



POSGRADOS

Maestría en
**PSICOLOGÍA CON
MENCIÓN EN GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO, CAMBIO E INNOVACIÓN**

RPC-SO-05-NO.156-2021

OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROYECTO DE TITULACIÓN CON COMPONENTES DE
INVESTIGACIÓN APLICADA Y/O DESARROLLO

TEMA:

PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO
EN EL REFORZAMIENTO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL Y MEJORA DEL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS DE LA
CADENA DE COMIDA FOODIX SAS EN EL PERÍODO
2023

AUTOR:

EVELYN DAYANA VALLES LARA

DIRECTOR:

XIMENA ALEXANDRA RAMÍREZ OCAÑA

QUITO – ECUADOR

2025

Autor(es):



Evelyn Dayana Valles Lara

Psicóloga, con mención Laboral Organizacional
Candidata a Magíster en Psicología con Mención en Gestión del
Talento Humano, Cambio en Innovación por la Universidad
Politécnica Salesiana – Sede Quito.
evalles@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Ximena Alexandra Ramírez Ocaña

Psicóloga
Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional
Magister en Psicología del Trabajo de las Organizaciones y en
Recursos Humanos
xramirez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2025© Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO– ECUADOR – SUDAMÉRICA

VALLES LARA EVELYN DAYANA

PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO EN EL REFORZAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS DE LA CADENA DE COMIDA FOODIX SAS EN EL PERÍODO 2023.

DEDICATORIA

A mis padres, por ser mi pilar fundamental y la base de todo lo que soy, por su amor incondicional, su apoyo incansable que me han brindado en cada etapa de mi vida y por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia se pueden alcanzar los sueños más grandes; a mi hermana, por su compañía y motivación; y a todos los que, con su cariño, han sido parte esencial de este logro.

Dedico también este trabajo a mi novio, gracias por tu paciencia, tu comprensión y tu apoyo inquebrantable durante esta etapa tan exigente de mi vida. Tus palabras de ánimo, tu confianza en mis metas y tu compañía en los momentos difíciles han sido una luz que me ha guiado en los días más oscuros.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi profesora tutora Ximena Ramírez por su valiosa orientación, por compartir su conocimiento y por su paciencia y constante apoyo durante todo este proceso. Su compromiso con mi formación que no solo me ayudó a crecer como estudiante, sino también en mi crecimiento profesional, su ejemplo de dedicación y profesionalismo será siempre una referencia para mí.

Agradezco profundamente a la Universidad Politécnica Salesiana, por brindarme las herramientas y los conocimientos necesarios para alcanzar este importante logro académico.

Extiendo también mi gratitud a la empresa Foodix S.A.S., por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de realizar este trabajo de investigación; gracias a su colaboración, disposición y recursos que aportaron valor tanto a mi formación académica como personal.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, hicieron posible la culminación de esta etapa tan importante en mi vida.

Tabla de Contenido

Resumen	7
Abstract	8
1. Introducción	9
2. Determinación del problema	11
3. Marco teórico referencial	14
3.1. Cultura organizacional.....	14
3.2. Desempeño laboral	20
4. Materiales y metodología	27
4.1. Hipótesis.....	27
4.2. Enfoque.....	27
4.3. Encuadre	28
4.4. Método	29
4.5. Alcance	29
4.6. Criterios de inclusión y de exclusión.....	30
4.7. Población y muestra	30
4.8. Instrumentos de recolección de información.....	31
4.9. Consideraciones éticas	32
5. Resultados y discusión.....	33
5.1. Presentación de los resultados.....	33
5.1.1. Cultura organizacional	33
5.1.2. Desempeño laboral.....	44
5.1.3. Triangulación de los resultados y discusión.....	46
5.2. Diseño de la propuesta de reforzamiento de la cultura organizacional y mejora del desempeño laboral	51
6. Conclusiones.....	59
Referencias.....	59

Propuesta de un plan de acción enfocado en el reforzamiento de la cultura organizacional y mejora del desempeño laboral de los empleados operativos de la cadena de comida FOODIX SAS en el período 2023

Autor(es):

Evelyn Dayana Valles Lara

Resumen

El desempeño laboral es una variable multifactorial dependiente de aspectos individuales, grupales y ambientales, dentro de los que se incluye la cultura organizacional. En este trabajo se centró la atención en la cadena de comida Foodix S.A.S., que tiene su base de operaciones en la ciudad de Quito. Se planteó el análisis para identificar y diagnosticar problemas de cultura organizacional y desempeño en los trabajadores y crear, a partir de los resultados, una propuesta de un plan de acción enfocado en el reforzamiento de ambas variables y así mejorar la situación general de la empresa y a sus trabajadores. La metodología de la investigación constó de enfoque mixto, es decir, se cuenta tanto con investigación cuantitativa como cualitativa. El encuadre se fundamenta a la teoría socio crítica y el método fue deductivo con alcance correlacional, fenomenológico y proyectivo, por cuanto a partir de los resultados se genera una propuesta de plan de acción. Los participantes del estudio fueron 29 trabajadores activos y del área operativa de la empresa. Los instrumentos de recolección de la información fueron el *Denison Organizational Culture Survey*, la Evaluación del Rendimiento Laboral Individual (*Individual Work Performance Questionnaire IWPQ*) y la entrevista. Como resultado se obtuvo que la cultura organizacional muestra buen estado general, pero algunas de las subdimensiones mostraron debilidades. El desempeño laboral puntuó mejor para esta muestra. Se evidenció correlación intermedia entre las dos variables. Con base a los resultados se realizó una propuesta de reforzamiento de la cultura organizacional y mejora del desempeño laboral específicamente para trabajadores operativos, la cual tuvo como premisa que las acciones del plan fuesen económicos, accesibles, sencillas de aplicar y continuas, por lo que la mayoría están planteadas para ser aplicadas de manera permanente. Como conclusión, se obtuvo que las variables están relacionadas y se prevé que con el plan de acción permitirá la mejora de los trabajadores y de la compañía.

Palabras clave:

Cultura organizacional, desempeño laboral, reforzamiento, Ecuador.

Abstract

Work performance is a multifactorial variable dependent on individual, group, and environmental aspects, including organizational culture. This study focused on the Foodix S.A.S. food chain, which has its base of operations in Quito. The analysis aimed to identify and diagnose organizational culture and performance problems among workers and, based on the results, create an action plan focused on reinforcing both variables to improve the overall situation of the company and its employees. The research methodology employed a mixed approach, incorporating both quantitative and qualitative research. The framework is based on socio-critical theory and used a deductive method with a correlational, phenomenological, and projective scope, as the results generated an action plan proposal. The study participants were 29 active and operational workers from the company. The data collection instruments included the Denison Organizational Culture Survey, the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), and interviews. The results revealed that organizational culture shows a generally good state, although some subdimensions exhibited weaknesses. Work performance scored better for this sample. An intermediate correlation between the two variables was evidenced. Based on the results, a proposal was developed to reinforce organizational culture and improve work performance, specifically targeting operational workers. The plan's premise was to design actions that were economical, accessible, simple to apply, and continuous, with most actions intended for permanent implementation. In conclusion, the study found that the variables are interrelated, and it is anticipated that the action plan will facilitate improvements for both workers and the company.

Palabras clave:

Organizational culture, work performance, Performance Enhancement, Ecuador.

1. Introducción

El desempeño laboral es una variable multifactorial dependiente de aspectos individuales, grupales y ambientales, dentro de los que se incluye la cultura organizacional. Esta última implica un concepto amplio e intangible relacionado con cómo se experimenta trabajar en la empresa y está definido por el estilo organizacional, procesos, dirección y otros elementos. En la actualidad existen abundantes estudios que dan cuenta de la importancia de ambas variables y otros más de su relación estadísticamente comprobable (Martínez y otros, 2013; Méndez y otros, 2023; Baltazar-Gómez y otros, 2022). De ahí que una estrategia común para abordar el desempeño laboral de los trabajadores sea mejorar la cultura organizacional.

En este trabajo se centró la atención en la cadena de comida Foodix S.A.S., de la ciudad de Quito. Esta empresa tiene su centro neurálgico en los trabajadores operativos, los cuales fueron los que se tomaron en cuenta para el análisis. Se planteó el análisis para identificar y diagnosticar problemas de cultura organizacional y desempeño en los trabajadores y crear, a partir de los resultados, una propuesta de un plan de acción enfocado en el reforzamiento de ambas variables y así mejorar la situación general de la empresa y a sus trabajadores.

El presente informe se estructura de la siguiente manera. En primera instancia se encuentra el detalle del problema identificado. En la siguiente sección se definen las variables del análisis, teorías y factores incidentes. En la sección de materiales y metodología se detalla la premisa de trabajo, el enfoque, encuadre, método, alcance, criterios de inclusión y exclusión de los sujetos y los instrumentos de recolección de información validados a emplear para poder obtener datos fiables. Además, se dan las pautas para una investigación ética.

En la sección de resultados y discusión se presentan los resultados de los instrumentos cuantitativos, seguido del análisis de ambos instrumentos en

comparación con la entrevista aplicada a los trabajadores. Finalmente se especifica la propuesta de reforzamiento de la cultura organizacional y el desempeño laboral para la empresa. En la sección final se enlistan las conclusiones obtenidas de todo el trabajo.

2. Determinación del problema

Uno de los objetivos principales de toda empresa es ser productiva, ya que esta capacidad se traduce en mayor rentabilidad, aprovechamiento de los recursos existentes, eficiencia, excelencia y muy importantemente, competitividad. Son varios los elementos que llevan a la empresa al estado de productividad deseado, pero tal vez el más relevante y complejo de todos es el equipo humano de trabajo que produce y que está estrechamente relacionado con la generación de los bienes o servicios que comercializa u ofrece la organización. En las últimas décadas se le ha dado la merecida relevancia a la calidad del aporte humano en la empresa, por lo que se han investigado y mejorado múltiples aspectos que afectan directa e indirectamente la productividad de la empresa desde el enfoque del trabajador o colaborador, siendo la dimensión del desempeño laboral la medida que se usa para comprender cómo llegar a la productividad requerida (Pineda y otros, 2023).

En este contexto, el concepto de cultura organizacional destaca por ser un componente fundamental del desarrollo óptimo de los trabajadores dentro de las organizaciones. La cultura organizacional “es considerada hoy como uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, como el núcleo central de su capital intelectual” (Yopan y otros, 2020, p. 264) y es que tiene una influencia muy alta en las dimensiones laborales intangibles, es decir, que no se perciben directamente, pero que son relevantes al comportamiento de los trabajadores.

La cultura organizacional es un concepto amplio y dinámico y comprende al conjunto de decisiones organizacionales sobre dirección, valores compartidos, creencias, estructura de trabajo, formas de crecimiento laboral, de control y de comunicación que generan un sistema social interno que se perciben como una cultura organizacional propia (Yopan y otros, 2020). De la misma manera que con la cultura social general, la cultura organizacional afecta al modo de desenvolverse dentro del contexto laboral concreto. Ese conjunto de decisiones puede moldearse,

modificarse, mejorarse y perfeccionarse para llevar la cultura a un estado positivo, que apunte al desarrollo integral de los trabajadores. Existen múltiples trabajos que referencian la relación entre el desempeño laboral y la cultura organizacional (Méndez y otros, 2023), por lo que trabajar la mejora del desempeño laboral desde la esfera de la cultura organizacional es un enfoque adecuado, justificado y beneficioso para las empresas.

Desde el punto de vista local, las empresas ecuatorianas necesitan de propuestas concretas para mejorar el desempeño laboral debido a que el contexto empresarial nacional tiene un desarrollo limitado, “tienen una tendencia a seguir trabajando de la misma manera que lo han hecho siempre, no se ha notado incrementos en la productividad, existe un pobre desarrollo tecnológico y sin crecimiento estructura” (Mendoza y otros, 2021, p. 322). Es decir, las empresas del territorio no han experimentado verdaderos avances en materia de competitividad y productividad, lo que afecta a la economía nacional y a la proyección del país en el mercado internacional.

Un entorno laboral donde se exige un desempeño laboral muy alto, pero que suele desarrollar una cultura organizacional no óptima es el de la industria de la comida rápida. El estudio de Prada (2019) señala que muchas empresas de comida rápida se enfocan en la eficiencia y rentabilidad del negocio, pero descuidan a los trabajadores, propiciando la alta rotación por las conductas negativas impulsadas desde la gerencia. En este sentido, las empresas de comida rápida suelen tener problemas de cultura organizacional, lo que afecta profundamente su rentabilidad, competitividad y estabilidad, a la vez que genera influencia negativa en el desarrollo de los trabajadores. En Ecuador, la estabilidad de las empresas es un problema económico relevante, ya que muchas de las empresas nuevas fracasan en el primer año de vida (Baque-Cantos y otros, 2020), a la vez que existen evidencias de que las empresas ecuatorianas tienden a tener problemas de cultura organizacional estable y adecuada para su desarrollo (Morales-Pibaque y Salazar-Pin, 2023).

Uniendo estos elementos se llegó a este trabajo de investigación, que propone estudiar la relación entre desempeño laboral y cultura organizacional, de la empresa indicada. Esta es una de las organizaciones emergentes del país, que ha tenido un rápido crecimiento, pero que su estabilidad y competitividad depende completamente de los trabajadores operativos, un sector laboral que históricamente ha sido descuidado por parte de los líderes de las empresas, y como otras tantas en el país podría llegar a ser parte de las empresas fracasadas si no se hacen intervenciones adecuadas.

En este trabajo se tiene como premisa que los aspectos de cultura organizacional y desempeño laboral son cruciales para la estabilidad, desarrollo y competitividad de las empresas. En este sentido, el trabajo no se detiene en solamente aportar información situacional, sino que se lleva el conocimiento a la aplicación, específicamente a partir de una propuesta de un plan de acción enfocado en el reforzamiento de la cultura organizacional para la mejora del desempeño laboral. La atención se enfocará en los empleados operativos de la cadena de comida FOODIX SAS, en el año 2023.

3. Marco teórico referencial

3.1. Cultura organizacional

El trabajo es un aspecto muy cotidiano para la humanidad y ha acompañado a todas las culturas, civilizaciones y pueblos de la historia. De la misma manera, las organizaciones y compañías son conceptos antiguos que forman base de la economía desde hace siglos. Sin embargo, no siempre se pensó en el trabajo como un ámbito de crecimiento, social, donde las personas comparten intereses y objetivos, sino que es un descubrimiento relativamente reciente el hecho de que en cada organización existe una cultura formada por las costumbres y reglas dentro de un contexto laboral. Desde que se comenzó a estudiar la cultura organizacional se creó bastante literatura sobre el tema, que aborda diferentes dimensiones de la cultura, de las necesidades humanas dentro del trabajo y de las relaciones que existen entre la cultura de una organización y su lugar en el gran esquema económico y comercial de un territorio (Llanos, 2016).

Actualmente se pueden encontrar muchas teorías interesantes que explican la cultura organizacional y que sirven como base para estudios empíricos en compañías y para crear acciones de mejora relacionadas con la competitividad, productividad y la otra variable de interés en este trabajo, el desempeño laboral. El estudio de la cultura organizacional comenzó en 1927, cuando la empresa la Western Electric Company, de Chicago, Estados Unidos realizó observaciones sobre el comportamiento de los trabajadores, con el fin de conocer qué influía en su productividad, aunque en un inicio se enfocaban en elementos físicos, como la iluminación. Encontraron que más allá de elementos físicos de los puestos de trabajo, un factor incidente fue la organización informal, que era base para las conductas laborales observadas, lo que dio pie a relacionar variables psicológicas (nunca antes tenida en cuenta) con la forma de trabajar, producir y adaptarse al trabajo de las personas (Suárez y otros, 2020).

