en el examen de relatos, símbolos, ritos y ceremonias para obtener pistas que les permitieran componer un retrato (Newstrom, 2011). Se lleva a cabo una evaluación colectiva de la organización, considerando los valores, normas e hipótesis que la empresa vivencia en el día a día. (Nos gustan los retos, la gerencia nos escucha, todos aprendemos de todos, etcétera) (Guízar, 2013).

Braidot *et al.*, (2007), identifican el modelo Quinn (figura 2.1.), uno de los menos conocidos, pero igual ampliamente utilizado para investigar cuál es la cultura de una

organización, es un modelo de dos dimensiones con polos opuestos. La primera dimensión representa el punto de vista de la organización y la segunda dimensión viene dada por la flexibilidad o el control. Si se combina las dimensiones: foco interno, foco externo, flexibilidad y control, obtendremos cuatro orientaciones en cultura organizacional.

### El modelo de Quinn



**Figura 2.1.** Modelo Quinn.

Fuente: Braidot et al., (2007)

En este punto, se puede identificar indicadores de la cultura organizacional, de acuerdo con los criterios emitido por varios autores, connotados en el cuadro 2.8.

**Cuadro 2.8.** Indicadores de la cultura organizacional

<b>Indicadores</b>	
<b>Lorenzo et al., (2011),</b>	
<p><b>Indicadores del comportamiento organizacional (CO):</b> Misión, visión, valores, comunicación, inducción personal de nuevo ingreso, Ideario, eventos oficiales, documentos oficiales, relaciones formales, informales, creencias compartidas.</p> <p><b>El conocimiento que tienen los trabajadores administrativos de:</b> La misión, la visión, los valores, el ideario. (Identificar si tienen sentido para ellos estos símbolos, conocen los cambios que ha tenido la organización).</p>	<p>Quién participa, quién lo sabe, quién conoce la diferencia del antes y después. Relación de cambios con el desempeño. ¿El cambio afecta el desempeño?, ¿Lo afecta?, ¿Sube?, ¿Baja?, ¿Se mide...?, ¿Las actividades y funciones son pertinentes con las descripciones de puestos, permiten establecer el rendimiento?, ¿Si el desempeño es alto o bajo cómo lo saben?, ¿Si existen metas de desempeño, cómo las establecen?</p>
<p><b>Desempeño Laboral (DL):</b> De funciones, responsabilidades, acciones, comportamientos observables, objetivos/metras por puesto, rutinas de trabajo, actividades no programadas, elaboración de informes.</p>	<p><b>Conocimientos, habilidades y actitudes requeridas a cada persona de acuerdo al puesto Productividad (P):</b> Eficiencia, eficacia, insumos, procesos, producto, metas, rendimiento. Uso de capacidad instalada, eficiencia terminal, servicios.</p>

**Fuente:** elaboración propia

### **2.1.8. RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

La cultura organizacional especialmente juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional (Figuroa, 2015).

En base a lo anterior, para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es necesario generar un ambiente agradable que motive a los colaboradores, para lo cual, se puede hacer usos de técnicas como el empoderamiento otorgándole mayor responsabilidad y compensar sus logros obtenidos, mediante un sistema de recompensas; generando un buen clima laboral

que se reflejará en la cultura organizacional de manera positiva. Mantener una cultura organizacional permite que se trabaje bajo un mismo enfoque, valores, objetivos, que impulsan el desarrollo organizacional y mejoran la imagen corporativa, tanto con los clientes internos y externos.

## **2.2. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de su interrelación, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa (Guizar, 2013).

Chamanski y Waago (2001) citados por Ostos y Yamakawa (2011) plantean que el desempeño organizacional está relacionado con el comportamiento de los factores internos que varían con la edad y el ciclo de vida de la empresa y con el tipo de industria.

## **2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Lado (2013) citado por Figueroa (2016) señala que la evaluación del desempeño laboral aparte de ser un procedimiento sistemático y periódico, es cuantitativo y cualitativo ya que mide la manera de actuar y la ejecución de tareas de un individuo en su puesto de trabajo en un período de tiempo determinado; con el propósito de conocer si sus comportamientos y resultados corresponden a las metas esperadas por la organización, o bien si debería mejorarlos.

La evaluación debe medir la consecución de metas y planes así como el desempeño del administrador. Nadie quiere, en una función administrativa, una persona que lo haga todo bien en lo que le corresponde como tal pero que no tiene un buen manejo

de las utilidades, marketing, control o cualquier otra área de responsabilidad (Koontz y Wehrich, 2013).

Cualquier organización realiza alguna forma de medición, ya sea simple o sofisticada. En la ausencia de mediciones, una organización no sabría si ha alcanzado sus metas. Gracias a la medición, las empresas tienen la capacidad de controlar, evaluar y mejorar sus procesos. La medición es en sí misma un proceso, el cual se relaciona con las decisiones sobre qué y cómo medir y qué acciones se deberían tomar después de realizarla. La medición es una forma de mejorar la comprensión (Ahmed *et al.*, 2012).

Para Dessler (2009), la evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya:

1. El establecimiento de estándares laborales,
2. La evaluación del desempeño de los empleados en relación con esos estándares,
3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño para que continúen con su buen nivel.

Toda organización emplea algún mecanismo de medición, este permite con base en los resultados obtenidos, diagnosticar, controlar, con la finalidad de mejorar, cuantitativa y cualitativamente, las operaciones. Además, permite redireccionar los esfuerzos hacia las áreas débiles enfocando los esfuerzos en un sistema de mejora continua.

### **2.3.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Las evaluaciones del desempeño ofrecen importantes beneficios, tanto legales como de otro tipo, por lo que los empleadores deben negarse a prescindir de ellas.

Lado (2013) citado por Figueroa (2016) establece que la evaluación del desempeño busca diferentes objetivos, tanto para la institución como para los jefes y empleados; los mismos se definen a continuación:

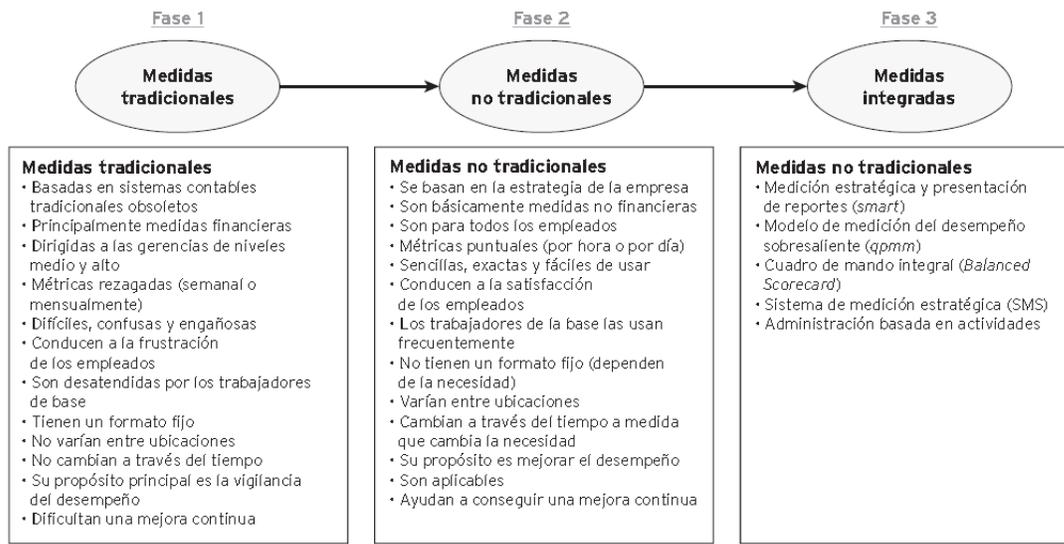
- a) Mejorar la transparencia y equidad de las decisiones que se tomaran en la institución.
- b) Promover las políticas del departamento de recursos humanos.
- c) Estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados.
- d) Comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo.
- e) Validar procesos de selección, formación y desarrollo.
- f) Valorar de forma objetiva las habilidades de cada persona.
- g) Motivar y promover en las personas el logro de metas y resultados efectivos.

Así mismo Ahmed *et al.*, (2012), destaca la importancia de la medición, la cual es importante porque:

- Dirige la atención a áreas que necesitan mejorarse.
- Resalta las áreas de alto desempeño y de fortaleza.
- Permite que se hagan comparaciones con el desempeño histórico, así como en cuanto a la competencia.
- Revela los costos de una implementación deficiente de una estrategia.
- Destaca la brecha entre los objetivos y el logro real.

### **2.3.2. MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Ahmed *et al.*, (2012), referencia tres fases para la medición del desempeño:



**Figura. 2.2.** Fases para la medición del desempeño  
Fuente: Ahmed et al., (2012)

De acuerdo con Alles (2006) citado por Figueroa (2016) los métodos para evaluar el desempeño del trabajador establecen los mejores medios para aumentar la productividad, así como facilitar el avance de las medidas estratégicas. Dentro de estos métodos se encuentran:

**Escalas Gráficas de Calificación:** en este método cada característica que se evaluará se presenta mediante una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado es poseedor de esa característica.

**Método de escalas mixtas:** este método es similar al anterior, pero en vez de evaluar las características con una escala, en este método se presentan tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

**Método de distribución forzada:** este método exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, regularmente colocadas en forma de pares si la característica que posee el evaluado es favorable o bien desfavorable.

**Método de formas narrativas:** en este método el evaluador debe realizar un ensayo donde describa al empleado que está evaluando con la mayor precisión posible.

**Métodos Basados en el Comportamiento:** estos métodos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que el empleado se aleja de la escala. Dichos métodos se realizan para describir de manera específica qué acciones deberían o no deberían presentarse en el puesto de trabajo; su mayor beneficio se encuentra en que proporcionan a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Dentro de estos métodos se encuentran:

**Método de incidente crítico:** este método está relacionado con la conducta del evaluado cuando ésta origina un éxito o un fracaso poco usual en la realización de su trabajo. El incidente crítico es un suceso poco usual que manifiesta mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte de su trabajo.

**Escala de observación de comportamiento:** este método mide la frecuencia observada en una conducta. **Métodos basados en resultados:** estos métodos evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Dentro de estos métodos se encuentran:

**Mediciones de productividad:** en estos métodos se evalúa el volumen en que fueron alcanzadas las metas, como por ejemplo: el volumen de las ventas alcanzadas o bien las unidades producidas en un determinado tiempo.

**Administración por objetivos:** este método califica el desempeño sobre el cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por el jefe o director del área responsable.

El mismo Ahmed *et al.*, (2012), hacen referencia a una adaptación del modelo de evaluación sobresaliente QPMM, desarrollado por Hronec (1993):

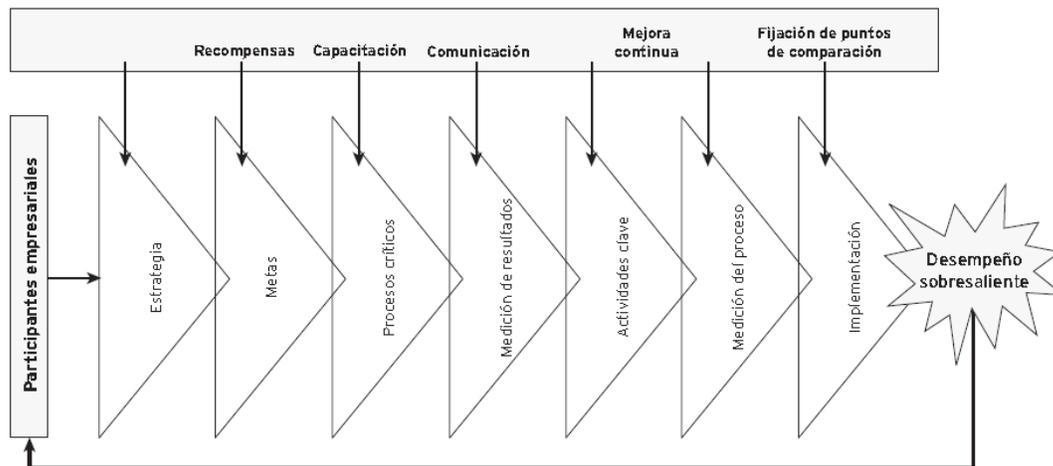


Figura 2.3. Adaptación modelo QPMM  
Fuente: Ahmed *et al.*, (2012)

Por otra parte Robert y Wayne (2005), hacen mención de los siguientes modelos:

**Evaluación de retroalimentación de 360 grados.-** La evaluación de retroalimentación de 360 grados es un método de evaluación cada vez más aceptado que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas.

**Método de escalas de Calificación.-** Un método de evaluación del desempeño de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos.

**Método de índices críticos.-** Una técnica de evaluación del desempeño que requiere un registro por escrito de las actividades laborales de los empleados ya sean muy favorables o bien muy desfavorables.

**Método de ensaya.-** Un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado.

**Método de estándares Laborales.-** Un método de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un rival esperado de producción.

**Método de clasificación.-** Un método de evaluación del desempeño en el que el evaluador coloca a todos los empleados de un grupo en orden de calificación según su desempeño general.

**Método de distribución obligatoria.-** Un método de evaluación del desempeño que requiere que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similar a una distribución de frecuencias normal.

**Escala de calificad en basada en el comportamientos (BARS).-** Un método de evaluación del desempeño que combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos.

**Sistema basado en resultados.-** Un método de evaluación del desempeño en el que el gerente y el subordinado acuerdan en conjunto los objetivos para el siguiente periodo de evaluación.

## 2.4. COOPERATIVISMO

Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros (Ley de compañías, 2011).

El cooperativismo no nació históricamente para atender exclusivamente las necesidades de sus asociados y asociadas, también fue una respuesta popular ante las condiciones imperantes de un sistema excluyente e inequitativo existente en cada sociedad (Falcón *et al.*, 2012).

Las Organizaciones Cooperativas son empresas de la Economía Social, en las cuales prevalece el factor humano por encima del capital económico (Fernández; Narváez; Senior, 2010), su valor fundamental es la cooperación en términos de los principios de la integración, la solidaridad y la democracia social (Monje, 2011). Constituyen una expresión de lo que se denomina Economía Social Solidaria, en virtud de los rasgos particulares característicos, los cuales representan la contraparte de las empresas de corte capitalista (Vázquez, 2016).

En Ecuador el Cooperativismo es importante porque surge como una iniciativa que engloba a amplios sectores sociales, como las organizaciones gremiales de trabajadores obreros, pequeños comerciantes, empleados urbanos, transportistas, pequeños propietarios agrícolas, miembros del magisterio, policías y militares, que demandaban recursos de previsión social, productivos, de servicios y de consumo (Miño, 2013).

Según Castillo y Gallardo (2014), el cooperativismo posee principios predefinidos que se pueden considerar como guías de actuación tendentes a proveer tanto a socios como a cooperativas de los valores que para cada uno de ellos se establecen, así mismo distinguen los siguientes:

- Adhesión voluntaria y abierta.
- Gestión democrática.
- Participación económica de los socios.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad.

El cooperativismo nace de la necesidad de las personas por formar parte de un sistema que favorecía a la clase media y alta de la sociedad, este nuevo enfoque buscaba satisfacer las necesidades de los grupos minorista y su falta de capital de inversión, causada por el medio capitalista. El cooperativismo es un medio pensado por el pueblo y para el pueblo, el cual incluye personas con necesidad de trabajar por un bien en común, propendiendo al desarrollo con prácticas responsables, sociales, y de inversión.

