



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
ACADEMIA NAVAL ALMIRANTE ILLINGWORTH”**

**AUTORA:**

**Tutiven Acosta Stefanie Ivette**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera **Stefanie Ivette Tutiven Acosta**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.**

**REVISORA**

\_\_\_\_\_  
**Eco. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs**

\_\_\_\_\_  
**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
**Eco. María del Carmen Lapo Maza, Ph. D.**

**Guayaquil, a los 7 del mes de marzo del año 2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Stefanie Tutiven Acosta**

### **DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth** previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas** ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 7 del mes de marzo del año 2022**

**EL AUTOR**

---

**Stefanie Ivette Tutiven Acosta**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Stefanie Ivette Tutiven Acosta**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación** titulada: **Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 7 del mes de marzo del año 2022**

**EL(LOS) AUTOR(ES):**

---

**Stefanie Ivette Tutiven Acosta**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REPORTE URKUND**

secure.orkund.com/old/view/120909444-362573-862553#FY09DsIQDIPV01C+X0v6VUQA6oAdaBLR8TdMcOnJLaTfjb3uaxXLYOWQ7gojB11YYFSc71Z8BN4NSc...

**URKUND**

Documento: [TESIS MAE.doc](#) (D126734400)  
 Presentado: 2022-02-01 00:11 (-05-00)  
 Presentado por: stutiven@anal.edu.ec  
 Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com  
 Mensaje: Documento para el análisis Urkund con las correcciones de la revisora [Mostrar el mensaje completo](#)  
 3% de estas 54 páginas, se componen de texto presente en 15 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="http://200.37.102.150/bitstream/USU/2678/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf">http://200.37.102.150/bitstream/USU/2678/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf</a>
	<a href="http://recursosbiblio.urt.edu.gt/tesisicem/2015/05/43/Figueroa-Leyva.pdf">http://recursosbiblio.urt.edu.gt/tesisicem/2015/05/43/Figueroa-Leyva.pdf</a>
	<a href="https://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/404/1/BancesBances_Tesis%20C.pdf">https://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/404/1/BancesBances_Tesis%20C.pdf</a>
	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53003/C/audito_SJY-SD.pdf?se...">https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53003/C/audito_SJY-SD.pdf?se...</a>
	<a href="https://1library.co/document/y7dvwky-cultura-organizacional-relacion-desempeno-instituci...">https://1library.co/document/y7dvwky-cultura-organizacional-relacion-desempeno-instituci...</a>
	<a href="https://1library.co/document/omle0e5o-cultura-organizacional-desempeno-laboral-trabalad...">https://1library.co/document/omle0e5o-cultura-organizacional-desempeno-laboral-trabalad...</a>

Fuente externa: <https://1library.co/document/y7dvwky-cultura-organizacional-relacion-desempeno...> 100%

Cultura  
 organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores  
 de la  
 Academia Naval Almirante Illingworth\*

AUTORES):  
 Tutiven Acosta Stefanie Ivette  
 Previo a la obtención del Grado Académico de:  
 MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 TUTORA:  
 Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.  
 Guayaquil, Ecuador  
 Agradecimiento

11:28  
4/2/2022

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por sus maravillosas bendiciones, por estar siempre a mi lado y permitirme lograr este gran sueño.

A mis queridos padres por apoyarme en cada una de mis decisiones y en cada momento que necesite de su compañía, de su amor y comprensión.

A mi amado esposo por ser mi pilar fundamental en mi vida, gracias por brindarme su amor, apoyo y motivación para cumplir cada una de mis metas.

A la Sra. Denisse Malta y la Ing. Sheila Ordoñez por brindarme su ayuda para poder realizar esta investigación.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y a la Institución Educativa Academia Naval Almirante Illingworth que permitieron el desarrollo de esta investigación.

Y a mi tutora Elsie Zerda Barreno por guiarme en el desarrollo de la tesis, por todas las sugerencias y observaciones, con las cuales retroalimentaron y me facilitaron el desarrollo de esta.

**Stefanie Ivette Tutiven Acosta**

## **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación es resultado de un gran esfuerzo, de largas horas de estudio y sacrificio. Al mismo tiempo es el resultado de experiencias y conocimientos adquiridos durante los dos años de maestría que me permitieron un desarrollo personal y profesional, que hoy están plasmados en este documento intelectual.

Dedico este trabajo a Dios por bendecirme cada día y permitirme culminar exitosamente mis estudios.

A mi abuelito Julio para que desde el cielo se sienta orgulloso de que su nieta logro ser Máster.

A mi amado esposo por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis queridos padres por su cariño y enseñanzas. Finalmente, a mis hermanos y abuelos por estar a mi lado.

**Stefanie Ivette Tutiven Acosta**

## Índice

Agradecimiento .....	VI
Dedicatoria .....	VII
Resumen .....	XV
Abstract .....	XVI
Introducción .....	1
Antecedentes .....	4
Problema de la investigación .....	6
Formulación del Problema .....	8
Justificación.....	8
Preguntas de Investigación.....	9
Objetivos de la investigación .....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	10
Hipótesis.....	10
Capítulo I.....	11
Marco Teórico.....	11
Cultura Organizacional .....	11
Definición .....	11
Origen .....	12
Características .....	13
Cultura dominante y subculturas .....	16
Diagnóstico organizacional y subculturas .....	16
Culturas fuertes y débiles .....	16
Formalización de la cultura .....	18
Funciones.....	18
La cultura crea un ambiente laboral .....	19
La cultura como un obstáculo.....	19
Desarrollo y conservación de una cultura .....	20
Creación de una cultura innovadora .....	21
Importancia de mantener una cultura viva .....	21
Creación de una cultura ética .....	23
Creación de una cultura positiva .....	24
Elementos .....	25
Tipos .....	26
Factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial ..	28
Desempeño laboral.....	31
Definición .....	32
Factores del desempeño laboral .....	33
Elementos Claves del Desempeño Laboral .....	34
Administración del desempeño .....	34
Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado.....	34
Evaluación de desempeño .....	35
Objetivos de la evaluación del desempeño.....	36

El empleo apropiado de la evaluación del desempeño .....	36
La responsabilidad de la evaluación del desempeño .....	37
Evaluación 360° .....	38
Como se evalúa el desempeño laboral .....	39
Métodos de evaluación de desempeño .....	39
Proceso de evaluación de desempeño .....	40
Beneficios de la evaluación del desempeño .....	42
Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño .....	42
Criterios para la evaluación .....	43
Retroalimentación sobre el desempeño .....	43
Razones por las que una evaluación del desempeño no funciona .....	43
Marco Conceptual .....	44
Capítulo II .....	47
Marco Referencial .....	47
Investigaciones .....	47
La Academia Naval Almirante Illingworth .....	53
Fundador .....	54
Visión .....	55
Misión .....	55
Propósito .....	55
Estrategia .....	55
Líneas estratégicas .....	56
Valores .....	56
Política de calidad .....	57
Secciones educativas .....	57
Historia .....	59
Marco Legal .....	60
Capítulo III .....	62
Metodología .....	62
Método .....	62
Tipo de investigación .....	62
Diseño de la investigación .....	63
Enfoque de investigación .....	64
Población .....	64
Muestra .....	64
Técnicas de Recolección de Información .....	66
Instrumentos de investigación .....	66
Confiabilidad de los Instrumentos .....	70
Análisis de los Resultados .....	70
Prueba de Confiabilidad de los instrumentos .....	91
Comprobación de la hipótesis .....	93
Capítulo IV .....	95
La Propuesta .....	95
Tema .....	95
Objetivo de la propuesta .....	95

Desarrollo de la Propuesta.....	96
Estrategia No. 1 .....	96
Estrategia No. 2 .....	97
Estrategia No. 3 .....	99
Estrategia No. 4 .....	101
Estrategia No. 5 .....	102
Presupuesto de implementación de las estrategias .....	103
Cronograma de implementación.....	103
Conclusiones .....	105
Recomendaciones.....	107
Referencias.....	109
Apéndice .....	121
Apéndice A.....	121
Apéndice B .....	123
Apéndice C .....	124

## Índice de Figuras

Figura 1: Establecimiento y mantenimiento de la cultura organizacional .....	13
Figura 2: Modo en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados .....	14
Figura 3: La cultura permea a todos los niveles de la empresa.....	20
Figura 4: Modelo de socialización .....	22
Figura 5: Niveles de la cultura organizacional.....	23
Figura 6: Tipos de Cultura .....	26
Figura 7: Elementos básicos del equipo.....	30
Figura 8: Factores que afectan el desempeño .....	33
Figura 9: Factores que afectan el desempeño en el puesto .....	35
Figura 10: Evaluación 360° .....	38
Figura 11: ¿Quién observa el desempeño del empleado? .....	39
Figura 12: El proceso de evaluación del desempeño .....	40
Figura 13: El proceso de la evaluación .....	41
Figura 14: Nivel de Cultura Organizacional .....	71
Figura 15: Dimensión de Valores de la Cultura Organizacional .....	72
Figura 16: Dimensión de Creencias de la Cultura Organizacional .....	73
Figura 17: Dimensión de Clima de la Cultura Organizacional .....	74
Figura 18: Dimensión de Normas de la Cultura Organizacional .....	75
Figura 19: Dimensión de Símbolos de la Cultura Organizacional.....	76
Figura 20: Dimensión de Filosofía de la Cultura Organizacional.....	77
Figura 21: Dimensiones de la Cultura Organizacional .....	78
Figura 22: Nivel de Desempeño Laboral .....	80

Figura 23: Característica Conocimiento del puesto del Desempeño Laboral .....	81
Figura 24: Característica Disponibilidad del Desempeño Laboral .....	82
Figura 25: Característica Calidad del Desempeño Laboral.....	83
Figura 26: Característica Objetividad del Desempeño Laboral .....	84
Figura 27: Característica Independencia del Desempeño Laboral.....	85
Figura 28: Característica Negociación del Desempeño Laboral.....	86
Figura 29: Característica Confiabilidad del Desempeño Laboral .....	87
Figura 30: Característica Relaciones Interpersonales del Desempeño Laboral .....	88
Figura 31: Característica Trabajo en equipo del Desempeño Laboral .....	89
Figura 32: Característica Compromiso del Desempeño Laboral .....	90
Figura 33: Línea de tendencia entre el desempeño laboral y la cultura organizacional .....	94

## Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación entre cultura fuerte y cultura débil.....	17
Tabla 2 Comparación entre grupos y equipos de trabajo.....	30
Tabla 3 Distribución de la población .....	64
Tabla 4 Distribución de la muestra .....	66
Tabla 5 Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional.....	68
Tabla 6 Operacionalización de la Variable Desempeño Laboral.....	69
Tabla 7 Nivel de Cultura Organizacional.....	71
Tabla 8 Dimensión de Valores de la Cultura Organizacional.....	72
Tabla 9 Dimensión de Creencias de la Cultura Organizacional .....	73
Tabla 10 Dimensión de Clima de la Cultura Organizacional .....	74
Tabla 11 Dimensión de Normas de la Cultura Organizacional.....	75
Tabla 12 Dimensiones de Símbolos de la Cultura Organizacional.....	76
Tabla 13 Dimensiones de la Filosofía de la Cultura Organizacional.....	77
Tabla 14 Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	78
Tabla 15 Nivel del Desempeño Laboral.....	79
Tabla 16 Características Conocimiento del puesto del Desempeño Laboral .....	81
Tabla 17 Característica Disponibilidad del Desempeño Laboral.....	82
Tabla 18 Característica Calidad del Desempeño Laboral .....	83
Tabla 19 Característica Objetividad del Desempeño Laboral.....	84
Tabla 20 Característica Independencia del Desempeño Laboral .....	85
Tabla 21 Característica Negociación del Desempeño Laboral .....	86
Tabla 22 Característica Confiabilidad del Desempeño Laboral .....	87
Tabla 23 Característica Relaciones Interpersonales del Desempeño Laboral .....	88

Tabla 24 Característica Trabajo en Equipo del Desempeño Laboral.....	89
Tabla 25 Característica Compromiso del Desempeño Laboral.....	90
Tabla 26 Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación .....	91
Tabla 27 Correlación de Pearson .....	94
Tabla 28 Programa de divulgación y promoción de la Filosofía Organizacional.....	97
Tabla 29 Programa de Socialización de las historias o anécdotas .....	98
Tabla 30 Programa de incentivos y reconocimientos .....	100
Tabla 31 Programa de promoción del Trabajo en Equipo .....	101
Tabla 32 Programa de Potencialización de los canales de comunicación internos...	102
Tabla 33 Presupuesto .....	103
Tabla 34 Cronograma de implementación de las actividades.....	104

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar incidencia de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth, para la propuesta de un programa que fortalezca la Cultura Organizacional de la Institución Educativa. El método implementado en el desarrollo de la investigación es deductivo. El tipo de investigación realizada es descriptivo y correccional. El diseño de la investigación es no experimental y transversal. El enfoque utilizado fue la investigación cuantitativa. La población estuvo conformada por un total de 448 trabajadores y el tamaño de la muestra para realizar las encuestas fue de 208 trabajadores. El instrumento utilizado para medir la cultura organizacional es el cuestionario de Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño. Mientras que para evaluar el desempeño laboral se utilizó el Método de observación de comportamiento (BOS). Los principales resultados obtenidos muestran que las dimensiones más sobresalientes dentro de la cultura organizacional son: valores, clima, normas, símbolos y filosofía. Por otra parte, el desempeño laboral se caracteriza por el conocimiento del puesto de trabajo, el trabajo en equipo, el compromiso, la calidad e independencia. A partir de estos resultados, se realizó una propuesta, la cual plantea un programa en el que se estableció estrategias que permitan fortalecer la cultura organizacional y el desempeño laboral. A través de la socialización, diseño de políticas y potencialización de aspectos organizacionales.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, desempeño laboral, valores, identidad corporativa, filosofía, creencias.

## **Abstract**

The objective of this research is to analyze the incidence of the Organizational Culture and the Labor Performance of the workers of the Admiral Illingworth Naval Academy, for the proposal of a program that strengthens the Organizational Culture of the Educational Institution. The method implemented in the development of the research is deductive. The type of research carried out is descriptive and correctional. The research design is non-experimental and cross-sectional. The approach used was quantitative research. The population was made up of a total of 448 workers and the size of the sample to carry out the surveys was 208 workers. The instrument used to measure organizational culture is the Carolina Olmos Torres and Katerine Socha Fandiño questionnaire. While to evaluate job performance, the Behavioral Observation Method (BOS) was used. The main results obtained show that the most outstanding dimensions within the organizational culture are: values, climate, norms, symbols and philosophy. On the other hand, job performance is characterized by knowledge of the job, teamwork, commitment, quality and independence. Based on these results, a proposal was made, which proposes a program in which strategies were established to strengthen the organizational culture and job performance. Through socialization, policy design and empowerment of organizational aspects.

**Keywords:** Organizational culture, job performance, values, corporate identity, philosophy, beliefs

## Introducción

El acelerado ritmo de desarrollo tecnológico y de la globalización del mercado en el ámbito mundial, han hecho que todas las organizaciones vean la innovación, tecnología y calidad como factores claves para mantener su competitividad (Durive, 2007). Las nuevas tendencias en el mundo y en los mercados del siglo XXI requieren la implementación de otro componente como parte de los nuevos modelos de negocios y de innovación: el desarrollo sustentable (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes, & Rosano-Ortega, 2017). Según Durive la cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores y les dan identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización (2007).

Latinoamérica no es ajena a estas exigencias y en esta última década ha tenido grandes transformaciones, como región ha tenido que acoplarse a estos procesos de cambio sin contar con los requerimientos y mostrando una serie de déficits para afrontarlos (Rivera González, 2016). Por ello en América Latina y el Caribe, las perspectivas gerenciales de finales de siglo XX y principios del siglo XXI, plantean a las organizaciones públicas, privadas y sociales la adopción de modelos y estrategias de dirección acordes a las exigencias y a los desafíos del entorno (Petit, Abad, López, & Romero, 2011). En el campo educativo un estudio se orientó en la subcultura desarrollada por profesores y determino que su presencia es influida por la naturaleza de la profesión y por la disciplina. Por tal razón cada institución posee ciertas características distintivas por ejemplo una organización dedicada a la investigación será muy diferente a una organización cuyo eje es la docencia (Martínez & Dávila, 1998).

La cultura organizacional ha sido un tema de estudio relevante para alcanzar el comportamiento deseado de los trabajadores y establecer cómo lograr un mejor desempeño

laboral. Ecuador no hace la diferencia, en el ámbito educativo es esencial la existencia de una cultura organizacional fuerte acorde a la filosofía institucional, de manera que promueva el accionar de los colaboradores. Por lo antes expuesto es necesario identificar los elementos que la fortalecen y caracterizan a la comunidad educativa. El estudio de la cultura organizacional según Carrillo (2016) permite a la administración contar con instrumentos y herramientas apropiadas para compilar información de las diversas expresiones culturales en la empresa.

“Toda organización tiene una identidad propia, posee una determinada cultura, se comunica con su interior y entono, y sobre todo, proyecta hacia fuera y dentro una imagen definida (Costa, 2004 c.p. Ortiz Parra, 2008, p.107). Por tal razón “La cultura organizacional es un mecanismo generador del sentido de pertenencia y un elemento poderoso de cohesión entre los miembros de una organización” (Barragán & Mar, 2018).

Esto significa que, todas las organizaciones deberían poseer una cultura la cual define su forma de ser y forma de hacer sus procesos de evolución y se ven influidas por factores internos y externos, los que pueden producir altibajos en los resultados de su desempeño laboral y productividad (Varela & Irlanda, 2011, p. 96).

La cultura organizacional comprende las creencias, tradiciones, hábitos y valores compartidos entre los miembros y grupos existentes en una institución, se trata de un modelo general derivado de las acciones de estas personas dentro del ambiente organizacional, los mismos que son transmitidos a futuros miembros (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, p.263).

Por tanto, la cultura organizacional es de gran importancia para formar equipos de trabajos con una ideología positiva y alta satisfacción. Según Robbins & Judge (2009, p. 79) “una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha tiene negativos”. Consecuentemente el trabajador manifiesta sus competencias laborales, el compromiso con su lugar de trabajo, incrementa la productividad; es

decir contribuye a mejorar el desempeño laboral y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto de la satisfacción en el trabajo (Robbins & Judge 2009, p. 552).

Con relación al desempeño laboral, Chiavenato (2011) establece que es la manera en que las personas, equipos u organizaciones ejecutan sus tareas y actividades contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. Asimismo, es necesario realizar constantemente evaluaciones a los trabajadores, la evaluación del desempeño no es un fin sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Por otra parte (Lusthaus et al., 2002), indica que las organizaciones educativas deben operar con eficiencia para tener un buen desempeño, por tanto, una organización con buen desempeño mantiene su viabilidad financiera y su existencia.

Esta investigación pretende examinar la cultura organizacional y la estrecha relación con el desempeño laboral de los trabajadores de una organización para lo que se estructura de la siguiente manera: El capítulo I se desarrolla el marco teórico, en el cual se muestra los diferentes conceptos y términos que se utilizarán a lo largo del presente trabajo. En el capítulo II se describe el marco referencial, donde se encuentran experiencias y estudios similares dentro y fuera del Ecuador. En el Capítulo III se presentará la metodología y los resultados mediante la aplicación de las técnicas de recolección de información. Por último, en el Capítulo IV se realiza una propuesta para desarrollar una cultura organizacional fuerte y mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores. Finalmente, concluido los cuatro capítulos, se termina el desarrollo de la tesis con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

## Antecedentes

La cultura de una empresa tiene como origen su historia y su entorno; el cual se manifiesta en el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, liderazgo y subculturas (Zapata & Rodríguez , 2008). La “cultura organizacional es una variable importante para la gestión que durante muchos años estuvo relegada, ya sea por la falta de comprensión de sus conceptos y principios, o por desconocimiento de su impacto en los resultados organizacionales o bien por temor de abordar temas que por su intangibilidad resultan complejos” (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010 c.p Naranjo& Calderón, 2015, p. 224).

En los últimos años la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de estudio como resultado de constantes cambios en el comportamiento laboral de los trabajadores de una organización. Según Alberto Carrillo (2016, p.71) “la cultura organizacional cambia continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas”. En este sentido Mueller (2014) y De-Castro et al. (2013) c.p (Marulanda, López , & López, 2016), establecen que la cultura corporativa es una variable moderadora en la consecución de un mejor rendimiento del negocio, ya que promueve las capacidades de los empleados, tolera los riesgos, y apoya el desarrollo personal, constituyéndose en un factor organizacional importante que mejora la base de conocimientos de la empresa. Carrillo (2016, p.70) concluye que estudios sobre la medición de cultura organizacional deben realizarse frecuentemente para identificar nuevas formas de medirla, ya que, en la última década el mundo atraviesa una serie de cambios económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y políticos que influyen en el comportamiento de naciones, organizaciones, sociedades y personas.

De acuerdo con algunas investigaciones realizadas en centros educativos sobre la cultura organizacional muestran la importancia de esta. En las instituciones educativas del nivel secundaria de Andahuaylas (Perú), se puede observar con mucha preocupación cómo algunos docentes no se encuentran identificados con su cultura, reflejándose esto en su compromiso de desempeño laboral, lo cual ya en sí mismo es un problema pues estos son un espejo en el cual se miran los alumnos (Zuta, Quijano, & Alvino, 2017). Según el estudio realizado por Baltazar Paredes (2017) a los docentes de los colegios públicos de la cuenca Nor alta; UGEL N° 15, Huarochirí sobre el compromiso y el desempeño, mostraron que existe un nivel regular de compromiso organizacional debido a que los docentes presentan poca identificación, esfuerzo, disposición y participación para alcanzar los objetivos y valores organizacionales. En un estudio realizado en instituciones educativas se determinó que al establecer una cultura organizacional crea una ventaja competitiva compuesta por un estilo de liderazgo, valores éticos, morales, buena comunicación y desempeño eficiente de roles y funciones de la misma (Andrade Gutiérrez, 2015).

Según Gallegos Arias (2012) la “cultura organizacional” depende del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y claridad, cada uno de estos puntos, produce que los docentes se involucren y se motiven en su trabajo; a su vez, la motivación de los docentes influye directamente en el desempeño de los alumnos. Por tal razón Cruz Muñante (2018) indicó que se debe trabajar la cultura organizacional educativa, desde las ideas, creencias valores y compromisos que asuman los integrantes de la comunidad educativa para alcanzar la mejora de los procesos de aprendizaje y el compromiso de los docentes por una mejora constante y continua en relación a su identidad y desempeño profesional docente.

Se realiza un estudio de instituciones educativas y se determina que aquellas que establecen de manera formal su cultura, crean una ventaja competitiva, por haber integrado

adecuadamente el estilo de liderazgo, los valores éticos, morales, así como la buena comunicación y la eficiente y eficaz organización del desempeño de roles y funciones de la misma. Cabe destacar que todos estos elementos deben estar inmersos en la cultura institucional alineados a su filosofía, de tal manera que, a pesar de que la cultura sea invisible pueda ser fácilmente perceptible para sus integrantes, mejorando su calidad, productividad y competitividad, de la misma manera que oriente la interacción entre sus miembros.

Un buen desempeño laboral se alcanza mediante una cultura organizacional fuerte que aporte al logro de los estándares de calidad. Lusthaus (2002) indica que la gran mayoría de organizaciones ven al desempeño en términos de aspecto como algo que asegura su existencia ya que con eso llegan a cumplir su misión, objetivos a corto y largo plazo, metas, etc. Según el Ministerio de Educación (2012) los estándares de desempeño profesional son “los que orientan la mejora de la labor profesional de docentes y directivos del sistema educativo”. Por tal motivo es fundamental proponer estrategias que fortalezcan la orientación de los elementos culturales de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth .

Por lo que, la presente investigación pretende determinar y analizar las características de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth.

### **Problema de la investigación**

La cultura organizacional también se conoce la como la personalidad de una organización, debido a que esta muestra los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas de los miembros de una organización (Pérez, Milian, Cabrera, & Victoria, 2016). Por tal razón Durive (2007) determinó que la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. La existencia de una cultura organizacional contribuye en

mantener organizaciones saludables (Bastidas & López, 2019). La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral son temas relevantes de estudio, debido a que una cultura organizacional débil o fuerte será decisiva en el desempeño laboral. Teniendo conocimiento que estas variables son importantes para la eficiencia organizacional, se ha creído conveniente la ejecución de la presente investigación.