A partir de la publicación de este estudio varios profesionales de la psicología se interesaron en el fenómeno y después de arduos trabajos empíricos dieron forma a teorías que explican el génesis de la cultura organizacional y muy especialmente, de su impacto en las variables gerenciales de una empresa. En este sentido se escogen dos teorías que van bien con el enfoque del trabajo.

En primer lugar, se analizará la Teoría de los Recursos y Capacidades, la cual no es una que haya partido de un único autor, sino que se ha construido a partir de los estudios de varios autores, incluso se estima que aún está en revisión y mejora. Wernerfelt (1984) publicó estudios sobre los recursos y su influencia en el éxito de una empresa, quien es el referente de la teoría por su libro "*A resource based view of the firm*", luego Teece, Pisano y Shuen (1997) analizaron las capacidades dinámicas, pero también se cuenta como aportes teóricos relevantes a Penrose (1959) y Barney (1991), incluso algunos estudiosos añaden los estudios de Grant (1996) sobre el conocimiento (Fong y otros, 2017).

En síntesis, la Teoría de Recursos y Capacidades "aborda la heterogeneidad de los recursos de una organización; enfocándose en los elementos intangibles como recursos potencialmente generadores de ventaja competitiva por ser valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles" (Suárez y otros, 2020, p. 152). Lo que propone la teoría es que dentro de una organización la diferencia la marca el equilibrio de existencia y uso de los recursos y las capacidades, y que el uso eficiente de ellos, teniendo en cuenta sus diferencias y variabilidades, tienen influencia total en el potencial de desarrollo y competitividad de la empresa.

Los recursos están representados por los activos tangibles e intangibles de la empresa, esto incluye a los trabajadores, la infraestructura (terrenos, maquinarias, edificios, etc.), la tecnología, los métodos, los procesos, los estándares, patentes o creaciones y los estilos de gestión (Marino-Romero y otros, 2022). Estos son recursos no sustituibles que una empresa no tiene igual a otra. Los recursos, sin duda alguna, son base para el desarrollo de la empresa, para su competitividad y su capacidad de respuesta ante las demandas y desafíos del entorno.

Pero la teoría también contempla la variable de las capacidades, que se refiere a las formas que tiene la empresa para crear valor, para personalizarse y diferenciarse frente a demás, y para construir y configurar sus competencias y hacer frente al entorno, pues se ha notado que no es suficiente contar con buenos recursos, sino que las empresas realmente competitivas tienen capacidades dinámicas que explican su desempeño y esta es principalmente la adaptación (Marino-Romero y otros, 2022).

Lo que se extrae de la teoría para aplicarse a las organizaciones es la premisa de que “una empresa no genera una mayor ventaja competitiva al tener más recursos, más bien se relaciona con la calidad de estos, en otro enfoque se puede decir que no todos los recursos son fuente de ventaja competitiva ni crean un valor adicional” (Apocada y otros, 2016, p. 71). Ahora bien, la teoría es útil en varios contextos, siendo uno de ellos la cultura organizacional. En este ámbito, la teoría permite relacionar el uso de los recursos y las capacidades como los orígenes de los elementos culturales (valores, creencias, tradiciones, y mitos) de la empresa, así como también determina los aspectos que hacen competitiva a la empresa.

Una teoría complementaria a esta y que tiene un enfoque más directo en los trabajadores es la Teoría del Desarrollo Organizacional, la cual engloba los aspectos que definen a la organización, muy especialmente el equipo humano de trabajo y sus relaciones, “esta herramienta ayuda a desarrollar las potencialidades de los individuos, se relaciona con el estímulo de los sentimientos y emociones de las personas” (Ortiz-Gutiérrez y otros, 2021, p. 31). El concepto y teoría de desarrollo organizacional está en circulación desde la década de los 60, momento en el cual se notó que en la productividad y desempeño de la empresa incidían muchas variables. La teoría de desarrollo organizacional “es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos” (Segredo y otros, 2017, p. 89).

La teoría señala que el desarrollo organizacional parte de la base de que es importante aportar a la estimulación de los trabajadores, concentrándose en sus necesidades, creando sistemas de incentivos (directos e indirectos) y en general un entorno donde se pueda percibir que existe una estrategia de desarrollo y crecimiento y que todos forman parte de ella. Una vez que el trabajador está satisfecho, atendido, elevado, y cubierto en todos los parámetros psicosociales, este se encargará de llevar a la empresa a su mejor estado. La teoría del desarrollo organizacional es relevante por cuanto incentiva la innovación, la creación de valor, el aprendizaje de los trabajadores da importancia a los lazos socioemocionales de los trabajadores en el espacio de trabajo y equilibra las demandas de la empresa hacia los trabajadores.

Utilizar la teoría de desarrollo organizacional dentro de una empresa permitiría modificar la estrategia global de la misma, pero además de eso, tendría fuerte influencia en los cimientos de la cultura organizacional. Aquí es donde la teoría tiene su relación con la cultura organizacional, dado que el desarrollo organizacional sirve para identificar las dimensiones de la cultura interna, sus elementos intervinientes, las afectaciones que produce en los trabajadores y los elementos que son susceptibles de mejorar para incidir en la competitividad y posición de la empresa en el comercio o su área industrial.

Ayala (2014) incluso opina que el concepto de cultura organizacional parte de los elementos de la teoría del desarrollo organizacional, y que a partir del conocimiento de lo que implica el desarrollo organizacional se puede modificar o afianzar el tipo de cultura organizacional deseado para los fines de la empresa. Tal es así que “los gestores de culturas organizacionales emprenden el desarrollo de su personal capacitándolo, fijando sus objetivos y dándoles recompensas por el buen rendimiento que tengan respecto de los objetivos globales de la organización” (p. 50).

Ambas teorías son útiles para comprender la cultura organizacional, lo que lleva al siguiente aporte de esta sección: delimitar qué es la cultura organizacional e

Identificar cómo mejorarla para llevar a la empresa a un estado de desarrollo económico y humano deseado. En específico, para este trabajo, ambas teorías ayudan a comprender el problema de la empresa seleccionada, por un lado, la Teoría de Recursos y Capacidades explica que una cultura organizacional inadecuada representa la subutilización de recursos intangibles clave, impidiendo desarrollar capacidades distintivas y ventajas competitivas, y la Teoría del Desarrollo Organizacional enfatiza que una cultura débil obstaculiza el cambio planificado y sistemático, afectando negativamente el desempeño laboral al generar resistencia, desmotivación y falta de compromiso.

De la misma manera, las teorías se convierten en una guía específica para la creación de un plan de acción como ayudante para incidir sobre la cultura organizacional como elemento dominante sobre el desempeño laboral. Estas teorías permiten diseñar un plan de acción que inicia identificando recursos y capacidades clave como personal capacitado, procesos estandarizados y cultura de servicio, para luego desarrollar intervenciones específicas de cambio organizacional. Estas acciones fortalecen la cultura organizacional, mejoran las competencias del personal y optimizan los procesos operativos, generando ventajas competitivas sostenibles y un mejor desempeño organizacional en el mercado de la comida rápida ecuatoriana.

Una vez comprendidas teorías relevantes que moldean los conceptos de cultura organizacional, se terminará la sección con conceptos del tema.

El concepto de cultura organizacional deriva de la unión de dos conceptos, que son cultura y organización. La cultura es una concepción que engloba el conjunto de estructuras y sistemas que crean los miembros de la sociedad y que influyen en las nuevas generaciones y que incluyen tradiciones, valores, lenguaje, arte, ciencia, religión y otros elementos más (Rocha y otros, 2022). La cultura “refleja las características comunes de sus miembros (...) la cultura es inherente y se vuelve necesaria para regular, identificar y diferenciar ciertas sociedades de otras, ciertos grupos de otros” (Llanos, 2016, p. 11).

La organización es el sistema que se crea en torno a un foco laboral, donde las personas se asocian para producir un bien o servicio con fines de lucro. Entonces la cultura organizacional “sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con el propósito de enfrentar adecuadamente aquellas demandas del entorno en función del cumplimiento de la misión de la organización” (Rocha y otros, 2022, p. 22).

“La cultura organizacional describe el entorno en el que trabajan las personas y la influencia que tiene en cómo piensan, actúan y experimentan el trabajo” (Warrick, 2017, p. 2) y esto tiene total influencia en cómo se comportan las personas dentro de la organización y ello influye en la productividad de la empresa. Por supuesto la cultura no es algo estático ni único, sino que hay subculturas dentro de la cultura dominante que interactúa constantemente, alimentándose mutuamente (Warrick, 2017).

La cultura organizacional es una variable que incluye variadas dimensiones y que se caracteriza por múltiples elementos, y es que, así como el concepto es flexible, su caracterización depende de la visión de los autores y de los elementos más dominantes en las empresas que han servido de modelo de los investigadores. En su investigación Ferrer y otros (2022) recopila dimensiones propuestas por autores, como Pettigrew (1979) que estipula como dimensiones de la cultura organizacional a “significaciones públicas, sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes” (p. 20), Toca y Carrillo (2009) señalaron como dimensiones aspectos de “psicología, sociología, antropología, dirección/administración” (p. 21), mientras que la investigación de Alabart (2003) obtuvo como dimensiones “Grupo I: Símbolos, creencias, formas de conducirse, paradigmas, sistema de significados compartidos. Grupo II: Normas y valores. Grupo III: Filosofía, reglas, ambiente o clima, presunciones” (p. 21).

Como se puede ver, las dimensiones varían ampliamente, pero incluye aspectos como símbolos, valores y aspectos que aportan significancia para la cotidianidad de los trabajadores dentro de una organización. Las características también varían,

pero en general engloban los elementos ya indicados en las dimensiones, es decir, las características son las áreas que definen a la cultura de una empresa. Shonubi y Akintaro (2016) enlista como características de la cultura organizacional la innovación, la atención al detalle, el énfasis en los resultados, el énfasis en las personas, el trabajo en equipo, la agresividad y la estabilidad. Todas estas, en diferentes grados o estilos es lo que definiría el tipo de cultura de la empresa. En la investigación de Azwar y Andika (2023) resalta las características identificadas por Kretiner y Kinici, que son, la identidad, el compromiso colectivo, la estabilidad del sistema social y comportamiento individual.

Con la ambigüedad y amplitud que implica la cultura organizacional, los instrumentos y métodos de evaluación y medición de esta importante variable son variados. Cancino y Vial (2022) señalan varios modelos populares e importantes como el Modelo de Valores en Competencias de Quinn y Rohrbaugh, cuyo instrumento busca identificar si la cultura es de tipo clan, adhocrática, jerarquizada o de mercado. Existen otros instrumentos como el “Organizational Culture Inventory (OCI) de Cooke y Lafferty (1987)”, el “Organizational Culture Survey de Glaser, Zamanaou y Hacker (1987)”, el “Hofstede’s Organizational Culture Questionnaire de Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990)”, el “Practice Culture Questionnaire (PCQ) de Stevenson (2000)”, el “Questionnaire on Organizational Cultures de Mitrovic, Brubic-Nesic, Milisavljevic, Melovic y Babinokova (2014)”, el “Organizational Culture Assessment de Pauzoliene, Simanskiene y Siksnylyte (2017)”, y la “Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) de Robles, Montes, Rodríguez y Ortega (2018)”.

3.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral es un concepto que se viene estudiando desde hace relativamente poco tiempo, aunque es una idea que manejan los empleadores, gerentes y emprendedores del mundo y a lo largo de la historia, pero se fortaleció con la industrialización debido a que ese entorno de producción y tecnificación de los procedimientos exigió medir qué tanto se produce y cómo se desempeñan los

trabajadores frente a las tareas que se les exige cumplir. Ticahuanca y Mamani (2021) explican que existen registros de medición del desempeño de trabajadores de una fábrica textil “mediante la retribución de un presente libro a cada trabajador y donde el inspector registraba el desempeño cotidiano calculando la clasificación por colores que señalaban los niveles de utilidad” (p. 89).

Ahora bien, los modelos sobre el desempeño laboral son modernos, debido a que no se sistematizó profundamente las implicaciones de este tema hasta hace poco. Una de las teorías más antiguas es la Teoría general del desempeño laboral de Campbell, el cual se ha posicionado como uno de los referentes teóricos más relevantes porque tuvo en cuenta la multidimensionalidad del desempeño, es decir, todos los factores que intervienen. El modelo de Campbell es un constructo diseñado para “contar con los componentes principales para determinar el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones, ya que se enfoca en el comportamiento de los trabajadores” (Bautista y otros, 2020, p. 3).

La propuesta de Campbell fue muy novedosa y útil en su momento porque proponía un modelo amplio y completo de lo que supone comprender el desempeño laboral, pues tuvo en cuenta valores individuales, sociales, organizacionales y externos que ayudan o influyen en el trabajador para cumplir su trabajo y mostrarse diligente, eficiente, apropiado, coherente y adecuado al contexto. Por supuesto la visión de Campbell estaba guiada hacia comprender el desempeño laboral para cumplir con los objetivos de la organización, es decir, que se trató como un modelo útil para mejorar la posición de la empresa frente a su competencia considerando que el capital humano es primordial para el logro de metas organizacionales.

Campbell concibió el “desempeño como cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales” (Ramos, 2017, p. 82), siempre desde la perspectiva de la capacidad del trabajador para cumplir con sus tareas y responsabilidades. Si bien el modelo teórico puede parecer un tanto

reduccionista en la modernidad, especialmente considerando que hay mucho más conocimiento e incluso desarrollo de disciplinas como Psicología Organizacional, el desempeño laboral es una variable muy técnica y de interés para la organización, que tiene mucho que ver con la suficiencia de la empresa para producir, ganar dinero y figurar entre la competencia en el mercado.

Otros autores que manejan propuestas teóricas del desempeño laboral son Ramos-Villagrasa y otros (2019)¹, que proponen el desempeño laboral como la variable dependiente definitiva, dado que es el resultado de todas las decisiones de gestión y manejo que se emplean en la organización. Esto no deja de lado que el desempeño laboral es una variable compleja, multidimensional, que implica la reunión de varios aspectos que ejercen influencia sobre cómo se desarrollan los trabajadores desde el punto de vista de las expectativas del empleador.

Las variables del desempeño laboral trabajadas por estos autores son tres. La primera es desempeño frente a las tareas, es decir, aquellas que se desarrollan para poder cumplir con las tareas que se les demandan a los trabajadores, este desempeño varía de persona en persona y de puesto de trabajo en puesto de trabajo, pues influye en ello elementos individuales y contextuales, también depende de lo que espera la organización del diseño del puesto de trabajo. La segunda variable es desempeño contextual, que claramente influye en la anterior, y se trata del comportamiento que se desarrolla acorde a la influencia del entorno social y psicológico que se le infunde al trabajador, esto puede ser la relación con las diferentes personas que hacen parte de la organización, el estilo de liderazgo, los valores y otros que moldean a la organización (Ramos-Villagrasa y otros, 2019).

La tercera dimensión es el comportamiento laboral contraproducente, que es la parte negativa del desempeño por cuanto el trabajador puede mostrar cierta rebeldía respecto de las responsabilidades del trabajador, y se considera como comportamiento contraproducente incumplimiento de tareas, sabotaje, quejas,

¹ Estudio que analizó el modelo de medición del desempeño laboral propuesto por Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, De Vet, and Van Der Beek en 2014 en su versión en español.

incentivar problemas, mal uso de los beneficios, incluso afectar adrede a otros trabajadores (Ramos-Villagrasa y otros, 2019).