### **2.4.1. COOPERATIVAS DE TRANSPORTES**

En las cooperativas de transporte la organización administrativa y su estructura orgánica interna se encuentra establecida en base a normas jurídicas determinadas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, del sector financiero Popular y Solidario, las mismas que rigen a la organización y el funcionamiento de los diferentes tipos de Cooperativas sean estas de producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios (Buitrón, 2016).

#### **Cooperativa de transporte Reina del camino Chone**

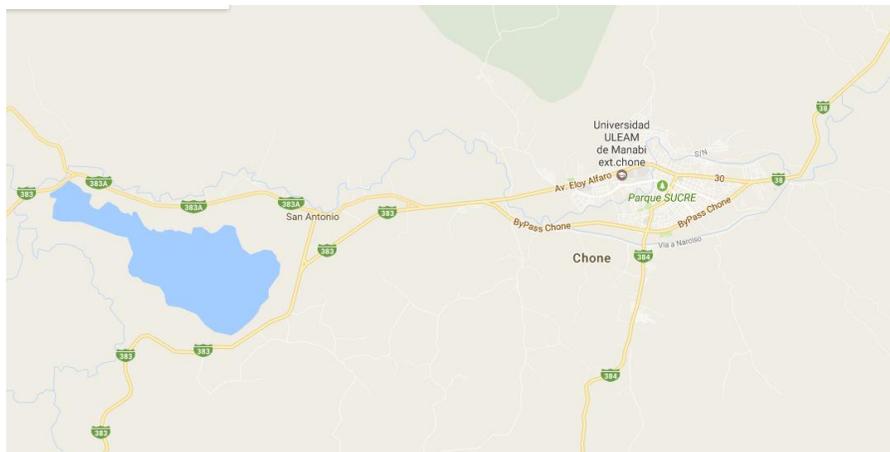
La cooperativa de transporte Reina del Camino es una entidad creada con el fin de brindar transporte interprovincial eficiente, adecuada a las necesidades de los usuarios nacionales y extranjeros, garantizado su plena satisfacción a través de servicios y productos diferenciados. Actualmente es una empresa muy sólida con visiones claras hacia el futuro del transporte interprovincial, dejando en alto el nombre del Cantón Chone.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la investigación se tomó como objeto de estudio la Cooperativa Reina de Camino, aplicando métodos, técnicas y herramientas necesarias para el estudio de la Cultura Organizacional en la empresa y como se relacionan al desempeño de la misma.

### 3.1. UBICACIÓN

El estudio de la Cultura Organizacional y su relación con el desempeño se ejecutó en la Cooperativa Reina de Camino, localizada en la zona norte de la provincia de Manabí, Cantón Chone en la calle Atahualpa y 7 de Agosto, lo cual se muestra de manera gráfica en la foto 3.1.



**Foto 3.1.** Ubicación geográfica de Chone.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación tuvo una duración de aplicación aproximada de nueve meses a partir de su aprobación, tiempo en el cual se desarrollaron las actividades planificadas (los objetivos).

### 3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

**Variable Independiente:** Estudio de la Cultura Organizacional en la Cooperativa Reina de Camino Chone.

**Variable Dependiente:** Relación con el desempeño en la empresa.

### 3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación son el enfoque que se le da a la investigación en lo referente a niveles de explicación que se pueden deducir de sus resultados (Bernal, 2010); cada disciplina procede de diferente manera, según los distintos fenómenos de estudio, enfoques y objetivos (De la Orden y Pimienta, 2012).

Los tipos de investigación que se emplean para el desarrollo de la investigación son los siguientes:

#### 3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La característica esencial de la investigación documental es que no se centra en el estudio directo de un fenómeno sino en el estudio de representaciones del fenómeno o fragmento de realidad, que conocemos con el nombre de documentación (De la Orden y Pimienta, 2012). Se fundamenta en el estudio de

documentos como: libros, anuarios, diarios, monografías, textos, videografías, audiocasetes (Guerrero y Guerrero, 2014).

Mediante la investigación bibliográfica se recopiló información necesaria e importante para sustentar teóricamente la investigación, mediante una amplia búsqueda en artículos científicos, libros, revistas, páginas de internet, entre otros.

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

La investigación de campo procura obtener datos relevantes y fidedignos de un informante con el objetivo de entender, verificar, corregir y aplicar conocimiento (De la Orden y Pimienta, 2012). Fundamentada en la motivación a que participen en la investigación los afectados o involucrados con el fenómeno, para encontrar las causas y buscar soluciones (Guerrero y Guerrero, 2014).

Se empleó la investigación de campo para recopilar información veraz, y oportuna de la realidad de la Cooperativa Reina de Camino Chone y de esta manera conocer a fondo la problemática que está afectando a dicha empresa.

## **3.5. METODOS DE INVESTIGACIÓN**

El término método hace referencia a la manera de proceder en cualquier ámbito de la ciencia (De la Orden y Pimienta, 2012), es un orden que debe imponer a los diferentes procesos necesarios para lograr un fin (Guerrero y Guerrero, 2014).

Entre los principales métodos empleados se encuentran los siguientes:

### **3.5.1. MÉTODO DESCRIPTIVO**

Es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa (Bernal, 2010). Los resultados de los estudios descriptivos permiten cierto nivel de predicción (Cid *et al.*, 2011).

La implementación del método descriptivo, fue de utilidad en la caracterización del objeto de estudio y en la determinación de los procesos a seguir para la evaluación de la cultura organizacional de la Cooperativa Reina del Camino.

### **3.5.2. MÉTODO INDUCTIVO**

Con el método inductivo se obtienen conclusiones generales a partir de la observación repetida de objetos o acontecimientos de la misma índole (De la Orden y Pimienta, 2012). Es el proceso de razonamiento que analiza una parte de un todo y va desde lo particular a lo general, o de lo individual a lo universal (Muñoz, 2011).

Este método se utilizó como instrumento de trabajo, a través del cual se realizó visitas al lugar de estudio, siendo esta indispensable porque se detectó los elementos de la Cultura Organizacional que están causando falencias a la empresa, las cuales son el punto principal de investigación, analizando dichos elementos existente entre la Cultura Organizacional y el desempeño de la Cooperativa Reina de Camino Chone.

### **3.5.3. MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método está asociado al que hacer filosófico y científico desde su origen. Se fundamenta en la noción de derivabilidad, es decir, la derivación ordenada de enunciados a partir de otros, siguiendo un conjunto de principios lógicos de inferencia o reglas válidas de deducción (De la Orden y Pimienta, 2012). La deducción es el proceso de razonamiento que parte de un marco general (el cual sirve de referencia), y va hacia lo particular (Muños, 2011).

.La aplicación del método deductivo permitió analizar de manera generalizada los elementos de la Cultura Organizacional que estén generando posibles problemas que afecten a los empleados al momento de realizar su actividad laboral, ya que no se conocen las deficiencias o limitaciones que se puedan encontrar a lo largo del estudio como las diferentes conductas que identifiquen al personal dentro del ámbito laboral.

#### **3.5.4. MÉTODOS ESTADÍSTICOS**

En la actualidad, en un proceso de investigación científica, los análisis estadísticos se realizan mediante el uso de programas estadísticos por computador (Bernal, 2010). Sin embargo, en la presentación de estadísticas oficiales las opciones se reducen a la utilización de aquellas que faciliten la consulta para los usuarios (INEI, 2009).

Se lo empleó como medio para representar ordenadamente los resultados encontrados en el estudio de la Cultura Organizacional en la Cooperativa Reina de Camino Chone y su relación con el desempeño de la misma, manifestándolos de manera comprensible y por ende haciendo uso de la herramienta de Microsoft Excel.

#### **3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas se identifican con destrezas y habilidades (conductas e instrumentos) usados en la realización de las operaciones de investigación (De la Orden y Pimienta, 2012). Tiene por objetivos: ordenar las etapas de la investigación, aportar instrumentos para obtener la información, llevar un control de los datos y orientar la obtención de conocimientos (Guerrero y Guerrero, 2014).

Entre las técnicas incluidas se tienen:

### **3.6.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos (Baptista *et al.*, 2014). Las técnicas bases para la recopilación de información empleadas fueron:

#### **3.6.1.1. OBSERVACIÓN**

Su planificación y control son elementos importantes para el desarrollo de diferentes tipos de investigación (Guerrero y Guerrero, 2014), consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Baptista *et al.*, 2014).

Se aplicó observación directa en el área de estudio, necesaria para evaluar la cultura organizacional de la cooperativa y apoyar la aplicación de los diferentes test para el diagnóstico.

#### **3.6.1.2. ENTREVISTA**

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información (Bernal, 2010). Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro (Baptista *et.*, 2014).

Se efectuó una entrevista con los directores de la empresa con la finalidad de obtener los permisos correspondientes para realizar la investigación, además necesaria para generar datos que permitieran su caracterización.

### **3.6.1.3. ENCUESTA**

Es una práctica normal entre investigadores referirse a la encuesta como una técnica de recopilación de información (Cid *et al.*, 2011). La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal, 2010).

Se aplicó una encuesta con el propósito de recolectar y obtener información pertinente de los empleados y así conseguir datos relevantes de la situación actual que se encuentra el personal en el ámbito laboral. El cuestionario estaba compuesto de un banco de preguntas relacionadas con los elementos de la Cultura Organizacional con un enfoque sencillo y dinámico para facilitar su aplicación.

### **3.6.2. TÉCNICAS DE TRABAJOS CON EXPERTOS**

Para la realización de esta investigación se utilizaron técnicas de trabajos con expertos que se detallan a continuación:

#### **3.6.2.1. COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE EXPERTO**

Permitió consultar un conjunto de expertos para validar el test de evaluación de la cultura organizacional, los mismos fueron caracterizados y evaluados para verificar si poseían los conocimientos necesarios para formar parte del equipo seleccionado.

#### **3.6.2.2. TÉCNICA DELPHI**

Para Díaz *et al.*, (2012), lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los

resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.

Se basó en consultar a personas referente al planteamiento de un test compuestos por diferentes variables e indicadores, mediante su consenso en la respuestas contribuyeron de manera eficiente y eficaz en el estudio de la Cultura Organizacional de la Cooperativa Reina de Camino Chone, además su aplicabilidad pretendía generar resultados que ayudaron a crear relaciones entre los elementos de la Cultura Organizacional con el desempeño de la institución.

### **3.6.2.3. TÉCNICA ISHIKAWA O DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**

Su finalidad fue identificar gráficamente, las causas que generaban problemas en la cultura organizacional de la cooperativa, además de identificar que elementos caracterizaban su cultura, la eficiencia de esta y la perspectiva de los colaboradores.

### **3.6.3. TÉCNICAS GRAFICAS**

La representación gráfica de datos estadísticos cubre una amplia variedad de tipos y modalidades, para diversos fines de consulta y análisis de la información. (INEI, 2009). Se emplearán técnicas gráficas para representar de manera ilustrativa los resultados de la investigación:

#### **3.6.3.1. DIAGRAMA DE RADAR**

Mediante este método se pudo representar visualmente los datos de las variables en estudio de la investigación, con el objetivo de mostrar los resultados en una forma detallada y clara la situación actual de la cultura organizacional de la Cooperativa de transporte Reina del Camino Chone y su relación con el desempeño laboral del equipo de trabajo de la misma.

### **3.6.3.2. DIAGRAMA DE BARRAS**

En el gráfico de barras, los datos se representan por medio de rectángulos de igual base sobre el eje de conceptos; en tanto que la longitud del otro lado corresponde al valor del dato, según la escala utilizada en el eje de valores (INEI, 2009).

Se utilizó para demostrar gráficamente los resultados de la investigación, en los cuales se analizan los factores que influyen en la cultura organizacional de la cooperativa de transporte Reina del Camino Chone.

## **3.7. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN**

Al momento de seleccionar los instrumentos para recopilar la información relacionada con el fenómeno a investigar, debieron definirse previamente los indicadores, es decir, los componentes de las variables que se quieren medir con la investigación (Cid *et al.*, 2011). Las herramientas que se utilizaron son:

### **3.7.1. FICHA DE OBSERVACIÓN**

Permitió recolectar información de una forma más específica, ordenada y real de la situación actual de la empresa objeto de estudio, su uso facilitó el registro de los eventos observados. Para lo cual, a efecto de generar datos viables según Guerrero y Gerrero (2014), es muy valioso el cuidado que debe mantener el observador sobre su propia acción, el observador también es observado; y la posibilidad de conocer se basa mucho en la relación dialogada que se establece con los otros, a quienes se les debe todo respeto.

### **3.7.2. GUÍA DE ENTREVISTA**

La entrevista es uno más de los instrumentos cuyo propósito es recabar datos (Díaz *et al.*, 2013).

Se utilizó para obtener información específica y confiable por parte del cuerpo directivo de la empresa. Se plantaron preguntas para caracterizar el objeto de estudio.

### **3.7.3. CUESTIONARIO**

En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario (Baptista *et al.*, 2014), permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos (Bernal, 2010).

El mismo fue estructurado con la ayuda de expertos, el test desarrollado, tubo la funcionalidad de evaluar la cultura organizacional de la cooperativa, con la finalidad de determinar su contribución al desarrollo organizacional.

## **3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (Baptista *et al.*, 2014).

La población objeto de estudio está determinada por los colaboradores de la Cooperativa Reina del Camino, grupo al cual se le aplicara los instrumentos de evaluación para determinar la cultura organizacional aplicada, su desempeño y contribución al desarrollo organizacional.

### **3.9. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a los objetivos planteados se establecen las siguientes fases las cuales detallan las actividades ejecutadas en la investigación.

#### **FASE I: Identificación de los elementos que integran la Cultura Organizacional de la Cooperativa Reina de Camino Chone**

En la primera etapa se profundizó en la revisión teórica de la Cultura Organizacional haciendo uso de revista, libros y artículos científicos; se caracterizó la organización, se analizó los elementos que la componen y se identificó el procedimiento para establecer los mecanismos idóneos a emplear en la evaluación de la cultura organizacional de la Cooperativa Reina del Camino Chone

Además, se determinó el modelo de evaluación de la cultura organizacional analizando, aquellos propuestos por diferentes investigadores conocedores de la materia.

#### **FASE II: Descripción y análisis de los elementos encontrados en la Cultura Organizacional en la Cooperativa Reina de Camino Chone.**

Para dar cumplimiento a esta fase se tomó en consideración el listado general de los elementos que conforman el modelo seleccionado para evaluar la Cultura Organizacional detectados en la fase I, se identificó el modelo de encuesta compuesta por una serie de preguntas, mismas que fueron aplicadas al personal de la Cooperativa con el propósito de conocer las relaciones laborales, opiniones y las apreciaciones referentes al tema en estudio. La información generada, fue luego evaluada mediante el programa SPSS para determinar la consistencia del instrumento y de los resultados a generar; Añadido a ello, se efectuó una entrevista

al director de la empresa con el fin de conocer detalladamente datos necesarios e importantes del ambiente laboral.

Posterior al paso descrito anteriormente, se procedió con la respectiva tabulación, análisis y síntesis de los resultados haciendo uso de técnicas estadísticas para facilitar la interpretación de los resultados.

