



República del Ecuador

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG
Facultad de Estudios de Postgrado**

**Tesis en opción al título de Magister en:
Administración y Dirección de Empresas**

**Tema de Tesis:
Influencia de la Cultura Organizacional en el mejoramiento del
Desempeño Laboral de la Fundación para la Investigación Azucarera del
Ecuador (FIADE)**

**Autor:
Eco. Ellanny Emely Cotto Zambrano**

**Director de Tesis:
Pedro Iglesias Mora, Ph.D.**

Abril - 2018

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

(Reglamento de Graduación de la UTEG)

Ellanny Emely Cotto Zambrano

C.I N° 0925953218

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico a Dios, porque gracias a su voluntad he podido encontrar las repuestas y dar soluciones a los problemas planteados en este estudio obteniendo un gran resultado, el mismo que servirá como un aporte a la sociedad de mi país, así como para las de otros países del mundo.

Se lo dedico también a mi esposo, apoyo fundamental en este proceso de investigación y en mi vida en general.

Como no dedicárselo a mi papá que, aunque su ausencia es permanente siempre recordaré sus consejos y lucharé por hacer lo que seguramente a él lo hace feliz.

Finalmente, a mi mamá y hermanos quienes me han ayudado constantemente en todo lo que he necesitado.

Econ. Ellanny Emely Cotto Zambrano

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), por haberme dado la oportunidad de aprender y especializarme en sus aulas, dándole un elemento adicional a mi carrera profesional, con excelentes catedráticos y con tecnología de punta, ampliando mis conocimientos y con ello adquiriendo mejores y mayores herramientas para enfrentar todos los problemas que se presenten en este camino.

Y finalmente, a mis amigos con quienes compartí durante todo este periodo de estudio grandes experiencias, conocimientos adquiridos y sobre todo cultivamos una hermosa amistad que será recordada por siempre.

Econ. Ellanny Emely Cotto Zambrano

RESUMEN

La cultura organizacional se conoce como el conjunto de actitudes, creencias, valores, estilo de comunicación y conductas que se realizan dentro de la compañía, por tal motivo, el presente estudio busca establecer si existe una correlación entre las características de la cultura organizacional y el desempeño laboral, por lo tanto, esta investigación se realizó en la Fundación para la Investigación Azucarera del Ecuador (FIADE) con la intención de diseñar una propuesta que mejore su cultura organizacional misma que permitirá de manera indirecta mejorar el desempeño laboral en sus colaboradores. Se desarrolla como una investigación de enfoque mixto, de alcance exploratorio y correlacional, haciendo uso de las técnicas empíricas de la observación, entrevista, encuesta y grupo focal, resultados que demostraron estadísticamente como la cultura organizacional puede influir en el rendimiento laboral de todos los trabajadores. Por lo tanto, se diseñó una propuesta que presenta acciones y políticas que logran favorecer la cultura organizacional en la FIADE. Finalmente, como principal conclusión se obtuvo que en el diagnóstico organizacional, que la FIADE no fomenta el compromiso organizacional en sus colaboradores, puesto que existe una falta de identidad corporativa, debido a la inexistencia de misión, visión y valores, por otro lado, se demostró que existe falencias en la comunicación interna y el trabajo en equipo. El aplicar la propuesta detallada en el presente proyecto aporta económicamente a la FIADE, de manera que esta puede reducir el déficit financiero que ha tenido en ejercicios anteriores. Por lo tanto, se validan tanto la hipótesis general como la tercera hipótesis particular de manera favorable para la FIADE.

Palabras claves: Cultura organizacional, desempeño laboral, colaboradores, FIADE.

ABSTRACT

Organizational culture is known as the set of attitudes, beliefs, values, communication style and behaviors that are carried out within the company, for this reason, the present study seeks to establish if there is a correlation between the characteristics of the organizational culture and the Therefore, this research was carried out at the Foundation for Sugar Research of Ecuador (FIADE) with the intention of designing a proposal that will improve its organizational culture itself, which will indirectly improve the work performance of its employees. It develops as a mixed approach research, with an exploratory and correlational scope, making use of the empirical techniques of observation, interview, survey and focus group, results that demonstrated statistically how the organizational culture can influence the work performance of all the workers. Therefore, a proposal was designed that presents actions and policies that would succeed in favoring the organizational culture in FIADE. Finally, as a main conclusion, it was obtained that in the organizational diagnosis, FIADE does not promote organizational commitment among its employees, since there is a lack of corporate identity, due to the lack of mission, vision and values, on the other hand, it was demonstrated that there is a lack of internal communication and teamwork. Applying the detailed proposal in this project contributes financially to FIADE, so that it can reduce the financial deficit it has had in previous years. Therefore, both the general hypothesis and the third particular hypothesis are validated favorably for FIADE.

Key words: Organizational culture, work performance, collaborators, FIADE.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2.2. Formulación del Problema de la Investigación	7
1.2.3. Sistematización del Problema de Investigación.....	7
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.5.1. Marco Teórico.....	9
1.5.1.1. Cultura Organizacional.....	10
1.5.1.1.1. Definición.....	10
1.5.1.1.2. Importancia.....	11
1.5.1.1.3. Tipos de Cultura Organizacional	11

1.5.1.1.4. Características de Cultura Organizacional	13
1.5.1.1.5. Factores que Influyen en la Cultura Organizacional.....	14
1.5.1.2. Desempeño laboral	15
1.5.1.2.1 Definición.....	15
1.5.1.2.2. Importancia.....	16
1.5.1.2.3. Desempeño Multidimensional	17
1.5.1.2.4. Evaluación de Desempeño Laboral.....	18
1.5.1.3. Modelo de Análisis de la Cultura Organizacional de Zapata	23
1.5.1.3.1. Dimensiones del Análisis de la Cultura Organizacional	23
1.5.1.3.2. Caracterización de la Cultura Organizacional	26
1.5.2. Marco Conceptual.....	27
1.6. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	29
1.6.1. Hipótesis General	29
1.6.2. Hipótesis Particulares	30
1.6.3. Variables.....	30
1.6.3.1. Hipótesis General.....	30
1.6.3.2. Hipótesis Específicas	30
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	32
2.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
2.1.1. Tipos de Estudio	32
2.1.2. Métodos de la Investigación	33
2.1.2.1. Métodos Lógicos	33
2.1.2.2. Métodos Empíricos.....	34
2.1.3. Población	35
2.1.4. Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información	36
2.1.5. Tratamiento de la Información	37
2.2. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS	38
CAPÍTULO III: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	39
3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE FIADE	39
3.1.1. Historia	40
3.1.2. Identificación de la Empresa.....	40
3.1.3. Logo de la Empresa.....	41

3.1.4.	Ubicación Geográfica	41
3.1.5.	Actividad Económica	41
3.1.6.	Política de Calidad.....	41
3.1.7.	Análisis de la Estructura Organizacional	42
3.1.8.	Áreas de Influencias y Participación en el Mercado	44
3.1.9.	Detalle del Personal que labora en FIADE	44
3.1.10.	Departamentos y Funciones Respectivas	45
3.2.	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS.....	50
3.2.1.	Matriz FODA	51
3.2.2.	Análisis Comparativo entre la FIADE y CENICAÑA	52
3.2.3.	Perspectiva General del Estudio.....	53
3.2.4.	Análisis Evolutivo de la FIADE.....	55
3.3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICOS	56
3.3.1.	Entrevista Dirigida a los Jefes de Área	56
3.3.1.1.	Resultados de la Entrevista dirigida a los Jefes de Área.....	58
3.3.2.	Encuesta Dirigida al Personal Administrativo y Técnico	58
3.3.2.1.	Tabulación de la Encuesta Dirigida al personal Administrativo y Técnico	60
3.3.3.	Grupo Focal realizado con los Jornaleros	70
3.3.3.1.	Resultados del grupo focal realizado con los Jornaleros	71
3.3.4.	Escala de Robinson – Evaluación de Desempeño del Personal de la FIADE	72
3.3.4.1.	Tabulación de la escala de Robinson.....	73
3.3.5.	Escala de Denison – Rendimiento Laboral del Personal de la FIADE...78	
3.3.5.1.	Tabulación de la Escala de Deninson	79
3.4.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	85
3.4.1.	Verificación Hipótesis General.....	85
3.4.1.	Verificación Hipótesis Específicas	86
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA		89
4.1	INTRODUCCIÓN	89
4.2.	OBJETIVO GENERAL.....	90
4.2.1.	Objetivos Específicos	90
4.3.	PROPUESTAS QUE MEJORAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	90
4.3.1.	Plan estratégico: Identidad Corporativa.....	90
4.3.1.1.	Acciones.....	91

4.3.2. Plan estratégico: Comunicación Interna	94
4.3.2.1. Acciones.....	94
4.3.3. Plan estratégico: Trabajo en Equipo y Liderazgo Situacional	96
4.3.3.1. Acciones.....	96
4.3.4. Plan estratégico: Reconocimiento y Motivación	98
4.3.4.1. Acciones.....	99
4.3.5. Plan estratégico: Evaluación de Desempeño	102
4.1. PRESUPUESTO GENERAL PARA LA PROPUESTA.....	102
4.2. ACTORES CLAVES	103
4.3. BENEFICIO ECONÓMICO DE LA PROPUESTA.....	104
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	36
Tabla 2	44
Tabla 3	45
Tabla 4	45
Tabla 5	52
Tabla 6	57
Tabla 7	59
Tabla 8	59
Tabla 9	60
Tabla 10	61
Tabla 11	62
Tabla 12	63
Tabla 13	64
Tabla 14	65
Tabla 15	66
Tabla 16	67
Tabla 17	68
Tabla 18	69
Tabla 19	72
Tabla 20	73
Tabla 21	74
Tabla 22	75
Tabla 23	76
Tabla 24	77