Como se puede ver, el modelo teórico de desempeño laboral es complejo y abarca muchos aspectos, incluidos aquellos que no controla el trabajador como individuo. Este modelo es interesante porque tiene en cuenta los comportamientos contrarios que afectan al desempeño y que pueden derivar de una mala cultura laboral, pero también de valores y decisiones individuales, pero que en conjunto moldean lo que se entiende como desempeño, especialmente desde el punto de vista cuantitativo, pues los comportamientos contraproducentes disminuyen productividad y ganancia y muestran al trabajador como alguien poco colaborativo y poco útil en el equipo de trabajo.

Ahora bien, las teorías de desempeño laboral no se tratan directamente del desempeño, sino de visiones que pueden explicar por qué o cómo se comporta un trabajador en un contexto laboral. Una teoría que resalta es la de la motivación del trabajador. Un exponente relevante es Víctor Vroom, quien en los años 60 estudió y analizó el rol de la motivación en los trabajadores respecto de su puesto laboral. La motivación y lo que se espera del trabajo define en buena parte cómo se desarrolla el trabajador en el trabajo, es decir, el trabajador tiene expectativas sobre lo que desea, lo que anhela, lo que puede obtener para mantenerse en el puesto, “el atractivo de un sistema social para que una persona quiera participar de él o, por el contrario, la probabilidad de que una persona que pertenece quiera abandonarlo, están relacionados con las consecuencias de la membresía organizacional” (Marulanda y otros, 2014, p. 210), es decir, las recompensas y satisfacciones que puede obtener de estar en ese sitio.

Las recompensas que modelan el desempeño pueden ser la retribución económica, como elemento muy notorio, pero también son muy importantes los factores de aceptación de los compañeros, el tipo de actividades o tareas que se le encomiendan, la relación con los superiores, las decisiones que se toman sobre la persona y sobre el entorno y el nivel o puesto que ocupa la persona dentro del

sistema organizacional (Marulanda y otros, 2014). Respecto de Vroom, Escobedo y Quiñones (2020) recoge tres elementos principales que modelan la teoría:

“Expectativa: es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, hace referencia al empeño que el empleado ejecuta para tener un desempeño preciso. Instrumentalidad: es la relación entre el desempeño y la recompensa, indica el grado de probabilidad estimado sobre los resultados óptimos que corresponden una recompensa. Valencia: hace referencia a la importancia que el individuo otorga al resultado o estímulo por el desempeño obtenido” (p. 22).

La expectativa implica cómo responde el trabajador a lo que se le exige, desde el punto de vista de la comodidad que siente el trabajador en el entorno y qué tanto se va a esforzar en sus tareas; la instrumentalidad es la medida en que el trabajador obtiene beneficios directos por su desempeño y comportamiento, como aumento de salario o de beneficios directos, por lo tanto se refiere a una retroalimentación entre la empresa y el trabajador; y finalmente la dimensión de valencia es la importancia que el trabajador da a cierto tipo de recompensa, que no siempre se refiere al beneficio económico, pues puede ser reconocimiento, aumento del poder, promoción, confianza y otros (Lunenburg, 2011).

Como es bien sabido la motivación se construye desde dos dimensiones, la personal y la externa. Lo comentado por Vroom se enfoca primordialmente en los factores personales o individuales de la motivación, es decir, aquellos que la persona trabajadora espera y percibe de su entorno; pero hay otros factores que el trabajador no maneja, sino que únicamente las puede observar y asumir sin modificarlas, como son los aspectos organizacionales, el modelo de gestión, el diseño del puesto de trabajo, entre otros. Estos elementos externos ciertamente influyen en la motivación y el manejo de las expectativas del trabajador, pero Vroom se enfoca en como percibe, maneja y procesa el trabajador todos los aspectos que le motivan o desmotivan.

Adicional se quiere proponer el enfoque de las competencias, debido a que los modelos de desempeño laboral se concentran en buena parte en las competencias

de los trabajadores como parte fundamental de su forma de abordar el trabajo y de tener éxito en las tareas que se le asignen. La competencia se trata de “una actuación integral capaz de articular, activar, integrar, sintetizar, movilizar y combinar los saberes (conocer, hacer y ser) con sus diferentes atributos” (López, 2016, p. 316). Todo empleador o gerente de organización centra su atención en las competencias, que es el concepto amplio del desarrollo intelectual, de habilidades, destrezas y conocimientos de un trabajador respecto de su entorno y de las tareas que se le piden en su entorno laboral “la capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta” (Quintero, 2010, p. 278).

Para ampliar la concepción de la variable se presentan definiciones, características, dimensiones y formas de evaluación y medición. Desempeño laboral “se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos” (Pineda y otros, 2023, p. 4). En la investigación de Pineda y otros (2023) se señala la propuesta de Chiavenato sobre las dimensiones que componen el desempeño laboral, que son “la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer”, las “habilidades y las capacidades personales”, y ambas están relacionadas con la percepción que tiene el trabajador de su efecto en su trabajo (p. 5).

Las características del desempeño laboral, como con la cultura organizacional, varían dependiendo del autor y de los resultados de las evaluaciones, y es que este resultado, que puede ser fácilmente medible, no necesariamente es fácil identificar cómo se produce, predice y asegura. Pineda y otros (2023) explica que “las habilidades cognitivas y físicas de un individuo difícilmente explican por sí solas su desempeño laboral. Otros factores, como la motivación y las habilidades interpersonales, son también muy importantes” (p. 7).

La revisión de Pashanasi y otros (2021) señala que las investigaciones han identificado como dimensiones del desempeño laboral a la motivación, conocimientos y habilidades, gestión del talento humano, capacitación, reconocimiento, ambiente laboral, tipo de trabajo y actividades que incluye el

contrato, clima organizacional, trabajo en equipo, inteligencia emocional, aptitudes, y hasta uso de las TIC.

Esta variedad en dimensiones y características hace que exista una importante variedad de métodos e instrumentos de evaluación. Los enfoques son variados, y Guartán y otros (2019) señalan las escalas de puntuación de desenvolvimiento del trabajador, listas de verificación, métodos de selección forzada, registros de acontecimiento o escalas de calificación conductual; también se puede señalar el uso de indicadores, como el Key Performance Indicator (KPI). Estos métodos son muy eficientes dentro de las empresas, es decir, cuando son empleados por los gerentes y supervisores como medio para tener información corporativa.

4. Materiales y metodología

4.1. Hipótesis

Tabla 1.

Hipótesis de trabajo

Hipótesis	Variables involucradas
<p>H0: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados operativos de la cadena de comida FOODIX SAS.</p>	<p>Cultura organizacional: es un fenómeno social y organizacional que se construye en las empresas y que se constituye de aspectos como la identidad corporativa, la ideología, las percepciones, la práctica simbólica, la historia, el estilo de dirección, las costumbres, la forma de comunicación, valores y moral interna (Mena, 2019, p. 4).</p>
<p>H1: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados operativos de la cadena de comida FOODIX SAS.</p>	<p>Desempeño laboral: “eficacia que demuestra el colaborador al realizar su trabajo, la cual esta resulta necesaria en las empresas, por ende, esta se convierte en una ventaja competitiva para las empresas en la actualidad” (Cuello y otros, 2020, p. 110).</p>

Nota: Elaboración propia.

4.2. Enfoque

El enfoque de la investigación es mixto, pues este es el que mejor responde a los objetivos, y se tiene en consideración el aspecto del análisis correlacional de las variables del trabajo, que es cuantitativo, pero se quiere complementar los resultados con datos cualitativos. La investigación mixta realiza “un conjunto de

procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (Hernández Sampieri y otros, 2014, p. 534) Por su parte, el enfoque cuantitativo se caracteriza por “la selección subjetiva e intersubjetiva de indicadores (a través de conceptos y variables) de ciertos elementos de procesos, hechos, estructuras y personas” (Cadena-Iñiguez y otros, 2017, p. 1605).

De manera complementaria, el aspecto cualitativo de la investigación busca profundizar en la comprensión de los fenómenos acorde a cómo son percibidos por quienes lo experimentan, centrándose en lo subjetivo, personal y vivencial (Guerrero, 2016). Normalmente los estudios de clima organizacional no toman en cuenta el aspecto cualitativo y se centran en demostrar la correlación entre las variables, pero en este trabajo se quiere complementar la visión de recolección de información subjetiva, lo cual hace el estudio novedoso y completo. No se debe olvidar que el desempeño laboral y el clima organizacional son variables sociales, que se conocen y estudian a través de la percepción de los trabajadores, por lo que resulta muy útil enriquecer los hallazgos con dos posiciones de la percepción.

4.3. Encuadre

El encuadre de la investigación es el paradigma de la teoría socio crítica. Este paradigma se contrapone al positivista, muy usado por los investigadores, pero que es tan riguroso que deja de lado las apreciaciones, experiencias y simbolismos del contexto problemático de la investigación, además que no da mucho espacio para la transformación social. El paradigma de la teoría socio crítica, por su parte, incentiva al investigador a que haga una reflexión del problema, que profundice en sus dimensiones y que a partir de ese ejercicio proponga algún elemento que sirva para la transformación de la sociedad, ofreciendo una paradigma donde la teoría y la práctica confluyen, ya que los impulsores de este paradigma comprenden que no es suficiente con comprender el fenómeno, sino que es necesario dar soluciones (Loza y otros, 2020).

4.4. Método

El método de análisis acorde con el paradigma y el enfoque es el método deductivo, que “tiene la finalidad de comprender los fenómenos y explicar el origen o las causas que la generan” (Sánchez, 2019, p. 108), así mismo, el análisis deductivo se basa en usar premisas generales para llegar a una conclusión particular. En este caso, la investigación se afianza de las teorías sobre desempeño laboral y el desarrollo organizacional a partir de la cultura de la empresa, con lo que se moldea las variables y dimensiones para la recolección de la información y así, finalmente, llegar a la conclusión particular aplicable al contexto de la empresa. Estos resultados confirman la teoría y la enriquecen, por lo que este método de análisis es muy útil para fomentar el conocimiento empírico de un problema. Sánchez (2019) explica también que este método es apropiado para dar soluciones prácticas a problemas complejos, por lo que no se queda solo en lo teórico. El método deductivo suele concretarse desde la presentación de hipótesis de trabajo, las cuales se confirman con las conclusiones de la investigación.

4.5. Alcance

El alcance de la investigación se definirá de acuerdo con sus partes. La parte cuantitativa del proyecto tiene alcance correlacional. Corbetta (2007) explica que en este tipo de estudios se sigue una secuencia lógica de fases de investigación, con el fin de comparar la hipótesis con la teoría a través de una mirada neutral y de observación científica, por lo que apoya de las técnicas estadísticas para completar sus análisis. Las investigaciones correlacionales toman dos variables y verifican si se relacionan significativamente, por medio de métodos estadísticos estrictos y objetivos. En este tipo de investigaciones es muy importante la rigurosidad de la toma de los datos, así como del diseño del sistema de correlación. Respecto a otros elementos del diseño de la investigación, el proyecto es no experimental y transversal, es decir, toma datos y realiza los análisis en un solo momento, sin considerar un largo periodo de tiempo de cambios, sino que toma la realidad del momento de la investigación.

Por su parte, la investigación cualitativa tiene un alcance fenomenológico, el cual “se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto” (Fuster, 2019, p. 202). Finalmente, por la creación de una propuesta de un plan de acción para la empresa investigada, la investigación alcanza a ser proyectiva, que se refiere a los proyectos de investigación que reúnen todos los hallazgos para proponer “inventos, programas, diseños (...) basados en conocimientos anteriores” (Hurtado de Barrera, 2000, p. 325), se trata por ende de una solución práctica a los problemas.

4.6. Criterios de inclusión y de exclusión

Tabla 2.

Criterios de inclusión y exclusión de los participantes en el estudio

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Ser trabajador activo que pertenezca a la empresa FOODIX SAS. • Ser trabajador del área operativa que pertenezca a la empresa FOODIX SAS. • Ser trabajador de la empresa FOODIX SAS que ha superado el tiempo de período de prueba. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser trabajador de la empresa FOODIX SAS y encontrarse en período de vacaciones durante la investigación. • Ser trabajador de la empresa FOODIX SAS y pertenecer al área administrativa, supervisores y gerente. • Ser trabajador de la empresa FOODIX SAS que aún se encuentra en período de prueba.

Nota: Elaboración propia.

4.7. Población y muestra

De acuerdo con Supo (2014), la población se conforma de la totalidad de sujetos que tienen las características determinadas para la investigación, mientras que muestra es un subgrupo de la población, que es significativamente representativo de esta. La investigación ya está cerrada al personal operativo de la empresa FOODIX SAS, por lo que la población es ese sector de la plantilla laboral. De acuerdo

con la empresa, actualmente laboran 29 personas del sector operativo, los cuales acuden a tres locales distintos ubicados en diferentes sectores de Quito.

Se seleccionó directamente el grupo de trabajadores del sector operativo porque estos son los que realizan las actividades más productivas de la empresa, por lo que recae en ellos el peso del desempeño. Respecto de la muestra para el aspecto cuantitativo, debido a que la población es pequeña y manejable para la investigadora, se considera oportuno contar toda la población como los participantes del estudio, por lo que no es necesario hacer cálculo de la muestra. Para la investigación cualitativa, se empleará una muestra no probabilística intencional, compuesta por trabajadores del área productiva.

4.8. Instrumentos de recolección de información

Para la investigación se usarán dos instrumentos cuantitativos que permitan medir las variables: cultura organizacional y desempeño laboral. Para la cultura organizacional se empleará el “*Denison Organizational Culture Survey*”, creado en 1991 por Daniel Denison, autor clásico de cultura organizacional. El instrumento, aunque de origen anglosajón, ha sido traducido, probado y validado en casi todos los países. El instrumento es una escala de Likert con cinco opciones. Las dimensiones que aborda son involucramiento ($\alpha = .91$), consistencia ($\alpha = .87$), adaptabilidad ($\alpha = .83$) y misión ($\alpha = .95$) (Vargas y Flores, 2020).

Para la medición del desempeño laboral se empleará el cuestionario para Evaluación del Rendimiento Laboral Individual (originalmente *Individual Work Performance Questionnaire IWPQ*), el cual es de origen holandés, creado por Koopmans y otros (2011) y tiene como dimensiones rendimiento en la tarea ($\alpha = 0,76$), rendimiento contextual ($\alpha = 0,72$) y comportamientos contraproducentes ($\alpha = 0,76$) (Gabini y Salessi, 2017). El cuestionario ha sido traducido y se ha usado en el Ecuador, por lo que está validado para este país (Villacís-López y otros, 2021).

Para la indagación cualitativa se usará la entrevista, la cual es una de las técnicas más útiles, personales, sistematizables y completas. La entrevista “se define como

una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar, es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial” (Díaz-Bravo, 2013). La entrevista se concretó a partir de una guía de preguntas como instrumento. Para la validación de la entrevista se contará con la revisión y aprobación de un comité de expertos de la universidad.

4.9. Consideraciones éticas

Toda investigación, aunque genere beneficios al conocimiento y a la sociedad, tiene implicaciones éticas que considerar. Una de las guías mundiales para establecer parámetros éticos de investigación biomédica es la Declaración de Helsinki (Asamblea Médica Mundial, 1990), donde se indican los principios de investigación científica. Si bien esta investigación no es experimental, es pertinente emplear siempre el consentimiento informado, que es uno de los principios de la Declaración de Helsinki, específicamente el noveno, que indica que “cualquier investigación en seres humanos debe ser precedida por información adecuada a cada participante potencial de los objetivos, métodos, posibles beneficios, riesgos previsibles e incomodidades que el experimento puede implicar”.