Desde el sector de la investigación, las dificultades de mayor frecuencia son: Poca integración entre los colaboradores de la sección masculino y femenino de la Institución Educativa Academia Naval Almirante Illingworth debido al elevado número de trabajadores y a una extensa infraestructura lo que ocasiona poco trabajo en equipo debido a que cada sección está geográficamente separada y distante. Otro de los problemas que presenta la Institución Educativa es la falta de organización en la construcción de una cultura organizacional fuerte y esto a su vez genera un bajo sentido de pertinencia empresarial, es decir que no todos los trabajadores se sienten identificados con los valores de la empresa. También la falta de motivación ocasiona una menor predisposición y participación de los colaboradores hacia los cambios establecidos por la Institución.

Por consiguiente, la cultura organizacional es un factor clave de supervivencia a largo plazo que, no se hereda sino se aprende y que, facilita la asimilación de experiencias para afrontar cambios (Hofstede, 1999 c.p. Carrillo Punina, 2016). Debido a que promueve la autonomía y la colaboración, elementos necesarios para lograr una organización competitiva (Tapia, Mireles, & Ruiz, 2017).

## **Formulación del Problema**

¿Cómo incide la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth?

## **Justificación**

La presente investigación es de gran utilidad debido a que la cultura organizacional es un factor determinante en el desempeño de los trabajadores porque guía el comportamiento e impacta en los resultados y en la eficiencia de una organización, así como en la salud, el entusiasmo y el compromiso (Díaz, García, & Guillen, 2015). La investigación también es relevante porque tiene un impacto positivo sobre la sociedad en general y los usuarios que acuden a adquirir los servicios de educación ofrecidos por la Academia Naval Almirante Illingworth.

Como resultado de la mejora de la Cultura organizacional se establecen los siguientes beneficios: Define la personalidad de una organización y le permite diferenciarse en su entorno siendo este un factor fundamental para fortificar la identidad para lograr así el éxito y sostenimiento en el tiempo a nivel comercial (Céspedes Aranguren, 2016). Según Hernández Díaz (2016) la cultura corporativa se mantiene del grado de identificación de los trabajadores con elementos como la misión, visión, principios, valores y lineamientos de una organización, los cuales se ven reflejados en comportamientos positivos o negativos en cada miembro de la organización. Al mismo tiempo la cultura organizacional permite fortalecer el espíritu innovador de los trabajadores de una organización mediante valores y comportamientos, los cuales son afectados por la dinámica laboral que pone en riesgo psicosociales a los trabajadores por asumir las funciones establecidas en la empresa (Céspedes Aranguren, 2016). Por lo tanto, los beneficiados serían los docentes, personal administrativo, estudiantes, padres de familia y la

sociedad. Dando como resultado una mejor formación de los estudiantes y equipos de trabajos comprometidos con la ideología de la empresa.

Los cambios dentro de la educación no solo deben ser nuevos currículos, tecnologías o mejoras en la infraestructura sino la transformación va más allá es decir que se necesita gente con otra mentalidad. Para aclarar lo mencionado anteriormente, se tomará el modelo del arbusto que ilustra las dimensiones de la cultura organizacional, en el cual las hojas del arbusto simbolizan la parte visible de la cultura como son los comportamientos, las ceremonias, el entorno físico, el lenguaje, las historias, los símbolos y los lemas. Mientras que las raíces del arbusto simbolizan los elementos no visibles de la cultura como los valores, las creencias y las normas compartidas por los miembros de la organización (Montañez García , 2017).

El presente proyecto se articula bajo la línea de investigación de la Maestría en Administración de Empresa denominada Cultura Organizacional en Instituciones públicas y privadas. El desarrollo de este estudio es importante debido a que se realizó en una Institución Educativa de la ciudad de Guayaquil y a la vez sirve como referente para otras instituciones.

### **Preguntas de Investigación**

Para el desarrollo de la investigación es necesario formular las siguientes preguntas:

- ¿Qué se conoce referente a la cultura organizacional?
- ¿Qué importancia tiene la cultura dentro de una organización?
- ¿Qué características presenta la cultura organizacional de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth?
- ¿Cómo se podría mejorar el desempeño laboral de los trabajadores mediante una cultura organizacional fuerte?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth, para la propuesta de un programa que fortalezca la Cultura Organizacional de la Institución Educativa.

### **Objetivos Específicos**

1. Revisar la fundamentación teórica sobre las variables de estudio por medio del análisis de estudios científicos que permitan tener un mayor conocimiento sobre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral.
2. Establecer la situación actual de la Cultura Organizacional de la Institución Educativa a través de una revisión documental.
3. Determinar la incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Desempeño Laboral mediante la aplicación de un cuestionario validado estadísticamente y técnicas estadísticas.
4. Desarrollar un programa de fortalecimiento de la Cultura Organizacional de acuerdo a la ideología corporativa de la Institución Educativa, a fin, de crear estrategias que faciliten la socialización de las dimensiones de la cultura organizacional y mejoren el desempeño laboral.

### **Hipótesis**

La Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico**

En esta sección se realizará el análisis y el estudio de los diferentes enfoques teóricos, conceptos y antecedentes que sustentan y contextualizan la siguiente investigación.

Comprenderá la definición de la cultura organizacional, su importancia, las características y sus factores determinantes así mismo varios razonamientos y teorías ligadas a la misma como lo son el desempeño laboral, el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral de los miembros de la organización.

### **Cultura Organizacional**

#### **Definición**

Haciendo referencia a las organizaciones, Baztán (2002, p.89) conceptualmente define a la cultura de la empresa como: “Un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros”. La cultura organizacional se refiere a un patrón de conducta común entre los miembros de la organización basados en su personalidad y características propias. Entonces, cultura organizacional comprende tradiciones, valores, hábitos e ideas compartidos por los miembros que integran una organización que regulan su actuación (Minsal & Pérez, 2007).

La cultura organizacional es una guía de comportamiento, que puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan en un ambiente empresarial. Esto incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamientos a lo largo de un tiempo. Por tal razón la cultura organizacional es bastante estable y no cambia tan rápido. En algunos casos puede tomarse entre cinco a diez años; exige modificar valores,

símbolos, mitos y comportamientos. La organización primero debe comprender la antigua cultura, después identificar una subcultura y recompensar a los que aplican esta nueva cultura (Kootz, Wehrich, & Cannice, 2008).

En este sentido la cultura organizacional se origina dentro de la organización, al tratar el líder y los miembros solucionar los problemas y alcanzar los objetivos establecidos por la empresa (Baztán, 2002). La cultura organizacional se determina por el grado de pertenencia que motivan en sus colaboradores. Concientizan la responsabilidad individual que les otorga el rol que desempeñan en la organización, orientan su esfuerzo hacia las metas y objetivos maximizando el rendimiento laboral. Por ende, cuando una organización se define por su cultura, logra un alto desempeño y perdurabilidad en el tiempo. La congruencia entre el diálogo, aplicación de las normas y políticas, sin exceptuar a ningún miembro (Álvarez, 2019).

Las ventajas competitivas han cambiado en los últimos años de conceptos como liderazgos en costos y diferenciación a conceptos como estrategias competitivas basadas en la fortaleza de la cultura, capacidades y recursos. Como resultado del dinamismo del entorno interno y externo de una organización. Esto conlleva a desarrollar una cultura organizacional estudiando los factores internos y externos que permitirán lograr una ventaja competitiva en un entorno marcado por la globalización y la incorporación de tecnologías a sus procesos. Una apropiada cultura organizacional fundamentada en valores y significados compartidos por todos los miembros de la organización aportará un valor agregado y calidad a la organización (Orozco & Pacherres, 2015).

## **Origen**

La cultura organizacional nace con la visión de los fundadores de la empresa. Las características de una cultura organizacional no se basan en costumbres previas sino en la visión

de cómo anhelan los fundadores que llegue a ser la organización. Es más sencillo establecer una cultura organizacional en las empresas pequeñas. Una vez que se ha determinado una cultura organizacional, existen prácticas que ayudan a conservarla como acciones que toman los gerentes, el proceso de selección de los trabajadores y la socialización de la cultura organizacional para que los nuevos miembros de la organización aprendan y se apeguen a ella (Robbins & Coulter, 2014).

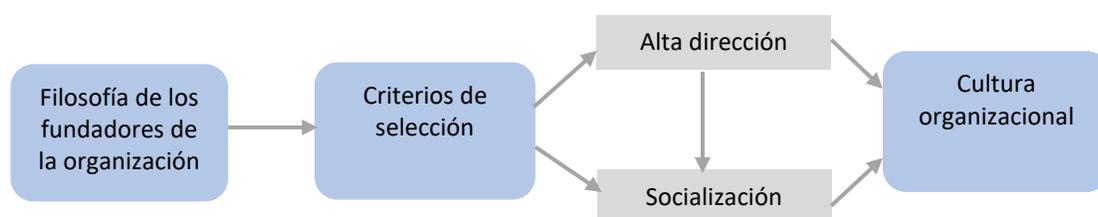


Figura 1: *Establecimiento y mantenimiento de la cultura organizacional*

Fuente: Tomado de Robbins & Judge (2013) *Comportamiento organizacional. Décimoquinta edición*. Mexico: Pearson.

## Características

Amoros (2007) establece siete características que define la esencia de la cultura en una organización:

- a) *Innovación y toma de riesgos*: Grado en que los empleados son estimulados para que sean creativos y no correr riesgos.
- b) *Atención al detalle*: Calidad que se espera que los empleados empleen al momento de ejercer su labor.
- c) *Orientación a los resultados*: Manera en que los gerentes se concentran en los resultados o bien, la producción de la institución más que en las técnicas y los procesos empleados para alcanzarlos.
- d) *Orientación a las personas*: La gerencia toma en cuenta la consecuencia de 18 los resultados en sus trabajadores.

e) *Orientación a los equipos*: Las tareas y responsabilidades se desarrollan de manera grupal a través de equipos de trabajo.

f) *Energía*: Los trabajadores son emprendedores y competitivos.

g) *Estabilidad*: El desempeño y las actividades de la organización están dirigidas a mantener una posición y no al crecimiento de ésta.

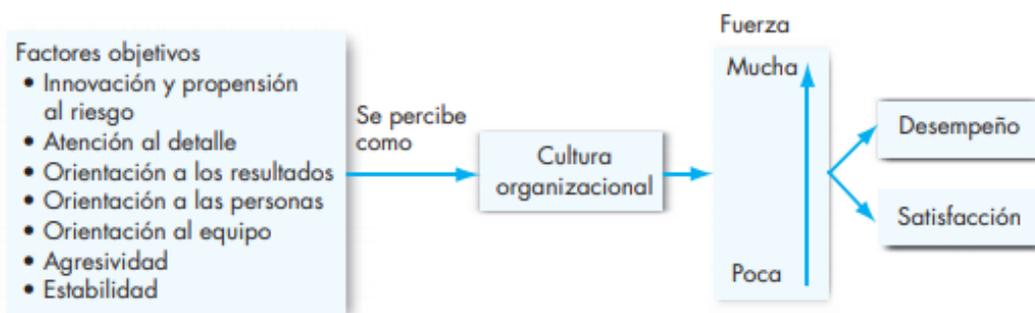


Figura 2: *Modo en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados*

Fuente: Tomado de Robbins & Judge (2013) *Comportamiento organizacional. Décimoquinta edición*. Mexico: Pearson.

La satisfacción laboral se manifiesta en las actitudes que provienen del estado de ánimo y sentimientos que muestren los miembros de una organización. Por tal razón, la cultura organizacional y la satisfacción laboral permiten lograr que el recurso humano sea proactivo y se sienta satisfecho. También la cultura organizacional está relacionada estrechamente con el desempeño laboral porque es el resultado de la satisfacción o insatisfacción laboral (Vargas Echeverría & Flores Galaz, 2019).

Para Wheelen & Hunger (2007, p. 116) la cultura organizacional tiene dos características distintas:

**La intensidad cultural** es el nivel en el que los miembros de una unidad reconocen las normas y valores de la organización. Esta aceptación indica la profundidad de una cultura. Las

empresas con normas concretas fomentan un valor determinado que tienen culturas intensivas a diferencia de las nuevas empresas (o las que están en transición) poseen culturas más débiles, menos intensivas.

**La integración cultural** es el nivel en el que las unidades de una empresa participan de una cultura en común, lo cual involucra la profundidad de la cultura. Las organizaciones con una cultura dominante y penetrante están controladas jerárquicamente y orientadas hacia el poder, como una unidad militar, y tienen culturas altamente integradas.

López Felipe (2013) la cultura organizacional presenta las siguientes características en una organización:

- 1) *Objeto de aprendizaje*: se logra con el paso del tiempo mediante un proceso de aprendizaje, apoyado en la experiencia compartida por los trabajadores de una organización.
- 2) *Objeto de transmisión*: los fundadores son quienes transmiten a los nuevos miembros las creencias y prácticas que pasan de generación en generación y definen patrones de comportamientos compartidos entre los miembros de una organización.
- 3) *Dinámica*: la cultura cambia y evoluciona con nuevas experiencias a lo largo del tiempo dentro de una organización.
- 4) *Intransferible e inimitable*: cada organización puede diferenciarse mediante características culturales, esto hace que sea difícil de copiar o imitar.
- 5) *Perceptible*: se percibe en el entorno de una organización.
- 6) *Invisible*: la cultura organizacional es intangible sin embargo se la puede observar en una organización mediante las expresiones de sus trabajadores.

- 7) *Carácter diferencial*: es fundamental en una organización para diferenciarse de otras organizaciones, cada empresa determina su propia cultura.
- 8) *Artificio*: una cultura se crea, se inventa, se manifiesta o se desarrolla dentro de una organización.

### **Cultura dominante y subculturas**

La cultura dominante es aquella que comparten la mayoría de los miembros de una organización, mediante esta se muestra sus valores organizacionales, sus comportamientos y su distintivo. Mientras que las subculturas son valores compartidos por pocos miembros de una organización y denotan problemas que afrontan los trabajadores de un departamento o lugar (Robbins & Judge, 2013).

### **Diagnóstico organizacional y subculturas**

Se puede realizar un diagnóstico de la cultura desde diferentes niveles, en el primer nivel puede ser por medio de la observación y descripción de comportamientos de los miembros de la organización en el lugar de trabajo y las relaciones interpersonales que se dan entre estos. Un segundo nivel mucho más profundo se da mediante un estudio de los valores que se exteriorizan en la organización. Es fundamental compilar información de la cultura dominante y si existiera también de las diversas subculturas en cada uno de los departamentos o divisiones de la empresa (Arbaiza Fermini, 2014).

### **Culturas fuertes y débiles**

De acuerdo con Robbins & Coulter (2014) cada organización posee una cultura que se muestran en las acciones y comportamientos de sus trabajadores. Las culturas de una empresa pueden ser fuertes o débiles, distinguiéndose una cultura fuerte cuando esta basada en valores

organizacionales siendo la clave para tener un gran impacto en los miembros de una empresa en comparación con las culturas débiles.

Es correcto decir que una cultura fuerte goza de valores y patrones de comportamiento compartidos por muchos empleados mediante una gran interconexión entre ellos mostrando un mayor compromiso hacia la organización. Por otro lado, las culturas organizacionales débiles son el punto de partida de las organizaciones para convertirse en empresas que gozan de culturas fuertes. Esta por su lado sufre de crisis y cambios en miembros claves para la organización por una alta rotación de sus empleados, debe adaptarse a la adopción de nuevos integrantes, sus valores no están claramente definidos, el compromiso organizacional y la lealtad es escaso o en algunas ocasiones es inexistente. Por lo general la empresa solo se enfoca en el nivel de producción mas no en el bienestar de su personal (Bejarano & Siu, 2017).

Tabla 1

*Comparación entre las cultura fuertes y débiles*

<b>Culturas fuertes</b>	<b>Culturas débiles</b>
Los valores son compartidos por la vasta mayoría del personal	Los valores son compartidos únicamente por algunas personas, casi siempre integrantes de la alta dirección
La cultura transmite mensajes consistentes sobre aquello que es importante	La cultura transmite mensajes contradictorios sobre aquello que es importante
Casi todos los empleados pueden citar anécdotas de la historia de la compañía y de sus personajes sobresalientes	Los empleados tienen conocimiento muy limitados de la historia de la compañía y de sus personajes sobresalientes
Los empleados sienten una profunda identificación con la cultura organizacional	Los empleados se identifican muy poco con la cultura organizacional
Existe una sólida conexión entre los comportamientos y los valores compartidos	Los comportamientos y los valores compartidos tienen poca relación entre sí

*Tomado de: Robbins & Coulter (2014) Administración. México: Pearson educación*

## **Formalización de la cultura**

Con una cultura organizacional fuerte se disminuye la necesidad de que la gerencia desarrolle reglas formales que ordenen el comportamiento de los trabajadores debido a que los valores organizacionales son compartidos por la mayoría de los miembros de la empresa. A diferencia que en una cultura débil es necesario un alto grado de formalización, es decir que las reglas se encuentren establecidas en un documento (Robbins & Judge, 2013).

## **Funciones**

Según Wheelen, Hunger, & Sánchez (2007) La cultura organizacional cumple con las siguientes funciones en una empresa:

- Transmite un sentido de identidad a los empleados.
- Ayuda a generar compromiso en los empleados con algo mayor que ellos mismos.
- Aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social.
- Sirve como marco de referencia que los empleados usan para entender las actividades organizacionales o como una guía para el comportamiento adecuado.

De acuerdo con Robbins & Judge (2013,p.516) identifican cinco funciones de la cultura organizacional, ubicando la definición de fronteras en el puesto número uno, la transmisión de un sentido de identidad a los miembros de la organización en segundo lugar, como tercera función la facilitación de generar compromiso con situaciones fuera del mero interés individual, ocupa el cuarto lugar el promover la unificación a través de estándares que indican que deben hacer y decir los empleados, siendo la última función la facultad de sentido y control para poder estructurar las actitudes y el comportamiento de los empleados.

## **La cultura crea un ambiente laboral**

El ambiente organizacional se define como las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el clima laboral (Robbins & Judge, 2013). Una cultura saludable fomenta un buen ambiente laboral el cual inspira y motiva a todos los miembros de una organización, porque se escucha y se valora las ideas que proponen sus empleados. Existe una mayor confianza para exponer sus ideas y un menor miedo a sentir rechazo por sus errores. Los trabajadores que sienten un buen ambiente trabajan rigurosamente para lograr los objetivos de la empresa (Chand, 2018).

## **La cultura como un obstáculo**

La cultura organizacional puede incidir en la forma de pensar, sentir, decidir y reaccionar a las diversidades que enfrenta una empresa. Al mismo tiempo crea un vínculo emocional con la organización por los valores y pensamientos establecidos por los fundadores (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019). De acuerdo con Robbins & Judge (2013) una cultura puede presentar los siguientes obstáculos:

- **Institucionalización:** se refiere al valor que se da por sí misma la empresa y no por los productos que brinda a la sociedad.
- **Obstáculos para el cambio:** esto se da cuando los valores compartidos por los empleados no aportan a la eficacia a la organización.
- **Obstáculos para la diversidad:** es fundamental que los nuevos trabajadores acepten los valores de la organización.

## Desarrollo y conservación de una cultura

La cultura en una organización no nace espontáneamente, sino por las costumbres, tradiciones y por la forma en que la organización cumple con la misión. En gran parte se debe a la historia y al éxito conseguido por los fundadores, debido a que ellos son los autores de la idea original. Una vez establecida la cultura organizacional es difícil que desaparezca. La figura muestra que la cultura organizacional se transmite a los trabajadores de diversas formas desde la alta dirección hacia los niveles intermedios y operativos. Las formas más eficaces son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje (Guizar Montufar, 2013).

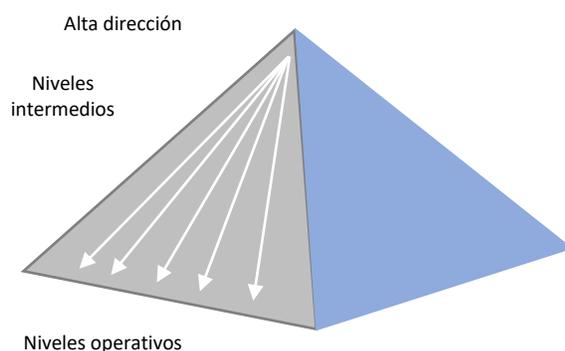


Figura 3: *La cultura permea a todos los niveles de la empresa*

Fuente: Tomado de Guizar Montufar (2013) *Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Para Robbins & Judge (2013) una cultura organizacional se crea y se desarrolla de tres formas: 1. Los fundadores de una empresa contratan y conservan a los empleados que comparten su forma de pensar. 2. Los fundadores socializan y enseñan a los trabajadores que piensen y se sientan como ellos. 3. Los fundadores animan a sus trabajadores a identificarse con sus creencias y valores.

La cultura organizacional se construye a lo largo del tiempo, esto se da gracias a los fundadores y a los directivos que iniciaron la empresa. La visión de la organización persiste en la

mente de los miembros de la organización mientras están los fundadores, sin embargo, esto cambia y se debilita por los nuevos directivos y empleados. Estos presentan nuevas formas de resolver los problemas y de atender las demandas del mercado. Es muy importante mantener viva cultura recordando constantemente los valores y la filosofía de la empresa (Arbaiza Fermini, 2014).

### **Creación de una cultura innovadora**

Según Robbins & Coulter (2014) estableció las siguientes características de como crear una cultura innovadora:

- **Desafío e involucramiento:** se refiere al compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo propuestos por la organización.
- **Libertad:** los trabajadores tienen autonomía para realizar su trabajo.
- **Confianza y apertura:** existe el trabajo en equipo en el cual se apoyen unos a otros.
- **Tiempo de reflexión:** se les brinda tiempo para que los trabajadores aporten con ideas nuevas.
- **Alegría y buen humor:** el ambiente laboral tiene que ser divertido.
- **Resolución de conflictos:** los conflictos se resuelven para el bienestar de la organización y no personal.
- **Debate:** los trabajadores pueden expresar sus opiniones libremente.
- **Toma de riesgo:** se reconoce a los trabajadores que asumen riesgos.

### **Importancia de mantener una cultura viva**

Hoy en día la cultura organizacional es de gran importancia para lograr un objetivo debido a que mediante esta se define la conducta de los empleados de la organización, se transmite el



## Creación de una cultura ética

La ética organizacional se encarga de estudiar las conductas morales de todos los miembros de la organización para conocer si están alineados con los principios de esta (Córdoba, 2015). Cuando la ética forma parte de una organización en sus estrategias se refleja en la conducta de sus trabajadores logrando así un mejor trato y relaciones con el entorno exterior. Una empresa con ética goza de buena reputación e imagen, esto da como resultado mejores resultados financieros (Ruiz , Ruiz , & Martinez , 2012).

Una cultura organizacional ética es aquella cuyos artefactos, mitos, valores e ideología contienen en su núcleo una reflexión sobre lo correcto e incorrecto de los comportamientos dentro y alrededor de la organización, lo cual depende del liderazgo de la alta gerencia y se apoya, formal e informalmente, en la estrategia y estructura de la organización (Córdoba, 2015).

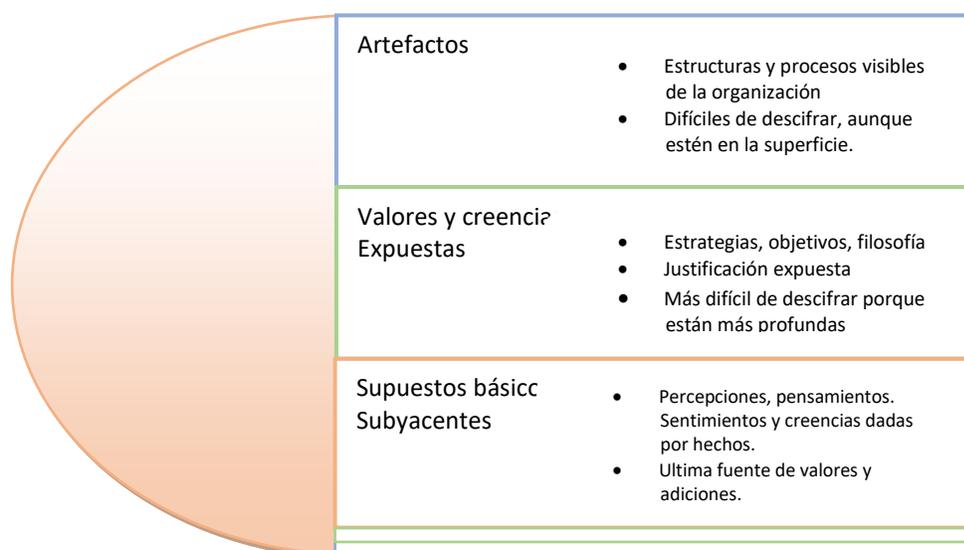


Figura 5: Niveles de la cultura organizacional.