### **FASE III: Argumentación de la relación existente entre la Cultura Organizacional y el desempeño de la institución objeto de estudio práctico.**

En esta fase fue necesario emplear instrumentos, técnicas y métodos pertinentes para analizar cada elemento previamente seleccionados de manera minuciosa, y de manera que contribuyan eficaz y eficientemente al estudio de la Cultura Organizacional en la Cooperativa Reina de Camino Chone.

Una vez aplicado los instrumentos de evaluación y habiéndose procedido al respectivo procesamiento y generación de resultados de manera sintética y gráfica; se estableció detalladamente las causas que han generado el estado actual de la cultura organizacional de la cooperativa, haciendo uso de la herramienta de Ishikawa, o diagrama de causa-efecto para posteriormente desarrollar un diagnóstico en el cual se argumentó las relación existente entre la Cultura Organizacional y el desempeño de la Cooperativa Reina de Camino Chone, proponiendo mejoras para reducir las áreas débiles, con la finalidad de fortalecer los elementos culturales de la empresa.

## CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La planificación y ejecución de la investigación dio paso a los siguientes resultados

### **FASE I: Identificación de los elementos que integran la Cultura Organizacional de la Cooperativa Reina de Camino Chone**

#### **Actividad 1.** Caracterización de la organización

Tomando como base el procedimiento de Nariño *et al.*, (2013), donde se establecen los criterios para caracterizar una organización, se seleccionaron de entre los elementos considerados por las investigadoras aquellos con mayor relevancia para el estudio con relación al tipo de gestión y naturaleza de la organización.

#### **A. Límites y fronteras**

**Organización:** Reina del Camino

**Fecha de creación:** 27 de septiembre 1961

**Propósito de la creación:** servicio de transporte a la comunidad

**Matriz:** Chone

**N° de agencias:** 25

Chone, Calceta, Junín, Rocafuerte, Tosagua, San Vicente, Bahía, San Isidro, Canoa, Portoviejo, Manta, Puerto López, Jipijapa, Flavio Alfaro, El Carmen, Guayaquil, Huaquillas, Machala, Ambato, Santo Domingo, La Concordia, Quinindé, Esmeraldas, Quito.

#### **B. Análisis estratégico:**

Los datos identificados en la misión, visión, valores institucionales y principios fueron extraídos de la página web oficial de la Cooperativa Reyna del Camino, estando estos a disposición del público con la finalidad de informar a los clientes,

además sirvieron como base para el respectivo análisis situacional. Añadido a ello la misión y visión presentada a continuación, presentan reestructuración, como aporte a la mejora de la planificación estratégica de la cooperativa.

### **Misión**

Somos una organización dedicada a la prestación de servicio de transporte para pasajeros y mensajería con cobertura a nivel nacional, ponemos a disposición capital humano calificado y unidades de transportes modernas ajustadas a las necesidades del cliente. Creemos firmemente que nuestro desarrollo es producto del apoyo de nuestros colaboradores, la satisfacción y confianza depositada por los clientes al elegirnos sobre la competencia y nuestra confianza puesta en que hacemos las cosas bien.

### **Visión**

Para el 2030 ampliar nuestra capacidad en un 15%, convirtiéndonos en una empresa modelo en el servicio de transporte y mensajería, con capacidad de suplir las necesidades, fortaleciendo las unidades mediante actualización tecnológica, y expandiéndonos a mercados no gestionados actualmente, apoyando al cuidado ambiental y búsqueda del buen vivir en el medio con el cual interactuamos.

### **Valores Institucionales**

Respeto, Tolerancia, Libertad, Diversidad, Equidad.

### **Principios**

- Membresía abierta y voluntaria.
- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación entrenamiento e información.

- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.
- Ética y responsabilidad.
- Honestidad y solidaridad.
- Integridad y objetividad.
- Respeto y vocación social.

### Situación actual

Analizando la situación interna y externa de la Cooperativa, se identifican sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la siguiente matriz FODA (ver figura 4.1.)

**Cuadro 4.1. Matriz FODA**

<b>Análisis interno</b>	
<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Cooperativa se encuentra consolidada a nivel nacional.</li> <li>✓ Aceptación de los clientes.</li> <li>✓ Buena imagen.</li> <li>✓ Instalaciones adecuadas.</li> <li>✓ Personal capacitado.</li> <li>✓ Prestación de servicios a nivel interprovincial y provincial.</li> <li>✓ Unidades de transporte cómodas.</li> <li>✓ Diversificación de servicios, cuenta con 130 buses, divididos en tres clases (Buses coche-cama, Bus semi-cama, y ejecutivos) que garantizan la comodidad de los clientes y libertad de elección.</li> <li>✓ Servicio de transporte internacionalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Procesos para medir el desempeño laboral y organizacional no establecidos.</li> <li>✓ Falta de comunicación interna y externa.</li> <li>✓ Falta de diseños de procesos administrativos, estratégicos y funcionales.</li> <li>✓ Plan de mercado inexistente.</li> <li>✓ Ausencia de sistemas integrados de procesos y control.</li> <li>✓ Inexistente planificación estratégica.</li> <li>✓ Costos de servicio más elevado que otras empresas de transporte.</li> <li>✓ Retrasos en la salida de las unidades desde la agencia.</li> <li>✓ Clientes insatisfechos por la atención recibida.</li> </ul>
<b>Análisis externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

---

✓ Convenios con empresas del sector privado.	✓ Elevada competencia.
✓ Construcción de una imagen amigable con el ambiente.	✓ Falta de armonización normativa.
✓ Crecimiento turístico.	✓ Reformas tributarias.
✓ Ingreso de más líneas navieras en el país.	✓ Servicio de competencia con precios más bajos.
✓ Convenios con la diferente cooperativa de transporte a nivel interprovinciales.	✓ Nuevas políticas o disposiciones gubernamentales negativas para el área de transporte.
✓ Baja calidad del servicio prestado por la competencia.	✓ Presencia de servicios sustitutos.
	✓ Unidades de la competencia modernizada.

---

Fuente: Elaborado por las autoras.

### C. Cartera de servicios

**1) Servicios de transporte de pasajeros.** - La empresa de servicios oferta tres tipos de transporte: Bus coche cama, Bus semi-cama y Ejecutivos; siendo este último servicio (Transporte en bus ejecutivo) el analizado en el estudio.

**Bus ejecutivo.** - Unidades de 42 pasajeros con asientos en dos filas dobles. Servicio directo de terminal a terminal. Ambiente climatizado, baño, video y wifi.

**2) Encomiendas.** - Servicio de recepción, envío y entrega de encomiendas a todos los destinos.

### D. Estudio de los procesos empresariales

En la organización se pueden identificar tres procesos base, para el desarrollo de las operaciones, identificados en el cuadro 4.2.

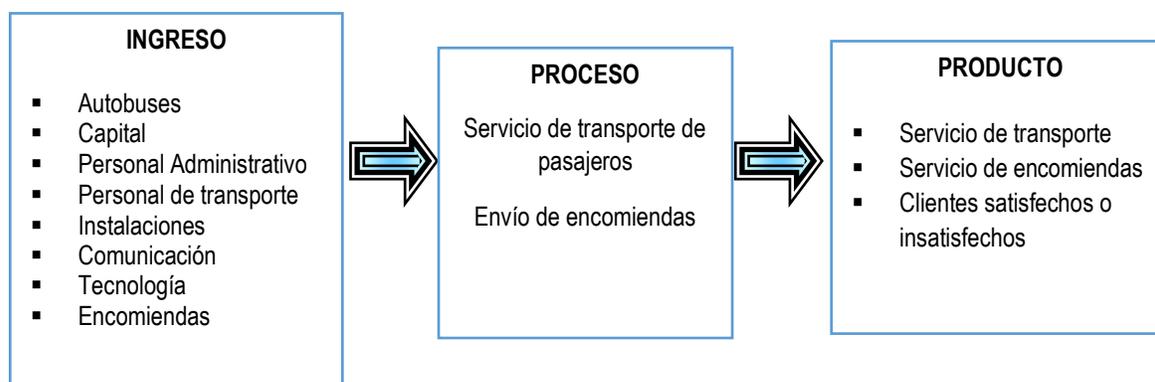
**Cuadro 4.2.** Administración estratégica Reina del Camino

<b>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>		
<b>Direccionamientos estratégicos</b>	<b>Procesos flujo esencial</b>	<b>Procesos de soporte</b>
Financiero	Planeación y programación de las operaciones Seguimiento y control.	Servicio técnico
Talento humano		Servicio al cliente
Administrativo		Mantenimiento preventivo unidades de transporte
Operaciones		Servicio mecánico

Fuente: Elaboración propia

## E. Transformación

El proceso generado del servicio de transporte se identifica en el gráfico 4.1.

**Figura 4.1.** Proceso de transformación Cooperativa Reina del Camino

Fuente: Elaboración propia

## F. Recursos empresariales

La Cooperativa de transporte dispone de 130 buses, de los cuales se encuentran Buses coche-cama, Bus semi-cama, y ejecutivo, procurando cada uno brindar el mejor servicio para el cliente. Además, se cuenta con un total de 50 computadoras e impresoras, procurando que el personal tenga las facilidades para desempeñar sus actividades.

## H. Flexibilidad

Como Cooperativa, se tiene servicios de transporte variado otorgándosele al cliente la facilidad de elegir la unidad que prefiera, o se ajuste a sus necesidades; añadido a ello, el personal se encuentra en las condiciones de atender los requerimientos y quejas, receptando la información y generando soluciones y respuestas pertinentes.

### **Actividad 2.-** Identificación del modelo de evaluación de la cultura organizacional

El modelo identificado para la evaluación de la cultura organizacional de la Cooperativa Reina del Camino corresponde al propuesto por el Dr. Denison adaptado del modelo de Denison Consulting (2013), los mismos exponen que se centra en el vínculo entre la cultura de la organización y las medidas de rendimiento fundamentales, como la rentabilidad, el crecimiento, la calidad, la innovación, la satisfacción de los clientes y los empleados. Atendiendo al requerimiento de la presente investigación, la cual busca identificar la influencia de la cultura en los resultados organizacionales.

Se acota que el procedimiento ejecutado se lo toma de referencia del propuesto por Velasco (2015) en su modelo de cultura organizacional, quien, menciona que, el modelo cultural de Denison se basa en cuatro elementos o dimensiones: involucramiento, consistencia, misión y adaptabilidad (ver gráfico 4.2).

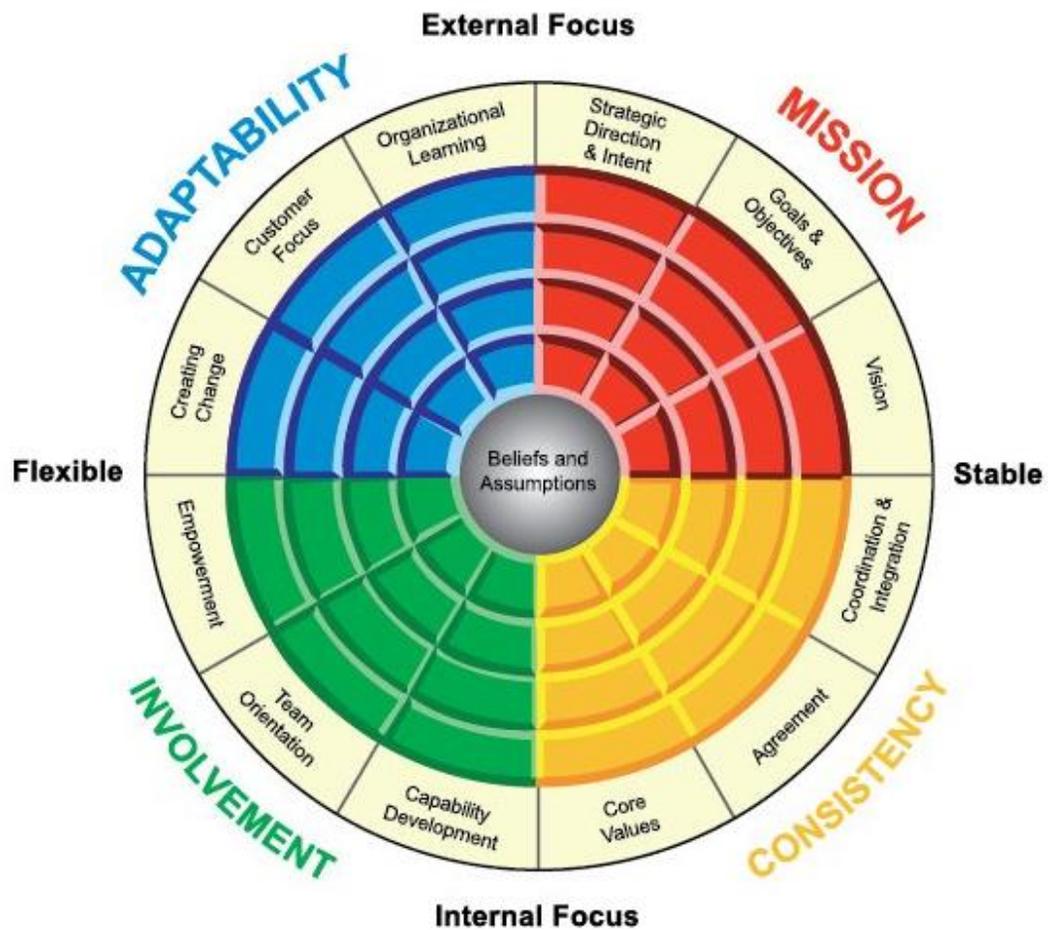


Figura 4.2. Modelo de evaluación de la Cultura Organizacional, Denison

Fuente: Denison Consulting

Cuadro 4.3. Preguntas claves de las dimensiones a evaluar

DIMENSIONES	PREGUNTAS CLAVES
Misión:	¿Sabemos a dónde vamos?
Adaptabilidad:	¿Estamos escuchando el mercado?
Participación:	¿Están nuestras personas alineadas, comprometidas y capacitadas?
Consistencia:	¿Tenemos los sistemas, valores y procesos para ejecutar?

Fuente: Denison Consulting

El cuadro 4.3., responde a las cuatro preguntas clave que debe plantearse una organización, considerándose una para cada variable; adicional a ello, se exponen varios autores que han empleado el modelo y analizado su eficiencia en la evaluación de sus respectivas investigaciones (Ver cuadro 4.4).

**Cuadro 4.4.** Investigaciones a la cultura organizacional mediante el modelo Denison

Martínez (2010)	✓	Relación entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas, reflexiones sobre el modelo de Denison.
Bonavia (2010)	✓	Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison.
Martínez (2010)	✓	Diagnóstico de la cultura organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: dos casos de aplicación en chihuahua.
Velasco (2013)	✓	Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación.
García (2017)	✓	Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional.
Burgos <i>et al.</i> , (2017)	✓	Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil.

Fuente: Elaboración propia

De los resultados generados por los autores citados en el cuadro 4.4, se puede concluir que el modelo propuesto por Denison, se estableció como punto de referencia para realizar el respectivo análisis de la cultura y los resultados organizacionales, sin embargo, se requiere incorporar, otros elementos que complementen el proceso de estudio, además de analizar la pertinencia de incorporar elementos importante, para cada área de estudio, puesto que cada organización es un mundo diferente con procesos operativos diferentes.