Por otro lado, “los factores éticos de un investigador deben enmarcarse dentro de: la honestidad de sus afirmaciones y la exposición de sus teorías, con unas condiciones mínimas de dignidad y calidad” (Ojeda y otros, 2007, p. 354), por lo cual en esta investigación se solicitará la aprobación de la participación de los trabajadores mediante un consentimiento informado en el cual se indique el fin de la investigación y se explique en que consiste la participación de las personas encuestadas, los objetivos con los que se realiza la investigación y también los derechos y riesgos que tienen como participantes. Todo esto se encuentra detallado en el formulario de consentimiento informado entregado a cada participante.

5. Resultados y discusión

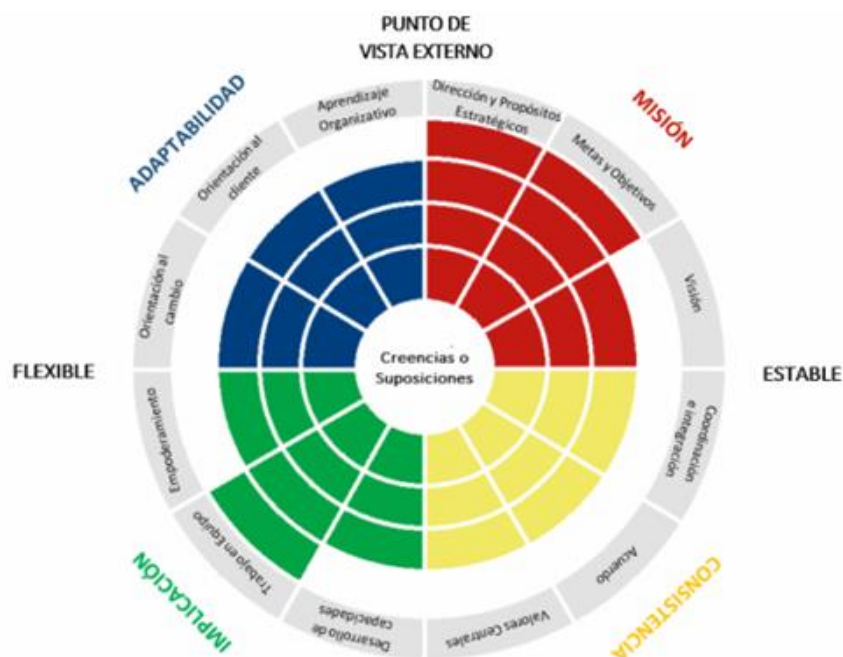
5.1. Presentación de los resultados

5.1.1. Cultura organizacional

El *Denison Organizational Culture Survey*, de 56 ítems, se compone de las dimensiones de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, las cuales se estructuran de acuerdo con subdimensiones, como se muestra en la figura 1.

Figura 1.

Dimensiones y subdimensiones del *Denison Organizational Culture Survey*



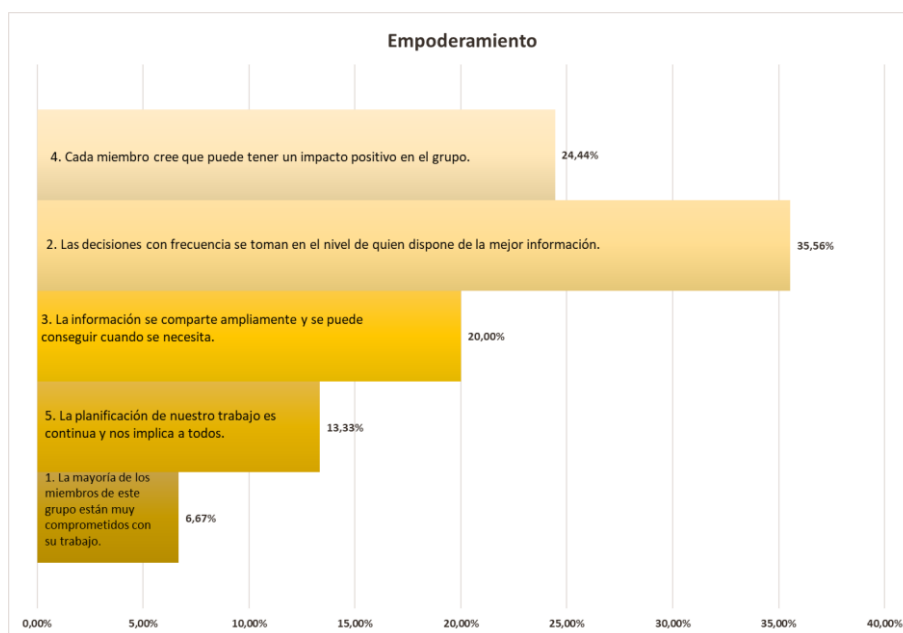
Nota: tomado de Burgos y otros (2017).

La dimensión Implicación, hace referencia al grado de motivación, compromiso y su rol activo dentro de la organización desde su desarrollo profesional junto a su equipo de trabajo con el fin de llegar al éxito de la organización. Esta dimensión contiene 15 ítems, divididos de la siguiente manera: los primeros 5 ítems corresponden a la subdimensión empoderamiento, del ítem 6 al 10 corresponden a Trabajo en Equipo y del ítem 11 al 15 tiene relación con el desarrollo de capacidades. La subdimensión Empoderamiento obtuvo un PNC de 20%, que puede

indicar que la cultura organizacional se encuentra ligado a la toma de decisiones colectiva mas no hacia una autonomía individual, se evidencia que los empleados no tienen claro su posición al generar empoderamiento por falta de información más clara.

Figura 2.

Subdimensión Empoderamiento

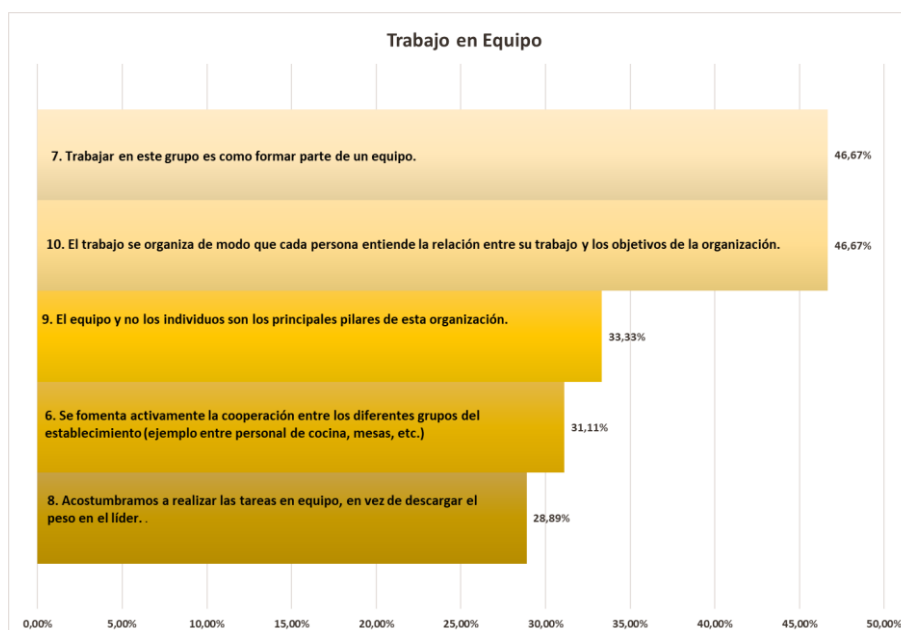


Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

La ponderación alta en relación a la subdimensión corresponde a Trabajo en Equipo con un PNC de 37.33% que evidenció que la organización valora la colaboración y el esfuerzo colectivo, tomando en cuenta que se promueve el trabajo en conjunto más no el individual ni con todo el peso al líder.

Figura 3.

Subdimensión trabajo en equipo

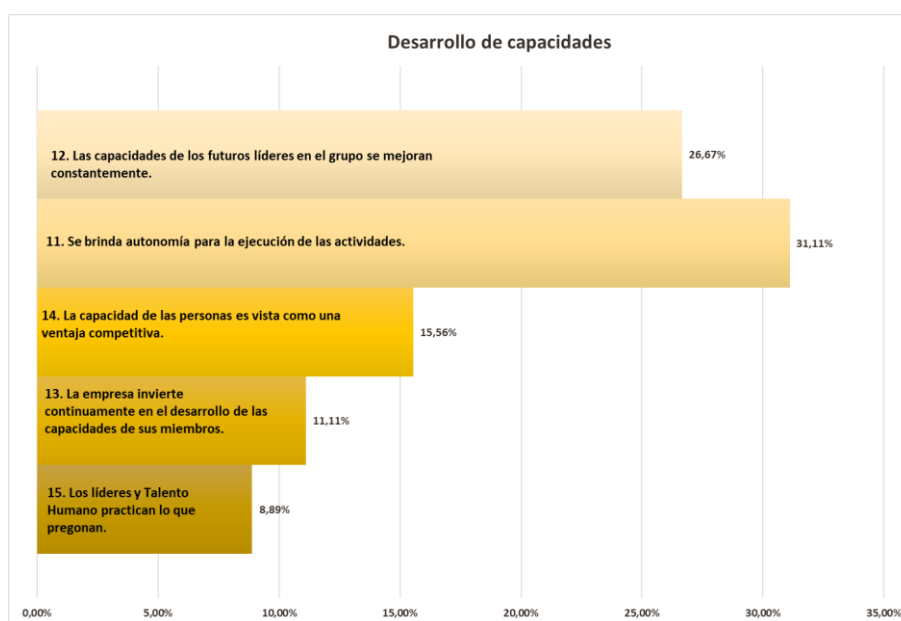


Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

Por otro lado, el PNC correspondiente al Desarrollo de capacidades con un puntaje de 18.67% verificó que no se proporciona oportunidades de formación y desarrollo profesional como personal, siendo estos los puntajes más bajos del área.

Figura 4.

Subdimensión de Desarrollo de capacidades



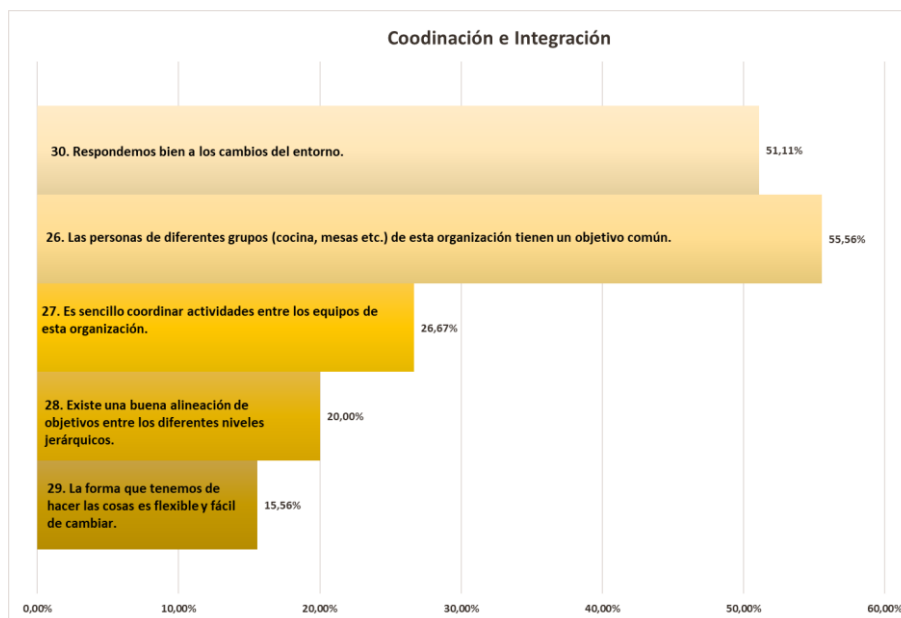
Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

La dimensión correspondiente a la Consistencia hizo referencia a la estabilidad y coherencia en el comportamiento basado en sus valores, prácticas y estabilidad laboral. Es así como, dentro de la escala en la dimensión corresponde a los ítems desde la pregunta 16 hasta la 30, dividido de la siguiente manera: Valores centrales desde el ítem 16 al 20, Acuerdos desde el ítem 21 al 25 y Coordinación e Integración, desde el ítem 26 al 30.

La ponderación más alta en esta subdimensión correspondió a Coordinación e integración con un PNC de 33.78%, indicando que la organización probablemente valora la coordinación efectiva y la integración entre departamentos o equipos y el manejo armonioso de sus actividades con el fin de alcanzar los objetivos comunes. Esto es coherente con una cultura que prioriza la alineación y la colaboración entre diferentes áreas, evidenciando que se promueve el esfuerzo individual y eficiente para mantener un rendimiento organizacional óptimo.

Figura 5.

Subdimensión Coordinación e integración



Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

Aunque importantes, mantuvieron valores bajos con un PNC de 24% correspondiente a los Acuerdos y con un PNC de 26,67% en relación con los Valores centrales, el enfoque principal estuvo en la forma en que los miembros de la

organización entiendan, respeten las reglas o reglamentos en conjunto con los procedimientos para encontrarse alineados a las expectativas organizacionales.

Figura 6.

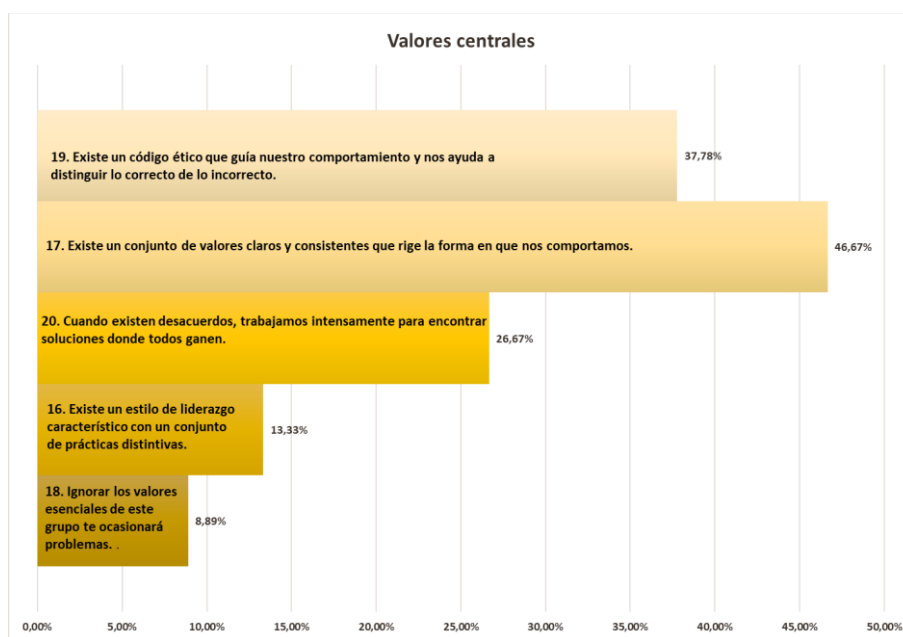
Subdimensión Acuerdos



Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

Figura 7.