Tabla 25	78
Tabla 26	79
Tabla 27	80
Tabla 28	81
Tabla 29	82
Tabla 30	83
Tabla 31	84
Tabla 32	92
Tabla 33	93
Tabla 34	95
Tabla 35	97
Tabla 36	97
Tabla 37	100
Tabla 38	100
Tabla 39	101
Tabla 40	102
Tabla 41	104
Tabla 42	105
Tabla 43	106
Tabla 44	106
Tabla 45	107
Tabla 46	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo de la FIADE	41
Figura 2: Organigrama de la FIADE	43
Figura 3: Marcas patrocinadores de la FIADE.....	44
Figura 4: Matriz FODA	51
Figura 5: Características de la cultura organizacional de la FIADE.....	54
Figura 6: Calificación del desempeño laboral.....	60
Figura 7: Calificación de la comunicación interna	61
Figura 8: Calificación de la actitud laboral	62
Figura 9: Calificación de las Condiciones ambientales	63
Figura 10: Calificación de la Productividad laboral.....	64
Figura 11: Compromiso empresarial	65
Figura 12: Efecto de las medidas laborales.....	66
Figura 13: Frustraciones laborales	67
Figura 14: Ausencia de jornada laboral.....	68
Figura 15: Respeto por las normas empresariales.....	69
Figura 16: Resultados de la Escala de Robinson.....	73
Figura 17: Resultados objetivos	74
Figura 18: Resultado Puntualidad y Responsabilidad	75
Figura 19: Resultado toma de decisiones	76
Figura 20: Resultado Relaciones Interpersonales.....	77
Figura 21: Resultado Conocimiento del Puesto	78
Figura 22: Resultados de la Escala de Denison.....	79
Figura 23: Resultado Involucramiento.....	80
Figura 24: Resultado Consistencia.....	81

Figura 25: Resultado Adaptabilidad	82
Figura 26: Resultado Misión.....	83
Figura 27: Resultado Estabilidad.....	84
Figura 28: Resultado Innovación y Toma de Riesgo	85
Figura 29: Plan estratégico: Identidad corporativa	91
Figura 30: Plan estratégico: Comunicación interna	94
Figura 31: Plan estratégico: Trabajo en equipo y liderazgo situacional.....	96
Figura 32: Plan estratégico: Promover el reconocimiento y la motivación	99

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz Auxiliar para el Diseño de Investigación	114
Anexo 2: Formato de entrevista dirigida a los jefes de cada área	117
Anexo 3: Formato de encuesta dirigida al personal administrativo y técnico	119
Anexo 4: Formato de preguntas – Grupo Focal	120
Anexo 5: Plan de acción para la aplicación de la propuesta	121
Anexo 6: Formato de Plan de Capacitación	122
Anexo 7: Formato de Evaluación del desempeño	123

INTRODUCCIÓN

La empresa, trata de armonizar todos los elementos del sistema mediante personas y grupos de ellas que emplean materia prima, tecnología, información, procesos para la consecución de unos objetivos, dentro de un entorno con cambios continuos en el que constantemente interactúan. (Gasalla, 2014). Por otro lado, dentro de las instituciones públicas o privadas, no solo funciona un sistema de procesos lógicos, sino que este ambiente laboral, da lugar a procesos sociales, en otras palabras, se desarrolla lo que se conoce como *cultura organizacional*.

En la actualidad, se habla mucho de que una empresa debe desarrollar un ambiente óptimo de trabajo que incluya buen trato a los trabajadores, reconocimientos y demás características importantes para permanecer gustoso en ella, repercutiendo inmediatamente en el empoderamiento de los empleados hacia con la empresa y mayor grado de confianza entre el empleador y el empleado y viceversa, logrando armonizar todos los elementos que coadyuvan al proceso productivo.

En el Ecuador, la Revista Ekos (2010) publicó que la nueva estrategia de las empresas líderes en el Ecuador radica en mejorar el clima laboral y en fomentar una cultura corporativa, que invierte en las personas pues de esta manera se llega al éxito. Por lo tanto, las grandes compañías, o instituciones públicas, basan su estrategia competitiva en el desarrollo del talento humano, pues consideran que de esta manera se potencia el desempeño laboral.

Debido a la importancia de la cultura organizacional, y a la relación que guarda con el desempeño laboral, el propósito del presente trabajo es ofrecer una herramienta para que los trabajadores de la empresa Fundación Para la Investigación Azucarera del Ecuador, tengan la oportunidad de experimentar dichos cambios y que le permita a toda la organización mejorar los actuales niveles de cultura organizacional.

Con lo expuesto anteriormente, se establece una revisión introductoria de los tópicos teóricos a profundizar, la presente investigación se desarrolla a lo largo de cuatros capítulos, mismo que se detallan a continuación:

Capítulo I. Diseño de la investigación: Presenta el planteamiento y justificación de los problemas estableciendo objetivos, asimismo se expone el marco teórico-conceptual.

Capítulo II. Diseño Metodológico: Se explican los aspectos metodológicos del estudio, así como los resultados esperados.

Capítulo III. Análisis, presentación de resultados y diagnóstico: En este apartado se expone la situación actual de la compañía objeto de estudio, y se establece un análisis comparativo de la FIADE y CENICAÑA, por otro lado, se presentan los resultados finales para ejecutar la verificación de la hipótesis.

Capítulo IV. Presentación de la propuesta: En esta última etapa, se presentan las propuestas diseñadas para mejorar la cultura organización, con la intención de potenciar el desempeño de los empleados.

CAPÍTULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la Investigación

Como antecedentes a la presente investigación, a continuación, se presentan trabajos investigativos con temas similares realizados en Ecuador y América Latina, con finalidad de enmarcar una fundamentación teórica relacionada a tópicos como cultura organizacional, el clima laboral y el desempeño laboral, en los siguientes estudios:

En México, los autores Terán & Irlanda (2010) en su artículo científico: *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en Instituciones de Educación Superior*, esta investigación tuvo como principal objetivo demostrar la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores con el propósito de medir su productividad. Finalmente, como resultado los autores exponen que existen una relación entre las tres variables (cultura organización, desempeño laboral y productividad), en donde al afectar positivamente en la cultura organización se modifica e incrementa el desempeño laboral y productividad de los empleados.

En cambio, en Colombia, Isaza (2013) en su artículo científico: *Transformación de la cultura organizacional, el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano*, mismo que tuvo como objetivo principal, identificar las características de la transformación en la cultura organizacional, para ello utilizaron el modelo de las 13 dimensiones de la cultura organizacional planteado por Zapata & Rodríguez (2008). Por último, este autor refiere que los componentes de la cultura organizacional pueden transformarse, permanecer o desaparecer a cauda de una integración, es decir, que las empresas pueden configurar una cultura corporativa con rasgos perfectamente identificables.

Por su parte, en Perú, en la ciudad de Trujillo, Quevedo (2015) en su trabajo de titulación: *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los*

colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A- Planta Galletas en el año 2015, realizó un estudio en el que planteó determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la molinera INCA SA-Planta de Galletas, para lo cual escogió una muestra de 115 trabajadores entre administrativos y operativos, y realizó un estudio correlacional para medir la relación existente entre la cultura organizacional medida a través de una encuesta en base a 7 dimensiones, y el nivel del desempeño de los trabajadores evaluados por la empresa ALICORP durante el año 2014, teniendo como resultado que el 44% de los trabajadores percibe una cultura organizacional fuerte. El autor, concluye que mientras más alta sea la cultura organizacional en la empresa más alto será el nivel de desempeño de los trabajadores.

Asimismo, en México, en la ciudad de Guadalajara, Reyna, Campos & Martínez (2015), en su estudio: *El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.* Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar el impacto que tiene que tiene la Cultura Organizacional en el desempeño laboral del personal en el área de producción, de una de las empresas mexicanas más importantes en el área de panificación. Los autores concluyen que, la cultura que implementa Panificadora Mexicana S.A de C.V., genera en sus empleados de personal de producción un alto desempeño laboral pues los empleados se sienten seguros trabajando en ese lugar, debido a los recursos físicos y psicosociales, además se sienten comprometidos con la empresa.

Por otro lado, en Ecuador, en la ciudad de Quito, Díaz & Morán (2011), en su trabajo investigativo: *Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la Empresa American Call Center en la Ciudad de Quito*, diseñaron un plan de mejora enfocado a mejorar el clima laboral y la cultura organizacional. Las autoras concluyen que, la cultura organizacional es una parte esencial dentro de una empresa, por lo tanto, el clima laboral depende en su gran mayoría por la cultura organizacional, es por ello que, si presentan problemas en este factor, el clima inmediatamente se verá afectado.

Asimismo, en la ciudad de Cuenca, las autoras Molina & Zenteno (2015), en su trabajo de titulación: *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de la CEM Austrogas de la ciudad de Cuenca, periodo 2013*, las autoras evaluaron el clima organizacional mediante una encuesta que reflejó que el 65% de la muestra encuestada, se encuentra conforme con las condiciones que ofrece la empresa, la otra parte se siente afectada por el factor remunerativo, lo que representa un punto crítico pues el 100% se mostró en desacuerdo con el componente salarial, lo que causa desmotivación y bajo desempeño laboral.

Finalmente, en la ciudad Guayaquil, Bravo & Tamayo (2015), en su investigación: *Cultura organizacional del Centro de Atención ambulatoria sur Valdivia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y su relación con el desempeño*, luego de analizar la cultura organizacional, afirman que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, destacando aspectos que desmotivan y limitan el buen desempeño del personal.

1.2. Problema de la Investigación

1.2.1. Planteamiento del Problema

La cultura organizacional, se refiere al patrón de conductas, creencias y valores que comparten los miembros de una organización formando así un sistema de elementos que constituyen un conjunto de conocimientos colectivos, asimismo ejerce una influencia en las percepciones de los colaboradores que forman parte del sistema de creencias, valores, mitos y conductas dentro de la organización (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009). A través, de la cultura organizacional se forman un conjunto de creencias, valores y conductas, que inciden en los trabajadores, por lo tanto, la cultura organizacional influye en la identidad, integración, control, toma de decisiones y resolución de conflictos, es decir, que estos elementos pueden facilitar o dificultar el ambiente y desempeño laboral.

En la actualidad, el termino de cultura organizacional hace mayor énfasis al talento humano que la compone, además plantea elementos como clima y desempeño laboral, los modelos actuales no solo buscan el desarrollo de la empresa, sino que enfatizan que, al ofrecer un buen ambiente laboral, el trabajador se podrá desempeñar de manera eficiente, cumpliendo de manera óptima sus funciones y beneficiando a la compañía. Sin embargo, la cultura, la idiosincrasia, leyes políticas y las costumbres de un país, incide en el clima laboral de las instituciones, por tanto, es imprescindible analizar cómo influye la cultura laboral en el desempeño de los empleados.

Es por esto, que la presente investigación plantea como referente a la empresa Fundación para la Investigación Azucarera del Ecuador (FIADE) (2017) está ubicada en el Cantón el Triunfo de la Provincia del Guayas, es una compañía de índole investigativo que tiene por objeto desarrollar variedades y tecnologías en el cultivo de la caña de azúcar. Como todas las empresas, la FIADE está compuesta por un sistema de creencias, costumbres y conductas compartidas por el personal que en ella labora, elementos como las normas, valores institucionales, misión y visión, así como el lenguaje técnico utilizado en la compañía, todos los factores mencionados influyen de manera indirecta en el desempeño laboral de los empleados.