## **FASE II: Descripción y análisis de los elementos encontrados en la Cultura Organizacional en la Cooperativa Reina de Camino Chone.**

El modelo de evaluación se lo puede identificar en la figura 4.2., Cuadro 4.3, donde se establecen las dimensiones, con sus respectivas variables y preguntas.

### **Actividad 3.** Análisis de la consistencia interna del instrumento de evaluación

Atendiendo el procedimiento aplicado por el programa spss los resultados generados son los siguientes

Como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

**Cuadro 4.5.** Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

Fuente: SPSS

**Cuadro 4.6.** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,973	,974	60

Fuente: SPSS

De acuerdo a los resultados generados del Alfa de Cronbach, donde se analiza la consistencia del instrumento, se generó un valor de 0,973, el mismo de acuerdo a George y Mallery (2003), es excelente, garantizando la viabilidad de los resultados generados mediante el instrumento de evaluación, en cuanto a la muestra evaluada siendo esta de 25, ninguno de los casos fueron excluidos (Cuadro 4.6.), teniendo de esta forma un 100% de validez (Los resultados detallados del análisis se los puede identificar en el anexo 1).

**Actividad 4.** Procesamiento, tabulación, análisis y síntesis de los resultados.



**Figura 4.3.** Resultados Cultura organizacional

La cultura de la Cooperativa de transporte Reina del camino, de acuerdo a los resultados presentados en el figura 4.3 muestra una valoración de 3,81 indicando que la organización mantiene un ambiente donde las actividades se desempeñan con normalidad, sin embargo, dicha calificación no se aleja de ser óptima para la organización teniendo prevalencia la misión 3,90, precedido del involucramiento 3,88, el área con la calificación más baja es la consistencia 3,69; en cuanto al ambiente, el factor externo (3,84), prevalece sobre el interno (3,79), direccionando menor esfuerzos y planificación en mejorar estas áreas; así mismo, se identifica mayor orientación hacia la flexibilidad (3,82), que a la estabilidad.

## **FOCO INTERNO**

El foco interno analizó dos aspectos: el involucramiento y la consistencia, en el primero se detectan los logros relacionados a las acciones ejercidas con el fin de compenetrar al personal analizando el empoderamiento o confianza del personal para la toma de decisiones, la orientación al equipo y el desarrollo de las capacidades; en cuanto a la segunda área, se estudió los valores centrales, los acuerdos y la cooperación e integración.

## DIMENSIÓN INVOLUCRAMIENTO

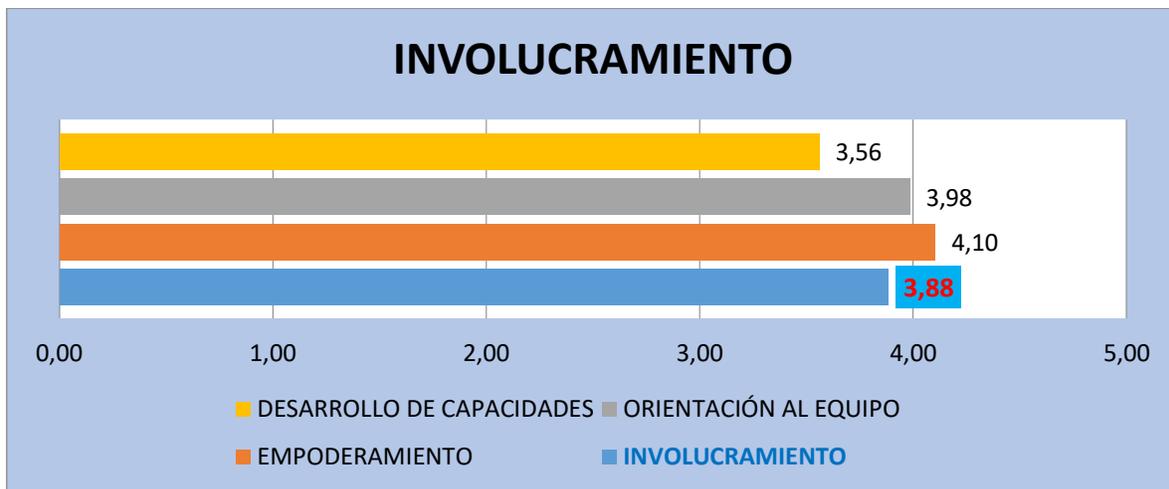
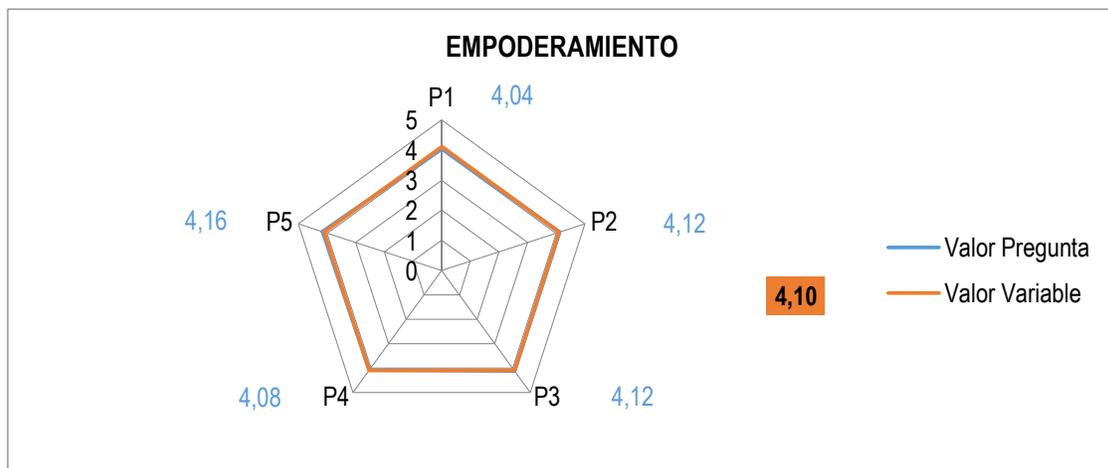


Gráfico 4.1. Dimensión Involucramiento

Fuente: Las autoras

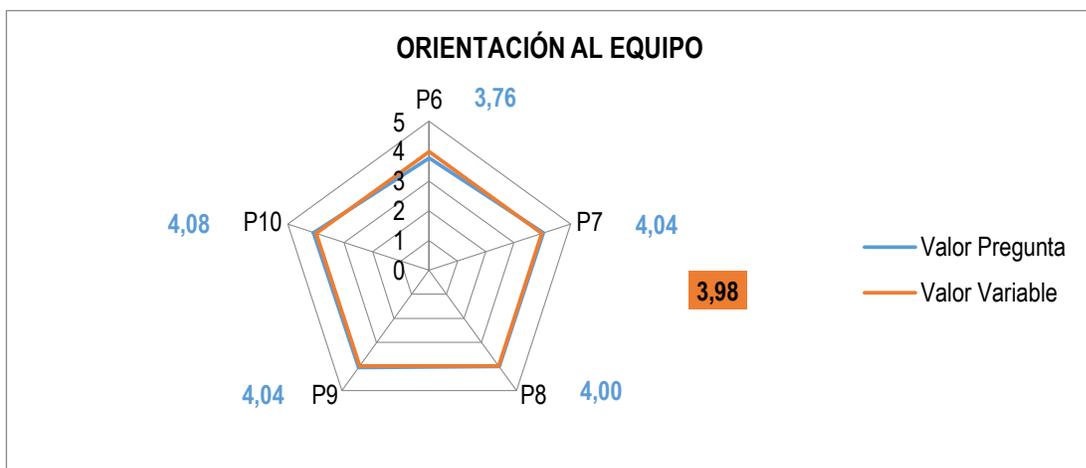
El involucramiento con una valoración de 3,88, presenta un nivel de aplicación medio en la organización, el área con mayor valoración es el empoderamiento (4,10), seguida de la orientación al equipo (3,98) y con menor calificación el desarrollo de capacidades (3,56).



- P1. ¿La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo?  
 P2. ¿Las decisiones se toman con frecuencia en el nivel en donde se dispone de la información más adecuada?  
 P3. ¿La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten?  
 P4. ¿El personal de la empresa cree que puede tener un impacto positivo en su grupo de trabajo?  
 P5. ¿La planeación de nuestro trabajo es continua que involucra a todos en cierto grado?

Gráfico 4.2. Resultados empoderamiento

El empoderamiento, el cual se puede identificar en el gráfico 4.2, es el elemento de evaluación del foco interno con los valores por preguntas más altos, observándose buen nivel con respecto al compromiso hacia el trabajo (P1=4.04), uso adecuado de las áreas de información (P4=12), amplia divulgación de la misma procurando la subjetividad en la toma de decisiones (P4=12); añadido a ello, el personal posee confianza en sí mismo, creyéndose capaz de afectar positivamente a los demás (4,08), con un buen grado de planeación continua e inclusiva (P5=4,16).



P6. ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización?

P7. ¿Trabajar en esta empresa es como formar parte de un equipo?

P8. ¿Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan?

P9. ¿Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta compañía?

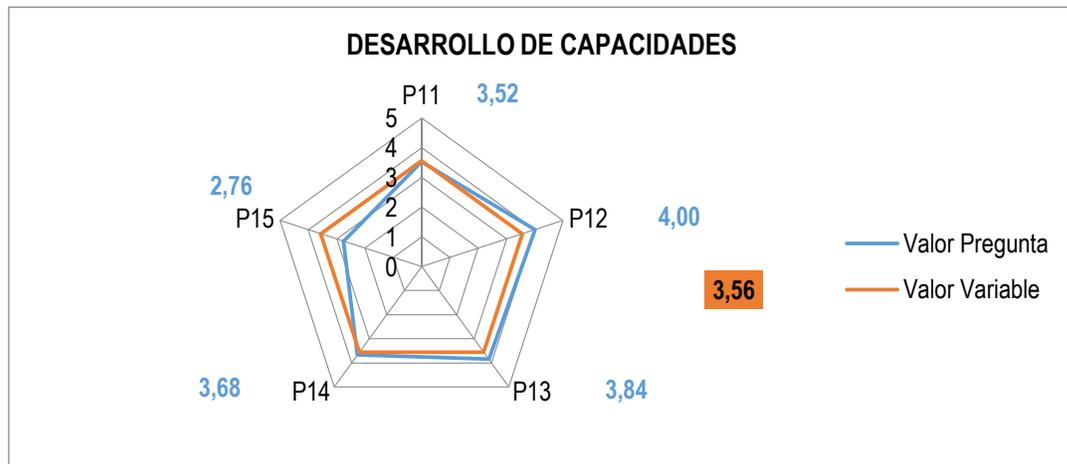
P10. ¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización?

**Gráfico 4.3.** Resultados Orientación al equipo

**Fuente:** Las autoras

El aporte del trabajo en equipo al involucramiento del personal, está por debajo del empoderamiento, identificándose preferencia hacia el trabajo individual, el valor promedio de la variable situada en 3,98, la identifica con nivel de aplicabilidad medio; donde, el procurar la cooperación activa de los diferentes grupos, presenta mayor deficiencia (P6= 3,76); en cuanto a las preguntas con un nivel de respuestas promedios aceptables esta, el considerar a la organización como un área de integración o equipo (P7=4,04), la facilidad de cumplir las tareas otorgada al cumplimiento de este mecanismo y no a la jerarquización (P8=4,00), se identifican

en mayor proporción como un grupo antes que como individuos (P9=4,04) y la organización del trabajo estableciendo la complicidad entre trabajo y objetivo (4,08), sin embargo, los resultados generados en la P 7, 8, 9 y 10, no dejan de presentar valoraciones a las que se les deba aplicar acciones correctivas puesto que, pueden descender, de continuar el nivel de importancia otorgado a estas en la actualidad.



P11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.

P12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.

P13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de sus empleados.

P14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja sobre los competidores.

P15. A menudo surgen problemas porque no tenemos las habilidades necesarias para realizar el trabajo.

**Gráfico 4.4.** Resultados Desarrollo de capacidades

Fuente: Las autoras

En cuanto al desarrollo de las capacidades, se identifica en la pregunta 15, al ser una pregunta inversa, que son poco frecuentes los problemas surgidos por no tener las habilidades necesarias (P15= 2,76), Añadido a ello en P12 con promedio aceptable (4,00), se identifica que la capacidad de las personas se mejora constantemente; por otra parte, aquellas preguntas que presentan índices elevados en respuestas neutras son P11, 13 y 14, expresando el talento humano que labora en la cooperativa le hace falta independencia en el accionar de las autoridades delegadas (3,52), se requiere mayor inversión (continua) que contribuya a mejorar las destrezas de sus empleados, además la capacidad del personal no representa un elevado índice de ventaja competitiva (3,68).

## CONSISTENCIA

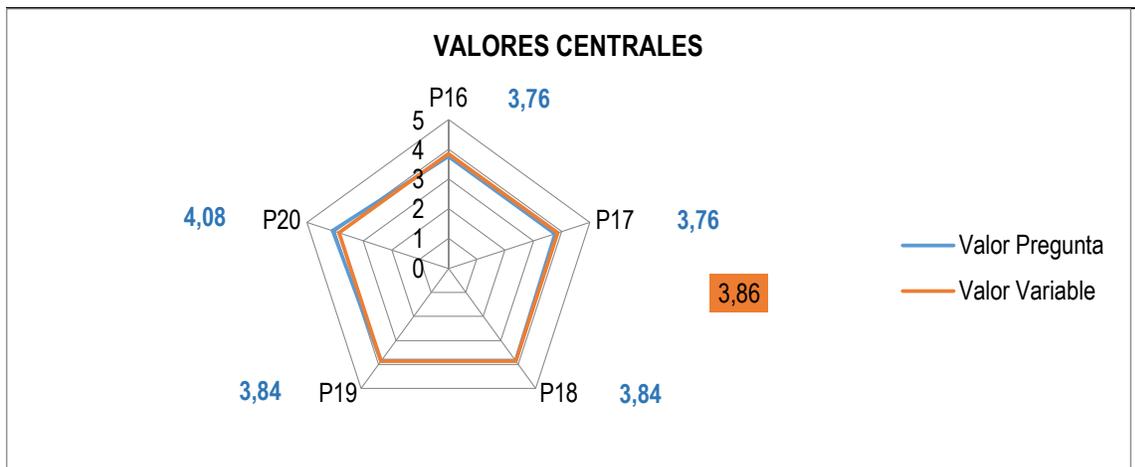


**Gráfico 4.5.** Dimensión consistencia

**Fuente:** Las autoras

En cuanto a la consistencia, presenta resultados similares, la Coordinación e integración 3,60, los acuerdos 3,61 y los valores centrales 3,85. Mediante la interpretación de dichos resultados se identifica que la consistencia organizacional, la cual es parte fundamental del foco interno organizacional presenta una validación regular.