Subdimensión Valores centrales



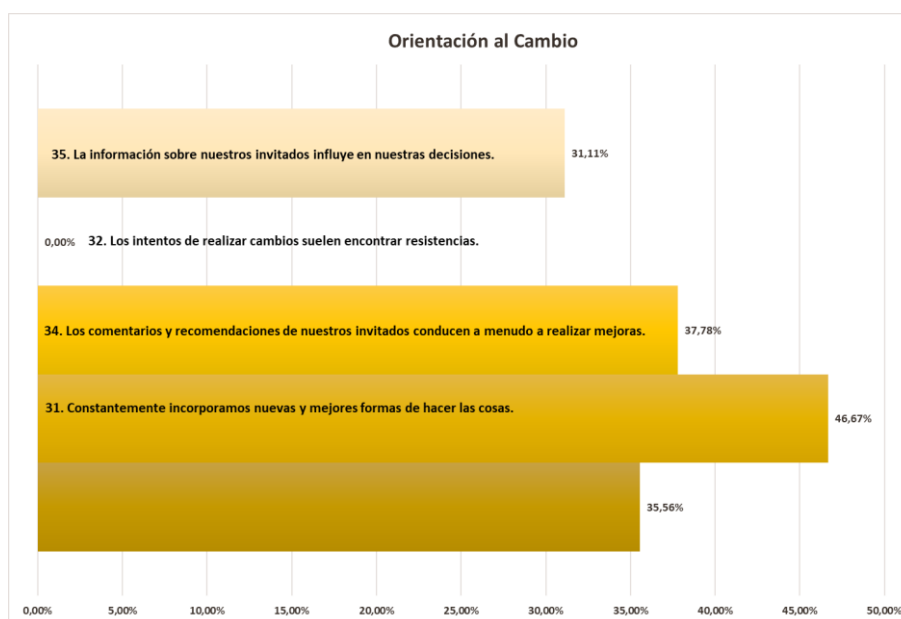
Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

Respecto a la dimensión Adaptabilidad, en la dimensión correspondiente a la escala de rendimiento laboral, tuvo relación a la capacidad de organización entre la empresa junto a sus colaboradores con el fin de poder llegar a ajustar sus procesos, estrategias y mantener un entorno colaborativo y con respuestas eficaces al momento de tener situaciones de cambio a nivel interno como externo. Esta dimensión consta de los ítems 31 al 45, divididos de la siguiente manera cada subdimensión: Orientación al Cambio desde la pregunta 31 a 35, Orientación al cliente desde la pregunta 36 al 40 y Aprendizaje organizativo desde el ítem 41 a 45.

El PNC de mayor puntaje con el 30.22% correspondió a la Orientación al cambio, el cual mide la disposición y capacidad de cada uno de los miembros de la organización para aceptar, gestionar y su enfrentamiento ante nuevas situaciones, métodos de trabajo, procesos o incluso de tecnologías.

Figura 8.

Subdimensión Orientación al cambio



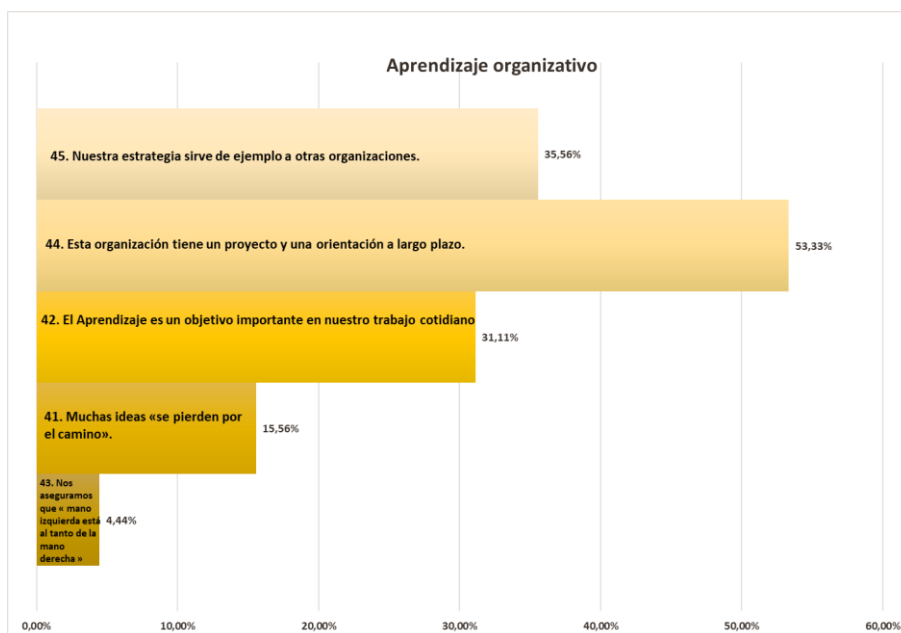
Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

Junto al aprendizaje organizativo con un PNC de 28%, evidenció que la cultura de la organización es flexible, abierta al cambio, los colaboradores aprenden de experiencias pasadas lo que ha permitido mejorar sus resultados y por ellos, promueven un entorno donde se valoran la innovación y la adaptación. Esto puede

ser indicativo de una cultura que busca continuamente mejora, ajustes en sus decisiones y preparación para sus futuros desafíos.

Figura 9.

Subdimensión Aprendizaje organizativo

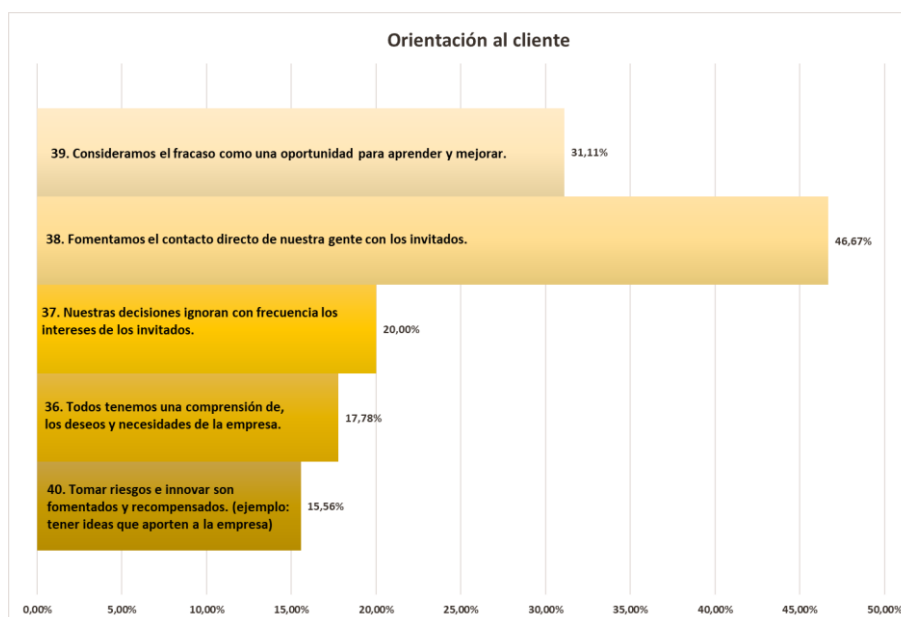


Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

Por otro lado, la subdimensión Orientación al cliente arrojó un PNC de 18.22% como indicador bajo, puede indicar que, aunque la orientación al cliente es relevante, para la organización no se encuentra ligado a sus demandas del mercado y como tal no buscan tener una satisfacción del cliente en un entorno competitivo.

Figura 10.

Subdimensión Orientación al cliente



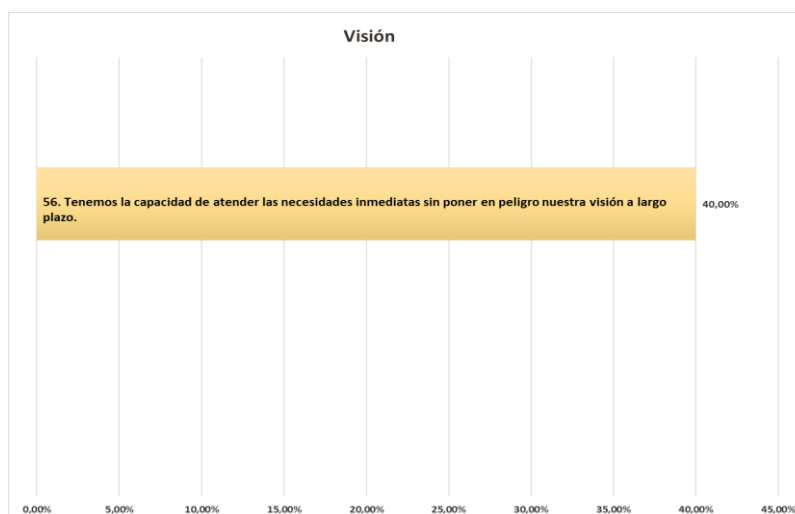
Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

La Misión dentro de la escala de rendimiento laboral, señaló la comunicación y los propósitos de sus objetivos estratégicos y la visión que la organización promueve, además de proporcionar el sentido de propósito en su cultura con sus empleados. En esta dimensión se ha tomado en cuenta los ítems 46 al 56, evidenciando las subdimensiones: Dirección y propósitos estratégicos desde el ítem 46 al 50, Metas y objetivos desde el ítem 51 al 55 y Visión el ítem 56.

En esta dimensión se evidenció el mayor puntaje correspondiente a la subdimensión Visión con un PNC de 40%, reflejando que la organización mantiene una visión clara y definida lo que proporciona una guía a largo plazo para los colaboradores. Esto permite que todas las personas que pertenecen a la organización puedan mantener sus niveles de motivación como inspiración de lograr sus objetivos comunes, teniendo presente en donde quiero estar y que quiero lograr, cumpliendo su misión.

Figura 11.

Subdimensión Visión



Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

Otro punto importante en esta dimensión es la subdimensión de Dirección y propósitos estratégicos con un PNC de 33.78%, que mostró que la organización no solo tiene una visión, sino que también se enfoca en establecer una hoja de ruta clara para toda la organización, estableciendo todos los recursos, metas y propósitos alineados a sus objetivos principales.

Figura 12.

Subdimensión Dirección y propósitos estratégicos

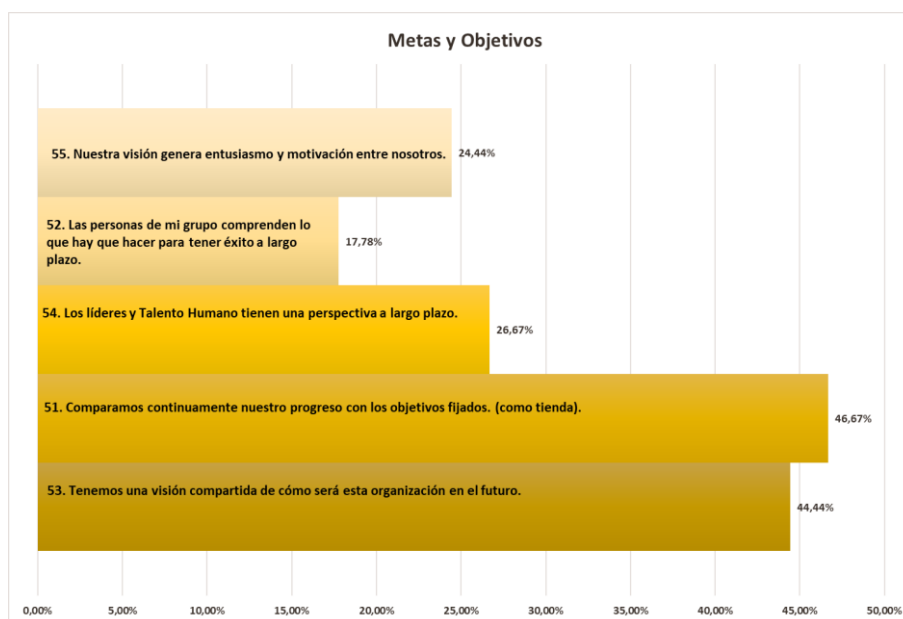


Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

Con una ponderación menor se encuentra la subdimensión Metas y Objetivos con un PNC de 32%, lo que aseguró que se busca alinearse con una cultura organización optima y se promuevan la cohesión entre equipos y departamentos, para posterior evaluar el éxito y mantener su enfoque en los resultados deseados.

Figura 13.

Subdimensión Metas y objetivos



Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

El resumen de las cuatro dimensiones se presenta en la tabla 3. La subdimensión de Implicación mejor puntuada fue trabajo en equipo, y la peor desarrollo de capacidades, lo que implica que hay suficientes elementos para trabajar a gusto con los compañeros, pero la empresa no ofrece elementos de crecimiento. La subdimensión Consistencia resultó mejor puntuada en la subdimensión coordinación e integración, y resultó peor en acuerdos, lo que implica que el trabajo entre los compañeros fluye adecuadamente, pero las reglas generales del trabajo no siempre se sienten adecuadas. De la dimensión Adaptabilidad, la subdimensión más positiva fue orientación al cambio, y la peor orientación al cliente, lo cual cuenta que la empresa tiene problemas para ajustarse a las necesidades del cliente, aunque si cuentan con un equipo de trabajo flexible. Y finalmente la dimensión de Misión tuvo mejor puntuación con la subdimensión visión y peor con metas y

objetivos, lo que implica que la comprensión global del trabajo y su cultura es entendible, pero no así sus objetivos y metas puntuales.

Tabla 3.

Resumen de las cuatro dimensiones de cultura organizacional

Dimensión	Implicación
Subdimensión	%
Empoderamiento	20,00%
Trabajo en Equipo	37,33%
Desarrollo de capacidades	18,67%
Dimensión	Consistencia
Subdimensión	%
Valores centrales	26,67%
Acuerdos	24,00%
Coordinación e integración	33,78%
Dimensión	Adaptabilidad
Subdimensión	%
Orientación al cambio	30,22%
Orientación al cliente	18,22%
Aprendizaje organizativo	28,00%
Dimensión	Misión
Subdimensión	%
Dirección y propósitos estratégicos	33,78%
Metas y objetivos	32,00%
Visión	40,00%

Nota: elaboración propia a partir del *Denison Organizational Culture Survey*.

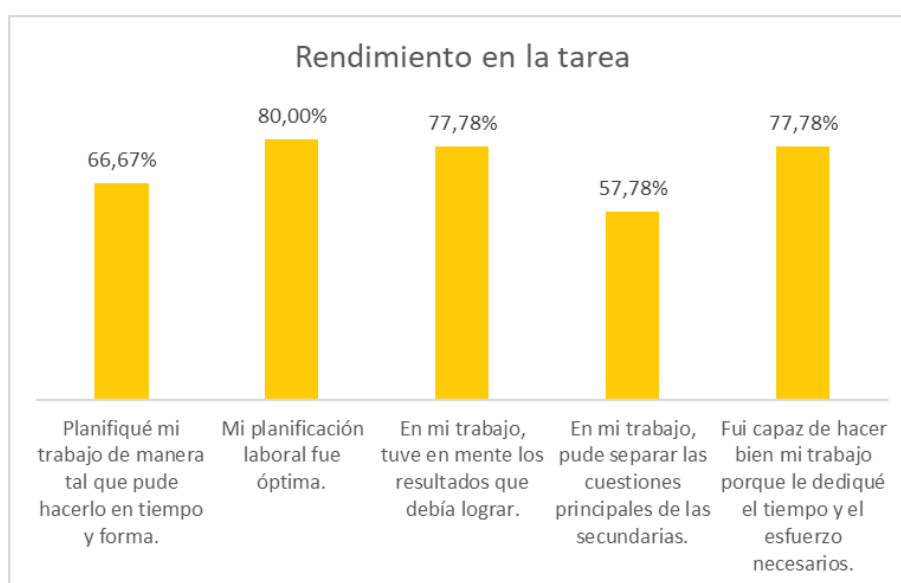
Como se puede ver en el resumen, el estado general de la cultura organizacional es buena dado que las subdimensiones mostraron resultados proporcionales. Aunque muchas dimensiones tienen debilidades, especialmente desarrollo de capacidades y orientación al cliente.