Cabe resaltar que, la FIADE cuenta con 70 empleados las Jefaturas técnicas todos tienen PHD, y sus asistentes poseen títulos entre tercer y cuarto nivel de educación superior. Sin embargo, en el área administrativa el Jefe Administrativo que no tiene título universitario, en cambio la mayoría de los jornaleros agrícola poseen solo la primaria. Otro factor que influye en la cultura organizacional es que la FIADE no cuenta con un departamento de talento humano dentro de su dependencia, y la persona que realiza la gestión del talento humano es el jefe administrativo, mismo que se encarga de selección de personal, contratación y permisos, así como de la contabilidad, pago de los sueldos, asignación de beneficios, liquidaciones de vacaciones, otros haberes, pago de planillas del IESS y manejo del portal de ministerio de trabajo.

Por otro lado, la empresa en cuestión presente una alta rotación de ciertas de áreas de trabajo, y esto podría ser debido a que existe una insatisfacción laboral, debido a las altas expectativas de los colaboradores en cuanto al ambiente y cultura organizacional, de tal manera que la desmotivación laboral se puede ser reflejada en el desempeño y falta de compromiso de parte de los empleados. En relación, a lo mencionado anteriormente surge el interés de diseñar una propuesta que mejore el desempeño laboral mediante la realización de una investigación acerca de la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, de los empleados de la empresa Fundación para la Investigación Azucarera del Ecuador.

1.2.2. Formulación del Problema de la Investigación

- ¿Cómo se puede diseñar una propuesta que mejore la cultura organizacional del FIADE y que a la vez aumente el desempeño laboral de sus empleados?

1.2.3. Sistematización del Problema de Investigación

- ¿Qué características posee la cultura organizacional de la FIADE de acuerdo con el Modelo planteado por Zapata?
- ¿Cómo se encuentra la situación de la organización entorno al desempeño y productividad conseguido por la utilización de sus recursos?
- ¿Cómo se puede estructurar una propuesta que logre establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, con la finalidad de aumentar la productividad de los colaboradores de la FIADE?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta que mejore la cultura organizacional del FIADE, basado en los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo de Zapata, lo que permitirá mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer las características de la cultura organizacional existente en el FIADE, de acuerdo con el Modelo planteado por Zapata.
- Evaluar el nivel del desempeño y productividad de los colaboradores del FIADE mediante un diagnóstico organizacional.
- Determinar una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de la FIADE.

1.4. Justificación de la Investigación

En la actualidad, en el país dentro de la administración de las empresas, se hace énfasis en el desarrollo humano, la satisfacción laboral, el ambiente y cultura laboral, estos factores inciden en el individuo, y este colaborador, bien puede potenciar su desempeño o disminuir el mismo, y esto repercutirá en el rendimiento laboral general. La presente investigación, identificará las variables de cultura organizacional y desempeño laboral, dentro de la empresa FIADE, para esto se realizará una revisión bibliográfica acerca de las variables establecidas, para luego poder sugerir una propuesta que mejore la cultura organizacional de la empresa en cuestión.

Como principal fundamentación teórica, la presente investigación se plantea desde una perspectiva inductiva-deductiva, haciendo uso del Modelo diseñado por

Zapata (2004) mismo que comprende trece componentes fundamentales de la cultura organizacional; la historia, la sociedad, el lenguaje, misión y visión, sistema de producción de bienes materiales e inmateriales y sociales, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la identidad y el poder. Este modelo será utilizado para diagnosticar la cultura organizacional del FIADE, para de esa manera partir de los componentes generales a elementos particulares, como el desempeño laboral.

Además, el presente trabajo de investigación busca analizar las variables establecidas, y, por medio de estas diagnosticar la situación de la empresa, para después proponer un plan que mejore la cultura organizacional y optimice el desempeño de los colaboradores. Por lo tanto, es una investigación con enfoque mixto, es decir, *cuali-cuantitavo*, con corte descriptivo y explicativo, hará uso del método etnográfico, y utilizará técnicas empíricas como la encuesta y la entrevista para recoger información.

Finalmente, en cuanto a la justificación práctica, la presente investigación pone en evidencia una problemática existente a nivel empresarial, cuyo análisis permitirá desarrollar e implementar estrategias para que los trabajadores disfruten de un ambiente mucho más acogedor en sus lugares de trabajos y ligados a una cultura necesaria para la obtención de los objetivos organizacionales.

1.5. Marco de Referencia de la Investigación

En el siguiente apartado, se presenta el detalle del encuadre teórico y conceptual de la investigación.

1.5.1. Marco Teórico

Existen varias definiciones que se relacionan con la cultura organizacional, las cuales ayudan a tener un mejor entendimiento del contexto de la presente investigación. En los siguientes puntos se desarrollan las definiciones que se hacen

mención de acuerdo con la apreciación de varios autores que desarrollaron investigaciones previas que sirven como guía.

1.5.1.1. Cultura Organizacional

1.5.1.1.1. Definición

De acuerdo con lo que establecen Robbins y Judge (2009), en su libro *Comportamiento Organizacional, Décimo Tercera Edición*, la cultura organizacional es un sistema que es compartido por los miembros de una organización, dicho sistema es un conjunto características fundamentales que una empresa valora. Además, mencionan que, la cultura organizacional es la percepción que tienen los miembros de una misma empresa, por lo que pueden existir culturas y subculturas dentro en una misma organización.

Por otro lado, Michael Ritter (2008), indica que la cultura organizacional es “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”; además menciona que ésta es capaz de proporcionar un contexto común de referencia que permite aproximarse a la realidad de como son y se hacen las cosas dentro de una organización, por lo que dentro de la misma es importante crear una cultura que permita facilitar la adaptación al cambio constante de su entorno. (p. 41)

Se puede conocer, en base a lo que se ha mencionado, que una cultura organizacional está relacionada con la forma en que los trabajadores perciben las características de esta cultura, no en si les gusta. Por esta razón, Robbins y Judge (2009), indican que es un término descriptivo, diferenciándolo del término Satisfacción Laboral, el cual es evaluativo. (p. 553)

1.5.1.1.2. *Importancia*

La importancia de la cultura organizacional radica en que hace que los miembros de una organización se comprometan con los valores y con los objetivos que tiene una empresa, de manera que se alcancen las metas considerando la trascendencia que tienen los colaboradores dentro de una empresa. Una *cultura organizacional alta* en una empresa da como resultado un buen desempeño y alta satisfacción con los resultados obtenidos, tanto para los empleados y empleadores. (Robbins & Judge, 2009) (p. 553)

Por otro lado, una cultura organizacional crea diferencias entre organizaciones, debido a que cada empresa no tiene los mismos valores nucleares. Es importante debido a que los empleados se sienten identificados con la organización y finalmente genera un alto nivel de compromiso con de parte de los colaboradores con la empresa. Tener una cultura organizacional fuerte genera un buen ambiente laboral debido a que los empleados se sienten satisfechos con sus actividades laborales, haciendo que todos los departamentos vayan hacia una misma dirección, beneficiando así a la empresa en su totalidad, puesto que sus empleados y sus clientes. (Robbins & Judge, 2009) (p. 553)

1.5.1.1.3. *Tipos de Cultura Organizacional*

La clasificación de la cultura organizacional depende del enfoque que le han dado varios autores, una clasificación se basa en el tamaño de la empresa, tomando en cuenta su estructura organizacional; mientras que otra clasificación se centra en el enfoque de la empresa, la cual puede ir hacia el cliente, empleados, entre otros. Robbins y Judge (2009), presentan la siguiente clasificación:

- **Cultura y subcultura:** El término cultura organizacional se refiere la cultura dominante, es decir, a los valores que comparten la mayoría de colaboradores en una organización. Sin embargo, existen subculturas que se

forman cuando una organización es grande, son percepciones o creencias organizacionales de pequeños grupos y generalmente se da en los diversos departamentos que hay en una organización. (Robbins & Judge, 2009) (p. 554)

- **Cultura fuerte vs débiles:** Las culturas fuertes tienen mayor influencia en el desempeño y comportamiento de los colaboradores, los efectos que tienen en la organización es la menor rotación en el personal y que los colaboradores tengan mayor compromiso con su trabajo. Este tipo de cultura se caracteriza porque la mayoría de los empleados comparten los valores principales de la empresa. El simple hecho que los trabajadores tengan empatía con los valores de la organización hace que la cultura de la empresa sea fuerte y que la misma se debilite cuando los empleados salen de la empresa, por este motivo se busca que la rotación del personal sea mínima.

Por otro lado, Soto (2016) establece que hay varios tipos de clasificaciones de cultura organizacional, en las que varias tienen el mismo enfoque, por lo que en resumen se puede generar una clasificación general:

- **Cultura orientada al poder:** Es aquella en la que se tiene poder absoluto y de control sobre los empleados. En este tipo de cultura, las empresas buscan dominar el entorno y así vencer obstáculos evitando vincularse al poder o leyes externos.

- **Cultura orientada a la norma o burocrática:** Busca lograr la estabilidad y seguridad, a través del estricto cumplimiento de las normas internas y externas.

- **Cultura orientada a resultados:** Su principal meta es alcanzar los objetivos que se han planteado, a través de la maximización de sus recursos y eficazmente.
- **Cultura orientada a la persona o de motivación:** Tiene como objetivo responder a las necesidades de sus elementos, desarrollar el trabajo en equipo, confiando en ellos y fomentando el interés mutuo.
- **Cultura autoritaria:** En este tipo de cultura, el poder de decisión se concentra en el jefe, quien hace que la empresa crezca, pero al mismo tiempo la limita.
- **Cultura agresiva:** Se desarrolla en las empresas que desean resultados inmediatos, asumiendo los riesgos que esto conlleva. (Soto, 2016)

1.5.1.1.4. Características de Cultura Organizacional

Según Robbins y Judge (2009), existen siete características principales que definen a una cultura organizacional:

- 1. Innovación y aceptación del riesgo:** La importancia que le dan a los empleados a que estén estimulados y corran riesgos.
- 2. Atención al detalle:** La manera en que los empleados son precisos, analíticos y atentos con los detalles.