## VALORES CENTRALES



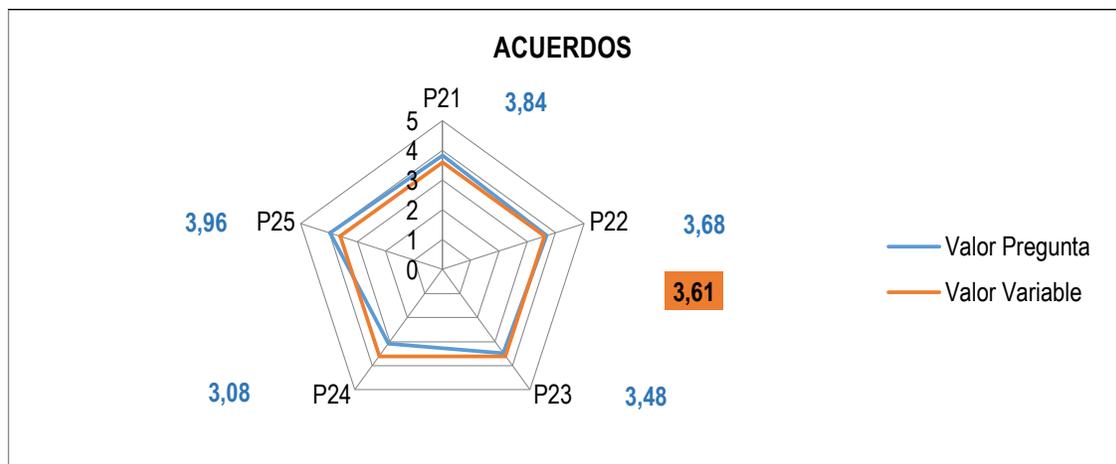
16. Los jefes de la empresa hacen lo que dicen sobre las actividades a realizar en su área de trabajo.
17. Existe un estilo de dirección característicos con un conjunto de prácticas distintivas.
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.
19. Ignorar los valores esenciales de la empresa te ocasionará problemas.
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos o no debemos hacer.

**Gráfico 4.6.** Resultados Valores centrales

**Fuente:** Las autoras

En lo que respecta al análisis de la consistencia en cuanto a los valores centrales la mayor valoración la recibe la pregunta 20, direccionada a identificar si existe un código ético que guie el comportamiento con un valor promedio de 4,08; tanto la pregunta P16, P17, P18 y P19, presentan calificaciones neutras, identificando el accionar como regular, dado que, no es totalmente satisfactorio, lo planificado y ejecutado por los jefes (p16=3,76), la existencia de un estilo de dirección característica con un conjunto de prácticas distintivas (P17=3,76), la existencia clara y consistente del conjunto de valores con los cuales se conducen (P18=3,84), y los problemas que ocasionaría ignorar los valores (P19=3,84), son aspectos a evaluar y disminuir el número de individuos que considera no tiene aplicabilidad en la organización.

## ACUERDOS



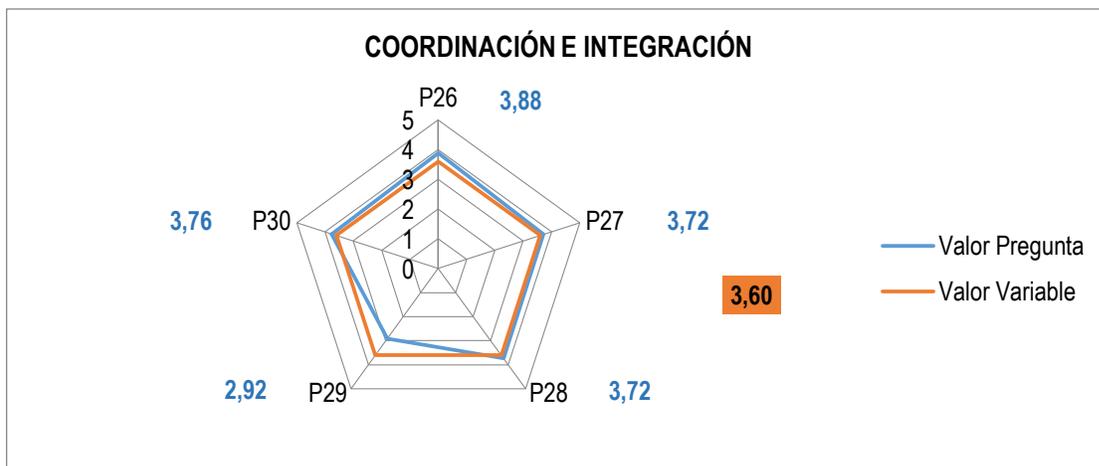
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.  
 22. Las creencias, costumbres, valores y formas de hacer las cosas son compartidos por todo el personal de la organización.  
 23. Nos resulta fácil llegar a un acuerdo aún en temas difíciles.  
 24. A menudo tenemos problemas para alcanzar acuerdos en asuntos clave.  
 25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas.

**Gráfico 4.7.** Resultados Acuerdos

**Fuente:** Las autoras

De acuerdo a los datos generados en el gráfico 4.7, Se requiere mejorar los procedimientos para llegar a consensos, ante conflictos, o asuntos de la agenda de trabajo, la variable acuerdo presenta un valor promedio medio de 3,61, pudiéndose considerar este indicador como medianamente satisfactorio. Las causas que ocasionan esta disyuntiva entre colaboradores se generan debido a que consideran existe falta de compromiso para encontrar soluciones antes desafortunados (P21 = 3,84), las creencias, costumbres y forma de hacer las cosas no se comparten por todo el personal (P22= 3,68), la presencia latente de cierto grado de dificultad para llegar a un acuerdo en temas difíciles (P23=3,48), además los inconvenientes presentados al lograr acuerdos ante asuntos claves y la falta de un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas (P24=3,08; P25=3,96), son elementos que afectan el foco interno de la organización.

## Coordinación e integración



26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.  
 27. Las personas que están en diferentes áreas de la organización comparten una perspectiva en común.  
 28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes áreas de la organización.  
 29. Trabajar con una persona que está en otra área de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.  
 30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles de jerárquicos.

**Gráfico 4.8.** Resultados Coordinación e integración

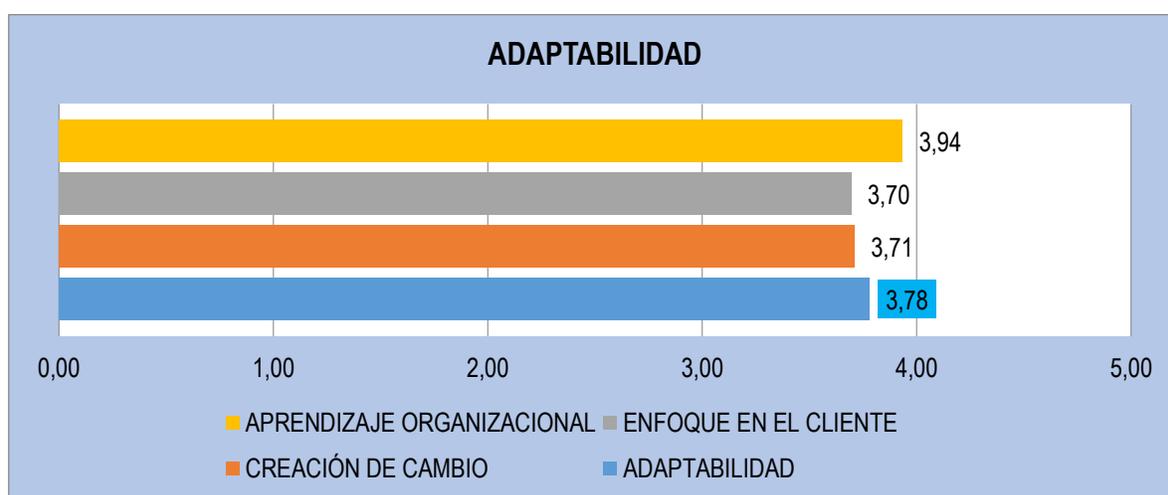
**Fuente:** Las autoras

Al igual que los valores centrales y acuerdos, la coordinación e integración presenta un nivel de aplicabilidad regular (3,60), donde se identifica una deficiente interacción entre los empleados de diferentes departamentos, dado que, según la P29, trabajar con una persona que está en otra área es como trabajar con alguien de otra organización (2,92; valor promedio más bajo de las cinco preguntas planteadas). Así mismo, la manera de trabajar no es totalmente consistente y predecible (P26=3,88), no se plantea una visión totalmente integradora entre las diferentes áreas de trabajo (P27=3,72), la coordinación de proyecto no resulta totalmente fácil (P28=3,72), además, se identifican grupos no conformes con la alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos (P30= 3,76).

## FOCO EXTERNO

En el foco externo se analizó la adaptabilidad, como elemento de la creación del cambio, el enfoque al cliente y el aprendizaje organizacional; en cuanto a la misión, se indago aspectos de la visión, metas y objetivos y la dirección e integración estratégica. Los resultados se identifican en el presente apartado.

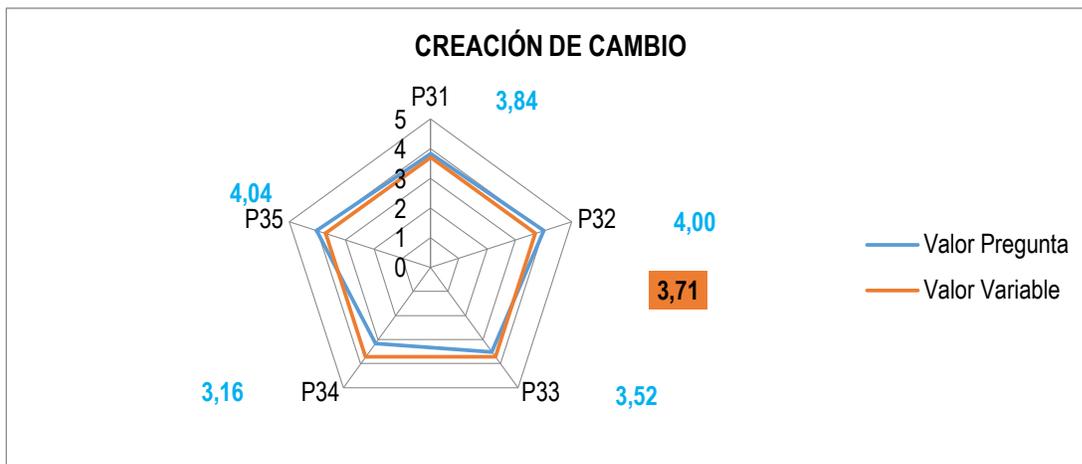
## DIMENSIÓN ADAPTABILIDAD



**Gráfico 4.9.** Dimensión Adaptabilidad  
Fuente: Las autoras

Con respecto a la adaptabilidad, el equipo de trabajo de la Cooperativa de transporte Reina del camino, presenta un enfoque direccionado principalmente hacia el aprendizaje organizacional (3,94), seguido de la creación de cambios (3,70), y el enfoque al cliente (3,70).

## Creación del cambio



P31. La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.

P32. Respondemos bien a los cambios del entorno.

P33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.

P34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.

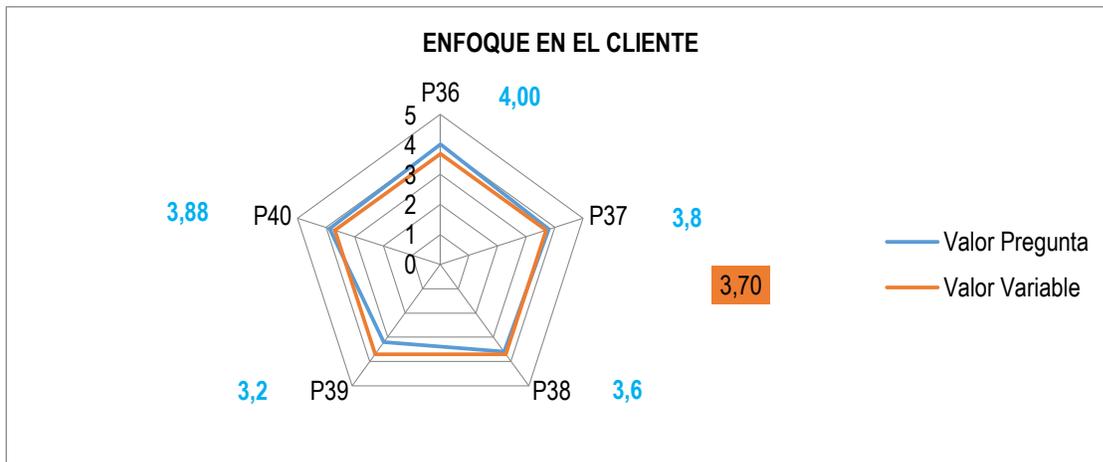
P35. Las diferentes áreas de la organización generalmente cooperan entre sí para introducir cambios.

**Gráfico 4.10.** Resultados Creación del cambio

**Fuente:** Las autoras

El análisis de la creación del cambio evidencia los siguientes resultados, las preguntas con valoraciones regulares son P31 (3,84), P33 (3,52), P34 (3,16), donde se identifica si la forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar, la adopción continua de métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo, y si existe resistencia a las iniciativas para realizar cambios; en cuanto a las preguntas con una percepción más alta se encuentran P32 (4,00), puesto que tienden a responder bien al cambio del entorno y P35 (4,04) que denota la existencia de cooperación entre sí para introducir cambios.

## Enfoque en el cliente



P36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a introducir cambios.

P37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.

P38. Todos los miembros de la organización comprenden a fondo los deseos y las necesidades de nuestro entorno.

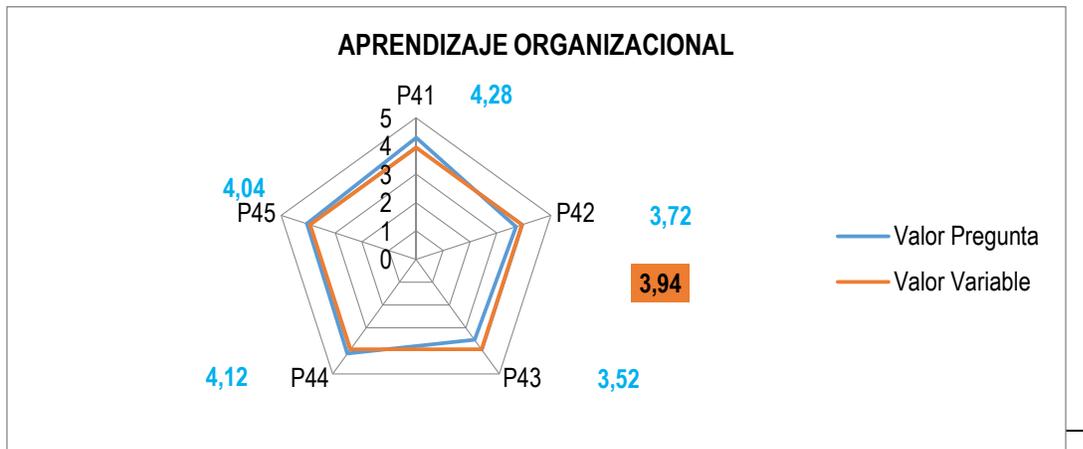
P39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.

**Gráfico 4.11.** Resultados enfoque en el cliente

**Fuente:** Las autoras

En cuanto al enfoque hacia el cliente a pesar de los resultados, evidenciar un desempeño no óptimo, se puede ejecutar las operaciones de manera normal, donde los comentarios y recomendaciones de los clientes conducen a introducir cambios (P36=4,00), la información de los clientes influyen en las decisiones (P37=3,8), conocimiento de los miembros referente a los deseos y necesidades del entorno (P38=3,6), en cuanto a la pregunta 39 refleja valores negativos con un resultado de 3,2, la pregunta detecta que las decisión ignoran con frecuencia los intereses de los clientes, y se requiere mayor fomento en el contacto directo entre el personal y los clientes.