5.1.2. Desempeño laboral

Al ponderar los resultados de los promotores menos los detractores se obtienen los resultados de las figuras 14, 15 y 16. En la dimensión Rendimiento de la tarea se evaluaron las actitudes de organización, enfoque y planificación para realizar las tareas. De acuerdo con los encuestados, existió buen rendimiento en la tarea, pues el promedio de ponderado se ubicó en 72%. El ítem peor puntuado fue la capacidad para separar las cuestiones principales de las secundarias (57,78%), el cual puede ser un problema común para muchas personas, que no cuentan con herramientas para identificar las prioridades. El ítem mejor puntuado fue la planificación laboral individual óptima (80%).

Figura 14.

Dimensión Rendimiento en la tarea



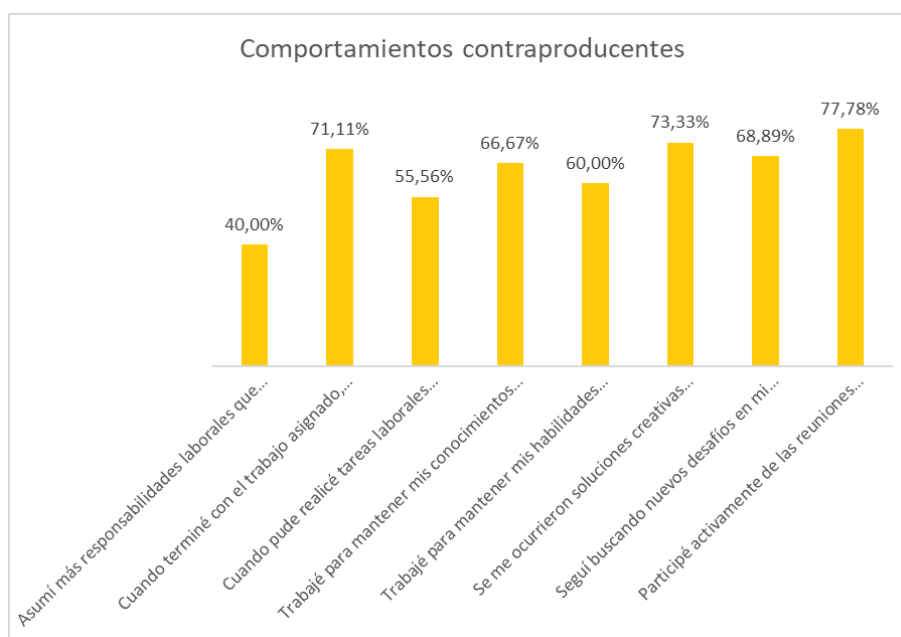
Nota: elaboración propia a partir de la Evaluación del Rendimiento Laboral Individual.

En la dimensión Comportamientos contraproducentes se evalúan las actitudes que interfieren en el desempeño laboral, tanto aspectos individuales como ambientales y grupales. En esa dimensión se incluyen 8 ítems, y se obtuvo un promedio ponderado global de 64,17%, siendo el peor ítem puntuado cuando los trabajadores asumen responsabilidades laborales que no le corresponden a su puesto (40%), el cual es un problema que reduce importantemente el desempeño de los

trabajadores y puede derivar de la falta de rendimiento de los compañeros, lo que hace que unos pocos trabajadores asumen más tareas de las que pueden manejar. El ítem mejor puntuado fue que a los trabajadores se les ocurren soluciones creativas frente a nuevos problemas (73,33%), que es una forma de apreciar la forma de afrontar los problemas que surgen en distintas situaciones.

Figura 15.

Dimensión Comportamiento contraproducentes



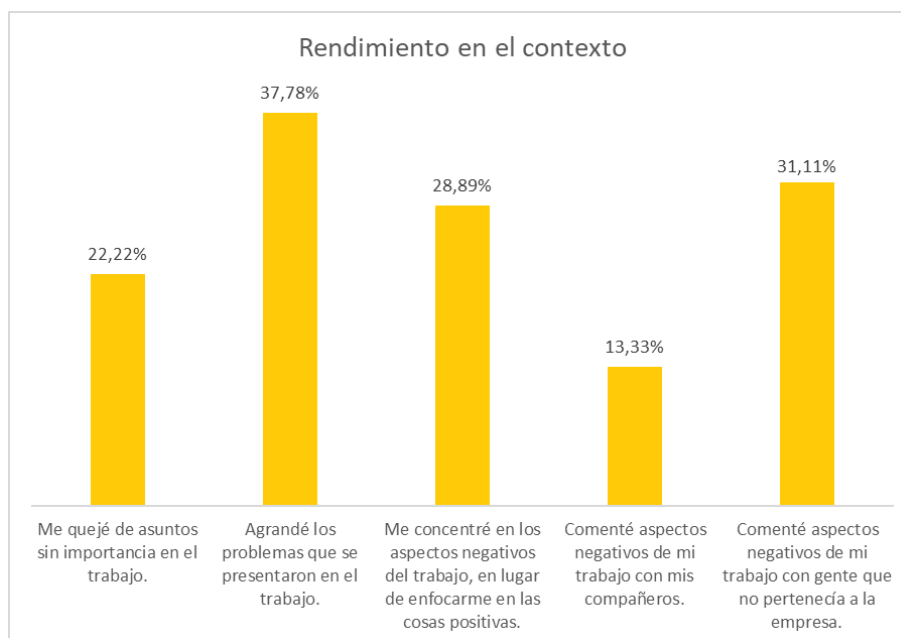
Nota: elaboración propia a partir de la Evaluación del Rendimiento Laboral Individual.

La última dimensión, Rendimiento en el contexto, se evaluaron las pautas, estrategias y decisiones para rendir en el contexto, es decir, de acuerdo con factores ambientales, grupales y que puede incluir a los clientes o proveedores. En este caso, el ponderado se calculó restando los detractores menos los promotores ya que las propuestas son negativas, y se encontró un ponderado de 26,67%. El ítem peor puntuado fue que los encuestado comentaron aspectos negativos de su trabajo con personas de la empresa (13,33%), el cual es una debilidad común entre las personas, especialmente si se encuentra un círculo de apoyo con personas que experimentan los mismos problemas. El ítem mejor puntuado fue que los trabajadores agrandaron problemas de su trabajo (37,78%). Sin embargo, como se observa en la figura 16,

ningún ítem tuvo un resultado especialmente marcado, lo que denota que todos los ítems de esta dimensión necesitan atención para mejorar el rendimiento.

Figura 16.

Dimensión Rendimiento en el contexto



Nota: elaboración propia a partir de la Evaluación del Rendimiento Laboral Individual.

5.1.3. *Triangulación de los resultados y discusión*

La cultura organizacional es una variable compleja que debe ser estudiada desde sus múltiples dimensiones. El cuestionario de Denison tuvo en cuenta las dimensiones de adaptabilidad, misión, consistencia y participación, que a la vez comprenden subdimensiones sobre comportamientos individuales, grupales y de la organización que moldean la personalidad de la empresa. En este caso se obtuvo buenos niveles de trabajo en equipo, pero baja capacidad de toma de decisiones y de aporte en el desarrollo del trabajador, por ejemplo, cuando dan opiniones o sugerencias “si escuchadas y luego entran a debatir” (Resp. 2), por lo que la empresa puede sentirse estática y que no de asideros para comprometerse con el desarrollo y estabilidad de esta. Este es un problema recurrente en las empresas de comida rápida, donde las culturas no se centran en el trabajador ni en crear conexiones con ellos (Plata y otros, 2020).

En el caso de FOODIX, los trabajadores indican sentir la cultura organizacional ordenada y estricta, “orden, exigencia, rapidez” (Resp. 5), “organizado, disciplina, puntualidad” (Resp. 18), y es que, al tratarse del área de la comida rápida, se pide exigencia por sobre creatividad, control y cumplimiento por sobre comprensión. En la entrevista se denotaron principalmente respuestas positivas respecto de la definición breve de la cultura organizacional de la empresa. Esto es concordante con el tipo de ambiente de trabajo que implica la producción de comida rápida, donde el estilo de liderazgo es primordialmente autocrático, ya que se controlan las actividades con rigidez (Reyes y Molina, 2020, p. 222).

Respecto del trabajo en equipo, esta parece ser el aspecto más desarrollado en la empresa, pues al consultar sobre aspectos la cultura organizacional distintivos, señalan en muchas ocasiones el trabajo en equipo y el compañerismo “coordinación, trabajo en equipo, puntualidad, respeto mutuo” (Resp. 1), “los compañeros” (Resp. 5). Esto se contrapone con resultados típicos, donde en empresas como esta suele fallar el trabajo en equipo (Ventura y otros, 2024, p. 129).

Por otro lado, la empresa está bien diferenciada respecto de sus actividades y bases, como sobre sale en la entrevista el tema de los procesos bien definidos “tiene procesos establecidos que ayuda a que este organizado” (Resp. 10), pero no tiene en cuenta al cliente de manera constante y prefiere centrarse en ser receptivos al cambio. Se ha encontrado que es común que en cadenas de comida rápida no se dé un valor alto a la perspectiva y satisfacción del cliente (Leyva-Rodríguez y otros, 2023). La empresa da más prioridad al orden como pauta para el buen servicio, lo cual quedado impreso en los valores de los trabajadores “puntualidad” (Resp. 6), “hospitalidad, puntualidad, respeto, disciplina” (Resp. 12). Es una estrategia con sentido, ya que los clientes suelen asociar la calidad con la satisfacción (Morocho y Santos, 2020), es decir, que pueden llegar a pasar por alto una atención básica a cambio de un producto que cumpla sus expectativas. Mientras que su dirección a largo plazo está más definida y comunicada, aunque no siempre el impacto es parejo “no aplican la misión y visión para todos, solo para los operativos” (Resp. 6).

El desempeño laboral se apreció como alto, dado que, desde la perspectiva de los trabajadores, tienen las herramientas y capacidades individuales para responder ante las tareas y el ambiente, sin que los comportamientos contraproducentes sean dominantes. En la entrevista se les consultó por el tipo de relación que llevan con sus compañeros de trabajo y la mayoría contestó que la relación es buena o tranquila, “respeto de manera cálida, pacífica, agradable” (Resp. 8), lo cual es un elemento importante al momento de medir el desempeño laboral. Este concuerda con investigaciones similares, que marcan que “cuanto mejor sea el clima [...] mejor estarán los trabajadores de los restaurantes” (Arroyo y otros, 2024, p. 52).

Respecto del ambiente o los procesos, que son incidentes en el desempeño laboral, la mayoría considera que tienen los recursos necesarios a la mano para ser eficientes, aunque no siempre se logra contar con todas las áreas que definen el desempeño “las instrucciones si en los materiales y uniformes si faltan” (Resp. 7). De la misma manera, la empresa ofrece programas o iniciativas para mejorar algunas habilidades dentro de la empresa, aunque la mayoría son capacitaciones para mejorar la efectividad del trabajador, “se están implementando programas estandarizando los procesos” (Resp. 8) o para incentivar su competitividad “capacitación para los líderes” (Resp. 7), “capacitaciones de seguridad ocupacional, capacitaciones de chef” (Resp. 8), mientras que las oportunidades para el desarrollo individual están muy restringidas, “no porque los horarios no se ajustan a los horarios de estudio” (Resp. 9), “si, pero les quitan del día libre” (Resp. 16). La gestión de recursos y conocimientos, en este caso, debería tener mejor valoración por parte de los líderes, ya que esto interviene directamente en el desempeño laboral (Briones y D'Armas, 2024, p. 313).

En la entrevista se tocaron factores complementarios a las dimensiones de los instrumentos utilizados, como las recompensas por el éxito de los trabajadores, donde se señalaron los reconocimientos como colaborador del mes (el más importante), programa de estrellas, reconocimiento verbal, celebración de los cumpleaños, cupones o cortesías. También se les pidió a los entrevistados profundizar en si existen mecanismos de intercambio de conocimiento y mejora de

las habilidades, e indicaron que normalmente hay buena disposición para enseñarse unos a otros, “si se enseñan entre todos” (Resp. 9), “cada quien se rige a su área, pero si se comparte conocimientos” (Resp. 16). Respecto de los castigos por mal desempeño, los trabajadores refirieron “no se expone al público el error, se lo habla internamente, descuento” (Resp. 5), y los descuentos y pagos por los errores o pérdidas es el castigo más común. El reconocimiento y la recompensa es un factor crucial para el desempeño laboral, ya que es una característica de un liderazgo equilibrado (Palacios-Serna y otros, 2024, p. 474).

La relación entre desempeño laboral y cultura organizacional es bien conocida, e incluso en la actualidad se producen estudios variados que confirman esta relación en diferentes contextos. En la industria de la comida rápida las variables siguen estando fuertemente relacionadas, mostrando que la forma en que se crea la cultura de la empresa afecta directamente el desempeño que muestra el trabajador, incluso en un contexto de alta rotación y altas exigencias de entrega de tareas (Chico y otros, 2023, p. 1338).

En este caso se procedió a correlacionar los resultados de ambas variables por medio de la correlación de Pearson, el cual “mide la naturaleza y fuerza entre dos variables cuantitativas, que permite describir la relación entre dos variables” (Fiallos, 2021, p. 2496).

Tabla 4.

Correlación de las variables

		Desempeño laboral		
		Rendimiento en la tarea	Comportamientos contraproducentes	Rendimiento en el contexto
Cultura Organizacional	Implicación	0,564	0,432	-0,437
	Consistencia	0,606	0,411	-0,376
	Adaptabilidad	0,587	0,503	-0,183
	Misión	0,542	0,423	-0,311

Nota: elaboración propia a partir de los instrumentos de recolección de información.

De acuerdo con las reglas de interpretación del coeficiente de correlación:

“r = cero significa que no hay asociación o correlación entre las dos variables.

Si $0 < r < 0.25$ = débil correlación.

Si $0.25 \leq r < 0.75$ = intermedia correlación.

Si $0.75 \leq r < 1$ = fuerte correlación.

Si $r = \pm 1$ = perfecta correlación.” (Fiallos, 2021, p. 2496).

En ninguno de los casos se obtuvo correlación perfecta, ya que los valores resultantes ni se acercan a 1. En todos los casos la correlación fue débil o intermedia. En los valores positivos se tiene correlación directa, que es el caso de las variables de Cultura Organizacional contra las dimensiones Rendimiento en la Tarea y Comportamientos Contraproducentes. En los valores negativos se tiene correlación inversa, que es el caso de la dimensión Rendimiento en el Contexto contra las dimensiones de Cultura Organizacional.

La correlación mediana negativa en este último caso indica que la Rendimiento en el Contexto se relaciona inversamente con al Cultura Organizacional, es decir, que esta se reduce o demerita por los indicadores del Rendimiento en el Contexto.

Entonces, en este caso, se encontró que las dimensiones de las variables se correlacionan, pero la relación no es fuerte. Esto puede deberse a factores individuales de desempeño que hacen que esta se mantenga fuerte a pesar de estar inmerso en una cultura organizacional no óptima. Es decir, se puede identificar una paradoja, ya que estas mismas dimensiones culturales muestran una relación

negativa con el rendimiento contextual, es decir, comportamientos que van más allá de las tareas formales. En este sentido, los comportamientos contraproducentes aumentan cuando hay una cultura organizacional más desarrollada, lo cual es contraintuitivo y merece análisis adicional.