3. **Orientación a los resultados:** Nivel en que la administración centra su atención en los resultados o en los procesos que se usaron para lograr los resultados.
4. **Orientación a la gente:** Grado en el que la alta gerencia toma en cuenta los efectos de las decisiones que se tomen sobre sus trabajadores.
5. **Orientación a los equipos:** Las actividades organizacionales pueden ser individuales o en grupo.
6. **Agresividad:** Nivel de agresividad y competitividad de los colaboradores de una empresa.
7. **Estabilidad:** Estabilidad laboral que ofrece una empresa. (Robbins & Judge, 2009) (p. 552)

1.5.1.1.5. Factores que Influyen en la Cultura Organizacional

De acuerdo con Quintero (2016), los factores que influyen en la cultura organizacional son variables tanto dependientes como independientes. Dentro de las variables dependientes, están:

- **Productividad:** La eficacia y la eficiencia van de la mano y son el arma más importante de una empresa que quiere ser productiva, es decir, alcanzar los objetivos administrando de manera eficiente sus recursos.
- **Ausentismo:** Un nivel alto de ausentismo genera un incremento de los costos, por esta razón, las empresas mantener un nivel bajo del mismo, ya que si no lo logra no podrá llegar a sus metas.

- **Satisfacción en el trabajo:** Las empresas deben mantener un equilibrio en las recompensas que otorgan a sus trabajadores por los resultados obtenidos, para que estén convencidos y se sientan conformes de que es lo que se merecen por su esfuerzo. (Quintero, 2016)

Por otro lado, las variables independientes que influyen en la cultura organizacional, así como en el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual:** Son aquellas que una persona posee desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que pueden llegar a ser modificables por la empresa y que influyen en su comportamiento dentro de la misma.
- **Variables a nivel de grupo:** Las empresas deben estudiar el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras, ya que es muy distinto.
- **Variable a Nivel de Sistemas de Organización:** Los empleados y los grupos conforman la organización, por lo que los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tienen un impacto que debe analizarse. (Quintero, 2016)

1.5.1.2. Desempeño laboral

1.5.1.2.1. Definición

Según Chiavenato (2000) el desempeño es el conjunto de acciones o comportamientos que se observan en los empleados y que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Indica además que el desempeño varía de

persona a persona, y depende de una gran cantidad de factores condicionantes que influyen significativamente. En efecto, afirma que el lograr un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (p. 357)

La motivación juega un rol fundamental en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de una empresa. Robbins y Judge (2009) afirman que las empresas llevan a cabo programas de reconocimiento que van desde un “gracias”, hasta la realización de actividades formales, que buscan estimular ciertos tipos de comportamiento (p. 235). Por otro lado, varias investigaciones han mostrado que los incentivos financieros tienen frutos motivacionales en el corto plazo, mientras que los no financieros lo son al largo plazo.

1.5.1.2.2. Importancia

Cuando se trata de la importancia del desempeño laboral, se refiere a su evaluación, la cual permite implementar nuevas maneras de compensación como retribución al cumplimiento de los objetivos, mejora el desempeño individual y colectivo, y ayuda a tomar decisiones de ascensos o de reubicación. Además, permite saber si existe la necesidad de realizar una nueva capacitación, encuentra los errores en el diseño del puesto, sus procesos y ayuda a detectar si existen problemas personales que afecten al personal mientras desempeñan sus funciones.

Chiavenato (2000) establece que la importancia de la evaluación del desempeño laboral radica en los beneficios que ésta trae para el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Dentro de los beneficios para el jefe, se encuentran el evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de los elementos de la empresa, teniendo como pilar un sistema de medición que sea capaz de neutralizar la subjetividad. Por otro lado, el jefe podrá establecer disposiciones y medidas que busquen mejorar aún más el desempeño de los trabajadores. (p. 365)

Entre los beneficios que tiene el empleado, logra conocer los comportamientos y el desempeño que más valora la empresa de sus empleados, con el fin de aplicarlos la gran cantidad del tiempo, así como cuáles son las expectativas que tiene su jefe de él y de su equipo; además, el empleado puede autocriticar y autoevaluar su autocontrol y autodesarrollo.

Finalmente, la organización también tiene beneficios de la evaluación del desempeño del personal, ya que puede evaluar su potencial humano, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, con el fin de definir las expectativas de la contribución que se puede tener de cada empleado. Asimismo, la organización podrá saber si los empleados necesitan actualización de conocimientos, al mismo tiempo que podrán decidir si los que tienen las capacidades pueden ser ascendidos. (Chiavenato, 2000) (p. 366)

1.5.1.2.3. *Desempeño Multidimensional*

El desempeño laboral dentro de una organización es importante, la participación de los empleados en cada una de las acciones y procesos que tiene que cumplir durante su jornada de trabajo deben ser realizadas dentro de los estándares establecidos por la compañía. Sin duda se establece que si los trabajadores cumplen sus disposiciones están dentro de lo que la compañía espera de ellos, pero ¿un buen desempeño garantiza un buen resultado?, esta pregunta planteada por varios investigadores es la que ha conllevado a desarrollar las evaluaciones de desempeño de los subordinados, para establecer cuáles son las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora tanto en el ámbito individual de cada empleado como en el ámbito global de la organización.

En base a esto se han desarrollado diferentes tipos de evaluaciones de desempeño, pero la mayoría se enfoca en factores específicos que determinan si se obtiene el resultado esperado de las personas dentro de una organización. Existen muchas ventajas en aplicar este tipo de evaluaciones, pero al mismo tiempo tienen limitaciones, dentro de las cuales la más importante es la calidad de información que se obtiene de las mismas. Para disminuir este impacto es necesario que las

evaluaciones de desempeño laboral tengan un enfoque multidimensional, en el cual según Socorro (2005), se debe evaluar a las personas en todos sus aspectos, pero no sobre la base de lo que el entorno organizacional cree que es, sino enfocándose en lo que el individuo realmente aporta a la organización, dando paso a una fórmula propuesta en 1995 en el artículo *“Los nuevos modelos y el Recurso Humano: Cuando el ángulo cambia la perspectiva”*, la que establece que: Cliente = Recurso Humano = Proveedor.

Es decir, el desempeño multidimensional del empleado se da cuando cumple el rol de cliente, de recurso humano y de proveedor. De acuerdo con lo que afirma Socorro (2005) “la evaluación vendrá dada por las respuestas que el Recurso Humano ofrezca cuando su rol sea de Proveedor y su valoración estará justificada cuando su rol sea el de un Cliente”, sin embargo, es importante que este análisis evite caer en la subjetividad. Para esto, es necesario que la organización tenga definidos los roles, así como los objetivos que se plantean de acuerdo con el puesto o cargo de cada persona dentro de la misma, y así poder obtener un resultado eficaz, eficiente y efectivo en lo referente a la elaboración de un producto o al proveer un servicio de calidad.

1.5.1.2.4. Evaluación de Desempeño Laboral

Antes de realizar una evaluación de desempeño laboral hay que establecer las razones por la que la organización quiere realizar esta evaluación debido a que al tener los resultados se tomarán decisiones para mejorar el desempeño de los trabajadores, garantizando la calidad de los procesos internos de una organización (Aamodt, 2010) (p. 25)

Para realizar una evaluación de desempeño laboral se organiza un comité de evaluación que generalmente está constituido por personas de la misma organización, el objetivo de este comité es mantener el equilibrio de los juicios ya que no se debe tener veredicto unilateral. Según Chiavenato (2000), los métodos de evaluación varían de organización en organización dependiendo de las

características de los evaluados (p. 370). Sin embargo, existen cinco métodos tradicionales de evaluación del desempeño que son:

Método de las escalas gráficas: Es el más utilizado para evaluar el desempeño de los trabajadores de una organización, este método tiende a tener un pequeño grado de subjetividad, por lo que los factores de evaluación no deben tener una inclinación hacia una respuesta. El método utiliza tabla de doble entrada en donde las filas representan los factores de evaluación y columnas representan los grados de variación de los factores. La utilización de este método facilita la comprensión a los evaluadores debido a que simplifica el trabajo al dar una visión completa y resumida de las características de desempeño. (Chiavenato, 2000) (p. 371)

Las **ventajas** de utilizar este método son:

- Provee a los evaluadores de un instrumento que es de sencilla aplicación y de fácil comprensión.
- Ofrece una visión resumida e integrada de los factores que evalúa.
- Debido a su gran simplificación, disminuye el trabajo del evaluador en el registro de la evaluación. (Chiavenato, 2000) (p. 371)

Por otro lado, las **desventajas** de utilizar este método son:

- No es tan flexible con el evaluador, por lo que se debe adaptar al instrumento, ya que éste no se adapta a las características del evaluado.
- Su desarrollo y resultados están sujetos a ser distorsionados, debido al enfoque y las interferencias personales que tengan los evaluadores, quienes generalizan algunos aspectos en la evaluación.
- Dada la desventaja anterior, se necesitan métodos matemáticos y estadísticos para disminuir el nivel de incidencia de los mismos.

- La mayoría de los resultados tienen una tendencia aceptable, lo que puede ocultar de cierto modo la realidad del desempeño de los trabajadores. (Chiavenato, 2000) (p. 371)

Método de elección forzada: Este método evalúa el desempeño de los empleados mediante frases descriptivas, de este método se obtienen resultados confiables y sin tendencias subjetivas o personales, la elaboración del método es compleja puesto que su planeación debe ser creada de la manera más cuidadosa posible. Los resultados que se obtienen de este método son más válidos y objetivos, puesto que en primer lugar se generan dos bloques de frases con significado positivo y dos con significado negativo. Por esta razón, el evaluador elige la frase que se ajusta más al desempeño del trabajador y luego la que menos se ajusta. Luego se crea un bloque de cuatro frases sólo positivas, asignando las que se ajusten más al desempeño del evaluado. (Chiavenato, 2000) (p. 374)

Las **ventajas** del método de elección forzada son:

- Muestra resultados confiables y que evaden las influencias subjetivas y personales.
- Al momento de aplicarla es sencilla, por lo que no se necesita que se preparen previamente a los evaluadores.