Fuente: Tomado de Córdoba (2015) Culturas organizacionales éticas/Ethical organizational cultures. *Antropología y Sociología: Virajes*, 17(1), 107-135.

Para Robbins & Judge (2009) la dirección de una empresa puede crear una cultura ética por medio de las siguientes prácticas:

- a. Sea un rol modelo visible: La conducta de la alta dirección de una organización es un modelo para seguir, debido a que envían un mensaje positivo a los demás miembros de la organización.
- b. Comunique expectativas éticas: Los valores y normas éticas deben ser comunicadas de forma clara a todos los miembros de la organización.
- c. Dé capacitación sobre ética: Se fomenta la ética mediante programas, capacitaciones o talleres que fortifiquen los patrones de conducta deseados dentro de la empresa.
- d. Recompense visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos: Mediante evaluaciones de desempeño se puede medir las decisiones y los medios usados por los gerentes para lograr los objetivos organizacionales. Y de esta manera tener un criterio para premiar o castigar los actos éticos.
- e. Brinde mecanismos de protección: Es necesario tener consejeros de ética para analizar situaciones que se den en la organización.

### **Creación de una cultura positiva**

Las empresas positivas reconocen que para mantenerse en el entorno es necesario un cambio en la manera de hacer las cosas, es decir un cambio de chip, así como también ser positivos. De esta forma los miembros de la organización se mostrarán más comprometidos y responsables. Los trabajadores serán proactivos y tendrán iniciativa para lograr los objetivos de la organización (Salanova, Llorens , & Martínez, 2016). Una cultura positiva busca desarrollar los puntos fuertes de los empleados, en lugar de sancionar recompensa (Robbins & Judge, 2013).

Robbins & Judge (2013) considera las siguientes áreas para lograr una cultura organizacional positiva:

- a) Desarrollo de las fortalezas del empleado: No se trata de no corregir los errores o problemas de los trabajadores sino en valorar, impulsar y descubrir sus puntos fuertes.
- b) Premiar más que castigar: Los gerentes reconocen los logros de los trabajadores mediante elogios, así se mantiene motivado a los miembros de la organización. Sin duda alguna también hay espacio para el castigo sin embargo lo gerentes no se deben centrar en estos.
- c) Énfasis en la vitalidad y crecimiento: Es importante que la organización no solo busque su crecimiento sino también el de sus empleados. Es decir, que los miembros de la organización sientan que aprenden y crecen dentro de la organización.
- d) Límites de la cultura positiva: Esta debe ser objetiva hasta lograr la eficiencia de los miembros de la organización.

## **Elementos**

Según Sánchez Marrujo (2019) en una cultura organizacional se establecen cuatro elementos:

*Los valores:* son convicciones que rigen la conducta de los trabajadores para lograr los objetivos establecidos por la organización. Los gerentes de varias organizaciones asumen que los valores organizacionales comunicados verbalmente se van a practicar, sin embargo, no es así, por tal razón es necesario que exista un código de conducta para minimizar el incumplimiento (Cepeda, 2016).

*Costumbres:* se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.

*Historias:* son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que

afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente.

*Héroes*: son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura.

## Tipos

Haciendo un enfoque con mayor precisión Hellrieguel & Slocum (2009) proponen un marco con la intención de resumir las diferentes condiciones sin la necesidad de la existencia de una ideal, explicándolo de la siguiente manera: El eje vertical representa la relativa orientación al control de la organización, que va desde estable hasta flexible. El eje horizontal representa el relativo enfoque de la atención de la organización, que va del funcionamiento interno al externo. Las cuatro esquinas de los cuatro cuadrantes representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado.

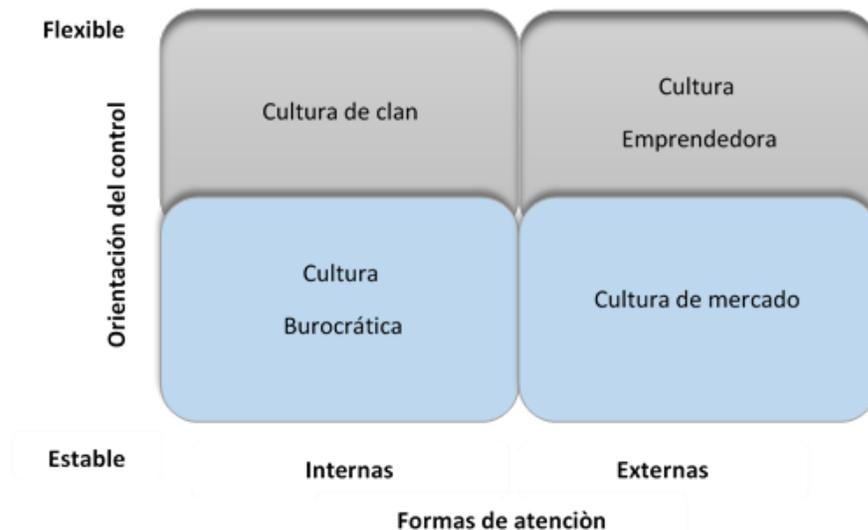


Figura 6: *Tipos de Cultura*

Fuente: Tomado de Hellrieguel y Slocum (2009) *Comportamiento organizacional (Doceava Edición)*. Mexico: Cengage Learning Editores.

## **Cultura Burocrática**

Según Hellriegel & Slocum (2009, p. 469) “Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una cultura burocrática”. Los gerentes creen que sus roles consisten en actuar como excelentes coordinadores y organizadores, al mismo tiempo en vigilar que se cumplan las reglas y normas establecidas en la organización. Las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los trabajadores están bien definidas y explicadas en extensos manuales. Los empleados consideran que sus actos deben ceñirse a las palabras escritas y a los procedimientos determinados. Por tal razón todas las normas conductuales se sustentan en la formalidad. Los miembros de la organización en una cultura burocrática le dan gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente debido a que los fines de una burocracia son la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad (Hellriegel & Slocum, 2009).

## **Cultura de Clan**

En este tipo de cultura se pone en manifiesto la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la influencia social y la autodirección. Los empleados están conscientes que tienen una relación que va más allá de un sueldo y se sienten orgullosos de laborar en ella. Así se deja atrás la perspectiva tediosa del lugar de trabajo y se logra que los empleados desarrollen un nivel de compromiso con la empresa fundamentada en una cultura de apoyo. La relación laboral deja de ser trabajo por dinero y abre paso a la estabilidad y seguridad de los empleados, como a la lealtad de estos a largo plazo (Hellriegel & Slocum, 2009).

## **Cultura Emprendedora**

El ambiente del que se habla en una cultura emprendedora es de la toma de riesgos, dejar que surja la creatividad y el dinamismo. Nace un compromiso con la innovación, la

experimentación y revolución para estar a la vanguardia. Por tal razón esta cultura reacciona con rapidez a los cambios en el entorno e incluso es capaz de reinventarse, es decir crear los cambios. La iniciativa personal, la flexibilidad y la libertad animan el crecimiento de la organización. Esta cultura es asociada con pequeñas y medianas empresas que son encaminadas por su fundador (Hellrieguel & Slocum, 2009).

### **Cultura de Mercado**

Sus propósitos fundamentales son la productividad y la eficiencia, su objetivo principal es el de expandir y abarcar todo el mercado posible cumpliendo con las metas financieras mediante el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado. Son competitivas por lo que sus líderes son exigentes y visionarios. Por otra parte, el empleado es responsable de un nivel de desempeño que será recompensado por la organización. En esta cultura los contratos se renuevan cada año si cada una de las partes cumplió con su obligación. Es decir que una parte usa a la otra para cumplir sus propias metas. A diferencia de la cultura de clan no promete ni implica seguridad de un lado ni lealtad del otro. Las metas que prevalecen son netamente financieras, el compañerismo es difícil de visualizar, así como la falta de compromiso (Hellrieguel & Slocum, 2009).

### **Factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial**

Es importante identificar los factores que influyen y determinan la cultura organizacional, por dicha razón es necesario identificar las relaciones personales, comunicacionales y las influencias procedentes del entorno interno y externo (Gómez & Herrera, 2014).

Según Hellrieguel & Slocum (2009) Una cultura organizacional se construye mediante dos grandes desafíos que enfrenta toda organización: 1) la adaptación al exterior y la

supervivencia y 2) la integración al interior. Para Robbins & Coulter (2014, p.52) “los factores que determina la cultura desde su origen suelen estar en la visión de los fundadores de la empresa”.

Para lograr esta combinación de productividad, eficiencia, satisfacción al cliente, desarrollo e innovación en una organización enfatizan como factores: La estrategia, la estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, el ambiente, los fundadores y propietario (Gómez & Herrera, 2014).

### **La estrategia**

La estrategia permite que la empresa establezca una relación con el entorno y se adapte, anticipándose a cambios para poder satisfacer las necesidades de un mercado. Estas decisiones son apoyadas en una cultura organizacional, lo que permite a la organización ser un referente difícil de imitar debido a su dinámica. La relación entre la estrategia y la cultura organizacional se da cuando las estrategias orientadas a sus decisiones diferencian a una organización de otra (Álvarez, 2019).

### **La estructura**

Se refiere a un modelo de variables establecidas para coordinar el trabajo mediante la correcta división de los puestos, funciones y departamentos de una organización. Con la finalidad de controlar el comportamiento de los miembros de la organización (Gomez, 2014).

### **Trabajo en Equipo**

Al hablar de trabajo en equipo destacamos la forma en que un grupo de personas colaboran los unos con los otros para lograr un objetivo compartido. Estos reflejan una cultura basada en el compromiso colectivo, la estabilidad de las relaciones, conciencia recíproca y la estructuración de roles (Fernández & Borjas, 2008).



Figura 7: *Elementos básicos del equipo*

Fuente: Tomado de Fernández & Borjas (2008) Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión gerencial*, (1), 45-58.

Es importante aclarar que no es lo mismo equipos de trabajo que grupos de trabajo. “Los equipos de trabajo son una de las formas organizativas más relevantes de las organizaciones en la actualidad.” (Fernández & Borjas, 2007). A estos se les atribuye sus propios rasgos definitorios.

Tabla 2

*Comparación entre grupos y equipos de trabajo*

<b>Equipos de trabajo</b>	<b>Grupos de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El rol de liderazgo es compartido</li> <li>• Hay una responsabilidad personal y comunitaria</li> <li>• El equipo crea un propósito específico</li> <li>• El trabajo es realizado colectivamente</li> <li>• Sus reuniones se caracterizan por debates de libre participación y por la resolución colaborativa de los problemas</li> <li>• El desempeño se mide directamente, mediante la evaluación del producto del trabajo colaborativo</li> <li>• Las actividades laborales se deciden y ejecutan en conjunto</li> <li>• De fácil conformación, depuración, reenfoque y disolución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay un líder a cargo más allá de cualquier duda</li> <li>• La responsabilidad siempre es personal</li> <li>• Aunque de alcance más limitado, el propósito es el mismo que el de la organización</li> <li>• El trabajo es realizado individualmente</li> <li>• Sus reuniones se caracterizan por la eficiencia; no hay colaboración ni debates abiertos</li> <li>• El desempeño se mide indirectamente, de acuerdo con su influencia en otras instancias</li> <li>• Las actividades laborales son decididas por el líder del grupo, quien las delega luego a los integrantes del mismo</li> </ul>

Tomado de: Robbins & Coulter (2014) *Administración*. México: Pearson educación.

## **Estilo de liderazgo**

Gómez & Herrera (2014) aseguran que el liderazgo tiene un impacto positivo o negativo sobre la cultura organizacional. Es fundamental el liderazgo en un grupo de trabajo, si el gerente o manager de una organización está alejado de sus trabajadores esto se reflejara en la cultura y en la confianza.

Para Kootz, Weihrich, & Cannice (2008) los valores de los gerentes son quienes influyen en la esencia de la misma ya que pueden considerarse una forma de ideología en la que se basan para tomar desde cotidianas hasta grandes decisiones.

## **Ambiente**

El ambiente de trabajo incide en la cantidad y calidad del trabajo que realiza una persona dentro de una organización, por tal razón es fundamental que se proporcione un ambiente laboral agradable y cómodo a sus trabajadores. Hoy en día muchas empresas han convertido un tradicional puesto de trabajo en un lugar de convivencia donde puedan tener las comodidades de un hogar para que sus trabajadores logren mejores niveles de productividad, motivación, estado de ánimo y lealtad hacia la compañía (Amores & Bonilla, 2013).

Gómez & Herrera (2014) resaltan la importancia de los cambios en el ambiente interno de la empresa ya que estos son consecuentes de las variantes en el entorno externo, lo que provoca cambios en la cultura organizacional de la misma según sea el grado de incertidumbre percibido por los colaboradores.

## **Desempeño laboral**

Todos los elementos y factores antes mencionados conforman la cultura de una empresa, pero también inciden en el desempeño laboral de la fuerza humana que labora en ella para cumplir con las metas y maximizar la productividad (Mondy, 2010).

## **Definición**

El desempeño laboral de los trabajadores es considerado como parte fundamental para el desarrollo de la efectividad y éxito de una empresa. Por dicha razón, los gerentes buscan herramientas que permitan medirlo y mejorarlo constantemente (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). Para Robbins & Judge (2013) reconoce tres comportamientos que definen el desempeño laboral de un trabajador:

- a) **Desempeño de la tarea:** Se refiere a las obligaciones y compromisos de los trabajadores para el cumplimiento de la producción de bienes o servicios. Es decir, al cumplimiento de las tareas que fueron asignadas de acuerdo con su puesto de trabajo.
- b) **Civismo:** Se refiere a la disposición que ofrece el trabajador sin que la empresa lo solicite para contribuir con los objetivos organizacionales. Además, muestra respeto, ayuda a sus compañeros y tiene actitudes positivas en su lugar de trabajo.
- c) **Falta de productividad:** Se refiere a comportamientos inadecuados que perjudican a la empresa como: robo, ausentismo y conductas agresivas con los miembros de la organización.

El desempeño laboral es consecuencia del comportamiento de los empleados con relación a las tareas y actividades establecidas de acuerdo con su cargo. En este sentido también es un factor importante la estabilidad laboral que se le proporcione porque crea tranquilidad, salud, motivación y buen estado de ánimo (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010). La influencia positiva del desempeño laboral se da cuando los valores son arraigados, fortificando la autoestima y el compromiso hacia la organización (Palacios Dueñas, 2015).

El desempeño laboral en las instituciones escolares representa el esfuerzo para brindar una enseñanza impartida por los docentes, por tal razón es importante considerar las siguientes

dimensiones en el desempeño de estos: la toma de decisiones, la responsabilidad, el compromiso y la participación en la organización (Zegarra Ugarte , 2015).

### Factores del desempeño laboral

Para Rodríguez-Marulanda & Lechuga-Cardozo (2019) Los factores del desempeño laboral están asociados con condiciones que establecen la eficiencia en un cargo laboral, en el caso de las instituciones educativas están relacionados con la capacidad de gerenciar y conservar la calidad educativa. Establece los siguientes factores:

- **Conocimiento del trabajo:** Se refiere a la preparación y formación del trabajador, a las destrezas y habilidades que muestren en las actividades establecidas de acuerdo con su puesto de trabajo.
- **Producción:** Hace referencia a la calidad y cantidad del trabajo.
- **Responsabilidad:** Se refiere al cumplimiento de las labores encomendadas en el lugar de trabajo.
- **Capacidad de liderazgo:** Se refiere a la iniciativa de dirigir a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la organización.



Figura 8: *Factores que afectan el desempeño*

Fuente: Tomado de Aamodt (2010) *Psicología industrial organizacional*. México: Cengage Learning Editores.

## **Elementos Claves del Desempeño Laboral**

Pastor Guillén (2018) establece los siguientes elementos claves para el desempeño laboral de los trabajadores de una organización:

- **Motivación:** Los miembros de una organización son influenciados por un conjunto de experiencias, valores, la visión del futuro e incentivos esperados. Por eso es importante conocer los aspectos que le motivan a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral.
- **Responsabilidad:** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones para alcanzar los objetivos de la empresa. La mala administración del recurso humano trae como consecuencias que los trabajadores eviten sus responsabilidades.
- **Formación y Desarrollo Profesional:** Por medio de los programas de capacitación la empresa puede mejorar actitudes de los empleados y crear una visión común entre los miembros de la organización.

## **Administración del desempeño**

Se considera al proceso que realiza la empresa para asegurar que los trabajadores cumplan con los objetivos organizacionales de acuerdo con lo establecido por el gerente. El gerente tiene la responsabilidad de desarrollar las habilidades y capacidades de la fuerza laboral. Así como también de recompensar los logros alcanzados por estos. Sin olvidar las aspiraciones profesionales de los empleados y de las metas establecidas por la empresa (Dessler & Varela, 2011).

## **Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado**

Los trabajadores con metas establecidas trabajan duro por alcanzarlas y se desempeñan mejor que aquellos que no lo tienen claro. Cuando las metas son específicas y claras motivan al

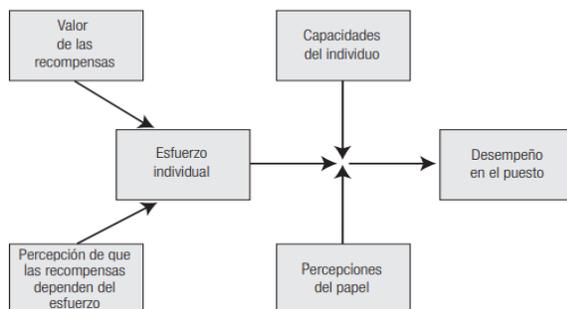
trabajador a diferencia de que las metas sean generales en términos de desempeño laboral. Es fundamental que los trabajadores tengan la capacidad, habilidad y compromiso para llevar a cabo las actividades asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo (Molina, 2000).

Para Dessler & Varela (2011) la organización puede establecer metas motivacionales mediante los siguientes puntos:

- Asignación de metas específica: Los trabajadores se desempeñan mejor.
- Asignación de metas medibles. Se debe determinar fechas límites.
- Asignación de metas desafiantes pero realizables. Las metas tienen que ser retadoras, pero no inalcanzables.
- Motivación de la participación: Los trabajadores reaccionan mejor a las metas difíciles de lograr y contribuyen a un mejor desempeño laboral.

### **Evaluación de desempeño**

Significa calificar el desempeño de los trabajadores en comparación con los estándares establecidos por la organización. Es importante la retroalimentación y la aplicación de incentivos para motivarlos. Los gerentes son los encargados de establecer metas y de capacitar constantemente a los trabajadores para lograr un buen desempeño laboral (Dessler & Varela, 2011).



**Figura 9: Factores que afectan el desempeño en el puesto**

*Fuente: Tomado de Chiavenato (2011) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.*

## **Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño laboral tiene los siguientes objetivos: 1. Ayuda a la toma de decisiones de ascensos, transferencias y despidos. 2. Establece la necesidad de programas de capacitación para mejorar las destrezas y competencias de los trabajadores. 3. Determina la forma en que se desempeñan cada uno de los trabajadores para brindar retroalimentación y en base a los resultados obtenidos asignar incentivos o aumentos de sueldo (Robbins & Judge, 2013).

Para Aamodt M. G., (2010) existen muchos usos para la evaluación de desempeño, entre ellos expone los siguientes:

- Proporciona capacitación y retroalimentación a empleados: La retroalimentación sobre lo que el trabajador está haciendo bien o mal. Y la capacitación debe ser un proceso continuo.
- Determinar los incrementos salariales: No es justo pagarle la misma cantidad a un trabajador con excelente desempeño que a uno con desempeño eficiente.
- Tomar decisiones de ascensos: En algunas empresas dentro de sus políticas establece que se promueve de acuerdo a la antigüedad sin embargo la evaluación del desempeño puede contribuir en tener una base para tomar decisiones sobre ascensos.
- Toma de decisiones para despido: No siempre los trabajadores responden a las capacitaciones y retroalimentación que realizan las organizaciones, en este caso una vía de acción puede ser el despido de aquellos trabajadores.
- Realizar investigación de personal: Es importante validar las pruebas laborales realizadas a los trabajadores y correlacionarlas con el desempeño laboral.

## **El empleo apropiado de la evaluación del desempeño**

Para Chiavenato (2011) el empleo adecuado de la evaluación del desempeño debe de estar en base a los siguientes pasos:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

### **La responsabilidad de la evaluación del desempeño**

Para Dessler & Varela (2011) la evaluación de desempeño puede darse por el supervisor inmediato debido a que puede observar y evaluar el desempeño del empleado que esta a su subordinación. Mientras que Chiavenato (2011) establece que la responsabilidad de la evaluación del desempeño puede darse de acuerdo a los siguientes puntos:

- El gerente: En la mayoría de las organizaciones tiene la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados.
- La propia persona: Mediante una autoevaluación el trabajador evalúa el cumplimiento de sus funciones.
- El individuo y el gerente: Mediante esquemas establecidos por la organización.
- El equipo de trabajo: El equipo de trabajo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de todos los miembros en base al cumplimiento de las metas establecidas.

- El área de Recursos Humanos: Tiene la desventaja de funcionar porcentajes y promedios, porque trabaja con lo genérico y no con lo específico. Por otra parte, se considera un proceso centralizador y burocrático.
- La comisión de evaluación: Se establece un grupo de personas para evaluar el desempeño de los miembros de la organización.

### Evaluación 360°

Esta evaluación de desempeño tiene como propósito evaluar desde diferentes jueces o evaluadores. De esta forma se obtiene más información sobre los hechos ocurridos relacionados con los objetivos (Álvarez F. , 2016).

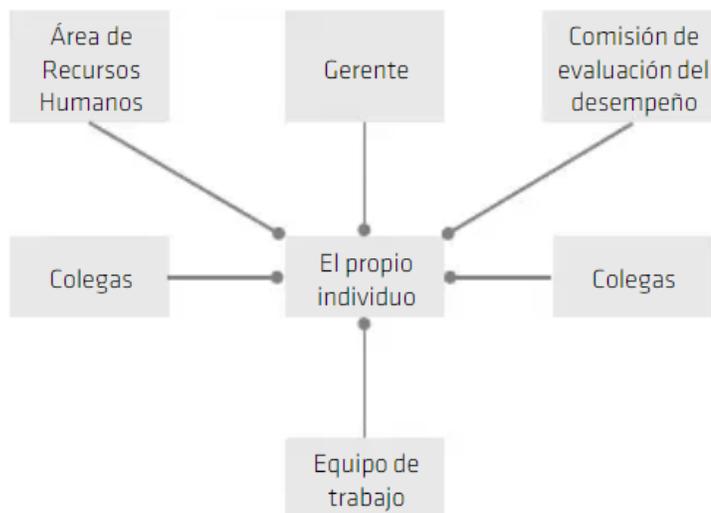


Figura 10: *Evaluación 360°*

Fuente: Tomado de Chiavenato (2011) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill .



Figura 11: *¿Quién observa el desempeño del empleado?*

Fuente: Tomado de Aamodt M. G., (2010) Psicología industrial organizacional. México: Cengage Learning Editores.

### **Como se evalúa el desempeño laboral**

Por medio de los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos. Los resultados de la tarea individual se refieren a evaluar los resultados de las actividades encomendadas como volumen de las ventas o la cantidad producida. Las conductas se refieren a las acciones que muestra cada empleado para cumplir con las funciones de su puesto de trabajo. Finalmente, los rasgos se refieren a la actitud positiva que muestren los trabajadores (Robbins & Judge, 2013).

### **Métodos de evaluación de desempeño**

Robbins & Judge (2013) determina los siguientes métodos para evaluar a los trabajadores de una organización:

- **Ensayos escritos:** Consiste en describir los puntos fuertes y débiles de los empleados, por esta razón se considera como uno de los métodos más sencillos. Sin embargo, no es tan eficaz debido a que no existe una calificación estandarizada para evaluar el desempeño.
- **Incidentes críticos:** Mide la eficacia del trabajador para afrontar situaciones en el trabajo, tomando en cuenta las conductas deseadas y establecer mecanismos de mejora.

- Escalas gráficas de calificación: Es uno de los métodos más antiguos, no ofrece profundidad en la información ya que requiere poco tiempo para realizarlo. Permite llevar a cabo análisis cuantitativos.
- Escalas de calificación basadas en el comportamiento (ECBC): Se evalúa el desempeño mediante reactivos específicos como comportamientos en el lugar de trabajo.
- Comparaciones forzadas: Se realiza una comparación del desempeño en relación con el de otro trabajador.