## Aprendizaje Organizacional



P41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

P42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.

P43. Muchas ideas importantes pasan desapercibidas.

P44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

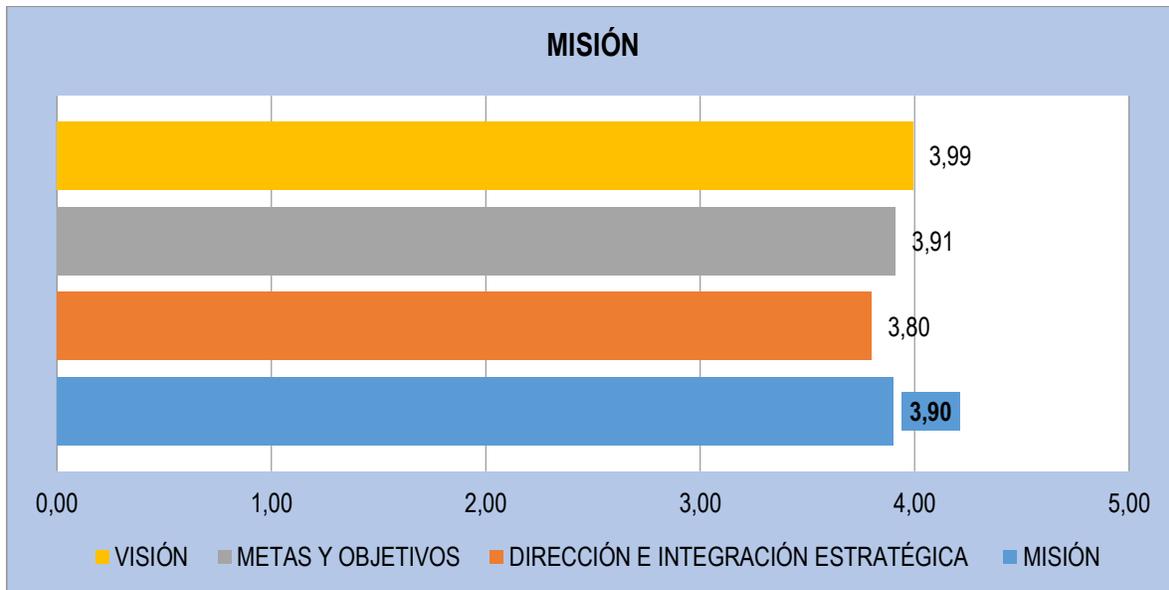
P45. Nos aseguramos de que el esfuerzo realizado logre los resultados esperados por la empresa.

**Gráfico 4.12.** Resultados Desarrollo de capacidades

Fuente: Las autoras

El aprendizaje organizacional connota el interés del personal por aprender y mejorar sus habilidades, con un valor promedio de 3,94, que sitúa el indicador en regular, en cuanto a las preguntas evaluadas, muestran que los trabajadores ven el fracaso como una oportunidad para aprender a mejorar (P41=4,28), el aprendizaje es considerado un objetivo importante (P44=4,12), y se aseguran que el esfuerzo realizado logre resultados esperados (P45=4,4). En cuanto a las preguntas con resultados regulares y que evidencian un alto grado de neutralidad por parte de los empleados, está P42 Y P43, haciendo falta el fomento para la innovación y toma de riesgo, y las ideas importantes pasan desapercibidas, con valores promedio de 3,73 y 3,52 respectivamente.

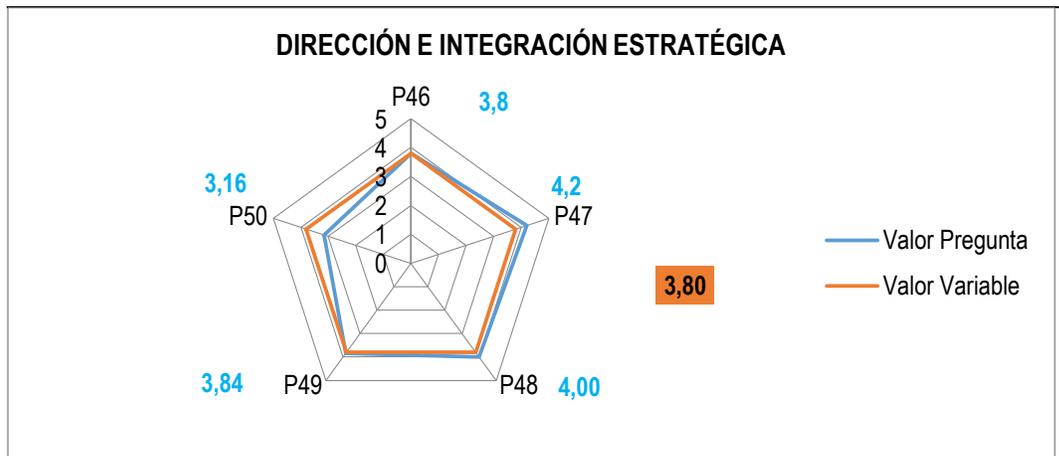
## DIMENSIÓN MISIÓN



**Gráfico 4.13.** Resultados Dimensión misión  
Fuente: Las autoras

Los elementos que evalúan la cultura de la organización, en lo referente a la misión, presentan las valoraciones más altas en comparación del involucramiento, consistencia y adaptabilidad, en respuesta a la visión con un promedio de 3,99, metas y objetivos 3,91 y el direccionamiento e integración estratégica 3,80. Los datos muestran direccionamiento hacia el cumplimiento de la visión sobre la dirección e integración estratégica la cual surge del foco interno y se proyecta hacia el externo para la consecución de metas y objetivos la cual se encuentra por debajo del promedio más elevado.

## Dirección e integración estratégica



P46. En la organización existe dirección y una orientación a largo plazo.

P47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.

P48. Esta empresa tiene una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.

P49. Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro.

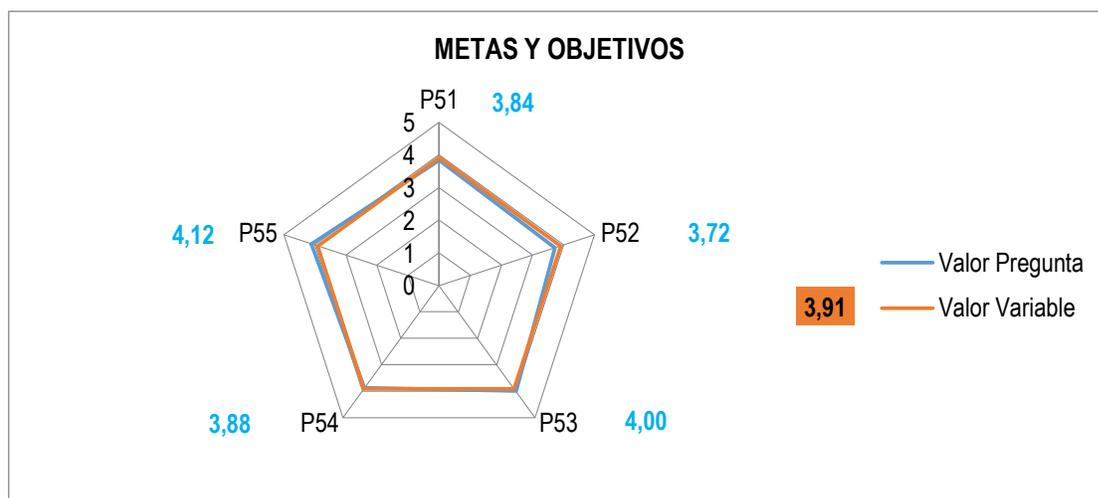
P50. No es clara la dirección estratégica de la organización.

**Gráfico 4.14.** Resultados Dirección e integración estratégica

**Fuente:** Las autoras

La dirección e integración estratégica presenta resultado regular, en cuanto a la dirección y organización a largo plazo (P46=3,80), la claridad de las estrategias a lograr en el futuro (P49=3,84), y falta de claridad en la dirección estratégica (P50=3,16); por otra parte, de acuerdo a los empleados evaluados la organización presenta un estrategia que sirve de ejemplo hacia las demás organizaciones (P47=4,20), tienen una misión clara que le da significado y dirección al trabajo por desempeñar (P48=4,00).

## Metas y objetivos



P51. Existe un acuerdo generalizado sobre las metas a cumplir.

P52. Mi jefe inmediato fija metas ambiciosas pero realistas.

P53. El personal directivo nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.

P54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.

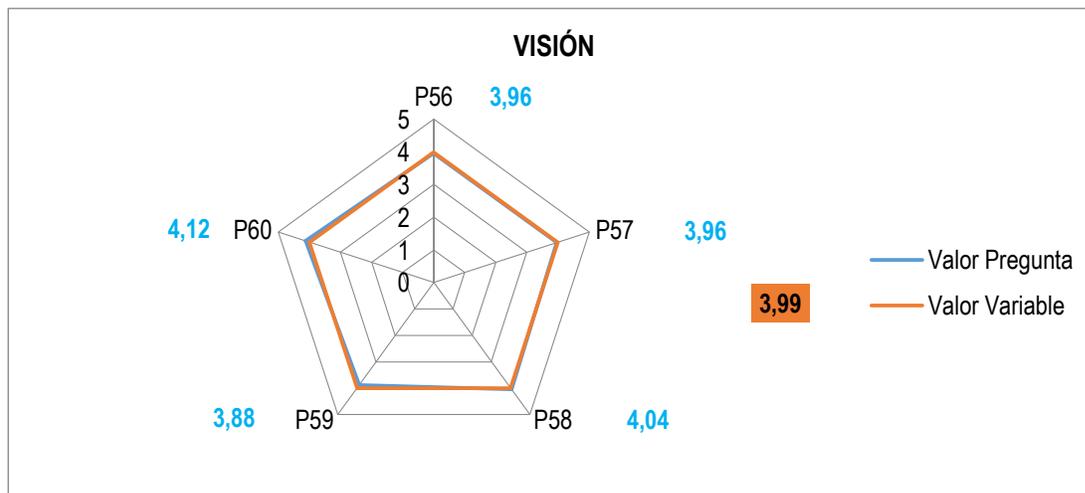
P55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.

**Gráfico 4.15.** Resultados Metas y Objetivos

**Fuente:** Las autoras

El desempeño y planificación del personal relacionado a las metas y objetivo identifica resultados con niveles aceptables, que sin embargo no se los puede considerar óptimos y por tanto, se requiere potenciar estas áreas (planificación estratégica). En lo que respecta a las preguntas planteadas, en la P51, se identifica que se requieren mejorar los acuerdos generalizados sobre las metas a cumplir (valor pregunta, 3,84), P52, un elevado número de trabajadores consideran que su jefe establece metas ambiciosas pero realista (valor pregunta, 3,72), debiéndose analizar porque el 100% de la muestra no guarda igualdad de criterios; en cuanto a P53, plantea eficiencia en el accionar de los directivos hacia el cumplimiento de los objetivos que se tratan de alcanzar (valor pregunta, 3,84), P54, se compara continuamente el progreso con los objetivos fijados (valor pregunta, 3,88), y las personas comprenden que hay que hacer para lograr el éxito a largo plazo (P55; 4,12).

## Visión



56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.  
 57. Los jefes y gerentes tienen una perspectiva a largo plazo.  
 58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen la visión a largo plazo de la organización.  
 59. La visión de la organización genera entusiasmo y motivación entre nosotros.  
 60. Cumplimos con las exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

**Gráfico 4.16.** Resultados Visión

Fuente: Las autoras

En cuanto al análisis de la visión, los resultados generados del grupo de talento humano de la Cooperativa Reina del Camino, concluyen que no todos los miembros tienen una visión compartida de cómo será la organización en el futuro (P56; 3,96), no todos consideran que los directivos tienen una perspectiva a largo plazo (P57, 3,96), y el entusiasmo y motivación generado por la visión, no llega a todo el personal (P59; 3,88); por otra parte, gozan de un mejor criterio las preguntas 58 y 60, donde se establece que las ideas a corto plazo involucran la visión a largo plazo de la organización y cumplen con las exigencias sin comprometerla.

### **FASE III: Argumentación de la relación existente entre la Cultura Organizacional y el desempeño de la institución objeto de estudio práctico.**

La fase tres Contribuyó a la generación de la siguiente información

**Actividad 5.** Análisis de la relación generada entre los resultados de la cultura y el desempeño organizacional de la Cooperativa Reina del Camino.

La escala de valoración empleada es aquella definida por Negrin *et al.*, (2016), donde emplea las siguientes valoraciones: alto (4-5), medio (3), bajo (1-2).

1-2	Bajo	3	Medio	4-5	Alto
-----	------	---	-------	-----	------

Fuente: Negrin *et al.*, (2016)



**Figura 4.4.** Escala de valoración Cultura reina del camino

Fuente: Elaboración propia

Con una cultura organizacional ubicada en la escala de valoración media, indica que los aportes o contribución no se distinguen como óptimos para considerar a la Cooperativa Reina del Camino, agencia Portoviejo y Matriz Chone, con un alto desempeño organizacional, si se analizan los criterios de diferentes autores se puede concluir lo siguiente:

**Involucramiento.-** Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos (Denison *et al.*, 2003), en vista a ello y lo expresado por Denison (2003), al hacer la relación con los resultados obtenidos, se observa que el desempeño es medio (3,88), refleja la necesidad de prestar en la organización mayor atención a los procesos de capacitación en materia de liderazgo, contribuyendo a un mayor empoderamiento del personal, por otra parte, se requiere rotundo compromiso de influir en los demás y por parte de los directivos dar mayor apertura a las ideas del personal que pueden resultar de vital importancia para fortalecer las operaciones de la organización.

**Consistencia.** - Para Martín (2010), las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Este precepto alineado a los resultados de la Cooperativa Reina del Camino resulta en un sustento teórico, el cual indica la necesidad inminente por parte de la organización de buscar los mecanismos necesarios para desarrollar un esquema de trabajo basado en la coordinación e integración de procesos fundamentados en una cultura de valores que garanticen la viabilidad de los acuerdos intra-laborales y relación empresa-cliente, formando un esquema que fortalezca la imagen interna y externa; puesto que, el desempeño actual de la consistencia es regular con una valoración de 3,69.

**Adaptabilidad.-** Con un valor promedio de 3,78, mismo que representa una contribución media al logro de los resultados organizacionales y que analizándolo con el criterio de Martín (2010), donde establece que el involucramiento permite a la organización responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes, se podría considerar que las áreas evaluadas no estarían en total capacidad de brindar soluciones optimas en caso de suscitarse dichas situaciones o las medidas efectuadas tardarían más de lo esperado en rendir resultados positivos.

**Misión.-** Al identificar aquello que la organización quiere ser en el futuro (Denison *et al.*, 2003 citado por Martín, 2010) y si el equipo de trabajo tienen conocimiento de dicho direccionamiento, los resultados generados en el estudio muestran una valoración media (3,90), afectando ello al desempeño de la organización, y a la vez al involucramiento y la adaptabilidad; añadido a ello, evidencia desconocimiento en temas de planificación estratégica por parte del personal, siendo este un fuerte indicador que da señas del desconocimiento del personal sobre lo que se espera de ellos.