Las **desventajas** de utilizar este método son:

- Este método exige una planeación cuidadosa y demorada, ya que su elaboración e implementación son complejas.
- La información que proporciona es muy global, donde sólo se diferencian empleados buenos, medios e insuficientes. Esto se da por ser un método discriminatorio y comparativo. (Chiavenato, 2000) (p. 375)

Método de investigación de campo: Este método es desarrollado por el jefe de la organización, a través de entrevistas realizadas por un especialista en evaluación, donde a más de medir el desempeño de sus empleados, busca el porqué de este desempeño, es decir, las causas, orígenes y motivos del mismo. El proceso que se sigue en este tipo de método es el siguiente:

- a. *Evaluación inicial.* El desempeño de cada subordinado se mide a través de tres aspectos: 1) Desempeño más que satisfactorio; 2) Desempeño satisfactorio; y 3) Desempeño menos que satisfactorio.
- b. *Análisis complementario.* Luego de la evaluación inicial, se aplica una evaluación más profunda, a través de preguntas que el especialista aplica al jefe.
- c. *Planeación.* Se elabora un plan de acción, que puede abarcar: asesoría al empleado; readaptación del empleado; capacitación; desvinculación y sustitución; promoción a otro cargo; mantenimiento en el cargo actual.
- d. *Seguimiento.* Este parte se verifica y comprueba el desempeño de cada empleado. (Chiavenato, 2000) (p. 376)

Las **ventajas** de utilizar el método de investigación de campo son, entre otras:

- En el caso de realizar el proceso de acuerdo con lo establecido, le permite el evaluador visualizar el contenido de los cargos que tiene bajo su responsabilidad, además de las habilidades, conocimientos y capacidades exigidas.
- Ofrece una relación estrecha con el especialista en evaluación, quien asesora al supervisor y lo capacita con un alto nivel en lo referente a la evaluación del personal.
- Este método ayuda a efectuar una evaluación más profunda, donde se pueden apreciar las causas de muchos de los comportamientos de los subordinados, así como la base de sus problemas.

- Éste es el método más completo de evaluación de desempeño laboral. (Chiavenato, 2000) (p. 377)

Las **desventajas** que se presentan en la aplicación de este método son:

- Su costo es elevado, dado que interviene un especialista de evaluación.
- Su proceso es retardado, puesto que todos los subordinados van uno a uno a la entrevista con el supervisor. (Chiavenato, 2000) (p. 377)

Método de incidentes críticos: Este método fue desarrollado durante la segunda guerra mundial por especialistas de las fuerzas armadas de los Estados Unidos, y su aplicación es sencilla. Una de las características de este método es que se basa en la hipótesis en la que se establece que dentro del comportamiento humano existen características externas que son capaces de conducir hacia resultados tanto positivos como negativos. En esta técnica, el encargado de la evaluación se enfoca en el análisis de las acciones excepcionalmente positivas como las excepcionalmente negativas que influyen directamente con el desempeño de los subordinados. Al realizar este análisis debe quedar establecido que se deben poner más en práctica aquellas actividades positivas, mientras que las negativas se debe corregir y eliminar. (Chiavenato, 2000) (p. 379)

Métodos Mixtos: Dentro de los métodos mixtos están el **método de comparación por pares** y el **método de frases descriptivas**, donde el primero compara a los subordinados de dos en dos, para anotar luego en la columna derecha el que muestre mejor desempeño. Por otro lado, el método de frases descriptivas tiene cierto parecido al método de elección forzada, sin embargo, se diferencia de éste porque la elección de frases no es obligatoria, las mismas que por un lado muestran los aspectos positivos del desempeño del empleado y por otro los aspectos negativos. (Chiavenato, 2000) (p. 380)

1.5.1.3. Modelo de Análisis de la Cultura Organizacional de Zapata

Zapata y Rodríguez (2008), en su libro *Cultura Organizacional*, presentan un resumen del desarrollo de la perspectiva de la cultura de las organizaciones, la cual se afianza a partir de los años 70, momento en que su complejidad requiere mayor atención. Esto se da porque las empresas sufren una transformación forzada, en la que pasan de ser una entidad netamente basada en temas financieros y económicos a ser una organización que tiene responsabilidad social, donde tiene obligaciones respecto a su personal y a su entorno. Mientras este fenómeno tomo forma, las empresas notaron que no había otra forma de triunfar a través de ventajas comparativas y competitivas, ya que estas las llevaba al éxito deseado. (p. 26)

Según los autores mencionados, el cambio de la perspectiva de la cultura de las empresas está íntimamente ligado con la transformación japonesa, forzada por la destrucción de la segunda guerra mundial. Esta transformación fue impuesta con autoridad y con un gran impacto en los mercados internacionales, dando como resultado excelentes resultados como tasas de crecimiento elevado y de desempleo muy bajas, lo que según expertos es el resultado de una fuerte relación entre la cultura y dirección organizacional. (Zapata & Rodríguez, 2008) (p. 26)

1.5.1.3.1. Dimensiones del Análisis de la Cultura Organizacional

Partiendo de lo expuesto anteriormente, Zapata y Rodríguez (2008) indican además que existen dimensiones que permiten analizar de mejor manera la cultura de una organización, ya que ésta es un conjunto complejo y multidisciplinario de la mayoría de cosas que constituyen la vida cotidiana de un grupo social. El modelo presentado por los autores está dividido en dimensiones principales: la dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial. Este modelo nace de un extenso estudio de las culturas organizacionales de varias empresas colombianas, donde se establece que está comprendido por trece dimensiones (p. 27):

a. Identificación e historia de la organización. Se enfoca en desarrollo en el transcurrir de la vida en común de cada persona, al mismo tiempo que permite comprender cómo ha evolucionado el contexto social en el que se desarrolla la cultura organizacional: Fundación, específicamente los mitos de la fundación de la organización. Se debe saber todo respecto al fundador y sus legados. Los héroes que han sido identificados por los miembros de la empresa, así como las etapas históricas y la evolución o desarrollo de las estructuras y estrategias.

b. El entorno social o cultura externa. Se refiere al contexto o medio del individuo y la organización. Incluye el análisis de variables que son seleccionadas de los entornos generales que tienen influencia sobre la cultura organizacional, tanto en el ámbito local, regional, nacional y global.

c. El lenguaje y la comunicación. Son los fenómenos bio-psico-sociales de apodos, dichos, jergas, símbolos, signos, comunicación, palabras, habla, lengua; lenguaje directo, lenguaje indirecto, lenguaje de los altos directivos y lenguaje de los subordinados; como causas y efectos propios de la naturaleza humana que forman parte del lenguaje y por consiguiente la comunicación entre ellos. (Zapata & Rodríguez, 2008) (p. 27)

d. Proyecto formal de empresa. En esta dimensión se incluyen los elementos que forman parte del direccionamiento estratégico, como son la misión, visión, credo organizacional, valores y principios, a través de los cuales la empresa define sus planes, objetivos, programas, presupuestos, actividades y procesos.

e. El sistema de producción de bienes materiales. Esta dimensión se refiere a la producción, economía, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas de trabajo, etc. Ayuda a la comprensión de las condiciones materiales de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular. Además, describe la actividad que realiza la empresa y sus funciones técnicas.

f. El sistema de producción de bienes inmateriales. Comprende aspectos como las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, los símbolos, las creencias, la brujería, las relaciones político- ideológicas, los mitos, entre otros aspectos.

g. El sistema de producción de bienes sociales. En esta dimensión se comprenden aspectos de protección y seguridad como, por ejemplo: leyes, ceremonias, las normas, los valores. Además, contiene comportamientos, hechos sociales, celebraciones, y conductas sociales, grupos de referencia, valores y principios comunes a las personas, grupos informales, uso del tiempo libre, grupos deportivos y musicales y pasatiempos. (Zapata & Rodríguez, 2008) (p. 28)

h. Las relaciones interpersonales. Esta dimensión se refiere a la definición de valores como el clima laboral, las relaciones neutrales contra afectivas, lo específico contra lo difuso, el logro contra el atributo y el control de la incertidumbre. Identifica características que permiten asemejar a los trabajadores a la imagen más conveniente para la organización.

i. Las relaciones de parentesco. Especifica los intereses grupales que son originados en los vínculos de consanguinidad o afinidad que existen entre los miembros de dichos grupos, a través de las que se manifiestan y establecen relaciones interpersonales y/o sociales que llegan a perdurar durante el tiempo y en el espacio, diferenciándose en la sociedad mediante la unión de familias o clanes que van a liderar procesos sociales. En base a esto, el objetivo es estudiar las tendencias sociales que van configurando las características de parentesco, ligadas con el incesto, clan, linaje, línea, residencia y familia, la endogamia y la exogamia, la filiación o la descendencia, que a su vez conforman aspectos dominantes en la sociedad como sociales, económicos y políticos, que influyen en la cultura de una determinada colectividad organizacional. (Zapata & Rodríguez, 2008) (p. 28)

j. Las relaciones de poder. Esta dimensión logra identificar los intereses individuales, interpersonales y de grupos en los que se generan conflictos de intereses. Está conformada los mecanismos sutiles de solución de los mismos mediante el manejo de las relaciones de subordinación y el ejercicio del poder. ¿Cuáles son las fuentes de poder en la organización?

k. Liderazgo y Estilos de Dirección. Su enfoque se centra en el rol y la función de los dirigentes relacionados con la cultura organizacional. Además, implica conocer los Modos de Ser de las personas que trabajan en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgos míticos, pragmáticos, sistemáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, legales, tradicionales. Su manera de gobernar a las personas: democráticos, autocráticos, burocráticos, tecnocráticos.

l. Subculturas. Está compuesta por la identificación de variables comunes y homogéneas de los grupos que conforman la organización. ¿Es la cultura de la organización homogénea o por el contrario existen subculturas que pertenezcan a grupos profesionales, áreas de gestión, estatus social, ideologías políticas o creencias religiosas?

m. La identidad. En esta dimensión el significado de identidad puede ser: nacional, local, regional, global e individual. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones con los demás, las relaciones con nosotros mismos, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia. (Zapata & Rodríguez, 2008) (p. 29)

1.5.1.3.2. Caracterización de la Cultura Organizacional

De acuerdo con lo expuesto por Zapata y Rodríguez (2008), existen diversas definiciones y perspectivas referentes al desarrollo del concepto de cultura organizacional, las cuales ayudan a establecer elementos comunes útiles para su interpretación y comprensión en el ámbito antropológico y social. Existen varios planteamientos donde los temas predominantes son los significados, símbolos,

ideologías, creencias, valores, normas, etc.; a través de los cuales este concepto ha venido evolucionando (p. 214). Basándose en lo que se ha mencionado, los autores muestran varias características que determinan todo lo que engloba una cultura organizacional:

- En primer lugar, la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales.
- La cultura posee una interdependencia entre historia, condiciones de vida, estructura y vivencias subjetivas de las personas.
- La cultura comprende elementos en relaciones dialécticas constantes: sociales, concretas-económicas y simbólicas.
- La cultura puede ser o estar compuesta de una cultura de oposición o de diferencias al interior de una misma comunidad.
- La cultura es un poco compleja y selectiva, está constituida de "representaciones mentales" relacionando lo material y lo inmaterial.
- La cultura está sostenida, organizada, y mantenida por elementos que la constituyen, dichos elementos son indispensables y universales, entre ellos, particularmente el mito. (Zapata & Rodríguez, 2008) (p. 219)

1.5.2. Marco Conceptual

Administración: Es el manejo de un grupo de actividades y recursos que tienen como objetivo organizar, desarrollar y mantener la disciplina de los procesos que se realizan en una organización, todo esto con el fin de lograr los objetivos planteados por la misma.