### Proceso de evaluación de desempeño

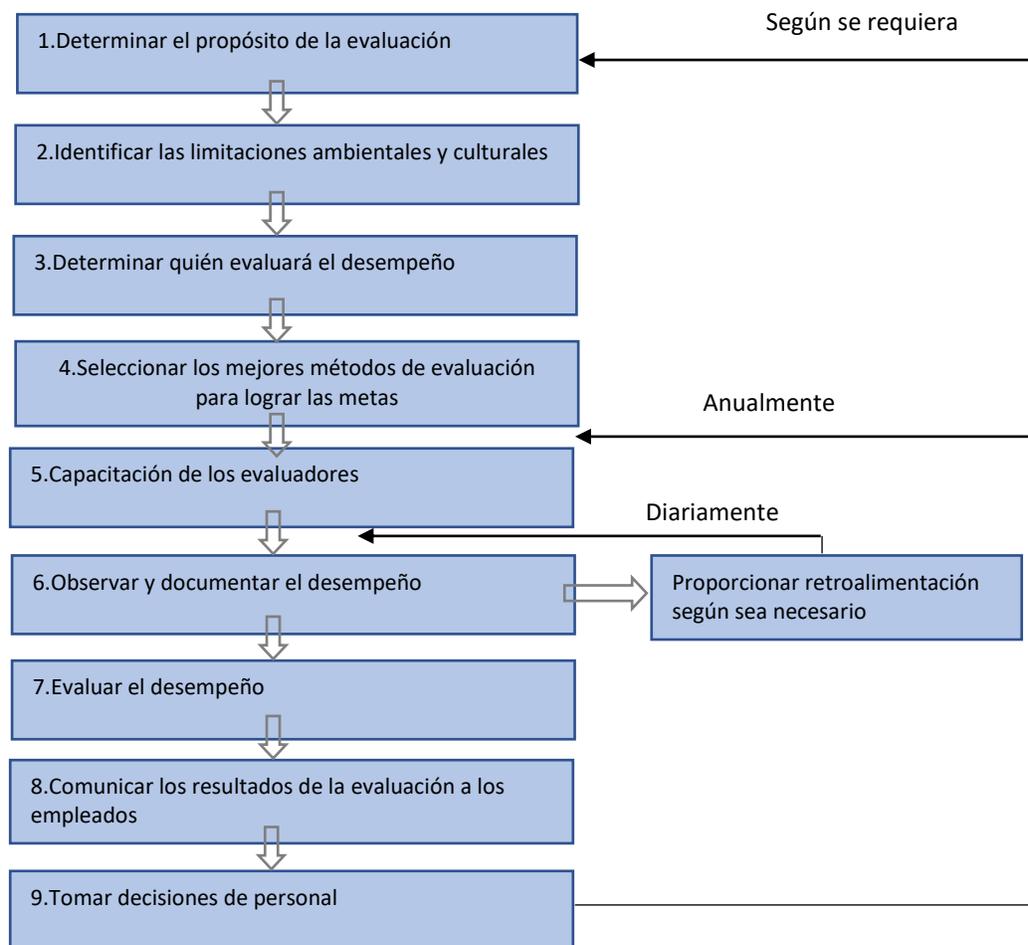


Figura 12: *El proceso de evaluación del desempeño*

Fuente: Tomado de Aamodt M. (2010) *Psicología industrial organizacional*. México: Cengage Learning Editores.

Kootz, Weihrich, & Cannice (2008) propone un modelo sencillo para la evaluación de desempeño que consiste en 3 tipos de evaluaciones: revisión amplia, revisiones periódicas o de progreso y monitoreo constante.

- La revisión amplia consiste en realizar, aunque sea una vez al año una evaluación a los trabajadores.
- Revisiones periódicas o de progreso: Son evaluaciones breves e informales que ayudan a identificar problemas y a mantener una comunicación.
- Monitoreo constante: Permiten corregir o mejorar el desempeño de un trabajador, antes que llegue la evaluación periódica.

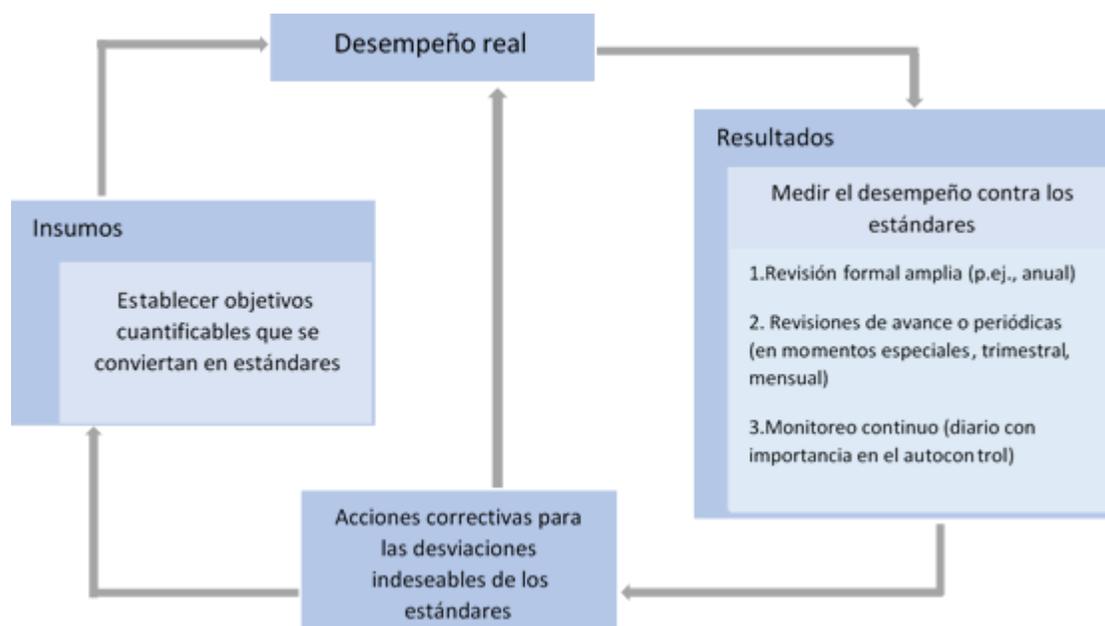


Figura 13: *El proceso de la evaluación*

Fuente: Tomado de Kootz, Weihrich, & Cannice (2008) *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

## **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2011) indica que los beneficiarios de realizar una evaluación del desempeño son tanto para el trabajador como para la organización:

- Beneficios para el Individuo: Permite realizar una autoevaluación, conocer las fortalezas y debilidades, conocer las perspectivas del líder y los mecanismos de capacitación para mejorar su desempeño.
- Beneficios para la organización: Permite conocer el talento del empleado, identificar a los trabajadores que requieren capacitarse, establecer a los trabajadores que están listos para un ascenso.

## **Sugerencias para mejorar las evaluaciones del desempeño**

Para Robbins & Judge (2013) las evaluaciones de desempeño deben ser objetivas y justas, por tal razón establece las siguientes sugerencias:

- Uso de múltiples evaluadores: Esto contribuye a obtener información más exacta y confiable.
- Evaluación selectiva: Es importante que el evaluador tenga un grado de experiencia en las áreas que califican el desempeño de los trabajadores.
- Capacitación de evaluadores: Los evaluadores deben ser capacitados, es decir es necesario que aprendan todos los aspectos que deben observar y evaluar.
- Dar el proceso debido a los trabajadores: Se refiere a que se debe notificar a los empleados lo que la organización espera de ellos para que puedan responder ante ello.

## **Criterios para la evaluación**

Para Kootz, Weihrich, & Cannice (2008) la evaluación permite medir el desempeño de los trabajadores para lograr las metas establecidas por la organización. Establece los siguientes criterios:

- Desempeño para alcanzar metas: Se refiere a la capacidad de establecer metas y determinar planes para lograr su cumplimiento.
- Desempeño como administradores: Se refiere a medir el desempeño en base a la comprensión de las funciones gerenciales como planear, organizar, dirigir y controlar.

## **Retroalimentación sobre el desempeño**

Es fundamental realizar la retroalimentación una vez que se ha evaluado el desempeño de los empleados. Sin embargo, muchos gerentes o supervisores evitan esta responsabilidad debido a que no desean tener confrontaciones con los trabajadores, también porque algunos trabajadores se muestran a la defensiva cuando se les comunica sus debilidades y por último los trabajadores tienden a sobrevalorarse y de acuerdo con términos estadísticos la mitad de los empleados estas por debajo del promedio aceptable. Por tal razón se debe capacitar a los gerentes o supervisores para que realicen retroalimentaciones constructivas y estimular al trabajador a mejorar su desempeño laboral (Robbins & Judge, 2013).

## **Razones por las que una evaluación del desempeño no funciona**

Chiavenato (2011,p. 269) indica diez razones por las cuales una evaluación de desempeño no funciona:

1. El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
2. Los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos.

3. El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
4. El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o para la entrevista.
5. El evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
6. El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
7. El evaluado no recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño.
8. Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
9. No hay una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
10. El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación

### **Marco Conceptual**

Dentro de la presente investigación se consideran y desarrollan conceptos fundamentales tales como: Cultura organizacional, cultura fuerte, desempeño laboral, valores, identidad corporativa.

#### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, normas, valores, actitudes compartidas por los miembros de una organización que guían su comportamiento (Espinoza Ochoa & Gaspar Huamán, 2018). En cambio, para Montañez García (2017) la cultura organizacional se transforma en un proceso colectivo que ayuda al cambio mediante un diálogo honesto en torno a los aspectos que deben redefinirse, fomentarse o extinguirse para alcanzar los nuevos objetivos trazados por la empresa. Desde el punto de vista de García Sanchez, Claver Tejero, Yurrebaso, & Carriso Lanero (2006) punto de vista plantea que la cultura organizacional no está al inicio de la organización, sino que se va construyendo de manera gradual. Es por eso por lo que se consideran a los elementos que forman parte de la cultura tales como: normas,

valores, reglas, mitos, como factores que influyen en el reconocimiento de cultura o culturas que existen en una organización. Bajo esta propuesta se da a conocer que una cultura fuerte o débil no es sinónimo de la eficacia de una organización.

Castellanos & Rojas (2013) indicaron que la cultura organizacional permite identificar a una empresa, por lo cual, crea un sentido de pertenencia entre los colaboradores de una organización al replicar los valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje. Los trabajadores aprenden y se adaptan a las situaciones que se presentan en su entorno, siendo de este modo, la cultura organizacional un mecanismo para ello.

### **Cultura fuerte**

Cultura, en que los valores centrales se mantienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la dirección deberá preocuparse por establecer reglas y reglamentos formales para orientar la conducta de los trabajadores (Marin Perez, 2018).

Según Cardoza Tinoco, Bermúdez Balladares, & Zapata Gómez (2020) Una cultura fuerte está determinada por los valores centrales de una empresa que son aceptados y compartidos por la mayoría de los trabajadores. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible. Por consiguiente, la cultura organizacional fuerte es aporta a la competitividad.

### **Desempeño laboral**

Es la forma en que las personas, equipos o miembros de una organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales (Peña Tizon, 2018). De igual manera, de acuerdo a Bohórquez, Pérez, Caiche, & Benavides Rodríguez (2020) manifiesta que es importante que los trabajadores cumplan con sus funciones con responsabilidad para que

lograr la misión y visión de la empresa, para esto es necesario mantener motivado al personal y así disminuir la insatisfacción para evitar que incida en el rendimiento y calidad del trabajo.

Según Mori Castro & Bardales Delgado (2020) la eficiencia es el principal elemento del desempeño laboral que contribuye con el cumplimiento de los objetivos organizacionales con el menor costo, es por ello que nace la necesidad de estandarizar los procedimientos. Para lograr un desempeño laboral óptimo se requiere de recursos materiales, humanos y técnicos.

### **Valores**

Son aquellos elementos claves por los que se rigen las personas que colaboran y que trabajan en conjunto para poder alcanzar el mismo objetivo de una empresa, compañía o una institución (De La Torre Iparraguirre & Themme-Afan Bustamante, 2017). Por ello, los valores son fundamentales y son defendidos por la organización. Los mismos que espera que sean compartidos por los participantes, como por ejemplo: calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia (Espinoza Ochoa & Gaspar Huamán, 2018).

Los valores comunes de la empresa constituyen el centro de la cultura; la organización debe trabajar sobre estos valores comunes y desarrollar “héroes modélicos” y “líderes” a quienes los demás puedan imitar (Minsal & Pérez, 2007).

### **Identidad corporativa**

La identidad crea una imagen frente al entorno externo y a la vez permite que los integrantes puedan identificarse con la empresa. Para que produzca entendimiento aunque haya divergencia entre los trabajadores (Franco Mosquera & Rodríguez Cárdenas, 2019). Esta forma cultural se logra mediante la diferenciación con otras organizaciones del mismo sector y favoreciendo el consentimiento del personal con relación a la misión (Rodríguez Bustos, 2018).

## Capítulo II

### Marco Referencial

En este capítulo se presentan investigaciones similares sobre la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral con la finalidad de realizar este estudio. A continuación, se presentan cuatro investigaciones:

#### Investigaciones

En la investigación de Franco & Rodríguez (2019) el objetivo fue “Analizar la actual cultura organizacional de la empresa (DPG) de manera que se pueda diseñar un modelo de Cultura Organizacional que promueva la satisfacción laboral de sus empleados”. El tipo de investigación que se llevó a cabo es no experimental-descriptiva, a fin de estudiar la situación actual de la empresa. Se utilizó el método Deductivo en base a los resultados obtenidos del Modelo CVF. Las técnicas de recolección de información fueron las siguientes: observación participante, entrevistas a autoridades y líderes de la Institución, por último, se realizaron 287 encuestas a los servidores públicos de la empresa.

En los resultados obtenidos en la encuesta muestra la situación actual y la situación deseada por la empresa. En la situación actual prima la cultura tipo jerárquica con 54,8% esto significa que la organización es un lugar muy controlado y estructurado, sin embargo, la situación deseada es la de tipo mercado con 57,2% se espera que las personas estén enfocadas en su trabajo y orientados a los resultados.

El Liderazgo Organizacional para la situación actual prima la cultura tipo jerárquica con 52,6% se considera como referencia de coordinación y eficiencia, para la situación deseada sigue siendo el mismo tipo con un 55.1% los empleados esperan que este factor no cambie se sienten

satisfechos con este modo de trabajar. En la Gestión de Empleados para la situación actual prima la cultura tipo jerárquica con 45,2% esto significa la previsibilidad, la conformidad y la estabilidad en las relaciones, no obstante, la situación deseada es la de tipo clan con 44,2% se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

En la cohesión Organizacional para la situación actual prima la cultura tipo jerárquica con 55,6% son las reglas y políticas formales, contrariamente la situación deseada es la de tipo clan con 56,2% el compromiso será por medio de la lealtad y la confianza mutua. El Énfasis Estratégico para la situación actual prima la cultura tipo Mercado con 55,2%, esto se debe a que los empleados perciben que esta se da por los objetivos ambiciosos y el rendimiento incremental que se pueda llegar a tener en la empresa y para la situación deseada la de tipo clan con 51,4% se requiere más énfasis en el desarrollo humano y la participación permanente.

Los Criterios de Éxito para la situación actual prima la cultura tipo jerárquica con 56,2%, son principalmente basados en la eficiencia de la empresa y el control de bajos costos para la atención a la ciudadanía y para la situación deseada es la de tipo clan con 63,6% prevalece el desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo y compromiso de las personas.

La investigación realizada por Betancourt (2018) tuvo como objetivo principal “Analizar los factores de la cultura organizacional y del desempeño laboral del personal de bodega del Hospital Civil Santa Teresita de la ciudad de Santa Rosa, Provincia de El Oro, con la finalidad de la elaboración de una propuesta de mejoramiento”. Este trabajo tiene un enfoque cuantitativo, el método deductivo y un tipo de investigación descriptivo y explicativo. Para llevar a cabo la investigación de campo se efectuaron encuestas a personas que trabajan en el hospital para verificar el nivel de cultura que existe en la Institución de salud. Las dimensiones para medir la variable cultura organizacional son: cultura, políticas y normas, relaciones con los directivos y

valores empresariales. Mientras que las dimensiones a medir en la variable desempeño laboral son: cumplimiento de actividades y capacidad de gestión.

Los resultados de la investigación mostraron que el 54% del personal del hospital tienen la percepción de que existe una cultura débil, el 31% que tiene una cultura media y el 15% que existe una cultura fuerte. Se determinó que el 90% de los encuestados no conocen las políticas o reglamentos internos y el 10% si conoce. El 72% están completamente comprometidos o identificados con el Hospital, el 21% parcialmente, el 7% poco comprometido y el 0% nada comprometidos. Los valores de mayor percepción son: compromiso con 17%, puntualidad 17% y respeto con 15%. Dentro de las costumbres y tradiciones que se desarrollan en el Hospital se determinó que lo que más celebran son las fiestas de navidad y aniversario de la institución con el 38%. El 49% recuerda historias y anécdotas sobre situaciones que le pasaron a los empleados del hospital. Las normas de mayor importancia son: el cumplimiento en el horario de trabajo con el 62% y el cumplimiento con las tareas asignadas con el 24%.

El 96% indicó que existe relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Hospital Santa Teresita, aunque el 4% establece que no existe relación. El 48% manifestó que el tipo de evaluación de desempeño que se aplica en el Hospital es de directivos, con 21% el tipo de evaluación de 360° y el 13% autoevaluación. La verificación de la fiabilidad de la escala aplicada, para medir los indicadores y estimar las variables, se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. De acuerdo, con el Alfa de CRONBACH los datos analizados tienen un 94,5% de fiabilidad para el desarrollo de los resultados sobre las variables de estudio de la investigación en general. De acuerdo, al estadístico se ha obtenido un 90.50% de fiabilidad de los datos que serán utilizados para la determinación de los resultados sobre la cultura organizacional en el Hospital Civil Santa Teresita de la ciudad de Santa Rosa y un 86,30% de fiabilidad de los datos para el establecimiento de los resultados sobre el Desempeño Laboral.

La investigación de Salazar (2015) tuvo como objetivo “Diagnosticar el grado de satisfacción laboral de los empleados de Marathon Sports en la ciudad de Quito”. Esta investigación se realizó en base a los siguientes tipos de estudios: correlacionales, exploratorios, descriptivos y exploratorios. El enfoque metodológico es mixto, es decir un enfoque cualitativo y cuantitativo. El proceso de investigación se efectuó mediante entrevistas y encuestas al personal de los almacenes. Para llevar a cabo la encuesta se utilizó una muestra de 128 personas.

Los resultados mostrados en este estudio indican que el 91% de los jefes y subjefes se sienten muy identificados con la empresa. En relación con las políticas internas de la empresa el 91% de los trabajadores conoce la misión y los reglamentos, el 83% conoce la visión y el 70% conoce los valores. El 100% de los encuestados cree que Marathon Sports es la mejor empresa de venta de artículos deportivos, esto demuestra el alto sentido de orgullo por la empresa. El 70% considera que el tipo de cultura es de logros, el 17% una cultura de roles, el 9% una cultura de poder y el 4% una cultura de apoyo.

El 100% de los jefes y subjefes se sienten muy contentos en su lugar de trabajo, el 70% considera que la empresa invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional. Asimismo, el 96% considera que la empresa le brinda la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos, promociones). Con respecto al clima laboral los empleados expresaron que la comunicación con los superiores es buena y muy buena con un 48%, la comunicación con el personal es buena con un 52% y muy buena con un 43%, el compañerismo es bueno con un 65% y 22% muy bueno, el trabajo en equipo es bueno en un 57% y muy bueno en un 35%.

La investigación realizada por Contreras (2018) tuvo como objetivo “Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017”. El estudio estuvo basado en el enfoque cuantitativo y el tipo de estudio descriptivo porque solo se limitará a describir la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de dicha Institución. Por otra parte, el diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. Para llevar a cabo este estudio se consideró una muestra de 83 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores.

La recolección de información se la realizó mediante encuestas, los resultados de esta investigación de acuerdo con las siete características principales de la cultura organizacional como la innovación y correr riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad, señalan que el 57,83% de los 83 trabajadores administrativos encuestados presentan una alta cultura organizacional mientras que el 42,17% presenta una cultura organizacional media.

De acuerdo con la característica de innovación y correr riesgos, señalan que el 100% de los trabajadores administrativos encuestados se encuentran en un nivel medio al igual que la característica agresividad. La atención al detalle es alta en un 67,47% y media en un 32,53%. Están en un nivel medio la orientación a los resultados con un 96,39%, la orientación a la gente con un 87,95% y la orientación a los equipos con un 96,39%.

La investigación también presentó los resultados del desempeño laboral en el cual se analizaron las características de eficacia, eficiencia y productividad. El 75,00% de los trabajadores encuestados se encuentran en un nivel alto y el 24,10% en un nivel medio, esto hace notar que la mayoría de los trabajadores se encuentran desempeñando sus labores para alcanzar

las metas de la institución. El estudio detallado de cada característica mostro que se encuentran en un nivel alto. La eficacia con un 79,52%, la eficiencia con un 45,78% y la productividad con un 93,98%.

Asimismo, se analizó la cultura organizacional cruzada con el desempeño laboral dando como resultado que el desempeño laboral es más alto frente a la cultura organizacional.

La investigación realizada por De La Torre & Themme-Afan (2017) tuvo como objetivo “Analizar la relación que tiene la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú”. El estudio es de tipo descriptivo, cuantitativo y correlacional, con un diseño no experimental y transversal. La investigación se llevó a cabo con una población de 42 y una muestra de 37 trabajadores. Se estableció como instrumento el método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS) para medir la cultura organizacional. Se ha establecido la existencia directamente proporcional entre la cultura organizacional y del desempeño laboral. De acuerdo con los datos recogidos se determinó que el 54.1% de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú muestran un desempeño laboral regular, el 21.6% tiene un nivel bueno y el 24.3% muy bueno. Con respecto a la cultura organizacional se caracteriza por la innovación y el trabajo en equipo. Existe una coherencia entre sus acciones y la misión de la organización.

En lo relacionado a la dimensión de Valores de la Cultura Organizacional de forma general la Institución promueve y fortalece los valores institucionales en los trabajadores, puesto que el 78.4% de trabajadores manifiestan se tiene un nivel bueno de valores. En la dimensión de Creencias la Institución debe tomar medidas para mejorar la percepción del modelo de trabajo porque el 62.2% de trabajadores manifiestan que se tiene un nivel regular. En la dimensión de Clima el 75.7% de trabajadores manifiestan que se tiene un nivel bueno. En la dimensión de

Normas el 81.1% de trabajadores manifiestan que son claras y entendibles. En la dimensión de Símbolos el 54.1% está en un nivel regular. En la dimensión de Filosofía el 81% de los trabajadores manifiestan que la Institución establece políticas e ideologías que ayudan a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

### **La Academia Naval Almirante Illingworth**

Es una Institución Educativa privada, dedicada a la formación de bachilleres, tiene 50 años educando en conocimientos y valores. Procura que el ambiente estudiantil sea basado en armonía, disciplina y bienestar. Perseverando en la integración de la familia, como gestores de la formación de sus hijos (Academia Naval Almirante Illingworth, 2021).

Sus valores corporativos son la disciplina, perseverancia, emprendimiento y liderazgo. Ofrece servicio de educación inicial, educación general básica elemental y media, educación general básica superior y bachillerato, bachillerato internacional, Illingworth Global Language Institute (IGLAI) y cursos vacacionales (ANAI, 2021).

Esta Institución cuenta con un gran número de estudiantes y con reconocimientos internacionales a la Excelencia Educativa, dejando un importante Legado Educativo para el País. Desde su fundación cumple con la noble misión educar a la niñez y juventud de la Patria que acude a sus aulas en procura de una formación integral. Por esta razón, los directivos de la Institución se han preocupado de seleccionar al personal docente que tiene a su cargo la conducción de los niños y jóvenes. La institución cuenta con 181 docentes, asegurando así la calidad de enseñanza con lo que contribuye, en alto grado, la confianza de los señores padres de familia (ANAI, 2021).

## **Fundador**

El fundador de esta Institución fue el comandante Jorge Enrique Páez Torres, nació en Baños, Provincia del Tungurahua, el 10 de Enero de 1919. Su instrucción primaria la realizó en la escuela Juan León Mera y la secundaria en el Colegio Nacional Bolívar, ambas instituciones situadas en Ambato (ANAI, 2021).

Ingresó a la Escuela Naval Militar el 1 de Enero de 1937, y en 1939 asiste a la Escuela de Pilotines para la Marina Mercante. Ascende a Alférez de Fragata en 1941, trabajó a bordo de los buques de nuestra Armada y Repartos navales, consigue sus ascensos hasta llegar a Capitán de Fragata comandando buques como: el “Aviso Atahualpa”, “Remolcador Cotopaxi”, Glorioso “Cañonero Calderón”, “Manabí “, “Fragata Guayas” y del “Destructor Presidente Alfaro” (ANAI, 2021).