**Actividad 6.** Identificación de las deficiencias encontradas mediante el diagrama de Ishikawa

Mediante el diagrama de Ishikawa identificado en la figura 4.4., se evidencian las causas que generan deficiencia en cada una de las dimensiones evaluadas; correspondase lo dicho a las dimensiones: involucramiento, consistencia, visión y adaptabilidad.

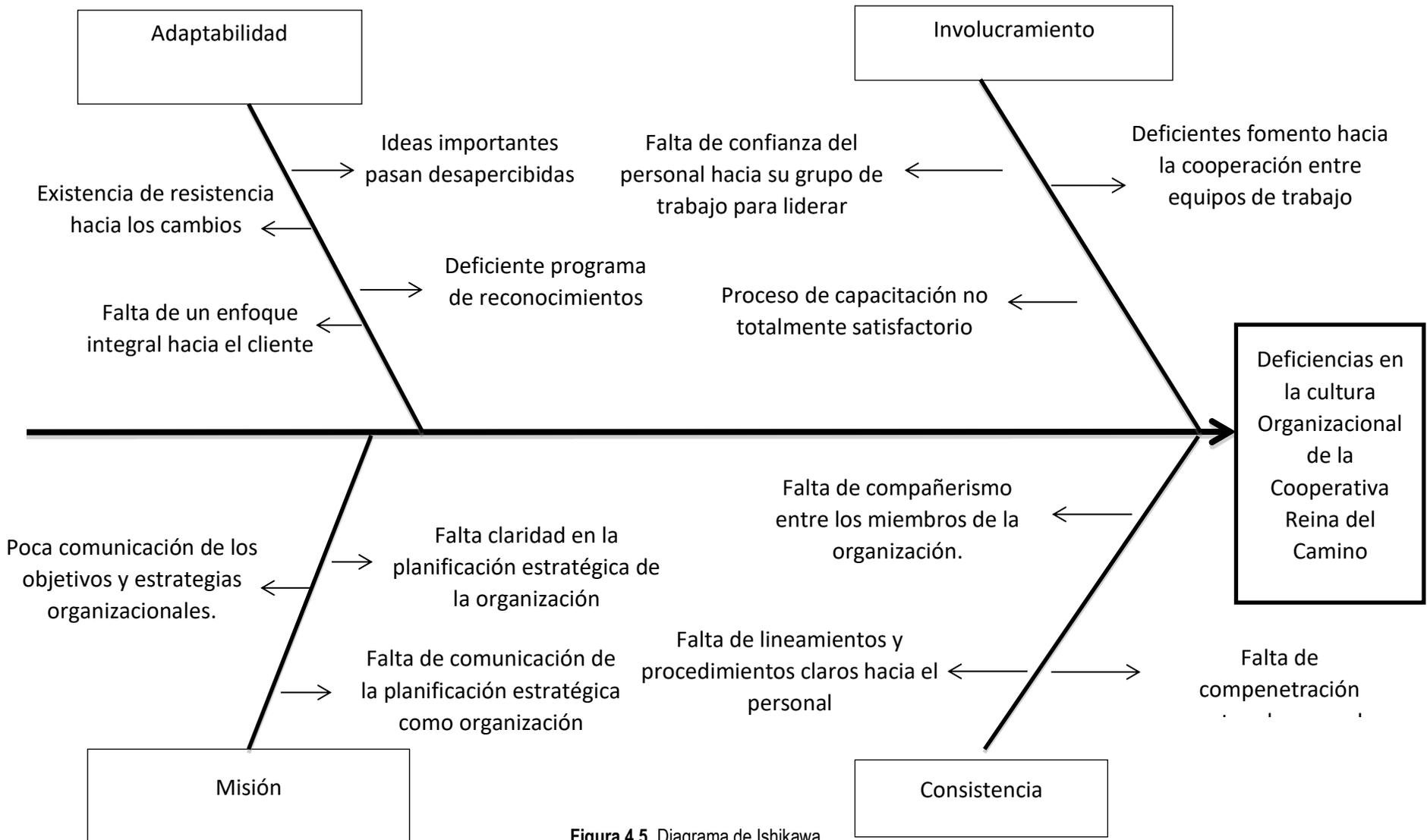


Figura 4.5. Diagrama de Ishikawa

### Actividad 7. Acciones de mejora, matriz 5w+1h

Cuadro 4.7. Matriz 5w+1h

Variables	Qué	Quién	Cuándo	Dónde	Cómo	Indicador de cumplimiento
	WHAT	WHO	WHEN	WHERE	HOW	
ADAPTABILIDAD	Programa para la evaluación de nuevos procesos	Encargados de cada departamento	cuando sea necesario	Coop. Reina del Camino	Diseñar, implementar y evaluar nuevos procedimientos de gestión, garantizando la mejora continua	Acciones implementadas
	Otorgar empoderamiento al empleado	Directivos, jefe inmediato	Cuando sea necesario		Delegar funciones y actividades, permitiéndole al empleado tomar decisiones por propia cuenta	= Actividades ejecutadas, finalizadas / Actividades delegadas.
	Evaluación del desempeño del personal	Talento Humano	Semestral o anual		Evaluar el desempeño del personal de forma periódica, analizando las habilidades y rendimiento del personal para identificar el nivel de adaptabilidad de los empleados	1) Pruebas anuales planificadas/ pruebas aplicadas 2) Número de empleados evaluados
	Junta general	Directivos, gerente, personal	mensual		Receptar las ideas, o sugerencias del personal y de los clientes otorgando la debida atención y resolución	1) Actas de cesión emitida 2) Total de quejas y sugerencias receptadas 3) total de quejas y sugerencias receptadas/ total de quejas y sugerencias atendidas.
CONSISTENCIA	Plan de Capacitación	Talento Humano, gerencia	Trimestral	Coop. Reina del Camino	Capacitar al personal en temas de plan estratégico de la organización, Políticas, procedimientos, solución de conflictos y demás lineamientos que la cooperativa establezca	Evaluación del personal capacitado archivada
	Definir los procedimientos de inserción laboral	Gerente, director de talento humano, Jefe inmediato para el requerimiento del puesto	En cada oferta de empleo		Definir los procedimientos y herramientas adecuadas para evaluar y emitir un criterio que garantice la inserción de personal competentes en la organización	Manual de procedimientos

INVOLUCRAMIENTO	Código de ética	Directivos, Gerente, Talento Humano	Sin definir	Coop. Reina del Camino	Diseñar el manual o código de ética donde se identifiquen los valores centrales de la organización, procedimientos, formas de reconocimientos y sanciones pertinentes, definiendo la dirección adecuada del personal.	Código de ética
	Motivar las interrelaciones entre el personal	Talento Humano	En todo momento	Coop. Reina del Camino	Promover vínculos entre el personal mediante reuniones como celebración de cumpleaños, condecoración mensual al mejor empleado, y demás medidas que permitan interactuar al talento humano.	Número de reuniones anuales efectuadas
	Mejora de la comunicación	Directivos, gerente, personal	Mensual		Implementar bosón se sugerencias para empleados, mediante la ejecución de acciones correctivas inmediatas.	Número de quejas o sugerencias receptadas
	Programa de capacitación	Directivos, Gerente, Talento Humano	trimestral		Capacitar al personal en temas de liderazgo, empoderamiento, relaciones intra-laborales y atención al cliente, desarrollando de esta forma el potencial del empleado y sus destrezas.	Capacitaciones efectuadas
	Plan de reconocimientos	Directivos, gerente, Talento humano	Anual, mensual		Establecer un plan de incentivos que estimule a los empleados y mejorar el desempeño laboral	Plan de reconocimientos revisado y aprobado N° de reconocimientos otorgados
Plan de retroalimentación	Talento humano	Mensual	Coop. Reina del Camino		Planificar reuniones de retroalimentación referente a la planificación estratégica, organigrama, políticas, procedimientos y demás procedimientos de la Cooperativa que sean pertinentes.	Evaluación de retroalimentación al personal
MISIÓN	Plan de retroalimentación	Talento humano	Mensual	Coop. Reina del Camino	Planificar reuniones de retroalimentación referente a la planificación estratégica, organigrama, políticas, procedimientos y demás procedimientos de la Cooperativa que sean pertinentes.	Evaluación de retroalimentación al personal

	Socializar permanentemente la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización	Directivos, talento humano,	Mensual	Coop. Reina del Camino	Socializar la planificación estratégica de la organización haciendo uso de los diferentes canales de comunicación: reuniones, afiches, páginas web, correos, notas de escritorio, entre otras.	
	Diagnóstico estratégico	Directivos	trimestral		Efectuar estudios pertinentes que tracen el rumbo y viabilidad de las acciones estratégicas efectuadas, analizar los alcances y cambios necesarios a efectuar	Informes emitidos
	Programa de evaluación organizacional	Directivos, gerentes, Recursos Humanos	Semestral		Aplicar estudios para la evaluación del comportamiento, desempeño, clima y cultura organizacional que permitan crear una cultura de evaluación y mejora continua del desarrollo de las habilidades, aptitudes y las condiciones laborales.	N° de estudios ejecutados

Fuente: las autoras

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

### **5.1. CONCLUSIONES**

Para la identificación de los elementos que integran la cultura organizacional, se sustentó el proceso mediante la caracterización de la organización aplicándose el modelo de Nariño *et al.*, (2012) en el cual se enmarcan aspectos generales y estratégicos de la organización; por otra parte, se analizaron elementos esenciales como la misión adaptabilidad, participación y consistencia, reflejando aspectos de la realidad de la cultura de la cooperativa Reina del Camino tanto en el ambiente interno y externo.

El instrumento de evaluación con una valoración de 0,937 perteneciente a la consistencia interna, evidencia fiabilidad en el instrumento aplicado y los resultados generados, en cuanto a estos, el involucramiento, la consistencia, adaptabilidad y misión con valoraciones medias, identifican un nivel de desempeño no óptimo (regular) para la Cooperativa.

La cultura relacionada al desempeño de la Cooperativa Reina del Camino, evidencia que se han desatendido áreas clave, tanto en el foco interno, donde prevalece la falta de actividades que impulsen el empoderamiento, liderazgo, reconocimientos, desempeño de habilidades; mientras, en el foco externo, se presenta falta de involucramiento que afecta la adaptabilidad y la planificación estratégica, generadas por la falta de un proceso de comunicación fluido y eficiente.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Resultante de la investigación bibliográfica, se sugiere antes de realizar la respectiva evaluación de la cultura organizacional, caracterizar la organización en forma estructural y estratégica, puesto que, es el punto base para determinar los elementos que la diferencian de las demás organizaciones, permitiéndose de esta forma generar un proceso de análisis completo y eficiente.

Con la finalidad de mejorar los resultados de la organización es conveniente aplicar estudios anuales de forma periódica, donde se contraste la situación actual de la cooperativa con la generada en futuros estudios habiendo aplicado cambios que influyan de forma positiva en la cultura de la organización, de tal forma que repercuta de igual manera en los resultados.

Se recomienda emplear indicadores que evalúen la cultura organizacional y la influencia en el desempeño de la Cooperativa Reina del Camino; además, de efectuar las acciones de mejoras sugeridas en las cuatro variables evaluadas, con la finalidad de reducir las deficiencias encontradas.

## BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, P.; Garza, C.; Garza, L. y Shepherd, C. 2012. Administración de la innovación. MX. Ed. rev. Pearson Educación. p 320.

Apaza, M. 2015. Auditoría de la Cultura Organizacional para optimizar la competitividad en Institutos Superiores, caso: ISEP Jorge Basadre-Mollendo, 2015. (En línea). Arequipa, PE. Consultado 1 de Agos. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3126/COMapta ml.pdf?sequence=1>

Baptista, M.; Fernandez, C. y Hernández, R. 2014. Metodología de la investigación. 6 ed. MX. McGrawHill. p 589

Bernal, C. 2010. Metodología de la investigación. 3 ed. CO. Prentice Hall. P 58-112; 194.

Bonavia, T.; García, A. y Prado, V. 2010. Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. SUMMA Psicológica UST. 7(1): 15-32

Braidot, N; Cardozo, A; Genoud, A; Gutierrez, C; Krause, F; Pacín, B; Sarasqueta, V; Suñer, D. y Welsh, S. 2007. Administración Empresarial. AR. Temas. Ed rev. p 616.

Buitrón, A. 2016. Modelo De Gestión Administrativo Para La Cooperativa De Transporte Los Lagos S.A. Ubicada En El Cantón De Otavalo Provincia De Imbabura. (En línea). Consultado 1 de Agos. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5838/1/PIUIADM0 09-2017.pdf>

Burgos, J.; García, K.; Henríquez, L.; Henríquez, V. 2017. Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil. Espacios. 38(45): 38

Cannice, M.; Koontz, H. y Weihrich, H. 2012. Administración una perspectiva global y empresarial. MX. McGrawHill.

Carro, J.; Rosano, G. y Sarmiento, S. 2017. La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la

cultura en la sustentabilidad empresarial. Estudios Gerenciales. 33: 352-365

Castilla, F. y Gallardo, D. 2014. La revelación social en sociedades cooperativas: una visión comparativa de las herramientas más utilizadas en la actualidad. (En línea). Madrid, ES. Revista de Estudios Cooperativos REVESCO. Núm. 114, p. 7-34. Consultado 29 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36730411001>

Cid, A.; Mendez, R. y Sandoval, F. 2011. Metodología de la Investigación. 2 ed. MX. Pearson Educación. p 16, 24, 33, 123, 127, 215

Coulter, M. y Robbins, S. 2005. Administración. MX. 8 ed. Pearson Educación. p 640

Chiavenato, I. 2007. Administración de recursos humanos. MX. 8 ed. McGrawHill. p 736.

Dánae, E. 2013. Cultura organizacional. MX. Prentice-Hall

Denison Consulting. 2013. Getting Started with your Denison Organizational Culture Survey Result. (En línea). Consultado, 22 de ago. 2018. Formato HTML. Disponible en [www.denisonconsulting.com/docs/](http://www.denisonconsulting.com/docs/)

Dessler, G. 2009. Administración de personal. MX. 6 ed. Prentice-Hall. p 715

De la Orden, A. y Pimienta, J. 2012. Metodología de la investigación. Ed. rev. MX. Pearson. p 200.

Díaz, L; García, R; Varela, M. 2012. Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. (En línea). Distrito Federal MX. Revista Investigación en Educación Médica. Vol. 1. Núm. 2. p 90-95. Consultado, 18 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349736303007>

Falcón, L; Díaz, A; López, B; Mogrovejo, R; Portuguez, A; Vanhuynegem, P; Vásquez, M. 2012. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. El cooperativismo en América Latina. (En línea). Consultado 4 de Ago. 2016. Formato PDF. BO. Pág. 32. Disponible en [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms\\_188087.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_188087.pdf)

Fernandez, G; Narváez, M; Senior, A. 2010 Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio. (En línea). VE. Revista Venezolana de Gerencia. Núm. 49. p 87-102. Consultado, 21 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.ve/pdf/rvg/v15n49/art06.pdf>

Figuroa, L. 2015. Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. (En línea). Consultado, 18 de dic. 2016. Formato PDF. Disponible en [recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuroa-Leyvi.pdf)

Frías, D. 2014. Apuntes de SPSS. (En línea). Valencia, ES. Consultado, 16 de ago. 2018. Formato PDF. Disponible en [Https://www.uv.es](https://www.uv.es)

García, A. 2016. Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. (En línea). Consultado el 1 de Agos. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

\_\_\_\_\_, V. 2017. Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. Perspectivas. 39: 75-102

Guerrero, G. y Guerrero, M. 2014. Metodología de la investigación. Ed. rev. MX. Grupo editorial patria. p 103.