Sin embargo, se confirma el resultado típico de correlación entre las variables de cultura organizacional y desempeño laboral (Arroyo y otros, 2024; Baltazar-Gómez y otros, 2022; Escobedo y Quiñones, 2020; Martínez y otros, 2013; Vargas y Flores, 2020). Especialmente se puede extraer que en general la cultura organizacional sólida, ya que existe una alta implicación, consistencia, adaptabilidad y misión clara, que se asocian positivamente con el rendimiento en las tareas específicas del puesto.

5.2. Diseño de la propuesta de reforzamiento de la cultura organizacional y mejora del desempeño laboral

Objetivo de la propuesta

Diseñar un programa integral de mejora de cultura organizacional que incremente la motivación, compromiso y desempeño de los empleados operativos de la cadena de comida FOODIX SAS.

Alcance

La propuesta se concentra en los trabajadores operativos de la empresa, por lo que no se incluye a gerentes, supervisores y líderes de área.

Beneficios esperados para la empresa a mediano plazo

- Mayor motivación laboral: la propuesta tiene el potencial de mejorar la motivación del trabajador, y con ello la mejor respuesta ante las tareas, retos y rigurosidades del trabajo.

- Mejora del ambiente de trabajo: la propuesta puede incidir en cómo se percibe el ambiente de trabajo, las interacciones entre compañeros y la comunicación, así como la sensación de pertenencia y desarrollo.
- Incremento de productividad: la mejora de la cultura organizacional está directamente relacionada con la productividad y desempeño.
- Reducción de rotación de personal: este es un problema habitual que reduce el desempeño laboral, por lo que la propuesta puede favorecer el arraigo de los trabajadores dentro de la empresa.

Sustento teórico

El plan de acción tiene en cuenta las teorías de Recursos y Capacidades y Desarrollo Organizacional, las cuales explican cómo se delimitan las culturas organizacionales en las empresas. Además, de manera específica ayuda a seleccionar las acciones necesarias para establecer en la empresa Foodix una mejor cultura organizacional basada en el equilibrio entre los recursos disponibles y las capacidades desarrolladas y exigidas para completar las tareas, así como un enfoque de desarrollo organizacional basado en la motivación, compromiso y reforzamiento para un buen desempeño laboral.

A la vez se tuvo en cuenta que el desempeño laboral es una variable compleja que se compone de aspectos internos y externos al trabajador, por lo que, enlazado a los aspectos de la cultura organizacional, se hizo mayor énfasis en los aspectos externos o ambientales, como estimuladores del desarrollo y desempeño individual del trabajador.

PLAN DE ACCIÓN
PERSONAL OPERATIVO DE
FOODIX SAS

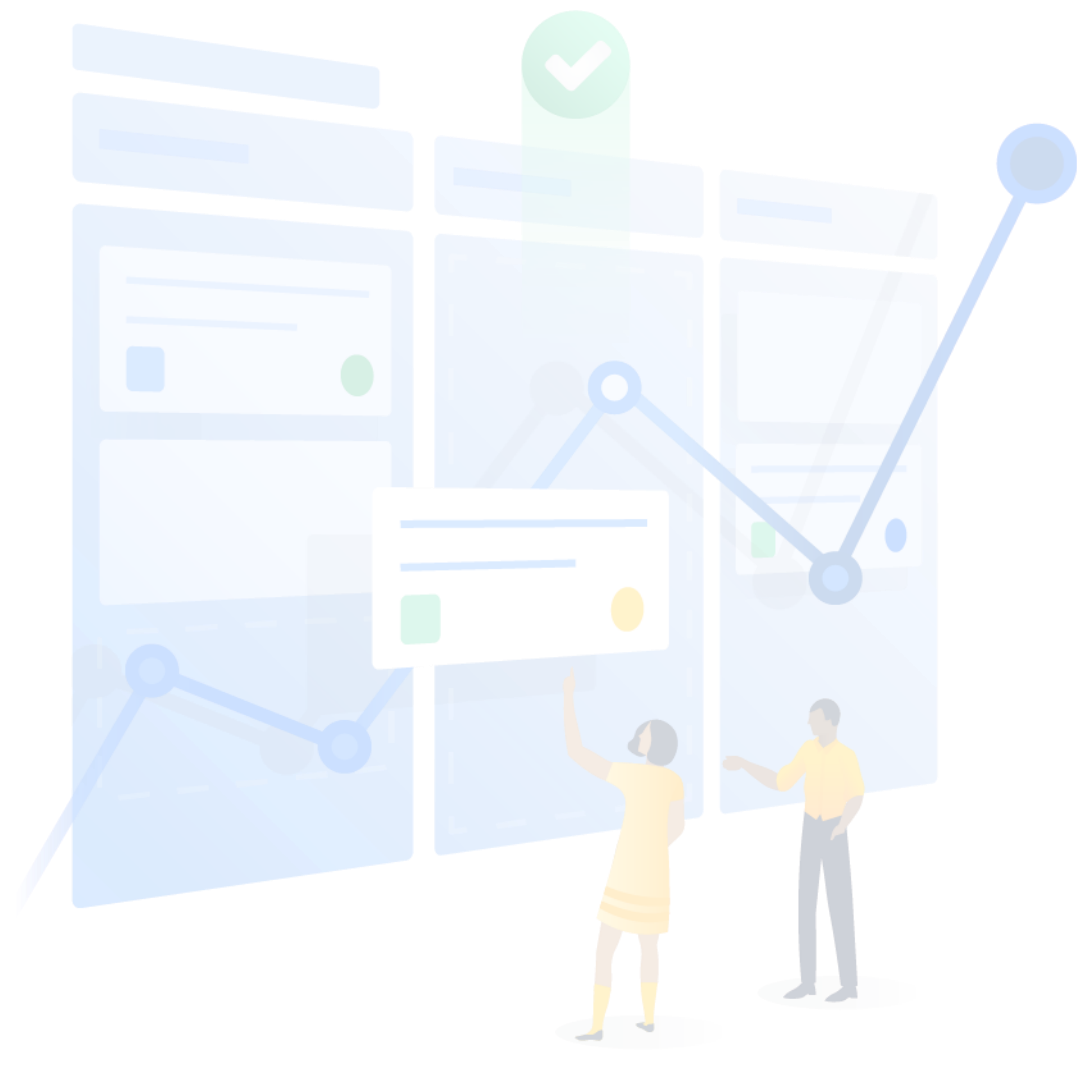


Tabla 5.

Propuesta

Objetivo específico	Acciones	Recursos	Costo	Tiempo
Interiorización de la misión, visión y valores como pilar de la cultura organizacional.	Infografías creativas y atractivas impresas y colocadas en sitios de descanso y pasillos internos que expliquen la misión, visión y valores, tanto de manera directa como a través de ejemplos. Algunas de estas infografías deben estar asociadas con procesos productivos y deben ser colocadas donde se hace esta actividad, de modo de recordar cómo se vive y ejerce ese valor en la cotidianidad. En la oficina del gerente y líderes de área se colocarán infografías del mismo tipo, pero la redacción y estilo estará dirigido a este perfil de trabajador.	Infografías tamaño A2 en material resistente.	\$300,00	2 meses para la realización, pero la exhibición es permanente.
Fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados y superiores.	Muro de “Nuestra historia”: en un lugar visible de la zona operativa colocar un mural en la pared donde se expongan fotos de momentos significativos, historias cortas de trabajadores, hitos de logros de equipo, apariciones de la empresa en medios, logros de los directivos y superiores. relacionados directamente con la producción o ventas, etc., todo de manera cronológica.	Pizarra de gran tamaño o pinturas para pared. Fotografías. Impresiones.	\$150,00	2 meses, pero se debe renovar o ampliar anualmente.

<p>Mejorar comunicación interna y el trabajo en equipo como estrategia para la mejora de la motivación, estabilidad y desempeño individual y grupal.</p>	<p>la Espacios de comunicación abierta: reuniones mensuales informales de máximo 30 minutos. En este espacio se expondrán sugerencias, dudas y retroalimentación. Las reuniones deben contar con refrigerio para generar ambiente de confianza y camarería. Deben ser dentro del horario laboral. Los líderes y superiores deben participar activamente en la reunión, no solo como moderadores.</p>	<p>Sala de reuniones. Pizarra. Refrigerios. Hojas y esferos.</p>	<p>\$20 cada sesión</p>	<p>Permanente. Las sesiones deben ser de máximo 30 minutos.</p>
	<p>y Sistema de comunicación digital: se puede usar un grupo de WhatsApp o plataforma similar gratis o de bajo costo (aunque idealmente se debería contratar una aplicación especializada en comunicación interna empresarial). El objetivo de esta plataforma es compartir logros individuales y del equipo, cumpleaños, información relevante cotidiana, avisos de problemas, cambios y necesidades. La plataforma debe estar moderada por un representante de los empleados y un supervisor. Todos los trabajadores y líderes pueden participar activamente en el sistema.</p>	<p>Plataforma de comunicación. Internet. Programa o aplicación para crear carteles y avisos llamativos.</p>	<p>Entre \$50 y \$300, dependiendo de la plataforma de comunicación seleccionada</p>	<p>La implementación se completa en 2 semanas, pero la acción debe ser permanente.</p>

Incrementar motivación y satisfacción laboral.	la Kit de bienvenida e integración que se entrega a nuevos y empleados. El contenido puede ser: manual básico de bienvenida, botella reutilizable con logo, mochila pequeña o riñonera, snacks variados.	Impresiones. Botella, mochila y snacks.	20\$ por empleado nuevo	La implementación se completa en 2 semanas, pero la acción debe ser permanente.
	Programa de bienestar integral: la empresa deberá crear alianzas con algunos servicios médicos y deportivos para atender a los empleados, (por ejemplo, co-financiar lentes de graduación una vez al año, 2 consultas médicas de áreas distintas a las del riesgo laboral, ofrecer descuentos en gimnasios o academias deportivas, etc.). Adicional debe contar con un fondo para entregar una ayuda económica en casos de calamidad de los trabajadores (máximo \$400,00 por empleado por año). Actividades recreativas dos veces al año en parques, reservas o complejos deportivos donde se realicen actividades deportivas, dinámicas y de esparcimiento.	Acuerdos con empresas y consultorios aliados. Hoja de condiciones de utilización del beneficio. Transporte, refrigerios, equipo de primeros auxilios, equipos deportivos.	Aprox. \$600 por trabajador por año	La planificación se completa en 2 meses, pero la acción debe ser permanente.

<p>Desarrollar habilidades básicas que mejoren el desempeño.</p>	<p>Talleres de desarrollo personal: 3 talleres por cada semestre. Los temas por tratar serían: comunicación efectiva, trabajo en equipo efectivo y dinámico, manejo del estrés laboral, conciliación familia-trabajo, inteligencia emocional y creatividad. La duración de cada taller debe ser de 2 horas. El facilitador puede ser interno o externo, pero es importante que se cuente con un especialista y con altas habilidades comunicativas. Si se requiere, los líderes y superiores deben también formarse en programas específicos a su rango.</p>	<p>Sala de reuniones. Computador y proyector. Programa para crear presentaciones. Facilitador. Refrigerios. \$600 por año</p>	<p>La planificación se completa en 1 mes, pero la acción debe ser permanente.</p>
<p>Implementar la medición del desempeño a través de un Dashboard.</p>	<p>Realizar un DashBoard en Excel u otra plataforma disponible con indicadores tipo KPI de desempeño y rendimiento laboral individual y grupal. Estos KPI deben medir semestralmente la tasa productividad (volumen de pedidos procesado), tasa de errores (pedidos entregados y procesados erróneamente), tasa de accidentes en la cocina, tasa de quejas de los clientes respecto de la atención, rentabilidad por empleado, tasa de absentismo, entre otros.</p>	<p>Excel u otro software de procesamiento de datos. Personal para la recolección de datos. \$150,00</p>	<p>2 meses para el montaje.</p>

Reforzar indicadores de desempeño laboral con base a mediciones realizadas.	Mejorar los procesos operativos, la metodología de retroalimentación, premios y bonificaciones por producción y la capacitación operativa y técnica de los trabajadores conforme se identifiquen defectos y problemas en las métricas de KPI.	Manuales de procesos. Supervisor capacitado.	de	Mínimo \$200,00 semestrales	Semestral, de manera permanente.
---	---	--	----	-----------------------------	----------------------------------

Nota: elaboración propia.

6. Conclusiones

Respecto de la Cultura Organizacional, se encontró, desde la perspectiva de los trabajadores, que la empresa ha desarrollado una cultura marcada por los procesos estrictos, el control y las reglas, lo cual es comprensible considerando que la empresa se dedica a la preparación de alimentos. Sin embargo, no se ha fomentado el espacio para el desarrollo personal ni profesional, aunque por las mismas características del trabajo el sentido de apoyo y trabajo en equipo es considerable. La cultura organizacional tiene algunas deficiencias respecto de la comunicación y prácticas de los valores organizacionales y reglas de trabajo más allá de los procesos. La empresa ha fomentado la adaptabilidad ante el cambio y el aprendizaje, pero no tanto así la orientación al cliente, a pesar de que transmite sus propósitos, visión y metas de trabajo.

Respecto del Desempeño Laboral fue, de acuerdo con los trabajadores, positivo, dado que se aprecian como rendidores en la tarea, es decir, capaces y adecuados para realizar las tareas solicitadas, planificar su tiempo y lograr metas continuas. Los comportamientos contraproducentes fueron notorios, pero se estima que no son más dominantes que el rendimiento en la tarea y en el contexto. Se evidenció, además, que la empresa maneja algunas iniciativas para propiciar el sentido de pertenencia, la recompensa, la motivación y el desarrollo, pero las estrategias aplicadas son básicas y requieren ser llevadas a un siguiente nivel.

La correlación de las variables Cultura Laboral y Desempeño Laboral por medio del método estadístico de Correlación de Pearson, se encontró correlación intermedia entre las dos variables. Esto implica que las variables si tienen relación e impacto entre sí, pero no de manera determinante, es decir, que hay cierta flexibilidad entre ellas. Específicamente, se puede interpretar que la cultura laboral sí afecta al desempeño laboral, pero no de manera tajante o única, sino que existe espacio para que otros factores, como el individual o la forma de llevar a cabo los procesos productivos, por ejemplo, incidan en el desempeño.

Con base en lo hallado para ambas variables y con la intención de mejorar el desarrollo de ambas variables para la empresa, se planteó una propuesta de plan de acción enfocado en el reforzamiento de la cultura organizacional y mejora del desempeño laboral, donde se tuvo como elemento central el desarrollo individual del trabajador. Como premisa se planteó que las acciones del plan fuesen económicos, accesibles, sencillas de aplicar y continuas, por lo que la mayoría están planteadas para ser aplicadas de manera permanente, bajo continua revisión y mejora, claro está. Se incluyó en el plan a los superiores (líderes, supervisores, gerentes) en varias de las actividades dado que, si bien el plan se enfoca en responder al personal operativo, los superiores son a su vez trabajadores que deben comprender plenamente la visión de la propuesta e involucrarse activamente. El reforzamiento de aspectos como la misión, visión, historia y otros ayudará a que estos puedan seleccionar y desarrollar mejores herramientas para mejorar la cultura organizacional y los factores de desempeño laboral.