Fue Gobernador Marítimo del Archipiélago de Colón (Galápagos); Edecán y Jefe de Edecanes; Adjunto Naval en Washington, USA; miembro del Estado Mayor de las Fuerzas Armadas; Capitán del Puerto de Guayaquil, Jefe de la Zona Naval, Jefe de la Zona de Marina en el Ministerio de Defensa y elegido primer suplente a Diputado de la Asamblea Constituyente por el Archipiélago de Colón (ANAI, 2021).

Recibió las condecoraciones “Abdón Calderón” de 2da y 3ra clase por mérito a servicios prestados y por tiempo de servicio y, la Orden del Mérito Militar “José María Córdova” como Comendador de la República de Colombia. En el año 1962 se retira de la Marina de Guerra y convencido en la excelencia de la formación militar fundó con un grupo de compañeros oficiales de la Armada la Academia Naval Almirante Illingworth, constituyéndose en su primer Rector.

Su visión de crear la mejor y más grande Unidad Educativa del Ecuador y de Latinoamérica se ha plasmado en una Institución de más de 50 Años, aproximadamente 10.000 estudiantes y con reconocimientos internacionales a la Excelencia Educativa. Nuestro fundador falleció el 28 de Junio de 2009 dejando un importante Legado Educativo para el País (ANAI, 2021).

### **Visión**

Para el 2024 nos consolidaremos como una institución reconocida por su nivel académico, disciplinario y transformación tecnológica, apoyados por un modelo que gestiona el cambio y mejora el rendimiento (ANAI, 2021).

### **Misión**

Somos una Unidad Educativa privada, dedicada a formar estudiantes en un ambiente naval desde el nivel inicial hasta bachillerato, cumpliendo con estándares nacionales e internacionales (ANAI, 2021).

### **Propósito**

Forjar los cimientos académicos y disciplinarios en nuestros estudiantes, para que puedan desarrollarse con éxito en la sociedad; porque su éxito es nuestro éxito (ANAI, 2021).

### **Estrategia**

Forjar y fortalecer los proyectos de innovación educativa y formativa, lograr la transformación digital con el apoyo de Microsoft y gestionar el cambio y la mejora del rendimiento con la consolidación del modelo EFQM (ANAI, 2021).

## **Líneas estratégicas**

La ANAI establece las siguientes líneas estratégicas: Crear valor sostenible, cultura de la organización y liderazgo, implicación de los grupos de interés, gestionar el funcionamiento y la transformación.

## **Valores**

La Academia Naval Almirante Illingworth tiene como valores la disciplina, perseverancia, emprendimiento y liderazgo. Estos son las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de la organización, así como también las actitudes asociadas a los valores institucionales (ANAI, 2021).

**Disciplina:** La ejercitamos de acuerdo al nivel de escolaridad de los alumnos, respetando su dignidad e integridad física y moral; entendiendo como disciplina el acatamiento racional y consistente a las disposiciones superiores orientadas al mantenimiento del orden y una convivencia de respeto mutuo.

**Liderazgo:** Formamos estudiantes con habilidades, para influenciar positivamente y con entusiasmo a las personas para alcanzar metas comunes.

**Emprendimiento:** Lo atribuimos a la toma de decisiones e iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras y aprovechar las oportunidades que se presenten en el diario vivir.

**Perseverancia:** Encaminamos a nuestros estudiantes y colaboradores a cultivar la perseverancia en sus acciones académicas, deportivas y personales, buscando la excelencia en los objetivos trazados. Respondiendo así a nuestro lema institucional "EL TRABAJO CONSTANTE VENDE LO IMPOSIBLE".

## **Política de calidad**

Formar estudiantes desde el nivel inicial hasta bachillerato, en un ambiente de disciplina naval, con un modelo educativo constructivista; a través de procesos eficientes con un personal competente, comprometido en la mejora continua y la satisfacción de nuestros grupos de interés (ANAI, 2021).

## **Secciones educativas**

La Academia Naval Almirante Illingworth cuenta con las siguientes secciones: Educación inicial, educación general básica elemental y media, educación general básica superior y bachillerato, IGLAI (Illingworth Global Language Institute) y vacacionales (ANAI, 2021).

## **Educación Inicial**

Se encarga de lograr un desarrollo cognitivo, socio-emocional y físico de los estudiantes entre 3 a 5 años de edad. Cuenta con proceso de enseñanza- aprendizaje asistido en salones audiovisuales de computación, inglés, educación cultural y artística. Las actividades académicas están apoyadas por el departamento médico y de consejería estudiantil que brinda asistencia psicológica y pedagógica. Cuenta con los siguientes niveles de educación: Inicial 2, Pre-kinder (3 años), Kinder (4 años), 1º año Educación General Básica: Preparatoria (5 años) (ANAI, 2021).

## **Educación general básica elemental y media**

Brindar una educación basada en disciplina, valores, respeto por la naturaleza y trabajo autónomo. Cuenta con 3 secciones: masculino, femenino y vespertino mixto. Y ofrece los siguientes niveles de educación: de 2do a 7mo año Educación General Básica y 1º año Educación General Básica (ANAI, 2021).

## **Educación General Básica Superior y Bachillerato**

Enfocada al desarrollo de habilidades del pensamiento, comunicación y de gestión. Informática, contabilidad, educación en valores e instrucción formal como parte complementaria a la formación. Los niveles de educación que ofrece son los siguientes: 8vo a 10mo año Educación General Básica. Bachillerato en Ciencias. Bachillerato Técnico en Informática y en Contabilidad. Cuenta con 3 secciones: masculino, femenino y vespertino mixto (ANAI, 2021).

## **Bachillerato Internacional**

Estimular a nuestros estudiantes a examinar el entorno local como el internacional. Contribuir a un mundo mejor mediante el entendimiento mutuo y el respeto intercultural. Intercambio cultural con Universidades Extranjeras. Los niveles de educación que ofrece son los siguientes: Pre-BI, 1ro Bachillerato BI y 2do Bachillerato BI (ANAI, 2021).

## **IGLAI**

Ofrece una gran oportunidad de estudiar el idioma inglés de forma divertida, práctica y real. Utilizamos una metodología comunicativa donde los estudiantes conocen el idioma de forma natural y amena (ANAI, 2021).

## **Vacacionales**

La Academia Naval Almirante Illingworth brinda los siguientes cursos vacacionales: inglés, deportivo, adaptación y pedagógico (ANAI, 2021).

## **Historia**

En el año de 1961 un grupo de oficiales de la Armada Nacional convencidos de la excelencia de la formación naval militar, acordaron formar bachilleres y ciudadanos dignos para la superación de la Patria. Por ese motivo se acordó ponerle el nombre de “Almirante Illingworth” para así hacer honor y justicia a uno de los más ilustres próceres de nuestra independencia y fundador de la Marina de Guerra del Ecuador (ANAI, 2021).

En mayo de 1962 se inicia el primer período lectivo de la Academia, que comenzó sus actividades con apenas 50 alumnos repartidos entre primero y segundo curso. De año en año se fueron aumentando los cursos hasta completar los seis de secundaria. El día 24 de noviembre de 1962 se realiza la inauguración oficial de la Academia, la bendición de la misma y sus estandartes, considerándose desde entonces el día de la Academia. En 1965 la Academia establece la enseñanza primaria empezando con quinto y sexto grado. El fundador fue el Capitán de Fragata (R) Jorge Páez Torres quien actuó como Rector (ANAI, 2021).

Desde su fundación cumple con su noble misión educar a la niñez y juventud de la Patria que acude a sus aulas en procura de una formación integral, que les posibilite ser ciudadanos útiles para la Sociedad y la Patria. Por esta razón, los directivos de la Institución se han preocupado de seleccionar al personal docente que tiene a su cargo la conducción de los niños y jóvenes, asegurando así la calidad de enseñanza con lo que contribuye, en alto grado, la confianza de los señores padres de familia (ANAI, 2021).

## Marco Legal

El Ministerio de Trabajo (2018, p.8) estableció un Modelo de Medición de Cultura Organizacional en el que muestra lo siguiente:

Art.25.- De la Cultura Organizacional.- El objetivo de la medición de cultura organizacional es identificar como son percibidas las creencias, ideas, normas, costumbres, valores, ritos, actitudes y conductas que son compartidas por los integrantes de la institución.

Art. 26.- Del Modelo de Cultura Organizacional.- El Modelo de Medición de Cultura Organizacional diseñado por el Ministerio del Trabajo, está basado en cuatro tipos de culturas:

- a. Cultura Servicio: La institución se orienta a resultados y está enfocada en la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. Las máximas autoridades son guías para la consecución de resultados.
- b. Cultura Jerarquizada: La institución es un lugar de trabajo estructurado y formalizado en la cual los líderes son buenos coordinadores y organizadores manteniendo una entidad cohesionada, donde las normativas y las políticas juegan un rol preponderante. El éxito está definido en términos de la entrega confiable de las actividades realizadas y la programación exacta.
- c. Cultura Clan: La institución es vista como una gran familia y sus máximas autoridades como mentores; el éxito está definido por el bienestar de los miembros de la institución.

- d. **Cultura Adhocrática:** La institución es un lugar dinámico, emprendedor y creativo; las máximas autoridades son consideradas innovadoras y tomadoras de riesgos. La entidad se mantiene unida por la innovación y experimentación de nuevos productos o servicios. Se caracteriza por estimular la iniciativa individual y libertad de intelecto.

El Ministerio de Trabajo (2018, p.1) determino que:

El artículo 76 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, prescribe que el subsistema de evaluación del desempeño es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistémicamente se orienten a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

Por lo antes expuesto, tanto el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo se preocupan por establecer modelos de medición de la cultura organizacional y evaluación de desempeño de los funcionarios públicos. Estos modelos facilitan los procesos de evaluación de desempeño y ayudan a dictar directrices que se aplican de acuerdo a las normativas de las instituciones privadas. En efecto, es de vital importancia lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional de instituciones públicas y privadas.

## **Capítulo III**

### **Metodología**

Este capítulo comprende aspectos metodológicos, en el cual se expone el método utilizado para llevar a cabo esta investigación y obtener resultados relevantes para tomar decisiones con respecto al problema de investigación. Dentro de este capítulo también se encontrará el tipo de estudio y enfoque de la investigación. Al mismo tiempo se establece las técnicas de recolección de información.

Por otra parte, posteriormente al desarrollo de lo antes expuesto se establece la población y la muestra para la implementación de la encuesta. Finalmente se presentan los resultados obtenidos en la investigación.

#### **Método**

El método implementado en el desarrollo de la investigación es deductivo. Este método consiste en utilizar las conclusiones generales para lograr explicaciones particulares (Bernal, 2010).

#### **Tipo de investigación**

El presente proyecto es de tipo descriptiva debido a que se examinó como es y cómo se manifiesta la cultura organizacional de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth. Al mismo tiempo es de tipo correlacional porque evalúa la relación que existe entre dos variables, es decir de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014)

un estudio descriptivo busca definir las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Mientras que los estudios de tipo correlacional tienen como propósito de entender la relación que exista entre dos o más variables en una muestra específica. Primero se mide cada variable y después se analiza la relación entre estas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

### **Diseño de la investigación**

El “diseño de esta investigación” constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación, además, estipula la estructura fundamental y específica de la intervención (Ávila et al., 2019).

El diseño de esta investigación es no experimental. Para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) la investigación no experimental consiste en observar el fenómeno en su contexto natural para analizarlo, es decir, no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. La investigación es de corte transversal o transeccional debido a que los datos se recolectan en un único momento, su finalidad es describir las variables para analizar su incidencia.

## Enfoque de investigación

El enfoque que se utilizó fue la investigación cuantitativa, debido a que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

## Población

La población estuvo conformada por un total de 448 trabajadores entre hombres y mujeres que laboran en la Academia Naval Almirante Illingworth, la población ha sido clasificada de acuerdo con las funciones que realiza cada unidad orgánica la que se muestra en la tabla adjunta:

Tabla 3

### *Distribución de la población*

<b>PERSONAL</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>
<b>Administrativo</b>	203
<b>Docente</b>	181
<b>Inspectores</b>	64
<b>TOTAL</b>	<b>448</b>

*Tomado de:* Oficinas del Departamento de Talento Humano de la ANAI

## Muestra

Para el desarrollo de esta investigación se calculó la muestra mediante la fórmula del muestreo aleatorio simple que se emplea en variables cualitativas, para técnicas de encuestas la que se detalla a continuación.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

$z^2$ : Nivel de confianza. Para una probabilidad del 95% de confianza, el valor equivale es de 1.96.

p: 0.5

q: 0.5

e: Margen de error 5%

N: Población

n: Tamaño de la muestra

Reemplazando valores a un nivel de significancia del 95% y un margen de error del 5% tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 448}{0.05^2(448 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n: 208

Por lo tanto, el tamaño de la muestra para realizar las encuestas a los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth es de 208. Cabe destacar que los trabajadores contestaron el cuestionario de cultura organizacional, en tanto que la evaluación del desempeño fue contestada por el jefe inmediato. Con este valor se construye el factor de distribución muestral  $(fdm) = \frac{n}{N} = 0.46$ . Con este valor se aplica el muestreo estratificado conformado por cada unidad orgánica, obteniendo los siguientes resultados que se indica en la siguiente tabla.

*Tabla 4*

*Distribución de la muestra*

<b>PERSONAL</b>	<b>Muestra</b>
Administrativo	94
Docente	84
Inspectores	30
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>

Tomado de: Oficinas del Departamento de Talento Humano de la ANAI

### **Técnicas de Recolección de Información**

La técnica para emplear en el proyecto son las encuestas a los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth. Se ha utilizado la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, para establecer si existe relación significativa entre las variables. Por último, las pruebas estadísticas de significación se leerán al 95% de confiabilidad.

### **Instrumentos de investigación**

Tomando en cuenta la técnica de recolección de información y los objetivos de investigación el instrumento que se aplicará es el cuestionario de Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño para medir la Cultura Organizacional. Según Olmos Torres & Socha Fandiño (2006) la intención de toda empresa es ser competitiva en un mercado, por tal razón es importante tener presente la variable de la Cultura Organizacional.

Para establecer la importancia de cada ítem de las seis dimensiones como valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía, se manejó una escala de Likert del uno al cinco, en donde, uno es nunca, dos ocasionalmente, tres algunas veces, cuatro frecuentemente y cinco

siempre. Como se ha descrito anteriormente esta investigación es de tipo cuantitativa, para lo cual se usaron diferentes programas estadísticos tales como SPSS Statistics y Microsoft Excel, ya que facilitan la interpretación de los resultados.

Mientras que para evaluar el desempeño laboral se utilizó el instrumento de observación de comportamiento (BOS). Para establecer la importancia de cada ítem de las diez dimensiones como conocimiento del puesto, disponibilidad, calidad, objetividad, independencia, negociación, confiabilidad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y compromiso.

En el cual se estableció la siguiente escala de Likert del uno al cuatro: Siempre, casi siempre, algunas veces y nunca.

Tabla 5

*Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional*

<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>ESCALA</b>
Variable independiente Cultura Organizacional	La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, normas, valores, actitudes compartidas por los miembros de una organización que guían su comportamiento (Espinoza Ochoa & Gaspar Huamán, 2018).	Valores	1. Fomento de la innovación. 2. Trabajo en equipo. 3. Cumplimiento de metas.	1. ¿En la Institución donde usted labora se fomenta la innovación? 2. ¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo? 3. ¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?	Likert: (1) Nunca (2) Ocasionalmente (3) Algunas veces (4) Frecuentemente (5) Siempre
		Creencias	4. Influencia para trabajar en la institución. 5. Salario insuficiente. 6. Suministra herramientas para realizar el trabajo.	4. ¿Cree que para ingresar a la Institución es necesario una recomendación o influencia interna? 5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado? 6. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?	
		Clima	7. Aprendizaje y progreso en la institución. 8. Ambiente de cooperación. 9. Autonomía en la toma de decisiones.	7. ¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona? 8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución? 9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	
		Normas	10. Horarios de entrada y salida. 11. Normas de presentación del personal 12. Sanciona faltas	10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su Institución? 11. ¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados? 12. ¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?	
		Símbolos	13. Celebración de fechas especiales. 14. Incentivos laborales. 15. Reconocimiento del significado de ceremonias y logo institucional.	13. ¿La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros? 14. ¿La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores? 15. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución?	
		Filosofía	16. Trabajo coherente misión – visión 17. Promoción interna 18. Desarrollo profesional y familiar.	16. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la Institución? 17. ¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas? 18. ¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?	

Tomado de: Marin Perez (2018) Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la IEPM colegio militar Elías Aguirre.

Tabla 6

*Operacionalización de la Variable Desempeño Laboral*

<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEM</b>	<b>ESCALA</b>
Variable dependiente Desempeño Laboral	Es la forma en que las personas, equipos o miembros de una organización realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales (Peña Tizon, 2018).	Conocimiento del Puesto	1. Comprensión de las funciones del puesto de trabajo	1. Comprendo mis funciones, el campo especializado y técnico de mi puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas.	Likert: (1) Siempre (2) Casi siempre (3) Algunas veces (4) Nunca
		Disponibilidad	2. Puntualidad	2. Soy puntual, y por lo regular observo los periodos prescritos para cada tarea.	
		Calidad	3. Precisión del trabajo	3. Cumpro con precisión y aceptabilidad el trabajo desempeñado	
		Objetividad	4. Busca el término justo en las situaciones y conflictos	4. Busco el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en mi trabajo, basándome en el análisis real de la situación.	
		Independencia	5. Poca supervisión	5. Desempeño mi trabajo con poca o ninguna supervisión	
		Negociación	6. Resolución de problemas	6. Enfrento y resuelvo los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.	
		Confiabilidad	7. Labor confiable	7. Mi labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.	
		Relaciones Interpersonales	8. Relación efectiva	8. Mi relación es efectiva con los individuos de todos los niveles de la organización.	
		Trabajo en equipo	9. Compromiso con los objetivos	9. Estoy comprometido con los objetivos de la institución a través de la comunicación y colaboración de mis compañeros.	
		Compromiso	10. Cumplimiento de actividades	10. Realizo todas mis actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses de la institución.	

*Tomado de:* Marin Perez (2018) Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la IEPM colegio militar Elías Aguirre.

## **Confiabilidad de los Instrumentos**

La confiabilidad se refiere al nivel en que un instrumento utilizado en un proyecto de investigación mide consistentemente una muestra de la población. La medición consistente se refiere al nivel en que una medida está libre de errores (Oviedo & Adalberto, 2005).

La confiabilidad de los instrumentos será evaluada mediante la prueba de Alfa de Cronbach. El Alfa de Cronbach es un coeficiente que permite determinar la confiabilidad de una escala de medida. Es muy utilizado para estimar la confiabilidad de pruebas, escalas o test (Rivera Reyes, 2019).

Para la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach en el instrumento de Cultura Organizacional se obtiene un coeficiente de 0.911 y para el instrumento de Desempeño Laboral se obtiene un coeficiente de 0.858. Los indicadores muestran que los instrumentos utilizados en el proyecto de investigación tienen una alta confiabilidad con lo cual se afirman que los resultados que se obtendrán en la aplicación de los instrumentos son altamente confiables.

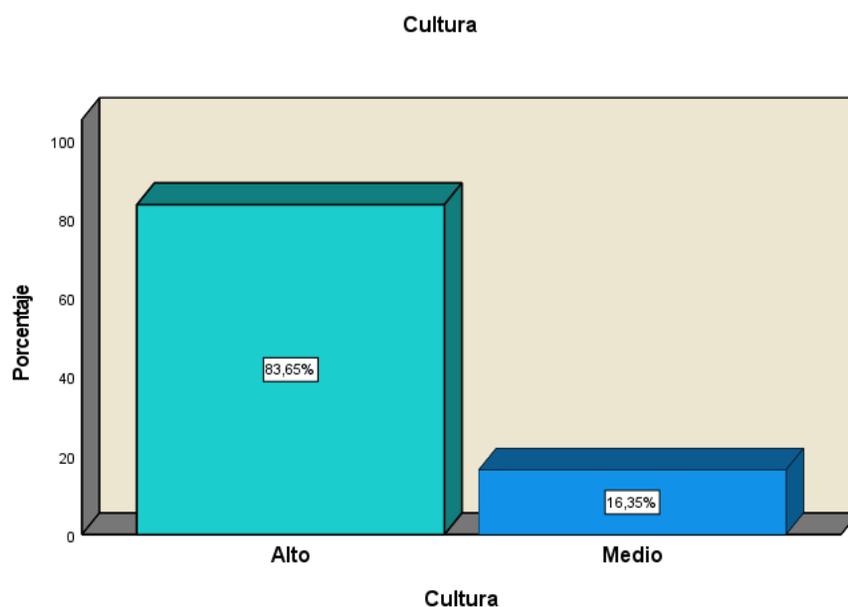
## **Análisis de los Resultados**

La investigación de campo se llevó a cabo a un total de 208 trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth con el propósito de evaluar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores.

Tabla 7

*Nivel de Cultura Organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,00%
Medio	32	16,35%
Alto	176	83,65%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

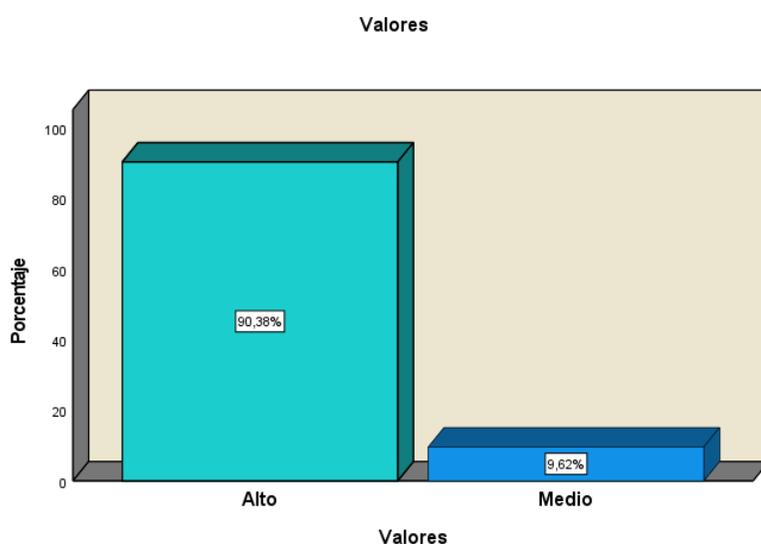
*Figura 14: Nivel de Cultura Organizacional*

En lo que respecta al nivel de la Cultura Organizacional, el 83,65% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiesta que tiene un nivel alto y el 16,35% un nivel medio. La cultura organizacional se caracteriza por un nivel alto en valores, clima, normas y filosofía.

Tabla 8

*Dimensión de Valores de la Cultura Organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,00%
Medio	20	9.62%
Alto	188	90,38%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100,00%</b>

Figura 15: *Dimensión de Valores de la Cultura Organizacional*

En lo relacionado a la dimensión de Valores de la Cultura Organizacional el 90,38% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan que tienen un nivel alto y el 9,62% un nivel medio de valores institucionales. Los trabajadores indicaron que en la Institución si se fomentan la innovación y se promueve el trabajo en equipo. Y que es importante el cumplimiento de metas. En general, la Institución se caracteriza por promover la innovación y el trabajo en equipo.