Guízar, R. 2013. Desarrollo Organizacional. MX. 4 ed. McGrawHill. p 736

Hellriegel, S.; Jackson, E.; y Slocum, J. 2009. Administración un enfoque en competencia. MX. 11 ed. CENGAGE LEARNING. p 594

Hellriegel, S. y Slocum, J. 2009. Comportamiento Organizacional. MX. 12 ed. Cengage Learning. p 541

INEI. 2009. Guía para la presentación de gráficos estadísticos. (En línea). Lima, PE. Consultado, 8 de nov. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/libro.pdf>

Ivancevich, J.; Matteson, M. y Konopaske, R. 2005. MX. Comportamiento Organizacional. 7 ed. McGrawHill. p 688

Judge, T. y Robbins, S. 2013. Comportamiento Organizacional. MX. PEARSON. 5 ed. p 712.

Koontzf, H. y Weihrich, H. 2013. Elementos de administración un enfoque internacional y de innovación. MX. 8 ed. McGrawHill. p 457

Ley de compañías, 2011. Ley de compañías. (En línea). EC. Consultado 31 de Jul. 2017. Formato HTML. Disponible en [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)

Lorenzo, J. y Terán, O. 2011. Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. (En línea). Maracaibo, VE. Omnia. Vol. 17. Núm. 1. p 96-110. Consultado 31 de Jul. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>

Loyo, R. 2015. La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA. Maracaibo, VE. Revista Omnia. Vol. 21. N° 2. p 55.

Luna, V; Pezo, A. 2015. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. (En línea). Consultado 31 de Jul. 2017. Formato HTML. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=WRQdth7uaKoC&dq=importancia+de+la+cultura+organizacional&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=WRQdth7uaKoC&dq=importancia+de+la+cultura+organizacional&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Martínez, M. 2010. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas Colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo Denison. Cuadernos de Administración. 23(40): 163-190.

Martínez, P.; Márquez, S.; Montoya, B. 2010. Diagnóstico de la cultura organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: dos casos de aplicación en chihuahua. XV congreso internacional de investigación en ciencias administrativas. Consultado, 22 de ago. 2018. Formato PDF. Disponible en [www.Acacia.org.mx](http://www.Acacia.org.mx)

Mendoza, J. 2015. Análisis de la cultura organizacional en el restaurante magic, ubicado en la cabecera departamental de Zacapa. Tesis. Lic. Administración de empresas. Universidad Rafael Landívar. GT. p 13.

Miño, W. 2013. Historia del cooperativismo en Ecuador. (En línea). Ed. rev. Quito, EC. Editogran S.A. Consultado, 21 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Libro-Cooperativismo-Final-op2-Alta-resolucio%CC%81n.pdf>

Monje, P. 2011. Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica Cadernos EBAPE.BR. (En línea). Consultado 12 de Dic. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3232/323227831003.pdf>

Morelos, J y Fontalvo, T. 2014. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Cali, CO. Revista Entramado. Vol. 10. N° 1. p 97-101.

Muñoz, C. 2011. Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. 2 ed. MX. Pearson Educación. p 126-130.

Nariño, A.; Medina, A.; Dianelys.; Nogueira, D.; Negrín, E.; Marqués, M. 2013. La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. (en línea). DYNA. Vol. 81. Núm. 184. p 1-13

Negrín, E.; Bravo, C.; Piquera, L. y Montesdeoca, M. 2016. Propuesta de un procedimiento para evaluar el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores de una institución bancaria. Revista de ciencia. Tecnología e innovación. 3(4): 476-496.

Newstrom, J. 2011. Comportamiento humano en el trabajo. MX. 13 ed. McGrawHill. p 736

Ostos, J. y Yamakawa, P. 2011. Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. (En línea). Bogota, CO. Revista Universidad & Empresa, 2011. Vol. 21, p 93-115. Consultado, 03 de sep. 2018. Formato PDF. Disponible en <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1889/1694>

Parra, S. 2014. Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa su suerte S.A. Tesis. Ing. Gerencia del talento humano. Universidad de Manizales. CO. p 29-32.

Porras, N. 2009. Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la Psicología. (En línea). Bogotá, CO. Tesis Psicológica. Núm. 4. p 36-51. Consultado, 03 de sep. 2018. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=139013586004>

Robert, N. y Wyne, R. 2005. Administración de recursos humanos. MX. 9 ed. Pearson Educación. p 560.

Tinoco, O; Quispe, C y Beltrán, V. 2014. Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. Lima, Perú. Revista Industrial Data. Vol. 17. N° 2. p 59-62.

Vázquez, M. 2016. Las Sociedades Cooperativas, una expresión de Economía Social Solidaria. El caso de la cooperativa de productores de artesanías. (En línea). Morelia, MX. Revista Erandi. Vol. XX. Núm. 34. p. 17-37. Consultado, 20 de jul. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51046653002>

Velasco, R. 2015. Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. México. ITSON. p 106

Vesga, J. 2013. Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. Cali, CO. Revista Científica Guillermo de Ockham. Vol. 11. N° 4. p 90.

William B. Werther, Keith Davis, K. y Werther, W. 20015.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1. Aplicación SPSS**

### Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
Item1	4,04	1,338	25
Item2	4,12	,971	25
Item3	4,12	,833	25
Item4	4,08	1,115	25
Item5	4,16	1,106	25
Item6	3,76	1,234	25
Item7	4,04	,889	25
Item8	4,00	,957	25
Item9	4,04	1,098	25
Item10	4,08	,954	25
Item11	3,52	1,327	25
Item12	4,00	1,118	25
Item13	3,84	1,179	25
Item14	3,68	1,215	25
Item15	2,76	1,393	25
Item16	3,76	1,332	25
Item17	3,76	,926	25
Item18	3,84	1,143	25
Item19	3,84	1,248	25
Item20	4,08	1,152	25
Item21	3,84	1,248	25
Item22	3,68	1,249	25
Item23	3,48	1,262	25
Item24	3,08	1,352	25
Item25	3,96	1,020	25
Item26	3,88	1,236	25
Item27	3,72	1,137	25
Item28	3,72	1,208	25
Item29	2,92	1,470	25
Item30	3,76	1,128	25
Item31	3,84	1,068	25
Item32	4,00	,913	25
Item33	3,52	1,194	25
Item34	3,16	1,143	25
Item35	4,04	,935	25
Item36	4,00	1,000	25

Item37	3,80	1,000	25
Item38	3,60	1,080	25
Item39	3,20	1,041	25
Item40	3,88	1,236	25
Item41	4,28	,980	25
Item42	3,72	1,100	25
Item43	3,52	1,194	25
Item44	4,12	,881	25
Item45	4,04	1,060	25
Item46	3,80	1,118	25
Item47	4,20	,866	25
Item48	4,00	1,258	25
Item49	3,84	1,281	25
Item50	3,16	1,281	25
Item51	3,84	1,214	25
Item52	3,72	1,308	25
Item53	4,00	1,000	25
Item54	3,88	1,269	25
Item55	4,16	1,068	25
Item56	3,96	1,207	25
Item57	3,96	1,207	25
Item58	4,04	,978	25
Item59	3,88	1,333	25
Item60	4,12	,971	25

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	224,80	1724,000	,691	.	,972
Item2	224,72	1744,127	,709	.	,972
Item3	224,72	1762,793	,559	.	,972
Item4	224,76	1747,690	,575	.	,972
Item5	224,68	1749,060	,565	.	,972
Item6	225,08	1751,410	,480	.	,973
Item7	224,80	1762,250	,530	.	,972
Item8	224,84	1770,473	,387	.	,973

Item9	224,80	1779,750	,233	.	,973
Item10	224,76	1763,023	,482	.	,973
Item11	225,32	1734,977	,596	.	,972
Item12	224,84	1736,307	,698	.	,972
Item13	225,00	1767,417	,340	.	,973
Item14	225,16	1731,890	,684	.	,972
Item15	226,08	1764,910	,305	.	,973
Item16	225,08	1714,993	,778	.	,972
Item17	225,08	1760,577	,529	.	,972
Item18	225,00	1779,000	,231	.	,973
Item19	225,00	1782,417	,176	.	,973
Item20	224,76	1717,607	,876	.	,972
Item21	225,00	1737,000	,615	.	,972
Item22	225,16	1730,223	,681	.	,972
Item23	225,36	1740,073	,578	.	,972
Item24	225,76	1739,607	,542	.	,972
Item25	224,88	1725,360	,899	.	,972
Item26	224,96	1727,373	,717	.	,972
Item27	225,12	1732,777	,723	.	,972
Item28	225,12	1727,110	,737	.	,972
Item29	225,92	1748,993	,418	.	,973
Item30	225,08	1741,410	,636	.	,972
Item31	225,00	1732,250	,778	.	,972
Item32	224,84	1738,390	,832	.	,972
Item33	225,32	1748,310	,529	.	,972
Item34	225,68	1752,060	,514	.	,972
Item35	224,80	1764,500	,474	.	,973
Item36	224,84	1732,723	,827	.	,972
Item37	225,04	1774,540	,321	.	,973
Item38	225,24	1742,857	,649	.	,972
Item39	225,64	1754,740	,536	.	,972
Item40	224,96	1728,540	,706	.	,972
Item41	224,56	1750,840	,619	.	,972
Item42	225,12	1768,443	,356	.	,973
Item43	225,32	1773,810	,272	.	,973
Item44	224,72	1764,460	,504	.	,972
Item45	224,80	1734,750	,755	.	,972
Item46	225,04	1731,290	,753	.	,972
Item47	224,64	1747,407	,751	.	,972
Item48	224,84	1715,473	,820	.	,972

Item49	225,00	1714,833	,812	.	,972
Item50	225,68	1747,060	,503	.	,973
Item51	225,00	1737,083	,633	.	,972
Item52	225,12	1733,193	,621	.	,972
Item53	224,84	1752,890	,581	.	,972
Item54	224,96	1716,207	,806	.	,972
Item55	224,68	1727,977	,827	.	,972
Item56	224,88	1720,777	,802	.	,972
Item57	224,88	1722,193	,788	.	,972
Item58	224,80	1748,083	,654	.	,972
Item59	224,96	1714,207	,784	.	,972
Item60	224,72	1742,210	,733	.	,972

## ANEXO 2. EVALUACIÓN COOPERATIVA

### INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de identificar las características de la cultura que predomina en la organización a la que pertenece, lo invitamos a participar compartiendo con nosotros sus experiencias y opiniones completando la siguiente encuesta, la cual está dirigida al personal de la empresa en la que usted labora.

Es muy importante que su respuesta refleje de cómo es actualmente la empresa.

Agradecemos su colaboración.

Información general

Favor de completar la siguiente información:

1. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra

- a) \_\_\_ 18 a 23 años      b) \_\_\_ 24 a 28 años      c) \_\_\_ 29 a 34 años  
 d) \_\_\_ 35 a 40 años      e) \_\_\_ 41 a 46 años      f) \_\_\_ 47 a 52 años  
 g) \_\_\_ 53 a 58 años      h) \_\_\_ 59 en adelante.

2. Sexo:

a) \_\_\_ Femenino b) \_\_\_ Masculino

3. Estudios realizados:

- a) \_\_\_ Primaria b) \_\_\_ Secundaria c) \_\_\_ Preparatoria  
 d) \_\_\_ Estudios técnicos e) \_\_\_ Licenciatura f) \_\_\_ Posgrado  
 g) \_\_\_ Otros  
 (especifique): \_\_\_\_\_

4. Puesto que desempeña:

\_\_\_\_\_

5. Área de la empresa en la que está asignado(a)

\_\_\_\_\_

6. Antigüedad en la empresa:

- a) \_\_\_ 0 a 2 años b) \_\_\_ 3 a 6 años

*Instrucciones:*

Colocar una "X" en el enunciado que corresponda según su opinión de cómo es la organización: Muy en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Neutral (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).

ENUNCIADO	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo.					
2. Las decisiones se toman con frecuencia en el nivel en donde se dispone de la información más adecuada.					
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.					
4. El personal de la empresa cree que puede tener un impacto positivo en su grupo de trabajo.					
5. La planeación de nuestro trabajo es continua que involucra a todos en cierto grado.					
<b>ORIENTACIÓN AL EQUIPO</b>					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en esta empresa es como formar parte de un equipo.					
8. Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.					
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta compañía.					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
<b>DESARROLLO DE CAPACIDADES</b>					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.					
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de sus empleados.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja sobre los competidores.					
15. A menudo surgen problemas porque no tenemos las habilidades necesarias para realizar el trabajo.					
<b>CONSISTENCIA</b>					
<b>VALORES CENTRALES</b>					
16. Los jefes de la empresa hacen lo que dicen sobre las actividades a realizar en su área de trabajo.					
17. Existe un estilo de dirección característicos con un conjunto de prácticas distintivas.					

18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de la empresa te ocasionará problemas.					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos o no debemos hacer.					
ACUERDOS					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Las creencias, costumbres, valores y formas de hacer las cosas son compartidos por todo el personal de la organización.					
23. Nos resulta fácil llegar a un acuerdo aún en temas difíciles.					
24. A menudo tenemos problemas para alcanzar acuerdos en asuntos clave.					
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas.					
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27. Las personas que están en diferentes áreas de la organización comparten una perspectiva en común.					
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes áreas de la organización.					
29. Trabajar con una persona que está en otra área de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles de jerárquicos.					
ADAPTABILIDAD					
CREACIÓN DE CAMBIO					
31. La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.					
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.					
35. Las diferentes áreas de la organización generalmente cooperan entre sí para introducir cambios.					
ENFOQUE EN EL CLIENTE					
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influyen en nuestras decisiones.					
38. Todos los miembros de la organización comprenden a fondo los deseos y las necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43. Muchas ideas importantes pasan desapercibidas.					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos que el esfuerzo realizado logre los resultados esperados por la empresa.					
MISIÓN					
DIRECCIÓN E INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA					
46. En la organización existe dirección y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta empresa tiene una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro.					
50. No es clara la dirección estratégica de la organización.					
METAS Y OBJETIVOS					
51. Existe un acuerdo generalizado sobre las metas a cumplir.					
52. Mi jefe inmediato fija metas ambiciosas pero realistas.					
53. El personal directivo nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
VISIÓN					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los jefes y gerentes tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen la visión a largo plazo de la organización.					
59. La visión de la organización genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Cumplimos con las exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

## **Guía de entrevistas para puestos clave y gerencia**

### **Estructura de la entrevista**

1. ¿Qué tanto influyen las creencias, los valores, las costumbres del personal y las formas de hacer las cosas en los resultados de la organización?
2. ¿Qué tipos de dificultades han encontrado al implantar las estrategias en la organización?
3. ¿La integración de los miembros de la organización permite el logro de los resultados esperados?
4. ¿La organización se reajusta ante los cambios del contexto? ¿Cómo lo hace?
5. ¿Qué factores económicos, políticos, legales, entre otros, son relevantes para el desempeño de la organización?