Capacitación: Es la actividad que una organización realiza, debido a sus necesidades, con el fin de mejorar el conocimiento, la actitud, conductas y habilidades de su personal.

Cultura Organizacional: Es la percepción que tienen los empleados de la empresa, es un sistema que es compartido por los miembros de una organización.

Desarrollo Organizacional: Es aquel que la gerencia de una organización implementa, con el fin de que los empleados se sientan involucrados, y se enfoquen en ir hacia el mismo lugar donde va la misma.

Desempeño Laboral: Son las acciones que realizan los empleados, que son valoradas y evaluadas por la organización, con el fin de establecer cuáles son las más relevantes y al mismo tiempo aportan al desarrollo de la misma.

Estructura Organizacional: Es la disposición que se tienen de las actividades y los roles que debe cumplir cada persona, según su puesto de trabajo dentro de una organización, con el fin de que los procesos sean los correctos y los resultados los esperados.

Evaluación: Es la medición que se realiza a los empleados para ver su desempeño, determinar sus capacidades, establecer el alcance que se puede tener de ellos y saber qué tan aptos están para el puesto en que laboran.

Liderazgo: Es la capacidad que tiene una persona de influir en los demás y hacer que sigan sus ideas, es indicar hacia donde debe ir una organización, acompañado de la toma de decisiones acertadas que benefician al grupo.

Misión: Es el objetivo a corto plazo que tiene una organización, es donde indica lo que hace, a qué se dedica.

Objetivos Estratégicos: Son aquellas metas y estrategias que una empresa plantea con el fin de alcanzar sus metas en el largo plazo, de acuerdo con el enfoque de su visión organizacional.

Organización: Es una estructura administrativa, que es creada para lograr objetivos planteados a través de la administración de recursos, capital humano y otros tipos de gestión.

Procesos: Es una secuencia de acciones realizadas con el fin de obtener algo como resultado, tiene un orden lógico que va de acuerdo con las etapas que debe seguir la producción o implementación de algo.

Valores institucionales: Son las bases que tiene una organización, utilizadas como guías de conducta que sirven para llevar a cabo la misión y la visión de la misma.

Visión: Es lo que una organización quiere lograr en el largo plazo, el cual está respaldado por el desarrollo constante de la misión y la aplicación continua de los valores institucionales.

1.6. Formulación de las Hipótesis y Variables

1.6.1. Hipótesis General

- Con la realización de la investigación se logrará evidenciar una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de la FIADE.

1.6.2. Hipótesis Particulares

- Con la identificación de las características de la cultura organizacional de la FIADE se determinará los factores que afectan el nivel de compromiso, desempeño, productividad y motivación de los colaboradores.
- Con el diagnóstico organizacional se establecerán políticas que potencien el rendimiento, desempeño y productividad de los empleados de la FIADE.
- Con el análisis de la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la FIADE, se diseñará una propuesta aplicable que permita aumentar la productividad de los colaboradores

1.6.3. Variables

1.6.3.1. *Hipótesis general*

- **Variable Dependiente:** Desempeño Laboral
- **Variable Independiente:** Cultura Organizacional

1.6.3.2. *Hipótesis específicas*

- **Específica 1**
- **Variables Dependientes:** Nivel de; compromiso, desempeño, productividad y motivación de los colaboradores.
- **Variable Independiente:** Cultura organizacional.

- **Específica 2**
- **Variable Dependiente:** Políticas de la FIADE

- **Variable Independiente:** Diagnóstico organizacional.

- **Específica 3**
- **Variable Dependiente:** Productividad de los colaboradores
- **Variable Independiente:** Relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Aspectos Metodológicos de la Investigación

2.1.1. Tipos de estudio

Es necesario mencionar que la presente investigación según su objetivo de estudio posee *enfoque mixto*, Hernández, Fernández, & Baptista (2010) se refieren a que la parte cualitativa de la investigación pretende determinar como ocurre el problema; mientras que la parte cuantitativa busca medir las variables y comprobar las hipótesis mediante rigurosa verificación científica. Por tal motivo, la parte cualitativa se refiere al diagnóstico de la cultura organizacional de la FIADE, y, la parte cuantitativa se refiere a la medición de las variables e hipótesis expuestas en la operacionalización de variables.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación pertenece a una *investigación aplicada*. Rodríguez (2005) refiere que “este enfoque se aplica (...) a problemas concretos, en circunstancias y características concretas (...), se dirige a una utilización inmediata y no al desarrollo de teorías” (p.23). Es por esto, que la presente investigación recaba información concreta y real del fenómeno de estudio expuesto. Asimismo, se llevará a cabo una *investigación de campo*, misma que consiste en el levantamiento de la información en medio de la realidad del fenómeno de estudio (Montes, 2011). Por lo tanto, dentro del presente estudio, el investigador no intervendrá ni manipulará las variables durante el proceso de recolección de datos.

Por otro lado, en cuanto al alcance de la investigación Martínez (2013) refiere que es la profundidad de conocimiento que se desea adquirir durante el proceso investigativo (Martínez, 2013), la presente investigación es de tipo exploratoria y correlacional:

- *Exploratoria*. - Profundiza el tema específico y examina cuando no existen suficientes datos previos (Sandoval, 2014). En la FIADE no existen datos previos de un trabajo investigativo de esta magnitud.
- *Correlacional*. – “Lo que pretende una investigación correlacional es medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí” (Aquiahuatl, 2015). Este enfoque pone entonces en mediación a las variables, para luego poner a prueba su correlación.

2.1.2. Métodos de la Investigación

Custodio (2008) refiere que “el método es un proceso de pasos a seguir para alcanzar una meta y la técnica es el conjunto de procedimientos relacionado con los recursos” (p.5). Por lo tanto, en el siguiente apartado se mencionarán los métodos lógicos y empíricos que se utilizarán en el presente trabajo investigativo.

2.1.2.1. Métodos Lógicos

En cuanto, a los métodos lógicos pueden ser un conjunto de directrices, que se emplean en la investigación con la finalidad de analizar los resultados, en la presente investigación serán:

- *El método analítico-sintético*. - Este razonamiento intenta llevar a cabo una selección de datos más activos, además consiste en la descomposición mental del objeto estudiado (Baena, 2014). Este método estará intrínseco en el proceso de diagnóstico.
- *El método inductivo-deductivo*. - Bernal (2006) refiere que “se relaciona el estudio de hechos particulares, la parte deductiva parte de lo general a lo particular, y la parte inductiva va en sentido contrario (va de lo particular a lo

general)” (p.56). Este método se utilizará durante todo el proceso investigativo.

2.1.2.2. Métodos Empíricos

Por otro lado, Machado (2016) refiere que los métodos empíricos son una forma práctica y objetiva de recoger información. Para la presente investigación se utilizarán los siguientes:

- *Observación:* Es una técnica que se debe emplear en todo proceso investigativo (Namakforoosh N. , 2005). Es una técnica complementaria que beneficia el criterio del investigador. Se usa este método empírico en el presente proyecto al manejar una investigación que considera un enfoque descriptivo. Así se necesita conocer sobre qué o quienes posteriormente se recogerá datos
- *Entrevista:* Esta técnica que permite obtener datos de primera mano y se aplica directamente a la muestra escogida, es muy utilizada en investigación con enfoque cualitativo (Medina, De la Herrán, & Domínguez, 2014). Se aplican entrevistas en esta investigación para descubrir y conocer con precisión dimensiones del contexto de la cultura organizacional en la FIADE.
- *Encuesta:* Esta técnica permite cuantificar los resultados obtenidos, se realiza con la finalidad de poder graficar los resultados obtenido (Ruiz J. , 2012). Para cumplir con el objetivo de la investigación se debe reconocer en la investigación relaciones entre parámetros del rendimiento laboral de los trabajadores.

- *Grupo focal*: Es una técnica cualitativa que consisten en la realización de entrevistas grupales, a 6 o 12 personas, en la cual el entrevistador cumple el rol de moderador (Barragán, y otros, 2003). Esta técnica se añade a la investigación por ser necesario aclarar y tener información verosímil que aporten a la generación de ideas respecto al mejoramiento de la cultura organizacional.
- Escala de Robinson & Deninson: Para analizar el desempeño laboral de los colaboradores de FIADE, se realizó una encuesta estructurada por cinco dimensiones, construidas por el autor (Robbins, 2004). Este método es utilizado para conocer y pronosticar las actitudes de los integrantes de la organización, respecto a la cultura organizacional.

2.1.3. Población

Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014) definen que *población* “es cualquier conjunto de elementos que tengan una o más propiedades en común definidas por el investigador y que puede ser desde toda la realidad, hasta un grupo muy reducido de fenómenos” (p.50). La población de estudio está conformada por el personal de todas las áreas de la Fundación para la Investigación Azucarera del Ecuador FIADE que cuenta con 70 empleados y está distribuidos de la siguiente manera.

Asimismo, Scribano (2008) refiere que la *muestra* “es una parte del universo (...) que permite obtener información sobre esa totalidad” (p.35). Es decir, la muestra son las unidades de análisis dentro de la población general, además a esta muestra se aplican los instrumentos escogidos. Ahora bien, el tipo muestreo será no probabilístico, Loureiro (2015) define que los participantes de la investigación son seleccionados en base al criterio del investigador de manera que se favorece a la investigación.

Tabla 1

Muestra no probabilística

ÁREAS	# DE PERSONAS	INSTRUMENTO
Jefes de cada área	06	Entrevista
Administrativos	16	Encuesta
Técnicos	48	Encuesta
Jornaleros agrícolas	10	Focus Group
TOTAL	70	Muestra

Fuente: FIADE

Elaborado por: Emely Cotto.

2.1.4. Fuentes y Técnicas para le Recolección de la Información

En el siguiente apartado se describe los procesos para el desarrollo de la investigación se investigaron fuentes primarias y secundarias, así como revisión bibliográfica y trabajo de campo. Gómez (2006) menciona que la investigación bibliográfica forma la parte inicial de todo proceso investigativo. En esta etapa se realiza el marco teórico-referencial, modelos y enfoques, además, se establece el diseño metodológico y los instrumentos que se utilizarán.

En cuanto al trabajo de campo, no solo se describe paso a paso las técnicas e instrumentos utilizados, sino que se analizan, se tabulan y se discuten (Montes, 2011). En esta segunda etapa, se recoge todo tipo de información que alimente a la investigación. Este trabajo de campo se obtiene mediante la fuente primaria, es decir, directamente con los involucrados. Por lo tanto, para el presente estudio es importante alcanzar los objetivos planteados, y para ello se utilizarán las siguientes técnicas:

- Técnica de la Entrevista, será tomada mediante un formato de cuestionario de preguntas abiertas (basado en modelo de Zapata) dirigido a los jefes de cada

área con la finalidad de evaluar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de la FIADE.