Tabla 9

*Dimensión de Creencias de la Cultura Organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bajo</b>	14	6,73%
<b>Medio</b>	104	50,00%
<b>Alto</b>	90	43,27%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100,00%</b>

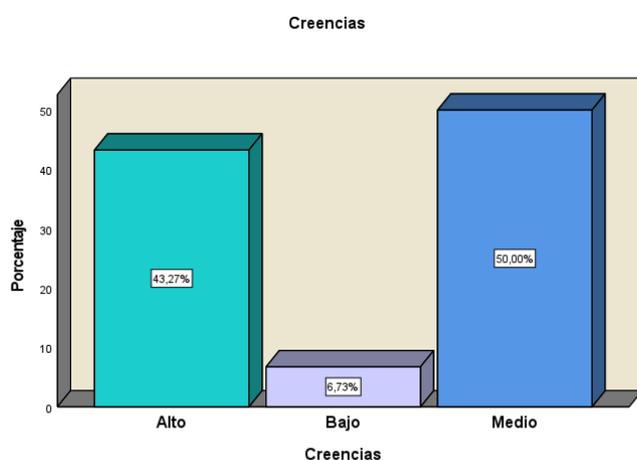


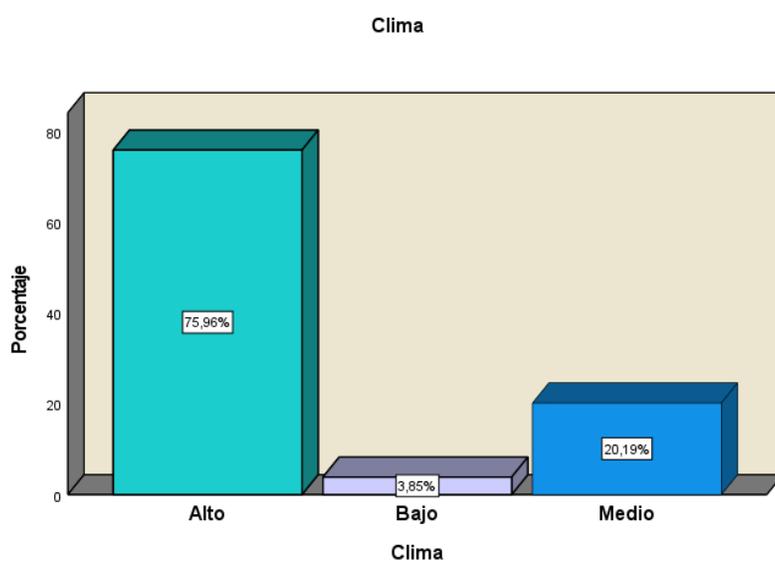
Figura 16: Dimensión de Creencias de la Cultura Organizacional

En lo relacionado a la dimensión de Creencias de la Cultura Organizacional, el 50% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan que tienen un nivel medio, el 43,27% un nivel alto y el 6,73 % un nivel bajo. Los trabajadores manifestaron mayormente que en la Institución no es necesario una recomendación o influencia interna para ingresar a laborar en la empresa. También indicaron que el salario que reciben por su labor es adecuado. Y que la empresa suministra siempre las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo. En general la Institución debe tomar medidas para mejorar la percepción del modelo de trabajo actual.

Tabla 10

*Dimensión de Clima de la Cultura Organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bajo</b>	8	3,85%
<b>Medio</b>	42	20,19%
<b>Alto</b>	158	75,96%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100,00%</b>

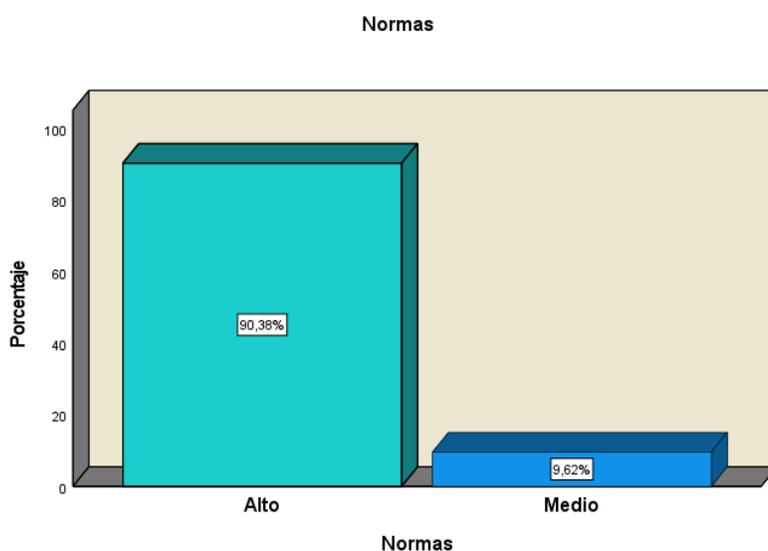
*Figura 17: Dimensión de Clima de la Cultura Organizacional*

En lo relacionado a la dimensión de Clima de la Cultura Organizacional, el 75,96% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel alto, el 20,19% un nivel medio y el 3,85% un nivel bajo. Los trabajadores perciben que la Institución contribuye al aprendizaje y progreso. Al mismo tiempo expresaron que sienten un ambiente de cooperación dentro de la Institución. Y que tienen autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. En general la Institución goza de un buen clima laboral para todos sus trabajadores.

Tabla 11

*Dimensión de Normas de la Cultura Organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bajo</b>	0	0,00%
<b>Medio</b>	20	9,62%
<b>Alto</b>	188	90,38%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100,00%</b>

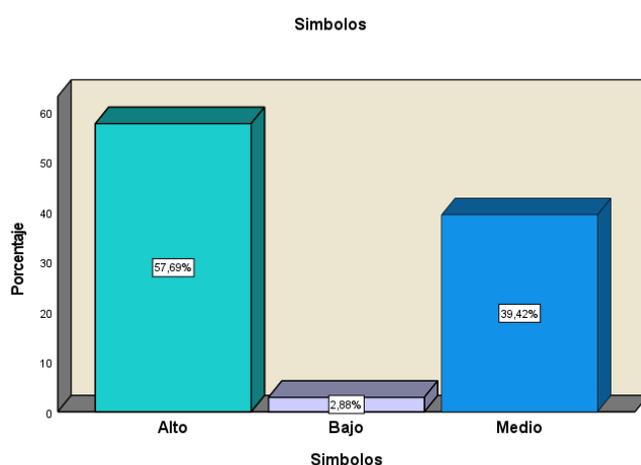
*Figura 18: Dimensión de Normas de la Cultura Organizacional*

En lo relacionado a la dimensión de Normas de la Cultura Organizacional, el 90,38% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel alto y el 9,62% un nivel medio. Los colaboradores indicaron que siempre existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en la Institución. También hay normas respecto de la presentación personal de los empleados. Y que en la Institución frecuentemente se utiliza sanciones ante una falta. En general la Institución establece de forma clara y comprensible las normas para el buen funcionamiento de la empresa.

Tabla 12

*Dimensión de Símbolos de la Cultura Organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	2,88%
Medio	82	39,42%
Alto	120	57,69%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100,00%</b>

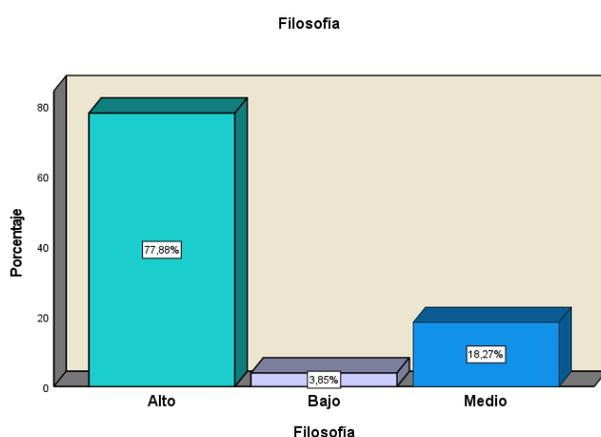
*Figura 19: Dimensión de Símbolos de la Cultura Organizacional*

En lo relacionado a la dimensión de Símbolos de la Cultura Organizacional, el 57,69% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel alto, el 39,42% un nivel medio y el 2,88% un nivel bajo. Los trabajadores manifestaron que en la Institución se celebran las fechas especiales como el día del trabajador y la navidad. También manifestaron que algunas veces la Institución recurre a utilizar incentivos como condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores. Y los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución. En general los trabajadores muestran un alto nivel de conocimiento de los símbolos que caracterizan a la Institución.

Tabla 13

*Dimensión de Filosofía de la Cultura Organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bajo</b>	8	3,85%
<b>Medio</b>	38	18,27%
<b>Alto</b>	162	77,88%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100,00</b>

*Figura 20: Dimensión de Filosofía de la Cultura Organizacional*

En lo relacionado a la dimensión de Filosofía de la Cultura Organizacional, el 77,88% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel alto, el 18,27% un nivel medio y un 3,85% un nivel bajo. Los colaboradores expresaron que su trabajo es coherente con la misión y visión de la Institución. También indicaron que la Institución mayormente al haber una vacante, toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas. Por último, los trabajadores manifestaron que la Institución se interesa tanto en el desarrollo profesional como familiar de los miembros de la organización. En general la Institución establece buenas políticas e ideologías que ayudan y guían a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

Al realizar una revisión de las dimensiones de la variable cultura organizacional se logró verificar los puntajes que se muestran a continuación:

Tabla 14

*Dimensiones de la Cultura Organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntos</b>
<b>Valores</b>	13
<b>Creencias</b>	10
<b>Clima</b>	12
<b>Normas</b>	13
<b>Símbolos</b>	11
<b>Filosofía</b>	12

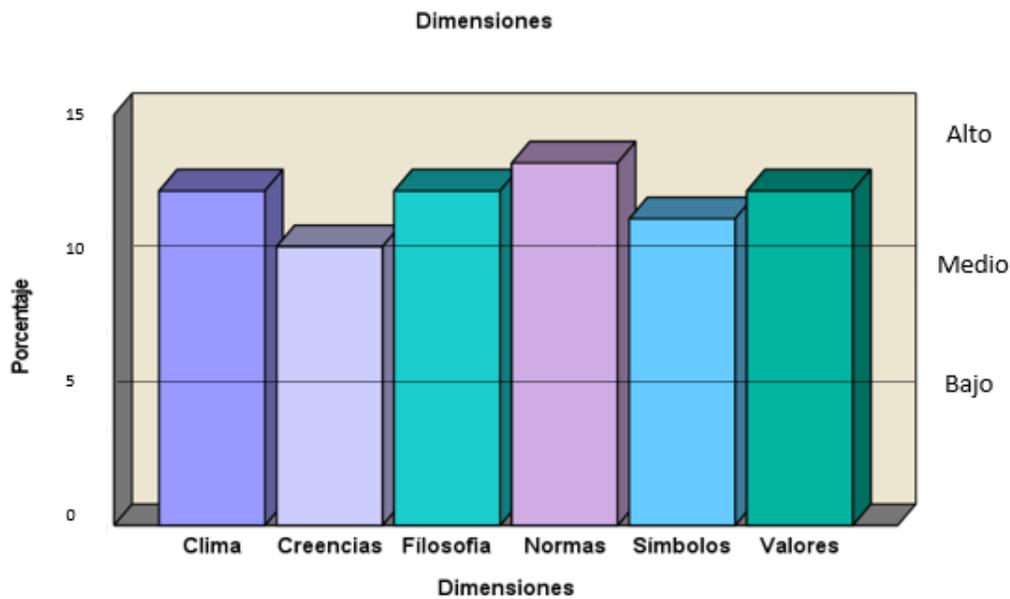


Figura 21: Dimensiones de la Cultura Organizacional

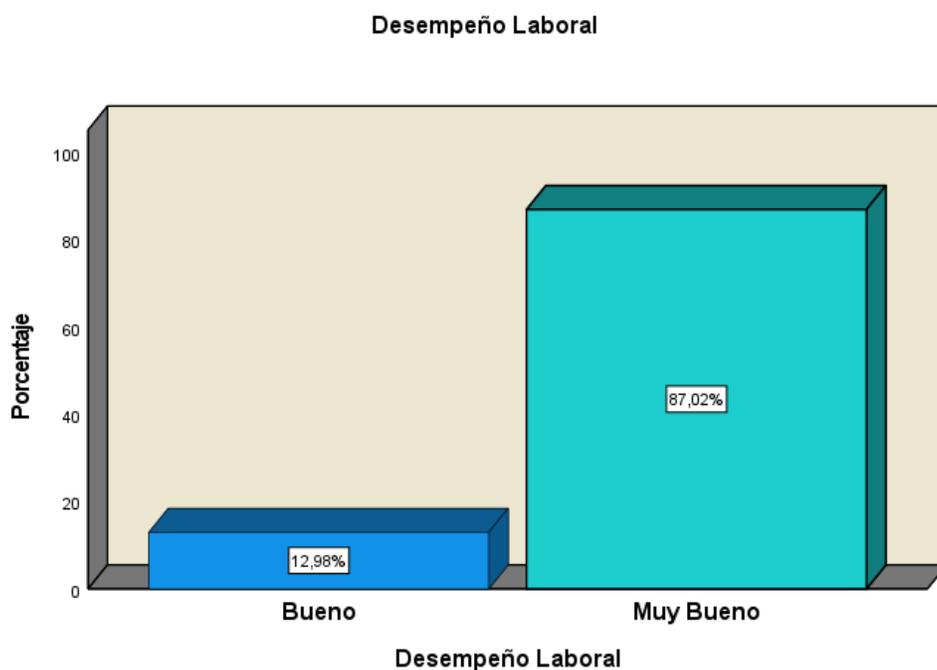
En los puntajes obtenidos de cada dimensión de la variable cultura organizacional se observa que las dimensiones más sobresalientes son: valores, clima, normas, símbolos y filosofía, debido a que se encuentran en un nivel alto. Esto significa que la Academia Naval Almirante Illingworth se caracteriza por valorar la innovación, trabajo en equipo, brindarle cierto grado de autonomía a sus trabajadores, mantener una buena coherencia entre sus acciones y su misión. Mientras que la dimensión creencias se encuentra en un nivel medio, por lo cual requiere de una mayor atención.

A continuación, se muestra el nivel de desempeño de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth.

Tabla 15

*Nivel de Desempeño Laboral*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Regular	0	0%
Bueno	27	12,98%
Muy Bueno	181	87,02%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>



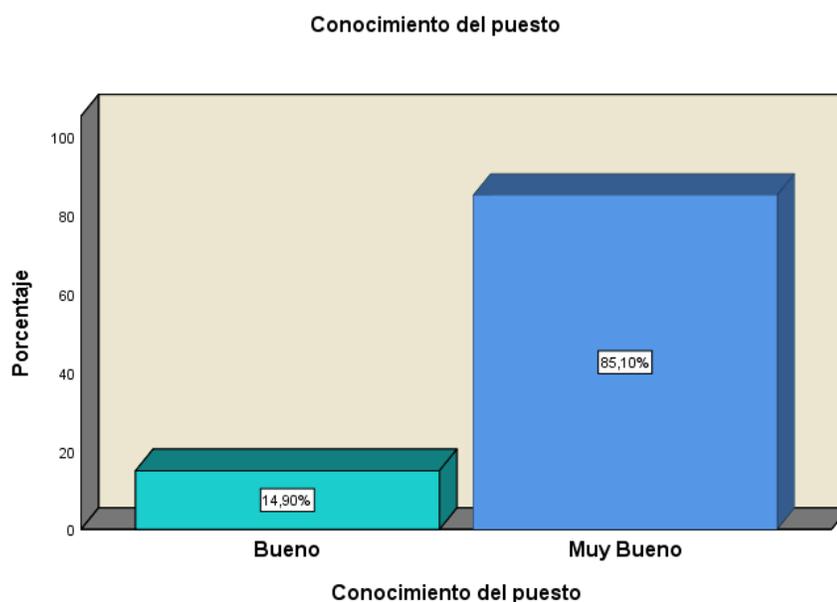
*Figura 22: Nivel de Desempeño Laboral*

En lo relacionado al nivel de desempeño Laboral, el 87,02% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 12,98% un nivel bueno. En general los trabajadores muestran un nivel muy bueno de desempeño laboral caracterizado por el conocimiento del puesto de trabajo, el trabajo en equipo, el compromiso, la calidad e independencia.

Tabla 16

*Característica Conocimiento del puesto del Desempeño Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	31	14,90%
Muy Bueno	177	85,10%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

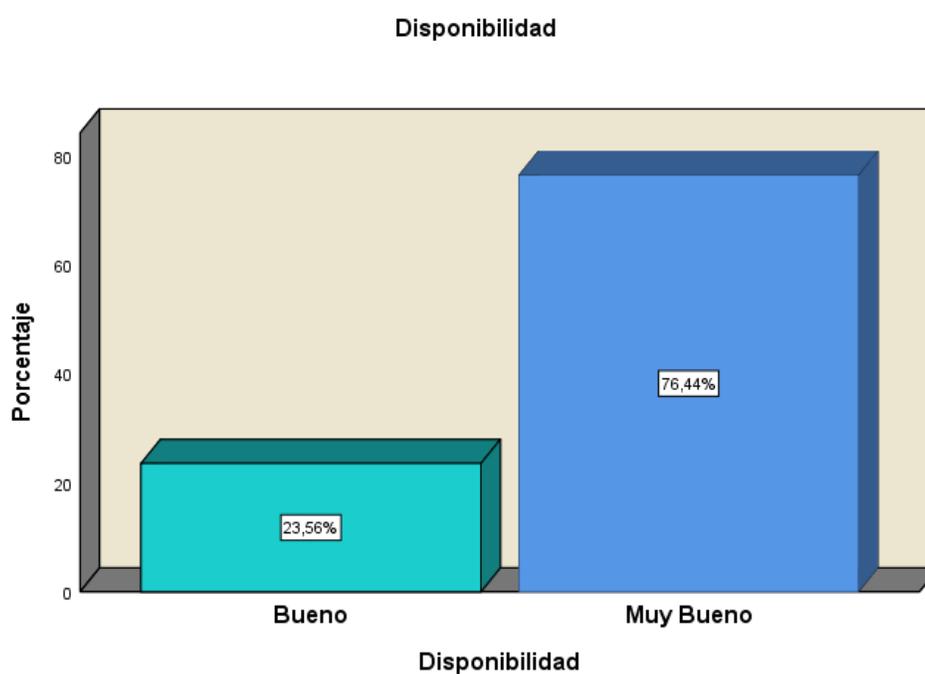
*Figura 23: Característica Conocimiento del puesto del Desempeño Laboral*

En lo relacionado a la característica de Conocimiento de puesto, el 85,10% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 14,90% un nivel bueno. En general la Institución educativa tiene empleados que conocen el campo especializado y técnico de su puesto.

Tabla 17

*Característica Disponibilidad del Desempeño Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	49	23,56%
Muy Bueno	159	76,44%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

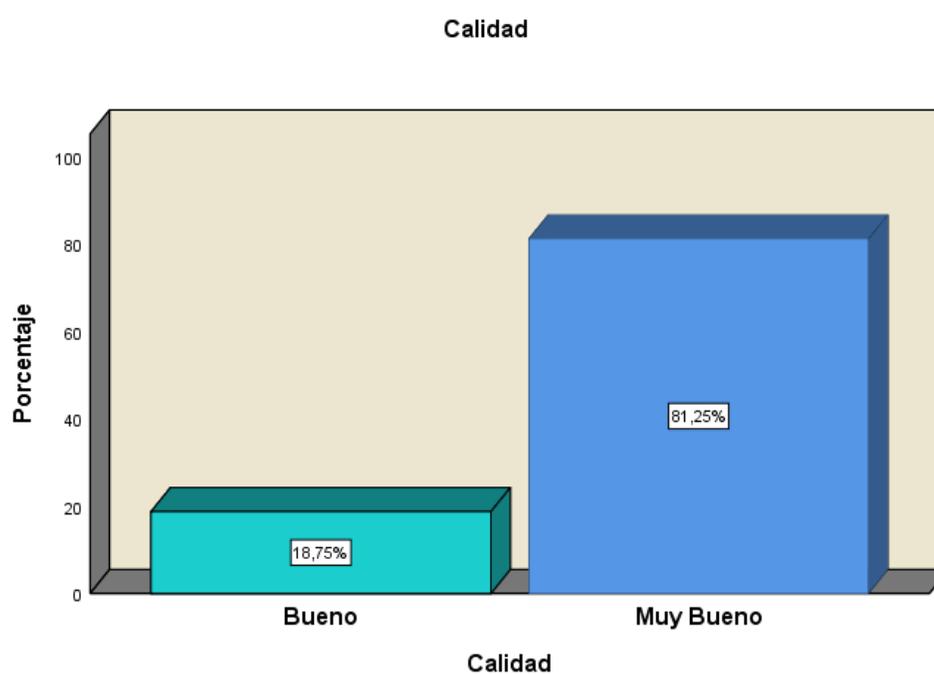
*Figura 24: Característica Disponibilidad del Desempeño Laboral*

En lo relacionado a la característica de Conocimiento de puesto, el 76,44% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 23,56% un nivel bueno. En general la Institución educativa tienen empleados que muestran puntualidad en cada tarea de acuerdo a los periodos prescritos.

Tabla 18

*Característica Calidad del Desempeño Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	39	18,75%
Muy Bueno	169	81,25%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

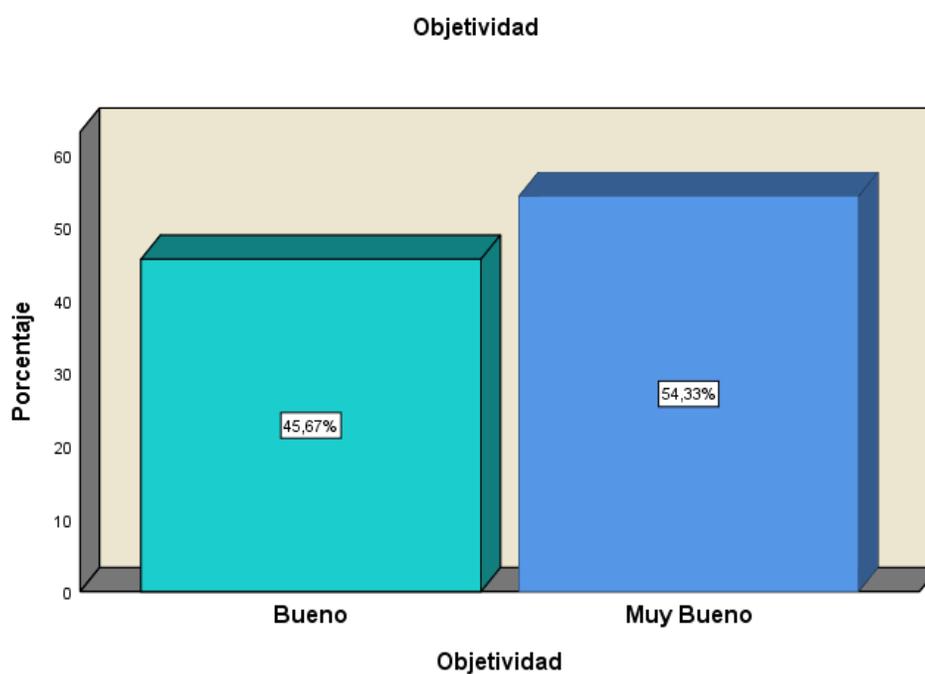
*Figura 25: Característica Calidad del Desempeño Laboral*

En lo relacionado a la característica de Conocimiento de puesto, el 81,25% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 18,75% un nivel bueno. En general la Institución educativa tienen empleados que cumplen con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado.

Tabla 19

*Característica Objetividad del Desempeño Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	95	45,67%
Muy Bueno	113	54,33%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

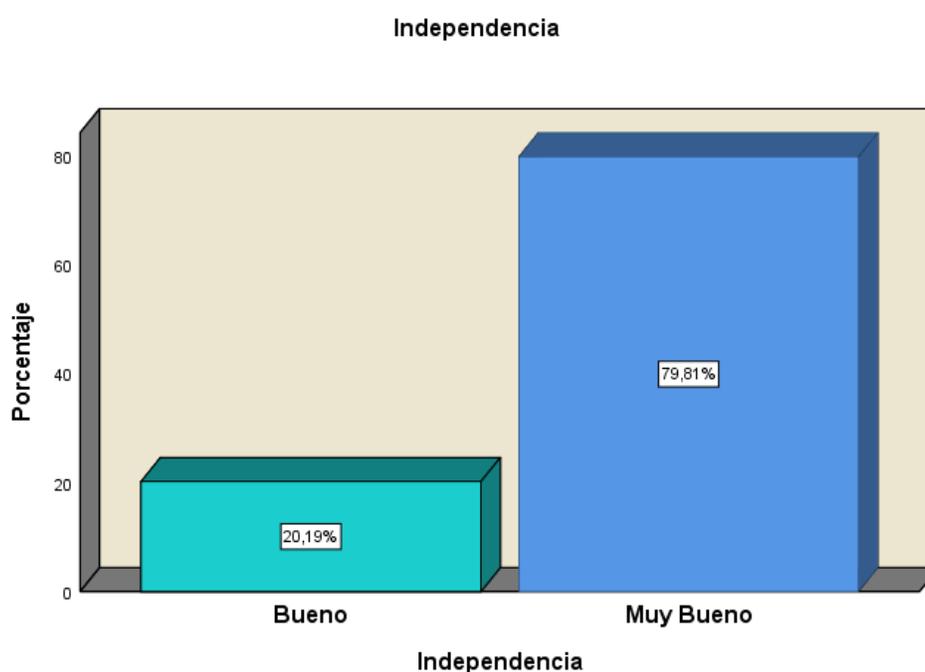
*Figura 26: Característica Objetividad del Desempeño Laboral*

En lo relacionado a la característica de Conocimiento de puesto, el 54,33% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 45,67% un nivel bueno. En general la Institución educativa tienen empleados que buscan un término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo.