Referencias

- Apocada, L., Maldonado, S., y Máynez-Guaderrama, A. (2016). La Ventaja Competitiva, Desde La Teoría De Recursos Y Capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(1), 69-80.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2663642
- Arroyo, S., Collazos, H., Campos, M., Reyes., y Vega, M. (2024). Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en un restaurante de Chiclayo. *Revista Horizonte Empresarial*, 11(1), 47-55.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26495/xgrtdd49>
- Asamblea Médica Mundial. (1990). *Declaración de Helsinki : Recomendaciones para Guiar a los Médicos en la Investigación Biomédica en Seres Humanos*.
<https://iris.paho.org/handle/10665.2/16805?locale-attribute=es>
- Ayala, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44-55.
<https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847107004.pdf>
- Azwar, H., y Andika, R. (2023). The Characteristics of Organizational Culture on Teacher Performance in Schools. *The International Conference on Education, Social, Sciences and Technology (ICESST)*, 2(1), 66-70.
<https://ijconf.org/index.php/icesst/article/view/270/281>
- Baltazar-Gómez, D., Rosas-González, E., García-Rodríguez, I., barra-Gutiérrez, M., y Pirez-Lindoro, M. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *Saus Revista de enfermería*, 7(18), e295.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295>
- Baque-Cantos, M., Cedeño-Chenche, B., Chele-Chele, J., y Gaona-Obando, V. (2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. *FIPCAEC*, 5(4), 3-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i14.176>

- Bautista, R., Cienfuegos, R., y Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Briones, V., y D'Armas, M. (2024). Gestión del conocimiento y desempeño laboral en una empresa pública de una institución de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXX(4), 306-322. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9857491.pdf>
- Burgos, J., Henriquez, L., Henriquez, V., y García, K. (2017). Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil. *Revista Espacios*, 38(45), 38. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n45/a17v38n45p38.pdf>
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., de la Cruz-Morales, F., y Sangerman-Jarquín, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Cancino, V., y Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 27(97), 107-126. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Chico, A., Lopena, N., Esmero, R., y Gatchalian, J. (2023). Organizational Culture and Employees Performance Among Selected Employees in Fast Food Chain. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VII(V), 1330-1340. <https://doi.org/https://doi.org/10.47772/IJRISS.2023.70601>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw Hill.

- Cuello, R., Cienfuegos, R., y Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. <https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Díaz-Bravo, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Escobedo, C., y Quiñones, M. (2020). *Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019*. Pontificia Universidad Católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16601/ESCOBEDO_GARC%C3%8DA_QUI%C3%91ONES_FLORIN_2021-01-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ferrer, A., Hernández, R., y Planes, P. (2022). Identificación de las dimensiones de cultura organizacional en instituciones de educación superior: elemento que focaliza la competitividad. *Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO*(13), 17-38. https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/13-febrero22/competitividad#google_vignette
- Fiallos, G. (2021). La Correlación de Pearson y el proceso de regresión por el Método de Mínimos Cuadrados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2491-2509. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.466
- Fong, C., Flores, K., y Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 9(2), 411-440. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.pdf>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>

- Gabini, S., y Salessi, S. (2017). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1), 10-26.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar/article/download/15714/15505/43082>
- Guartán, A., Torres, K., y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher*, 4(6), 13-26.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1-9.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Fundación Sygal. <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., de Vet, H., y van der Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. A Systematic Review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Leyva-Rodríguez, G., Alegría-Rodríguez, G., Paredes-Leon, F., y Angulo-Cortejana, M. (2023). Fast-food customer satisfaction. Exploring drivers on people with unhealthy eating habits using the ACSI model. *21st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*. Buenos Aires.
https://laccei.org/LACCEI2023-BuenosAires/papers/Contribution_1088_a.pdf
- Llanos, M. (2016). La personalidad de las organizaciones: la cultura. En M. Llanos, *La cultura organizacional. Eje de acción de la gestión humana* (pp. 7-25). Universidad ECOTEC.

<https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20(1), 311-322. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>

Loza, R., Mamani, J., Mariaca, J., y Yanqui, F. (2020). Paradigma sociocrítico en investigación. *Psique Mag: Revista Científica Digital de Psicología*, 9(2), 30-39. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18050/psiquemag.v9i2.2656>

Lunenburg, F. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6. <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20%20Altering%20Expectations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>

Marino-Romero, J., Palos-Spanchez, P., y Velicia-Martín, F. (2022). Improving KIBS performance using digital transformation: study based on the theory of resources and capabilities. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(2), 169-197. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2022-0095>

Martínez, P., Ollivier, J., y Escobedo, H. (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 2(3), 77-100. Relación entre la cultura organizacional y el

Marulanda, F., Montoya, I., y J., V. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*(36), 206-238. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418008.pdf>

- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*(46), 1-28. <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>
- Méndez, J., Bolaños, C., y Méndez, M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus*, 4(1), 59-74. <https://doi.org/https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>
- Mendoza, J., macías, G., y Parrales, M. (2021). Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320-337. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>
- Morales-Pibaque, M., y Salazar-Pin, G. (2023). Cultura organizacional e incidencia en la gestión administrativa de la Unidad Educativa Quince de Octubre. *MQR Investigar*, 7(3), 1811-1826. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.3.2023.1811-1826>
- Morocho, T., y Santos, B. (2020). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa Alpecorp S.A., 2018. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 5(1), 22-39. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/346356252_Calidad_del_servicio_y_satisfaccion_del_cliente_de_la_empresa_Alpecorp_SA_2018
- Ojeda, J., Quintero, J., y Machado, I. (2007). La ética en la investigación. *Telos*, 9(2), 345-357. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318750010>
- Ortiz-Gutiérrez, M., Galindo-Henao, A., Valbuena-Rodríguez, P., Clavijo-Peña, A., y Duarte-Leguizamo, J. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(4), 25-42. <https://doi.org/https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Palacios-Serna, L., Cortez-Chavez, C., Cueva-Urra, M., y Ramírez Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo

organizacional. *Revista De Ciencias Sociales*, 30(1), 470-484.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31876/racs.v30i1.41668>

Pashanasi, B., Gárate, J., y Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@ccion: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163-174.
<https://doi.org/https://www.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>

Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., y Silva, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1-12.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>

Plata, K., Alea, A., Asis, C., De Castro, O., Patena, P., Talban, S., y Borbon-Pulhin, J. (2020). Organizational Culture of Fast-food Restaurants in Batangas City. *Journal of Tourism and Hospitality Research*, 17(1), 43-70.
<https://research.lpubatangas.edu.ph/wp-content/uploads/2020/06/JTHR-2020-004.pdf>

Prada, A. (2019). *Cuando la cultura se come a la estrategia*. Universidad de Piura.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4348/MDE_1932.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Quintero, J. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281.
<https://www.redalyc.org/pdf/5121/512156323010.pdf>

Ramos, N. (2017). *Desempeño Laboral y Capacitación de los trabajadores de la división de operaciones de producción de la gerencia de televisión del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú, 2017*. Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31753/Ramos_CN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández-Del Río, E., y Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*(35), 195-205. <https://doi.org/https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Reyes, J., y Molina, R. (2020). Awareness program to strengthen the organizational culture in McDonald's-Ecuador. *COODES*, 8(2), 213-229. http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v8n2/en_2310-340X-cod-8-02-213.pdf
- Rocha, T., Henao, H., y Cardona-Arbeláez, D. (2022). Cultura organizacional en las empresas: conceptos, alcances y propuestas teóricas para su medición. *Gerencia Libre*, 8, 17-31. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9522/8551
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Segredo, A., García, A., León, P., y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*(24), 86-99. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Shonubi, A., y Akintaro, A. (2016). The Effect of Organizational Culture on Organizational Economic Perfomance. *Organizational Behaviour*(93), 39930-39935. https://www.researchgate.net/publication/336666009_organizational_culture
- Suárez, M., Álvarez, M., y Vásquez, M. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, 1(40), 145-156. <https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1387>

- Supo, J. (2014). *Cómo elegir una muestra. Técnicas para seleccionar una muestra representativa*. Bioestadístico EIRL.
- Ticahuanca, F., y Mamani, B. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 86-98.
<https://doi.org/https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>
- Vargas, S., y Flores, M. (2020). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Ventura, E., Castro, E., y Matta, E. (2024). Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de Lima. *Revista Tecnológica ESPOL - RTE*, 36(1), 124-134. <https://doi.org/https://doi.org/10.37815/rte.v36n1.1144>
- Villacís-López, D., González, R., y Calderón. (2021). Estudio comparativo del rendimiento laboral en dos proyectos constructivos en Quit-Ecuador. *Prospectivas UTC "Revista de Ciencias Administrativas y Económicas"*, 4(1), 1-13.
<http://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc/article/view/309/262>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *Business Horizons*, 30(3), 395-404.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Yopan, J., Palmero, N., y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11, 263-281.
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

Anexos

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Denison Organizational Culture Survey

Pregúntese a sí mismo: ¿Qué tan satisfecho estoy con este aspecto de mi trabajo?

1. **NO ESTOY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo está muy lejos de lo que desearía).
2. **ESTOY POCO SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo no es exactamente lo que desearía).
3. **ESTOY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo es lo que yo desearía).
4. **ESTOY MUY SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo es mejor de lo que yo esperaba).
5. **ESTOY EXTREMADAMENTE SATISFECHO** (este aspecto de mi trabajo está mucho mejor de lo que yo esperaría).

En mi puesto actual de trabajo ocurre lo siguiente...	Marque con un círculo un número para cada afirmación				
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir cuando se necesita.	1	2	3	4	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	1	2	3	4	5
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	1	2	3	4	5
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	1	2	3	4	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en el líder.	1	2	3	4	5
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	1	2	3	4	5
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	1	2	3	4	5

En mi puesto actual de trabajo ocurre lo siguiente...	Marque con un círculo un número para cada afirmación				
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	1	2	3	4	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	1	2	3	4	5
15. Los líderes y gerente practican lo que pregonan.	1	2	3	4	5
16. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	1	2	3	4	5
17. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	1	2	3	4	5
18. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	1	2	3	4	5
19. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	1	2	3	4	5
20. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	1	2	3	4	5
21. Este grupo tiene una cultura «fuerte».	1	2	3	4	5
22. Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.	1	2	3	4	5
23. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave para la productividad.	1	2	3	4	5
24. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
25. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
26. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	1	2	3	4	5
27. Es sencillo coordinar actividades entre los diferentes grupos de esta organización.	1	2	3	4	5
28. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
29. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	1	2	3	4	5
30. Respondemos bien a los cambios del entorno.	1	2	3	4	5
31. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
32. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	1	2	3	4	5

En mi puesto actual de trabajo ocurre lo siguiente...	Marque con un círculo un número para cada afirmación				
33. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	1	2	3	4	5
34. Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios.	1	2	3	4	5
35. La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
36. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	1	2	3	4	5
37. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios.	1	2	3	4	5
38. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los usuarios.	1	2	3	4	5
39. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
40. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	1	2	3	4	5
41. Muchas ideas «se pierden por el camino».	1	2	3	4	5
42. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	1	2	3	4	5
43. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».	1	2	3	4	5
44. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	1	2	3	4	5
45. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
47. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	1	2	3	4	5
48. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	1	2	3	4	5
49. Los líderes y gerente fijan metas ambiciosas pero realistas.	1	2	3	4	5
50. La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	1	2	3	4	5
51. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
52. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	1	2	3	4	5

En mi puesto actual de trabajo ocurre lo siguiente...	Marque con un círculo un número para cada afirmación				
53. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	1	2	3	4	5
54. Los líderes y gerente tienen una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5
55. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	1	2	3	4	5
56. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5

Escala de Rendimiento Laboral Individual

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni una cosa ni otra	De acuerdo	Muy de acuerdo
Factor 1: Rendimiento en la tarea.						
1	Planifiqué mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en tiempo y forma.					
2	Mi planificación laboral fue óptima.					
3	En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr.					
4	En mi trabajo, pude separar las cuestiones principales de las secundarias.					
5	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios.					
Factor 2: Comportamientos contraproducentes.						
6	Asumí más responsabilidades laborales que las que me correspondían.					
7	Cuando terminé con el trabajo asignado, comencé nuevas tareas sin que me lo pidieran.					
8	Cuando pude realicé tareas laborales desafiantes.					
9	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados.					
10	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas.					
11	Se me ocurrieron soluciones creativas frente los nuevos problemas.					
12	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo.					
13	Participé activamente de las reuniones laborales.					
Factor 3: Rendimiento en el contexto.						
14	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.					
15	Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo.					
16	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarme en las cosas positivas.					
17	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros.					
18	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con gente que no pertenecía a la empresa.					

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la investigación: PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO EN EL REFORZAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS OPERATIVOS DE LA CADENA DE COMIDA FOODIX SAS EN EL PERÍODO 2023.

Datos del equipo de investigación:

Nombres del investigador	Correo del investigador	Número de cédula	Institución a la que pertenece
Valles Lara Evelyn Dayana	evalles@est.ups.edu.ec	0401878616	Universidad Politécnica Salesiana

¿De qué se trata este documento?

Usted está invitado(a) a participar en este estudio, y para ello se le presenta este documento llamado "Consentimiento Informado" en el que se explican las razones por las que se realiza el estudio. También se explican los posibles riesgos, beneficios y sus derechos en caso de que usted decida participar. Después de revisar la información en este Consentimiento y aclarar todas sus dudas, tendrá el conocimiento para tomar una decisión sobre su participación o no en este estudio.

Introducción

En un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la gestión de recursos humanos se ha convertido en un factor crítico para el éxito de cualquier organización. La cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados son dos elementos interdependientes que influyen directamente en la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener su competitividad en el mercado. En este contexto se busca proponer un plan de acción que se enfoque en reforzar estos dos parámetros en los empleados de la empresa.

Objetivo del estudio

El objetivo del presente estudio busca elaborar una propuesta de un plan de acción enfocado en el reforzamiento de la cultura organizacional para la mejora del desempeño laboral de los empleados operativos de la cadena de comida FOODIX SAS en el año 2023.

Descripción de los procedimientos

- a) Diagnosticar la cultura organizacional de la empresa.
- b) Medir el nivel de desempeño laboral de los empleados operativos de la empresa..
- c) Determinar la influencia de la cultura organizacional de la empresa respecto del desempeño laboral para el reconocimiento de los aspectos a mejorar con el plan de acción.

Riesgos y beneficios

En el presente proyecto existe la posibilidad de presentarse alguna situación de riesgo mínimo relacionado con el manejo de la información en cuanto a los datos estadísticos, si bien se considerará la confidencialidad respectiva con respecto al nombre de los participantes, el cual permanecerá anónimo, los resultados de la aplicación de las entrevistas y encuestas van a ser utilizados para determinar la relación existente entre las variables y obtener así un resultado.

Además, es importante recalcar que usted como participante no obtendrá ningún beneficio directo del presente estudio, como puede ser el monetario. Sin embargo, los resultados obtenidos del mismo aportarán a elaborar una propuesta de un plan de acción enfocado en el reforzamiento de la cultura organizacional para la mejora del desempeño laboral de los empleados operativos de la cadena de comida FOODIX SAS en el año 2023.

Derechos de los participantes

Usted tiene derecho a:

- 1) Recibir la información del estudio de forma clara;
- 2) Tener la oportunidad de aclarar todas sus dudas;
- 3) Tener el tiempo que sea necesario para decidir si quiere o no participar del estudio;
- 4) Ser libre de negarse a participar en el estudio, y esto no traerá ningún problema para usted;
- 5) Ser libre para renunciar y retirarse del estudio en cualquier momento;
- 6) El respeto de su anonimato (confidencialidad);
- 7) Que se respete su intimidad (privacidad);
- 8) Recibir una copia de este documento, firmado y rubricado en cada página por usted y el investigador;
- 9) Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

Información de contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0992534441 que pertenece a Psic. Dayana Valles o envíe un correo electrónico a evalles@ups.edu.ec

Consentimiento informado

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Evelyn Dayana Valles Lara

Rúbrica del participante