- Técnica de la Encuesta, será tomada mediante un formato de cuestionario con preguntas cerradas calificado bajo selección múltiple, dirigido a los colaboradores administrativos y técnicos, para conocer su percepción acerca del rendimiento laboral y la cultura organizacional de la FIADE.
- Técnica de Focus Group o grupo focal, se seleccionarán a diez trabajadores (jornalero) y se les cuestionará acerca de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.
- El análisis documental obtenido mediante los instrumentos aplicados e información confidencial de la empresa, se elaborará la mejor propuesta en beneficio a la FIADE.

Y finalmente, para poder estructurar el informe de investigación, la información deberá ser analizada mediante un método sistemático que represente y explique los procedimientos realizados, así como el criterio del investigador (Gil, 2003). En ese sentido, los resultados y las conclusiones son trascendentales para el diseño y aplicación de una propuesta de mejora que potencie la productividad y el rendimiento laboral del personal de la FIADE.

2.1.5. Tratamiento de la Información

Esta información será tabulada, clasificada y presentada mediante un análisis de datos descriptivo, presentando las tablas de contingencias, las mismas que contiene las proporciones y promedios. Para el procesamiento estadístico de la información correspondiente al estudio cuantitativo del presente trabajo de investigación se utilizaron técnicas de procesamiento de datos como la codificación, clasificación, registro y tabulación. En este contexto es importante indicar que, el programa informático utilizado para el procesamiento de datos fue Microsoft Excel 2010 del paquete de utilitarios de Microsoft Office.

2.2. Resultados e Impactos Esperados

El FIADE es una institución, cuyo objetivo principal es la investigación para obtener nuevas variedades de caña ecuatoriana que sean resistentes contra plagas y enfermedades y, que les permita a los tres ingenios más grandes del país tener una mayor producción y, mayor tonelaje de azúcar en menos tiempo.

Por lo tanto, si se analiza las características de la Cultura Organizacional de la FIADE de acuerdo con el Modelo planteado por Zapata. Se pondrá evidencia como incide la cultura organizacional del FIADE en el desempeño laboral de sus trabajadores. Esta exposición de falencias denotará una *entropía negativa*, que permitirá la elaboración y aplicación de una propuesta que mejore no solo la productividad de los empleados, sino que armonice la cultura dentro de la organización.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

3.1. Situación Actual de la Cultura Organizacional de FIADE

Para la evaluación de la situación actual del FIADE se realizó una entrevista a los jefes de área, lo cual ayuda en la identificación de las características de la cultura organizacional. Tales como, su política de calidad, normas, reglas vigentes y clima dentro de la organización; compartidas por todos los colaboradores. Finalmente se consideró un análisis documental, para recolectar información sobre sus procesos, estructura organizacional y principales objetivos.

Así se conoció que la FIADE ubicada en el cantón el Triunfo se dedica al fomento de la producción sostenible de la caña de azúcar. Esta institución basa la generación de resultados productivos en su personal técnico y calificado, el cual realiza investigaciones respecto al cultivo de la caña. De este modo se desarrollan variedades y tecnología en beneficio del cultivo para todo el país. La FIADE funciona gracias al patrocinio de tres ingenios azucareros, para los cuales se busca mejorar la calidad de la producción que manejan. Por lo cual la institución se ve en la necesidad de revisar y mejorar periódicamente sus objetivos y procesos. De este modo, la FIADE se estructura de una forma organizacional jerarquizada con el fin de proporcionar beneficios a sus auspiciantes.

En la estructura organizacional se consideran dos divisiones. Una de estas destinada al área administrativa y la segunda a la técnica. Así se halla la correspondiente asignación de tareas para lo requerido en el funcionamiento ordinario de la organización, teniendo un establecimiento de procesos oportunos para llevar a cabo su actividad. No obstante, al ser una organización que busca el beneficio en su campo de acción para todo el país, esta se ve influenciada grandemente por los ingenios auspiciantes. Además, esta institución no cuenta con una misión y visión establecidas, por lo que su desarrollo como organización se vería afectado debido a que sus integrantes no poseen una herramienta que guíe sus esfuerzos. Por lo tanto, la institución, aunque cuenta con recursos para llevar a

cabo su actividad, presenta una carencia de acciones y políticas que favorezcan la cultura organizacional.

3.1.1. Historia

Desde sus inicios en el año 1997 el objetivo principal del FIADE es la investigación científica, ya que es la única alternativa para garantizar una producción sostenible de caña de azúcar para el país en general.

Actualmente el FIADE cuenta con un personal técnico altamente calificado que realiza investigaciones en el cultivo de la caña de azúcar en las áreas de Fitomejoramiento, Entomología, Fitopatología, Edafología y Química, desarrollando variedades y tecnologías orientadas a mejorar la productividad del cultivo.

3.1.2. Identificación de la Empresa

La empresa se la denomina “Fundación para la Investigación Azucarera del Ecuador FIADE”, es una entidad sin fines de lucro, patrocinado por los tres ingenios azucareros más representativos del Ecuador: San Carlos, Valdez y la Troncal.

Sector: Industria Azucarera

RUC: 0991395520001

Variedades liberadas:

- | | | | |
|---------|---------|---------|---------|
| - EC-01 | - EC-03 | - EC-05 | - EC-07 |
| - EC-02 | - EC-04 | - EC-06 | - EC-08 |

3.1.3. Logo de la Empresa



Figura 1: Logo de la FIADE

Fuente: FIADE

3.1.4. Ubicación Geográfica

FIADE está ubicada en el kilómetro 49.6 de la vía Duran-Triunfo. Su estructura geográfica se encuentra a $02^{\circ}9'33''$ de latitud al sur y $79^{\circ}26'83''$ de longitud oeste y una altitud de 60 msnm. Tiene un área de 75 hectáreas, donde están localizadas las oficinas, laboratorios, invernaderos y el campo experimental.

3.1.5. Actividad Económica

FIADE tiene como actividad la investigación en el cultivo de la caña de azúcar, desarrollando tecnologías para el manejo de plagas, enfermedades y fertilización, para mejorar la productividad de la caña de azúcar en las condiciones agroecológicas de la zona azucarera de la costa ecuatoriana. Transcurrido 20 años de investigación en campo y laboratorio, el FIADE ha liberado hasta el año 2016, 8 variedades nacionales altamente resistentes que superan en producción de caña (TH) y rendimiento de azúcar (TAH). La primera variedad liberada fue la EC-01 en el año 2007, la EC-02 en el año 2009, la EC-03 y EC-04 en el año 2011, la EC-05 y EC-06 en el año 2013 y la EC-07 y EC-08 en el año 2016

3.1.6. Política de Calidad

EL FIADE desarrolla variedades y tecnología para el manejo de plagas, enfermedades, suelos y fertilizantes dentro de un enfoque ecológicamente amigable

con el fin de mejorar la productividad del cultivo de la caña de azúcar, bajo las condiciones agroecológicas de las zonas azucareras de la costa ecuatoriana. Establecemos, revisamos y mejoramos periódicamente los objetivos, los procesos y el sistema de gestión de la calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros auspiciantes.

3.1.7. Análisis de la Estructura Organizacional

La estructura Organizacional de FIADE nos permite conocer las autoridades, las responsabilidades y su interrelación dentro de ésta.

A. Detalle Organizativa

- Junta Directiva
- Director Ejecutivo
- Director General
- Fitomejorador Jefe
- Entomólogo Jefe
- Edafólogo Jefe
- Químico Jefe
- Fitopatólogo Jefe
- Jefe Administrativo

B. Organigrama

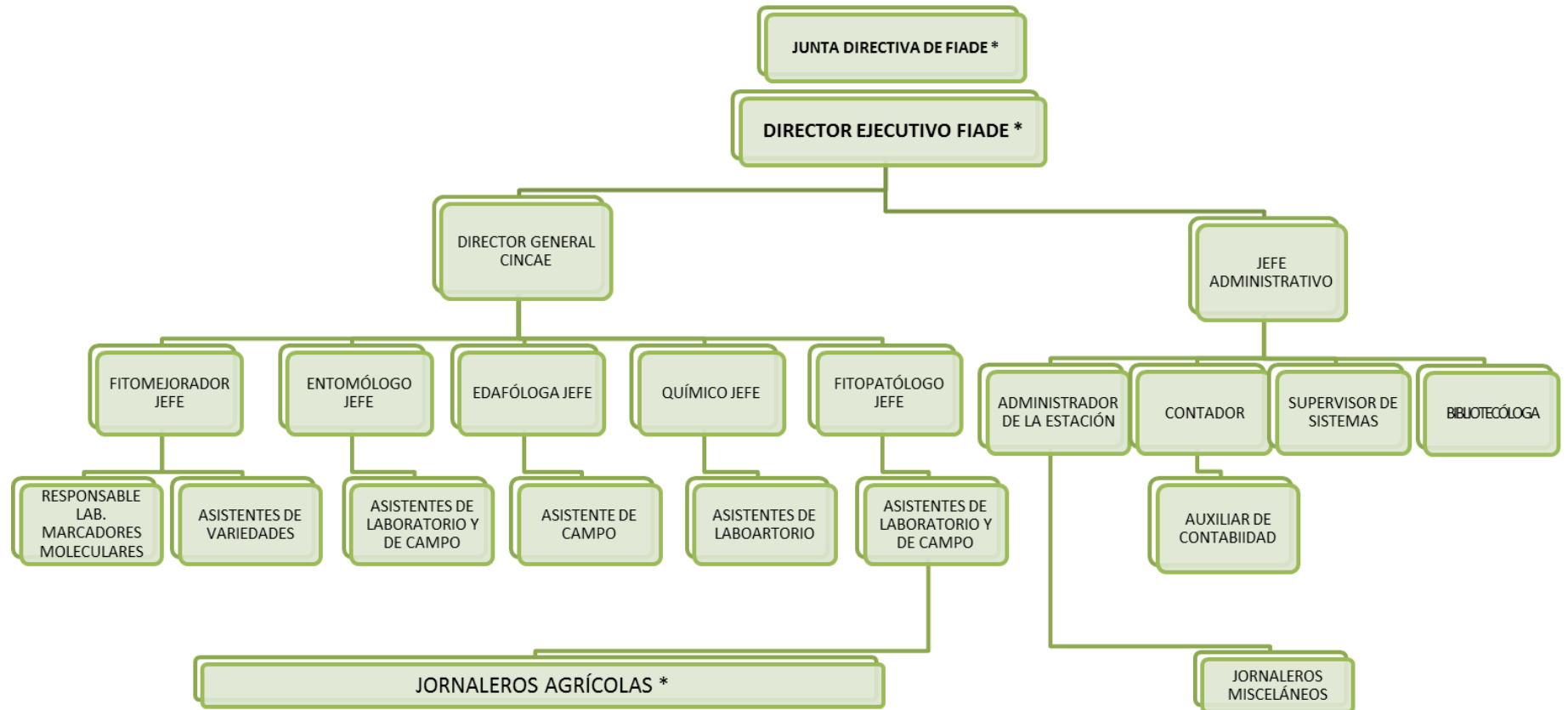


Figura 2: Organigrama de la FIADE
Fuente: FIADE

3.1.8. Áreas de Influencias y Participación en el Mercado

FIADE es patrocinado por los ingenios la Troncal, San Carlos y Valdez, por lo tanto, éstos son su mercado, en base a los requerimientos que soliciten y poder cumplir con el objetivo de incrementar la satisfacción del mismo.