Tabla 20

*Característica Independencia del Desempeño Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	42	20,19%
Muy Bueno	166	79,81%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

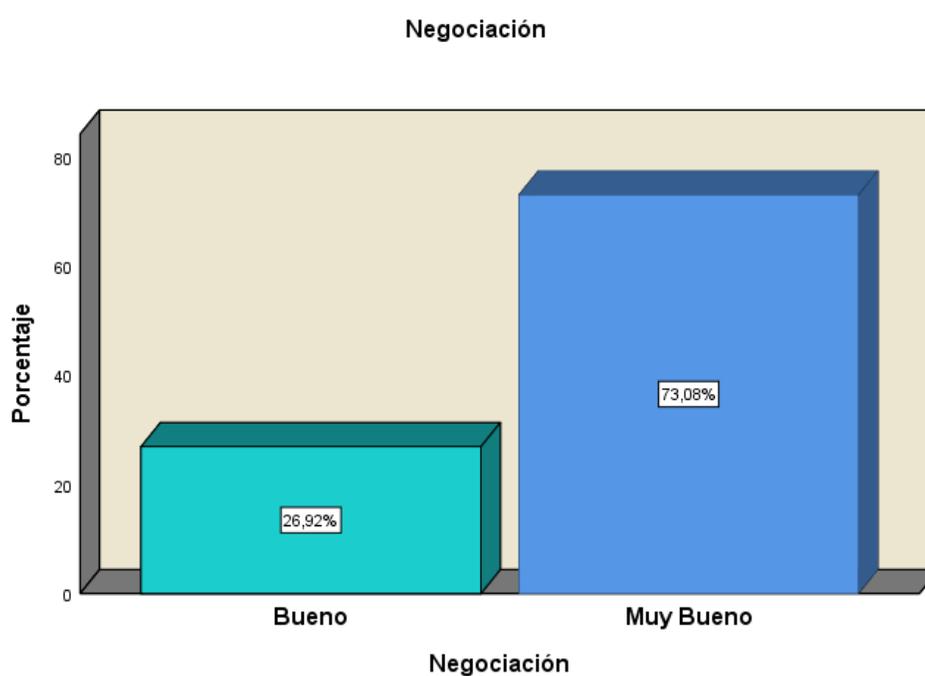
*Figura 27: Característica Independencia del Desempeño Laboral*

En lo relacionado a la característica de Conocimiento de puesto, el 79,81% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 20,19% un nivel bueno. En general la Institución educativa tienen empleados que desempeñan su trabajo con poca o ninguna supervisión.

Tabla 21

*Característica Negociación del Desempeño Laboral*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Regular	0	0%
Bueno	56	26,92%
Muy Bueno	152	73,08%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

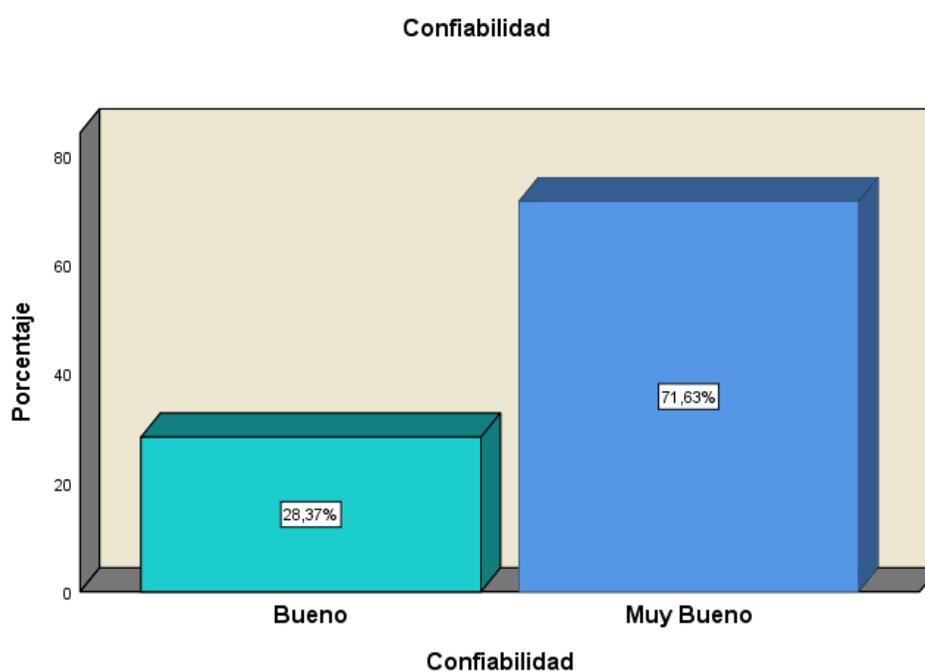
*Figura 28: Característica Negociación del Desempeño Laboral*

En lo relacionado a la característica de Conocimiento de puesto, el 73,08% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 26,92% un nivel bueno. En general la Institución educativa tienen empleados que resuelven y enfrentan los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.

Tabla 22

*Característica Confiabilidad del Desempeño Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	59	28,37%
Muy Bueno	149	71,63%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

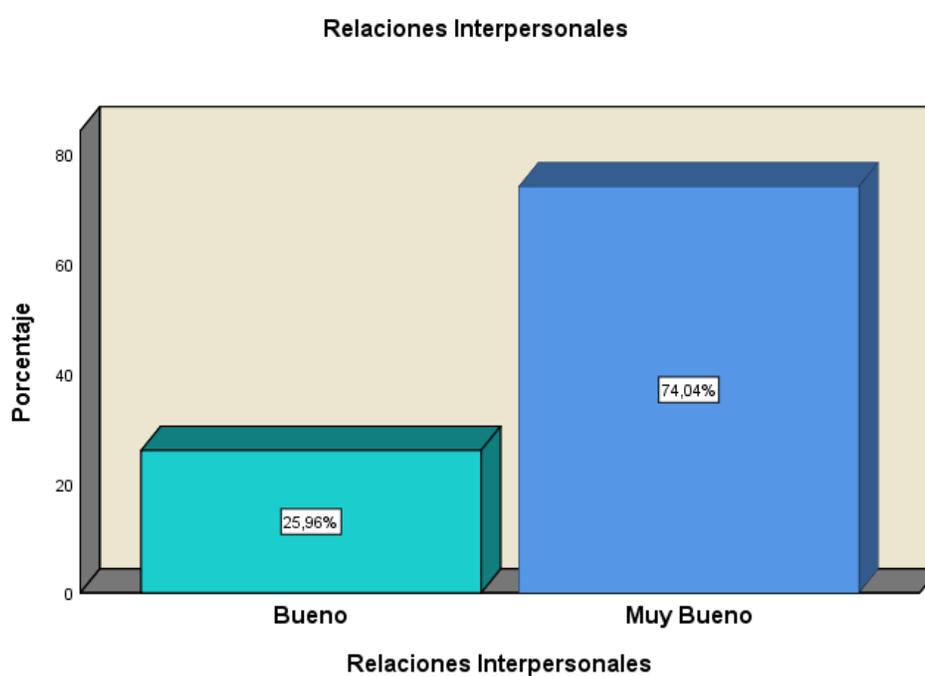
*Figura 29: Característica Confiabilidad del Desempeño Laboral*

En lo relacionado a la característica de Conocimiento de puesto, el 71,63% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 28,37% un nivel bueno. En general la Institución educativa tienen empleados que muestran una labor confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.

Tabla 23

*Característica Relaciones Interpersonales del Desempeño Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	54	25,96%
Muy Bueno	154	74,04%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

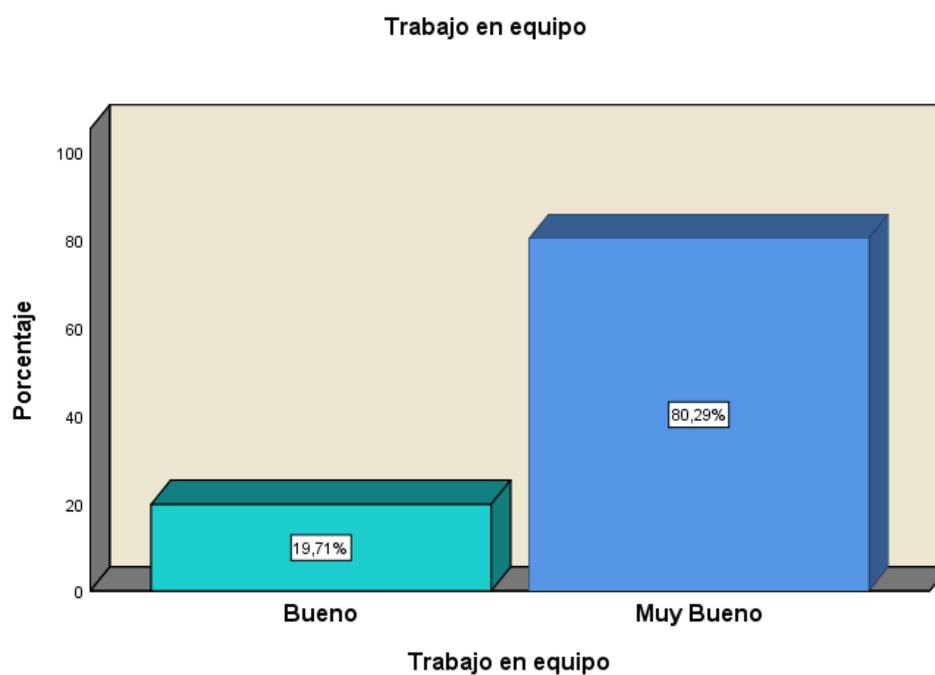
*Figura 30: Característica Relaciones Interpersonales del Desempeño Laboral*

En lo relacionado a la característica de Conocimiento de puesto, el 74,04% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 25,96% un nivel bueno. En general la Institución educativa tienen empleados que muestran una relación efectiva con los individuos de todos los niveles de la organización.

Tabla 24

*Característica Trabajo en Equipo del Desempeño Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	41	19,71%
Muy Bueno	167	80,29%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

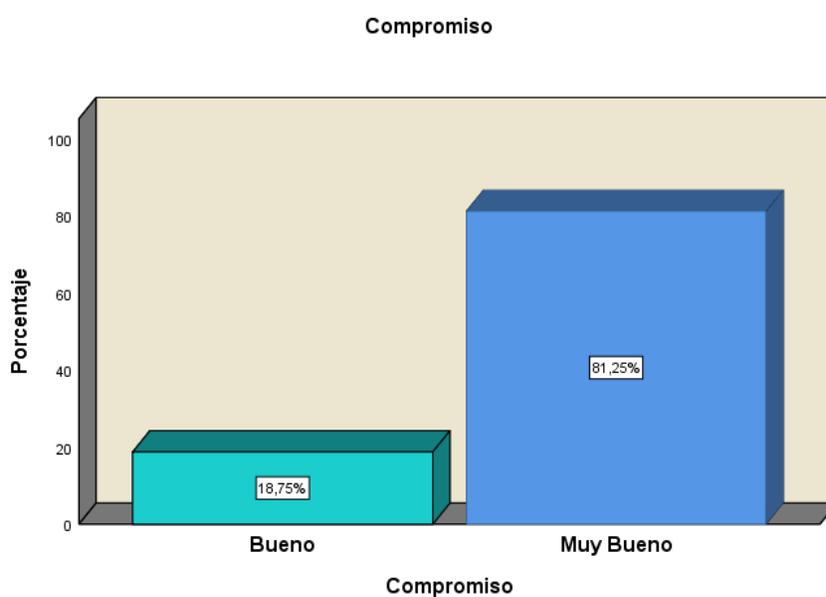
*Figura 31: Característica Trabajo en equipo del Desempeño Laboral*

En lo relacionado a la característica de Conocimiento de puesto, el 80,29% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 19,71% un nivel bueno. En general la Institución educativa tienen empleados comprometidos con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la comunicación y colaboración de los demás compañeros.

Tabla 25

*Característica Compromiso del Desempeño Laboral*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	39	18,75%
Muy Bueno	169	81,25%
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>100%</b>

*Figura 32: Característica Compromiso del Desempeño Laboral*

En lo relacionado a la característica de Conocimiento de puesto, el 81,25% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 18,75% un nivel bueno. En general la Institución educativa tienen empleados que realizan todas las actividades con entrega, vitalidad y control, con el fin de defender los intereses generales de la Institución.

## Prueba de Confiabilidad de los instrumentos

Tabla 26

### *Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación*

<b>Descripción</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Cultura Organizacional	0,911
Desempeño Laboral	0.858

En la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach en el instrumento de Cultura Organizacional se obtiene un coeficiente de 0.911 y para el instrumento de Desempeño Laboral se obtiene un coeficiente de 0.858.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede apreciar que la cultura organizacional de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth se encuentra en un nivel alto en un 83.65%. Es fuerte en las dimensiones de valores, clima, normas, símbolos y filosofía. En la dimensión de valores destaca la innovación y el trabajo en equipo. En el clima, perciben cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal. En las normas, indican tener horarios fijos, vestuario formal y castigos ante una falta. En símbolos, establecen que la institución celebra fechas especiales, establece incentivos por la buena labor y los trabajadores poseen un alto conocimiento de los símbolos de la empresa. Mientras que en filosofía expresaron que la institución tiene coherencia entre sus acciones y su misión, así como también demuestra un interés por el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores. Por último, la dimensión creencias se encuentra en un nivel medio por lo cual se requiere establecer estrategias que ayuden

a fortificar la cultura en la institución. En las creencias, los trabajadores opinan que tienen lo necesario para trabajar y estar remunerados dentro del rango normal.

En lo relacionado al nivel de desempeño Laboral, el 87,02% de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth manifiestan un nivel muy bueno y el 12,98% un nivel bueno. En general los trabajadores muestran un nivel muy bueno de desempeño laboral caracterizado por el conocimiento del puesto de trabajo, el trabajo en equipo, el compromiso, la calidad e independencia.

En la característica del conocimiento del puesto de trabajo los empleados de la Institución Educativa muestran conocimiento especializado y técnico. En disponibilidad, los empleados son puntuales con los horarios de trabajos establecidos por la Institución. En calidad, los empleados cumplen con precisión y aceptabilidad. En objetividad, los empleados buscan un término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se pueden presentar en su puesto de trabajo. En independencia, los trabajadores requieren poca supervisión o ninguna para desempeñar sus funciones. En negociación, los colaboradores enfrentan y resuelven los conflictos con audacia, rapidez y objetividad. En relaciones interpersonales, la relación es efectiva entre los colaboradores de todos los niveles organizacionales. El trabajo en equipo, los trabajadores están comprometido con los objetivos comunes. Finalmente, en un nivel bueno se encuentra la característica de compromiso, en la cual los trabajadores realizan todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución.

## **Comprobación de la hipótesis**

### **Hipótesis general**

La Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth.

### **Planteamiento de la hipótesis**

Ho = Hipótesis Nula:

No existe relación directa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth.

H1 = Hipótesis alternativa:

Existe relación directa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth.

Nivel de Significancia: 1%

El coeficiente correlación de Pearson entre la cultura organizacional y el desempeño laboral presenta un valor  $r$  de 0.67, bajo un nivel de significancia de 0.01. De acuerdo con la tabla de valores críticos de  $r$ , el valor crítico está por debajo de 0.25; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula. Con lo cual se puede establecer que la cultura organizacional incide significativamente de manera positiva sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth.

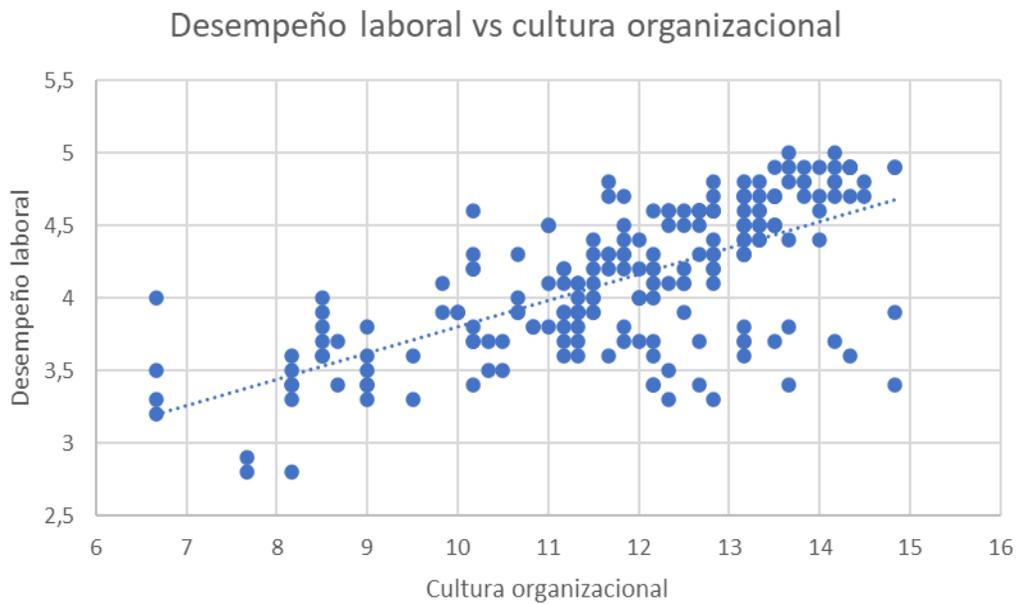
Tabla 27

*Correlación de Pearson*

Correlación de Pearson	Cultura Organizacional	Desempeño
Cultura Organizacional	0,6718	
Desempeño		0,6718

Correlación significativa en el nivel 0,01

Tomado de: Datos de la investigación



*Figura 33: Línea de tendencia entre el desempeño laboral y la cultura organizacional*

Tomado de: Datos de la investigación

## **Capítulo IV**

### **La Propuesta**

En el presente trabajo de investigación se plantea el diseño de un programa estratégico que permita fortalecer la cultura organizacional y desempeño de los trabajadores que laboran en la Academia Naval Almirante Illingworth, siendo este el objetivo principal del proyecto, teniendo en cuenta los datos de la encuesta analizados mediante la plataforma de software estadístico SPSS. Para lograr así una mejor socialización de las dimensiones de la cultura organizacional y que sean compartidas por los miembros de dicha organización. Con respecto al desempeño laboral se pretende analizar el comportamiento y compromiso de los trabajadores, para plantear una propuesta con actividades que fomenten un mejor rendimiento en el trabajo.

#### **Tema**

Diseño de un programa para fomentar la cultura organizacional y mejorar el desempeño de los trabajadores que laboran en la Academia Naval Almirante Illingworth.

#### **Objetivo de la propuesta**

Establecer un programa que contenga estrategias que permitan fortalecer la cultura organizacional y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores que laboran en la Academia Naval Almirante Illingworth.

## **Desarrollo de la Propuesta**

La propuesta contiene cinco estrategias que se orientan a intervenir en los aspectos de mayor debilidad de la cultura organizacional y contribuyen a un mejor desempeño laboral que se detallan a continuación:

1. Divulgación y promoción de la Filosofía Organizacional
2. Socialización de las historias o anécdotas de la institución
3. Diseño de incentivos y reconocimientos laborales
4. Promoción del trabajo en equipo
5. Potencialización de los canales y mensajes de comunicación interna

### **Estrategia No. 1**

#### **Divulgación y promoción de la Filosofía Organizacional**

La filosofía organizacional es la base de toda empresa en la cual se construyen internamente los valores, la misión, la visión y los objetivos. Que deberán ser transmitidos a todos los miembros de la organización (Quiroga Espinoza, Umaña Delgado, & Vanegas Sanjuanes, 2018).

Por lo tanto, es fundamental difundir la Filosofía Organizacional, puesto que contribuye a crear un sentido de pertenencia y genera un mayor grado de compromiso organizacional. Por tal razón es fundamental que sea conocida por todos los miembros de la organización. Al mismo tiempo la empresa logra mejorar la satisfacción laboral, reduce la rotación del personal, incrementa la productividad, rentabilidad y desempeño laboral (Calderón-Hernández, Serna-Gomez, Álvarez-Giraldo, & Naranjo-Herrera, 2019).

Tabla 28

*Programa de Divulgación y promoción de la Filosofía Organizacional*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Grupos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
<b>Divulgación y promoción de la Filosofía Organizacional</b>	1. Dar a conocer la filosofía organizacional a los nuevos trabajadores al momento de realizar la inducción. Dentro de esta se debe mostrar la misión, visión, valores, estrategias, políticas y objetivos.	1 día	Nuevos Trabajadores	Sala audiovisual Diapositivas explicativas Videos explicativos 6 Cuadros que contengan la misión y visión de la organización	Directora del Departamento de Talento Humano
	2. Realizar una charla sobre la filosofía organizacional a los empleados actuales, destacando su significado e importancia.	1 día	Docentes Inspectores Personal administrativo Personal de mantenimiento		
	3. Difundir constantemente la filosofía organizacional, es decir la misión, visión, valores, políticas y objetivos por medio del Correo institucional, Yammer, Microsoft Teams, Boletines internos "PROA&POPA" y redes sociales como Facebook, Instagram mediante una campaña denominada "Nuestra Filosofía ANAI". También difundir la filosofía mediante cuadros que contengan la misión y visión actual de la organización, los cuales se sugieren ubicarlos en la sala de reuniones de área de las diferentes secciones educativas de la institución.	2 veces al año			

**Estrategia No. 2****Socialización de las historias o anécdotas de la institución**

Las historias son los momentos más emblemáticos de la vida de la empresa que sirven para establecer valores y normas dentro de la misma (Rodríguez Bustos, 2018). Es fundamental que los trabajadores conozcan y puedan citar anécdotas de la historia de la compañía como, por ejemplo:

- Nacimiento de la Institución: Plasmado por un grupo de oficiales de la Armada Nacional que decidieron fundar un colegio naval de enseñanza secundaria e internado propio. Con la visión inicial de graduar bachilleres costeños que vayan a formarse como oficiales en la Escuela Superior Naval.
- Los nombres navales que se le asignaron a los pabellones de la institución en los cuales se utilizaron terminologías de un buque para identificarlos. Terminologías utilizadas para

referirse a los dormitorios y a los baños, como son entre puente y jardines respectivamente.

- La visión de los fundadores de contratar a los mejores de los profesores de Guayaquil cuando se fundó la ANAI. Entre ellos profesores del Vicente Rocafuerte, Aguirre Abad y de Escuela Superior Naval. Mientras que los inspectores que colaboraron habían pertenecido a la Armada del Ecuador.
- El ceibo: Es un árbol histórico, en el cual todos los alumnos daban la vuelta cuando estaban castigados o para formar. Utilizando la siguiente frase “Vuelta al ceibo carrera mar”.
- El bautizo: Alegoría al bautizo de los niños, se entregaban rebanadas de papa como ostia a los nuevos estudiantes de la institución.

Tabla 29

*Programa de Socialización de las historias o anécdotas de la institución*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Grupos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
<b>Socialización de las historias o anécdotas de la institución</b>	1. Dar a conocer la historia de la organización a los nuevos trabajadores al momento de realizar la inducción.	1 día	Nuevos Trabajadores	Sala audiovisual Diapositivas explicativas Videos explicativos	Directora del Departamento de Talento Humano
	2. Difundir las historias de la institución de forma entretenida a través de los canales internos como Correo institucional, Yammer, Microsoft Teams, Boletines internos “PROA&POPA” mediante el título "Mis historias ANAI" y recordarlas en las redes sociales de la institución como Facebook, Instagram y TikTok.	2 veces al año	Docentes Inspectores Personal administrativo Personal de mantenimiento	Videos ilustrativos	

### **Estrategia No. 3**

#### **Diseño de incentivos y reconocimientos laborales**

La motivación es de vital importancia para que una organización alcance el éxito y sea más competitiva en el mercado. En muchas ocasiones el rendimiento del trabajador depende más de la motivación y de la actitud (Moreano, 2018). Por tal razón, una política de incentivos es fundamental para establecer mecanismos que fomenten la motivación y el reconocimiento al esfuerzo que realizan los trabajadores, generando una sana competencia interna por mejorar constantemente.

El reconocimiento y un trabajo desafiante determinan una motivación intrínseca, a diferencia de un mejor salario y mejores condiciones laborales solo evitan que la persona se sienta insatisfecha (Moreano, 2018). Se sugiere lo siguiente:

1. Elogios: Felicitar a los trabajadores en público o en privado por el cumplimiento de sus actividades. Esto puede llevarse a cabo por los jefes inmediatos o por los directores de nivel.
2. Reconocimiento: Mediante la entrega de certificados por los logros profesionales obtenidos al final de cada año o al final de cada quimestre.
3. Promover la participación de los trabajadores en la generación de ideas, a través un buzón de sugerencias en las reuniones de cada área de trabajo.
4. Identificar fuentes de desmotivación en los trabajadores mediante encuestas de satisfacción a través de formularios enviados por los canales internos como correo institucional o por medio de la plataforma Microsoft Teams, con la finalidad de mejorar o eliminar las falencias que lo ocasionen.

5. Dar a conocer de forma mensual o semestral al trabajador más destacado, o en el caso de los docentes al finalizar el quimestre o el año lectivo de acuerdo con los resultados obtenidos en las metas establecidas por la empresa.
6. Entregar recompensas económicas o no económicas a los empleados por las contribuciones que son importantes para toda la organización, como las sugerencias de innovación, así como también para optimizar costos, mejorar procesos o el servicio.
7. Establecer un concurso como por ejemplo un cuestionario utilizando la aplicación Kahoot. En el cual se entregue un premio con un paseo, viaje o descuento en alguno de los servicios ofrecidos por la institución. Esto se puede llevar a cabo mediante el auspicio de algún proveedor de la institución.
8. Premiar la excelencia como, por ejemplo: una capacitación o seminario. Esto genera dos efectos importantes: 1. Motiva al trabajador y 2. Mejora el desempeño debido a las habilidades que adquiere.

Tabla 30

*Programa de incentivos y reconocimientos*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Grupos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
<b>Diseño de incentivos y reconocimientos laborales</b>	1. Dar a conocer los incentivos que establezca la institución y explicar detalladamente en qué consisten.	1 o 2 veces al año	Docentes Inspectores Personal administrativo Personal de mantenimiento	Certificados Premios que establezca la institución	Directora del Departamento de Talento Humano

## Estrategia No. 4

### Promoción del trabajo en equipo

El trabajo en equipo es esencial en toda organización para crear sinergia entre los miembros de la organización. Según Gil, Rico, & Sánchez-Manzanares (2008) los equipos de trabajo aportan a la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. Se sugiere lo siguiente:

Tabla 31

#### *Programa de promoción del Trabajo en Equipo*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Grupos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
<b>Promoción del Trabajo en Equipo</b>	1. Realizar un Taller de trabajo en equipo para todo el personal de la empresa por áreas o por departamentos, en donde se desarrollen los siguientes contenidos: Definición e importancia Beneficios de la labor en equipo Los roles en un equipo de trabajo Mecanismos para implementar el trabajo en equipo en las organizaciones	1 día	Docentes Inspectores Personal administrativo Personal de mantenimiento	Sala audiovisual o auditorium Diapositivas explicativas Videos explicativos	Directora del Departamento de Talento Humano Directores de áreas o departamentos de la empresa de las distintas secciones Coach motivacional
	2. Impulsar actividades recreativas entre compañeros de trabajo para lograr la integración de los mismos, por ejemplo: Un torneo deportivo para empleados en los que participen equipos de las diferentes secciones de la institución.	1 o 2 veces al año		Canchas deportivas Trofeo Medallas	

## Estrategia No. 5

### Potencialización de los canales y mensajes de comunicación interna

La finalidad de esta estrategia es potencializar y formalizar el uso de aquellos canales de comunicación existente. Cabe recalcar que la institución tiene establecidos canales de comunicación, por tal razón lo que se busca es potenciar su uso. De esta forma, se espera que los rumores que se dan en encuentros informales disminuyan o se eliminen. Se sugiere lo siguiente:

Tabla 32

#### *Programa de Potencialización de los canales y mensajes de comunicación interna*

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Grupos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
<b>Potencialización de los canales y mensajes de comunicación interna</b>	1. Realizar una campaña para recordar la importancia del uso de los medios establecidos por la institución para la comunicación interna: como es el uso del correo institucional. En la cual se recuerde que es donde podemos encontrar la información como disposiciones de las autoridades, convocatorias, reconocimientos a los trabajadores y otros documentos de interés. Por tal razón, es importante revisar el correo institucional constantemente para estar informado.	1 día	Docentes Inspectores Personal administrativo Personal de mantenimiento	Sala audiovisual o auditorium Diapositivas explicativas Videos explicativos	Directora del Departamento de Talento Humano Directores de áreas o departamentos de la empresa de las distintas secciones Coach motivacional
	2. Capacitar a los líderes de cada departamento o área para que la comunicación sea efectiva. Y a su vez transmitan a su equipo de trabajo la importancia de los canales de comunicación de la institución. También es importante que los acuerdos más importantes sean compartidos entre las secciones de Masculino y Femenino para que se unifiquen aspectos relevantes.	1 día			
	3. Socializar los reconocimientos y contenido humano a través de los mecanismos internos a fin de fortalecer su sentimiento de pertenencia, su compromiso y su amor a la institución.	1 o 2 veces al año			

## Presupuesto de implementación de las estrategias

La siguiente tabla muestra un presupuesto de implementación de las estrategias propuestas:

Tabla 33

### Presupuesto

Concepto	Especificaciones	Costos
Material para divulgación de la Filosofía institucional	6 cuadros que contengan la misión y visión de la organización por un valor de \$50 c/u	\$ 300,00
Recursos para el programa de incentivos y reconocimientos	Certificados Premios que establezca la institución	\$ 300,00
Taller de trabajo en equipo	3 sesiones por un valor de \$150 c/u	\$ 450,00
Recursos para el programa de actividades que fortalezcan el trabajo en equipo	Trofeo Medallas	\$ 200,00
Taller de comunicación interna	1 sesiones por un valor de \$150	\$ 150,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.400,00</b>

## Cronograma de implementación de las actividades

El cronograma de implementación señala el tiempo de ejecución de cada una de las actividades. El Departamento de Talento Humano de la Institución deberá estar a cargo de la implementación de las mismas. A continuación, se muestra el cronograma:



## Conclusiones

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo general analizar la incidencia de la cultura organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth. Los datos y estadísticas obtenidos en el desarrollo de la investigación permitieron elaborar una propuesta, la cual contribuirá para mantener una cultura sólida y fuerte, así como mantener un buen desempeño de todos los miembros de la organización.

El primer objetivo de la investigación se desarrolló mediante el estudio bibliográfico de las variables cultura organizacional y desempeño laboral. Mediante la cual se logró sustentar teóricamente el presente proyecto. En la revisión de la literatura dentro del marco referencial se presentaron investigaciones que han abordado esta temática, en las cuales se muestra la relación entre las variables de cultura organizacional y desempeño laboral.

Mediante el desarrollo del segundo objetivo se logró evidenciar que la cultura organizacional dentro de la Institución Educativa está compuesta por las dimensiones de valores, clima, normas, símbolos, filosofía y creencias. La mayor parte de las dimensiones de la cultura organizacional se encuentran en un nivel alto al igual que el desempeño laboral.

El desarrollo del tercer objetivo se llevó a cabo mediante la aplicación de los instrumentos de investigación de Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño para medir la Cultura Organizacional y el Método de observación de comportamiento (BOS) para medir el desempeño laboral. Se logró obtener los siguientes resultados: La cultura organizacional se caracteriza por un nivel alto en valores, clima, normas, símbolos y filosofía. Mientras que la dimensión creencias se encuentra en un nivel medio. Por otro lado, el desempeño laboral de los trabajadores también mostro un nivel alto, caracterizándose por el conocimiento del puesto de trabajo, el trabajo en

equipo, el compromiso, la calidad e independencia. Se pudo evidenciar que existe una fuerte relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral. En consecuencia, se puede establecer que la cultura organizacional incide significativamente de manera positiva sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth.

Finalmente, en el desarrollo del cuarto objetivo se elaboró una propuesta que permita fortalecer la cultura organizacional y contribuyan a un mejor desempeño laboral de los trabajadores de acuerdo a la ideología corporativa. Esta propuesta contiene cinco estrategias que se detallan a continuación: Divulgación y promoción de la Filosofía Organizacional, Socialización de las historias o anécdotas de la institución, Diseño de incentivos y reconocimientos laborales, Promoción del trabajo en equipo y Potencialización de los canales y mensajes de comunicación interna. La aplicación de la propuesta no requiere de presupuestos elevados, sin embargo, se requiere de una persona que se dedique a darle seguimiento para que la implementación sea adecuada.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones de la presente investigación son las siguientes:

Realizar un Programa de Divulgación y promoción de la Filosofía Organizacional que permita crear un sentido de pertenencia entre los trabajadores de la Institución Educativa y a la vez genere un mayor grado de compromiso con la organización.

Socializar las historias o anécdotas más simbólicas de la empresa con la finalidad de que sus colaboradores puedan recordarlas o compartirlas , para fortalecer los valores y normas que guien las conductas de los trabajadores de la institución.

Establecer un programa de incentivos y reconocimientos laborales con el objetivo de mantener la motivación de los trabajadores y lograr un mayor rendimiento. Siendo esto un factor relevante para que la organización alcance el éxito y competitividad en el mercado.

Implementar un programa de Promoción del trabajo en equipo para crear sinergia entre los miembros de la organización y lograr una mayor integración de las secciones de la institución. Este programa fortalecerá los lazos de amistad, compañerismo al mismo tiempo aportará al intercambio conocimientos y experiencias que permiten dar respuestas eficientes para cumplir los retos planteados por la organización.

Potencializar los canales y mensajes de comunicación interna existentes dentro de la organización. Con la finalidad de evitar o eliminar los rumores que se dan en encuentros informales entre los colaboradores de la empresa.

## Referencias

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial organizacional*. México: Cengage Learning Editores.

Academia Naval Almirante Illingworth. (2021). Obtenido de <https://anai.edu.ec/>

Álvarez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia.

*Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.

Álvarez, F. (2016). Confiabilidad en procesos de evaluación de 360 grados. *Revista*

*Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23(1), 1-13.

Amores , F., & Bonilla, G. (2013). Investigación y diagnóstico del Clima Organizacional y

Ambiente Laboral de los empleados y trabajadores de la empresa eléctrica provincial

Cotopaxi SA. *Extensión Latacumba, Ecuador: Departamento de Ciencias Económicas,*

*Administrativas y de Comercio Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de las*

*Fuerzas Armadas ESPE. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*, 1-5.

Amoros, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.

Andrade Gutiérrez, J. (2015). *Revisión de la literatura acerca de la cultura organizacional en el*

*ámbito educativo (Master's thesis)*.

Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. México:

Cengage Learning.

Baltazar Paredes, N. (2017). *Compromiso organizacional y desempeño docente en colegios*

*públicos de la cuenca Nor Alta; UGEL N° 15, Huarochirí 2017*.

- Barragán, R., & Mar, M. d. (2018). *Identidad Corporativa y Sentido de Pertenencia en el Colaborador Outsourcing*. Recuperado el 24 de 5 de 2020, de <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3375>
- Bastidas, G., & López, R. (2019). La Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Hallazgos21*, 4(2), 112-132.
- Baztán, Á. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Subjetividades*, 2(2), 86-122.
- Bejarano, M., & Siu, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115.
- Benítez Gómez, R. (2019). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del hospital general Babahoyo*.
- Betancourt Ruíz, R. (2018). *Incidencia de la cultura organizacional en el Desempeño laboral del personal del área de bodega: Caso Hospital Civil Santa Teresita*.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
- Brenis Magallanes, M., & Quiroz Ccacyacoo, L. (2020). La importancia de la imagen corporativa dentro de las instituciones educativas como ventaja competitiva.
- Calderón-Hernández, G., Serna-Gomez, H., Álvarez-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, C. (2019). Sentido y significado de la socialización organizacional. *Revista Espacios*, 40(03).

- Cardoza Tinoco, A., Bermúdez Balladares, F., & Zapata Gómez, R. (2020). *Administración: Cultura Organizacional (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua)*.
- Carrillo Punina, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas; año 4, no. 08*, 61-73.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Castellanos, C., & Rojas, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia tecnológica*, (45), 12-17.
- Cepeda, M. (2016). La Conducta Organizacional; Es necesario Instaurar el Código de Conducta Organizacional? *Empresarial*, 10(37), 21-26.
- Céspedes Aranguren, A. (2016). *Análisis de la afectación de la cultura organizacional como consecuencia de los riesgos psicosociales*.
- Chand, S. (2018). *Inspira: Cómo crear una cultura organizacional poderosa*. Whitaker House.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill .
- Contreras Aguirre, C. (2018). *Investigación: Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San*

*Juan de Miraflores – Lima, 2017. Obtenido de*  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/18973>

Córdoba, M. (2015). Culturas organizacionales éticas/Ethical organizational cultures.

*Antropología y Sociología: Virajes, 17(1), 107-135.*

Cruz Muñante, C. (2018). *La cultura organizacional educativa y su relación con el desempeño docente en el Colegio Nacional Rosa de Santa María del distrito de Breña.*

De La Torre Iparraguirre, L. M., & Themme-Afan Bustamante, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016.*

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.* México: Pearson educación.

Díaz, L., García, E. I., & Guillen, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana SA de CV. *Revista Raites, 1(1), 10-30.*

Díaz, L., García, E., & Guillen, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana SA de CV. *Revista Raites, 1(1), 10-30.*

Durive, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC, (5), 87-95.*

- Espinoza Ochoa, A., & Gaspar Huamán, J. (2018). *Cultura organizacional y bienestar laboral en profesionales de salud del Centro de Salud Ascensión Huancavelica 2018*.
- Fernández, F., & Borjas, A. (2007). Equipos de trabajo: forma organizativa de la economía basada en el conocimiento. *Economía y Sociedad*, 12(20), 17-33.
- Fernández, F., & Borjas, A. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión gerencial*, (1), 45-58.
- Franco Mosquera, C., & Rodríguez Cárdenas, O. (22 de 10 de 2019). *Estudio actual de la cultura organizacional de la empresa estatal Defensoría Pública del Ecuador (Guayas). Propuesta para la Creación de un modelo de cultura organizacional que promueva la Satisfacción laboral como detonante para una mejora en el contenido*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14008>
- Gallegos Arias, T. (2012). *Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del Valle de los Chillos del Distrito Metropolitano de Quito (Bachelor's thesis, QUITO/PUCE/2012)*.
- García Sanchez , J., Claver Tejero, B., Yurrebaso, A., & Carriso Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. . *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 3.
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Gómez, J., & Herrera, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado* 10(1), 96-105.

- Gomez, M. M. (2014). *Una aproximación a la Cultura organizacional en las instituciones educativas*. Valencia.
- Guizar Montufar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional (Doceava Edición)*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Hernández Díaz, Z. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de Cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo*.
- Hinojosa Egas, C. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional y la relación con el compromiso de los colaboradores de la empresa GEA Ecuador*.
- Kootz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- López Felipe, L. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Idrc.
- Marin Perez, E. (2018). *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre*.
- Marin-Garcia, J., Bayarri, L., & Huerta, L. (2015). Protocol: Comparing advantages and disadvantages of Rating Scales, Behavior Observation Scales and Paired Comparison

- Scales for behavior assessment of competencies in workers. A systematic literature review. *WPOM*, 6(2), 49-63.
- Martínez, N., & Dávila, A. (1998). Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación: el estudio de la cultura en instituciones educativas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 3(6).
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia. *Información tecnológica* 27(6):03-10.
- Ministerio de Educación. (2012). *Estándares de calidad educativa*. Obtenido de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares\\_2012.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf)
- Ministerio de Trabajo. (2018). *Acuerdo Ministerial N° MDT-2018-0041*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/MDT-2018-0041.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2018). *Acuerdo Ministerial N° MDT-2018-0138*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf>
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, 16(3).
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 16(75), 23-33.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos. Décimo Primera Edición*. México: Pearson Educación.

Montañez García , A. (2017). Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad.

*Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (32), 51-62.

Moreano, C. (2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. *Contribuciones a la Economía*.

Mori Castro, K., & Bardales Delgado , J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.

Naranjo Valencia, J., & Calderón Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta. *Estudios Gerenciales*, 223–236.

Olmos Torres, M., & Socha Fandiño, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional (Doctoral dissertation, Universidad de la Sabana)*.

Orozco, J., & Pacherras, C. (2015). La Cultura Organizacional como pilar de la ventaja competitiva en las Organizaciones Empresariales. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 2(4).

Ortiz Parra, J. (Marzo de 2008). "Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería DELTA LTDA." *Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional*. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf>

Oviedo, H. C., & Adalberto, C. A. (2005). "Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach". *Revista colombiana de psiquiatría* 34.4, 572-580.

Palacios Dueñas, M. (2015). La relación entre cultura organizacional desempeño laboral: un enfoque conceptual (Master's thesis).

Pastor Guillén, A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017.*

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 16(3), 493-505.

Peña Tizon, F. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral del personal de la Institución Educativa República de Bolivia, Villa El Salvador 2018.*

Pérez, A., Milian, A., Cabrera, P., & Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud, INFODIR*, (24), 86-99.

Petit, E., Abad, R., López, M., & Romero, R. (2011). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (67), 173-205.

Quiroga Espinoza, G., Umaña Delgado, I., & Vanegas Sanjuanés, L. (2018). *Creación de la filosofía organizacional de la empresa Coyote Trade SAS.*

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.

- Rivera González, L. (2016). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario)*.
- Rivera Reyes, S. (2019). *La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenandes Ecuador*.
- Robbins , S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional. Décimoquinta edición*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson educación.
- Rodríguez Bustos, A. (2018). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*.
- Rodríguez-Marulanda, K., & Lechuga-Cardozo, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista EAN*, (87), 79-101.
- Rosado Mendoza, F. (2019). *Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores operativos en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos en Guayaquil*.
- Ruiz , P., Ruiz , C., & Martinez , R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31.

- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salazar Carrasco, C. (2015). “Fortalecimiento de la identidad, cultura y sentido de pertenencia del Grupo Corporativo Super Deportes S.A. y su empresa: Marathon Sports en la ciudad de Quito, con el fin de mejorar el clima laboral”. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/2790>
- Sánchez Marrujo, A. (2019). *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores en la Gerencia Sub Regional de Churcampa 2017*.
- Tapia, M., Mireles, F., & Ruiz, J. (2017). Cultura organizacional de aprendizaje como factor de competitividad en la empresa familiar. *Red internacional de investigadores en competitividad*, 4(1).
- Varela, O., & Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), 96-110.
- Vargas Echeverría, S., & Flores Galaz, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176.
- Wheelen, T., Hunger, J. D., & Sánchez, M. (2007). *Administración estratégica y política de negocios (Vol. 10)*. Mexico: Pearson Educación.

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.

Zegarra Ugarte, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. *Comunicación*, 6(2), 5-14.

Zuta, M., Quijano, J., & Alvino, F. (2017). Identidad cultural y desempeño docente en instituciones educativas. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (84), 292-322.

## Apéndice

### Apéndice A

#### Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional

A continuación, encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo con la siguiente escala:

1: Nunca	0%
2: Ocasionalmente	25%
3: Algunas Veces	50%
4: Frecuentemente	75%
5: Siempre	100%

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

Preguntas	1	2	3	4	5
1. ¿En la empresa donde usted labora se fomenta la innovación?					
2. ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación o influencia interna?					
5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es el adecuado?					
6. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo?					
7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?					
8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?					
9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11. ¿En la empresa hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?					

12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?					
13. ¿La empresa celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?					
14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa?					
16. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la empresa?					
17. ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					
18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional cómo familiar?					

*Tomado de:* Olmos Torres & Socha Fandiño (2006) Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional

## Apéndice B

### Método de Observación de Comportamiento (BOS)

#### Instrucciones:

Evalúe el desempeño del empleado en el puesto, en relación con los comportamientos que se presentan.

Marque con una "X" el cuadro correspondiente de acuerdo con la escala de calificación.

#### Escala de Calificación

**1: Siempre:** El evaluado presenta el comportamiento de forma constante.

**2: Casi Siempre:** El evaluado presenta el comportamiento en la mayoría de las ocasiones.

**3: Algunas Veces:** El evaluado presenta el comportamiento de forma eventual.

**4: Nunca:** El evaluado no presenta el comportamiento en ninguna ocasión.

Características del desempeño		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	<b>Conocimiento del puesto</b> , el empleado comprende los elementos funcionales de su puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conoce el campo especializado y técnico de su puesto.				
2	<b>Disponibilidad</b> , el empleado es puntual, y por lo regular observa los periodos prescritos para cada tarea.				
3	<b>Calidad</b> , el empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado.				
4	<b>Objetividad</b> , el empleado busca el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución.				
5	<b>Independencia</b> , el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión.				
6	<b>Negociación</b> , el colaborador enfrenta y resuelve los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.				
7	<b>Confiabilidad</b> , su labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.				
8	<b>Relaciones Interpersonales</b> , la relación del empleado es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales.				
9	<b>Trabajo en equipo</b> , el colaborador está comprometido con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la comunicación y colaboración de sus demás compañeros.				
10	<b>Compromiso</b> , el empleado realiza todas actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución.				
<b>TOTAL</b>					

Tomado de: Marin-Garcia, Bayarri, & Huerta (2015) Working Papers on Operations Management

## Apéndice C

Valores críticos de la  $r$  de Pearson para una prueba unilateral según grados de libertad ( $n-2$ )

<i>gl</i>	<i>Niveles de significación (<math>\alpha</math>)</i>			<i>gl</i>	<i>Niveles de significación (<math>\alpha</math>)</i>		
	<i>0.1</i>	<i>0.05</i>	<i>0.01</i>		<i>0.1</i>	<i>0.05</i>	<i>0.01</i>
3	0.988	0.997	1.000	21	0.369	0.433	0.549
4	0.900	0.950	0.990	22	0.360	0.423	0.537
5	0.805	0.878	0.959	23	0.352	0.413	0.526
6	0.729	0.811	0.917	24	0.344	0.404	0.515
7	0.669	0.754	0.874	25	0.337	0.396	0.505
8	0.622	0.707	0.834	26	0.330	0.388	0.496
9	0.582	0.666	0.798	27	0.323	0.381	0.487
10	0.549	0.632	0.765	28	0.317	0.374	0.479
11	0.521	0.602	0.735	29	0.317	0.374	0.479
12	0.497	0.576	0.708	30	0.306	0.361	0.463
13	0.476	0.553	0.684	35	0.282	0.333	0.428
14	0.458	0.532	0.661	40	0.264	0.312	0.402
15	0.441	0.514	0.641	45	0.248	0.296	0.381
16	0.426	0.497	0.623	50	0.235	0.276	0.361
17	0.412	0.482	0.606	60	0.214	0.254	0.330
18	0.400	0.468	0.590	70	0.198	0.235	0.305
19	0.389	0.456	0.575	80	0.185	0.220	0.286
20	0.378	0.444	0.561	90	0.174	0.208	0.270
				100 +	0,165	0,196	0,256

Tomado de: Fórmulas y Tablas Estadísticas (2008)



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Tutiven Acosta Stefanie Ivette, con C.C: # 0929709061 autor(a) del trabajo de titulación: *Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 7 de marzo de 2022

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Tutiven Acosta Stefanie Ivette  
C.C: 0929709061

## ***REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA***

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Tutiven Acosta, Stefanie Ivette		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Gutiérrez Candela, Glenda / Zerda Barreno, Elsie		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	7 de marzo del 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	108
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura organizacional, Desempeño laboral		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura organizacional, desempeño laboral, valores, identidad corporativa, filosofía, creencias.		

#### **RESUMEN/ABSTRACT**

La presente investigación tiene como objetivo analizar incidencia de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Academia Naval Almirante Illingworth, para la propuesta de un programa que fortalezca la Cultura Organizacional de la Institución Educativa. El método implementado en el desarrollo de la investigación es deductivo. El tipo de investigación realizada es descriptivo y correccional. El diseño de la investigación es no experimental y transversal. El enfoque utilizado fue la investigación cuantitativa. La población estuvo conformada por un total de 448 trabajadores y el tamaño de la muestra para realizar las encuestas fue de 208 trabajadores. El instrumento utilizado para medir la cultura organizacional es el cuestionario de Carolina Olmos Torres y Katherine Socha Fandiño. Mientras que para evaluar el desempeño laboral se utilizó el Método de observación de comportamiento (BOS). Los principales resultados obtenidos muestran que las dimensiones más sobresalientes dentro de la cultura organizacional son: valores, clima, normas, símbolos y filosofía. Por otra parte, el desempeño laboral se caracteriza por el conocimiento del puesto de trabajo, el trabajo en equipo, el compromiso, la calidad e independencia. A partir de estos resultados, se realizó una propuesta, la cual plantea un programa en el que se estableció estrategias que permitan fortalecer la cultura organizacional y el desempeño laboral. A través de la socialización, diseño de políticas y potencialización de aspectos organizacionales.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0989069899	<b>E-mail:</b> stutiven@anai.edu.ec
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>	



SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	