Figura 3: Marcas patrocinadores de la FIADE

Fuente: FIADE

3.1.9. Detalle del Personal que labora en FIADE

Tabla 2

Personal Administrativo que labora en la FIADE

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE FIADE

Puesto de Trabajo	# Trabajadores	%
Jefe Administrativo	1	5%
Administrador de Campo	1	5%
Contador	1	5%
Asistente de Contabilidad	1	5%
Supervisor de Sistemas	1	5%
Bibliotecarias	1	5%
Jornaleros Agrícolas	16	70%
TOTAL	22	100%

Fuente: FIADE

Elaborado por: Emely Cotto.

Tabla 3*Personal Técnico*

PERSONAL TÉCNICO DE FIADE		
Puesto de Trabajo	# Trabajadores	%
<i>Director General</i>	1	2%
<i>Fitomejorador Jefe</i>	1	2%
<i>Entomólogo Jefe</i>	1	2%
<i>Edafólogo Jefe</i>	1	2%
<i>Químico Jefe</i>	1	2%
<i>Fitopatólogo Jefe</i>	1	2%
<i>Responsable Lab. Molecular</i>	1	2%
<i>Asistentes de Variedades</i>	3	6%
<i>Asistentes De Entomología</i>	2	4%
<i>Asistente de Edafología</i>	1	2%
<i>Asistentes de Laboratorios</i>	3	6%
<i>Asistentes de Fitopatología</i>	3	6%
<i>Jornales Agrícolas</i>	29	62%
TOTAL	48	100%

Fuente: FIADE

Elaborado por: Emely Cotto.

Tabla 4*Total, Empleados de FIADE*

ÁREAS	# DE PERSONAS	% PARTICIPACIÓN
ADMINISTRATIVOS	22	31%
TÉCNICOS	48	69%
TOTAL	70	100%

Fuente: FIADE

Elaborado por: Emely Cotto.

3.1.10. Departamentos y Funciones Respectivas

FIADE está compuesta por dos departamentos los cuales está dividido en Técnico y Administrativo.

A. Departamento Técnico

La parte Técnica está dirigida por el Director Técnico cuya función es dirigir y orientar las actividades de investigación del Centro, dentro de los objetivos fijados por la Junta Directiva de FIADE y sus estatutos y velar por el cumplimiento de los mismos. Elaborar el presupuesto anual del área técnica y velar por su fiel cumplimiento, en coordinación con el Jefe Administrativo. Planificar proyectos de investigación, establecer y buscar contactos internacionales con otros centros de investigación para intercambio de germoplasma y capacitación del personal técnico. Propiciar el normal funcionamiento y ejecución diaria de actividades del área técnica y otras funciones y responsabilidades asignadas por las autoridades de la organización. Autorizar permisos y vacaciones del personal técnico y comunicar a Jefe Administrativo para su ejecución. Aprobar la solicitud de compra, servicio y mantenimiento emitida por las jefaturas de área.

Dentro de la parte Técnica se divide en las siguientes áreas:

✓ Variedades

Esta área realiza investigaciones para el desarrollo de nuevas variedades con altos rendimientos de azúcar y tonelajes de caña, para complementar a las variedades comerciales más sembradas en el área de cultivo de caña de azúcar.

✓ Fitopatología: Manejo De Enfermedades

Las principales actividades en esta área están enfocadas a apoyar el desarrollo de variedades nacionales y la evaluación de variedades introducidas. En el primer caso, se determina el grado de incidencia de las enfermedades en los clones en proceso de selección e identifican aquellos que presentan tolerancia o resistencia. En el caso de las variedades

introducidas, son sometidas a un proceso de cuarentena cerrada y abierta, para evitar la entrada de plagas y enfermedades exóticas a Ecuador.

✓ Entomología: Manejo de Plagas

El área de Entomología tiene el propósito de desarrollar tecnologías con un enfoque de Manejo Integrado de Plagas (MIP), que permitan reducir o evitar pérdidas en la producción y rendimiento de la caña de azúcar, disminuir los costos de producción y contribuir a la sostenibilidad de esos agro-ecosistemas.

✓ Edafología: Manejo de Suelos y Fertilizantes

Esta área, desarrolla tecnologías para incrementar la producción y rendimiento, mediante una adecuada fertilización del cultivo y la conservación del suelo y su fertilidad. Se evalúan diferentes dosis de fertilizantes tanto de elementos mayores, como micro-elementos, para establecer los niveles óptimos para las diferentes variedades, que permitan mejorar la rentabilidad del cultivo y un apropiado manejo ambiental. Esto ayudará a que el recurso suelo, que es el más importantes en la cadena de producción, siga siendo útil y sustentable. También se estudia el uso de subproductos de la caña de azúcar como fertilizantes.

✓ Laboratorio Químico

El laboratorio Químico realiza análisis físicos y químicos de los ensayos que realiza el Programa Variedades, así como de las áreas de Fitopatología, Entomología y Edafología. Además, presta servicios de análisis a la industria azucarera y alcoholera.

B. Departamento Administrativo

La parte administrativa está dirigida por el jefe administrativo cuya función es Planificar y ejecutar actividades administrativas del Centro, dentro de los lineamientos del Director Ejecutivo y la Junta Directiva de FIADE y sus estatutos. Elaborar el presupuesto anual administrativo. Elaborar el presupuesto general de FIADE en coordinación con el Director General y jefes de áreas, para presentar al Director Ejecutivo para su aprobación. Velar por su fiel cumplimiento. Elaboración de informes financieros al Directorio. Organizar, dirigir y ejecutar todas las actividades orientadas a los procesos de compras de materiales e insumos requeridos en FIADE.

Responsabilizarse del manejo de Recursos Humanos, mantenimiento de la infraestructura y generar condiciones adecuadas para el ambiente de trabajo. Coordinar con el Director General para propiciar el normal funcionamiento y ejecución diaria de actividades del Centro y otras funciones y responsabilidades asignadas por las autoridades de la organización. Autorizar permisos y vacaciones del personal administrativo y su respectiva ejecución. La autorización de los préstamos será considerada a través del visto bueno del jefe inmediato y Jefe Administrativo quien gestiona la aprobación ante el Director Ejecutivo. Revisar todas las solicitudes de compra/mantenimiento/servicio previo a la revisión del Director General, para la aprobación final del Director Ejecutivo.

Dentro de la parte Administrativa se divide las siguientes áreas:

✓ Recepción

Atender las visitas que lleguen al Centro. Manejo de llamadas telefónicas. Manejar la correspondencia de FIADE. Manejar el archivo general. Manejar y controlar las solicitudes de pedido. Manejar, controlar y proveer los suministros de oficina y limpieza. Colaborar y apoyar en actividades; y, otras

funciones y responsabilidades asignadas por las autoridades de la organización.

✓ Contabilidad

Organizar, dirigir y ejecutar todas las actividades orientadas a llevar el registro actualizado de todas las cuentas de la Fundación en sus aspectos presupuestales y contables. Elaboración de informes financieros al Directorio. Proporcionar información necesaria a la Dirección Ejecutiva, Dirección General, Jefe Administrativo y Jefaturas. Aprovisionar los gastos mensuales. Elaboración de nómina mensual y liquidación de beneficios sociales de empleados y trabajadores del FIADE. Liquidación de impuestos mensuales. Elaboración mensual de planillas y aportes del IESS y otras funciones y responsabilidades asignadas por las autoridades de la organización.

✓ Administrador de Campo

Controlar y coordinar con Director General, Jefe Administrativo y jefes de área la ejecución de las labores de preparación del suelo y mantenimiento de los lotes y de la infraestructura física y equipos de la estación experimental. Tendrá bajo su supervisión a todo el personal de obreros del Centro. Apoyar actividades de manejo y mantenimiento de ensayos experimentales de las áreas de investigación. Supervisar la seguridad física e industrial del centro. Registrar y supervisar la asistencia de los jornaleros agrícolas y elaborar el rol de pago semanal. Colaborar y coordinar con el Jefe Administrativo en compras, servicios y mantenimientos; y, otras funciones y responsabilidades asignadas por las autoridades de la organización. Registrar información climática de la estación meteorológica.

✓ Sistemas

Coordinar, organizar y dirigir el funcionamiento de la red informática de FIADE. Instalar programas de computación, funcionamiento y mantenimiento de los computadores del Centro. Responsabilidades del correcto archivo de respaldos de la información del servidor. Coordinar con el SID para establecer las bases de datos disponibles para consultas de usuarios de la Biblioteca y otras funciones y responsabilidades asignadas por las autoridades de la organización.

✓ Biblioteca

Coordinar, organizar y dirigir el funcionamiento del Servicio de información y documentación. Recopilar, clasificar, analizar y archivar la información generada por FIADE y la que vaya adquiriendo. Búsqueda y análisis de información relevante para el FIADE a través de Internet. Mantener informado al personal del Centro y de la industria sobre las publicaciones recibidas mediante el envío de páginas de contenido y otras funciones y responsabilidades asignadas por las autoridades de la organización.

3.2. Análisis Comparativo, Evolución, Tendencias y Perspectivas

Dentro del siguiente apartado se muestra un análisis FODA de los factores internos y externos que influyen en la cultura organizacional de la FIADE determinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la finalidad de marcar un precedente que permitirá la realización de una propuesta. Asimismo, se expone un análisis de comparativo de las características organizativas el FIADE y la empresa CENICAÑA de Colombia.

3.2.1. Matriz FODA

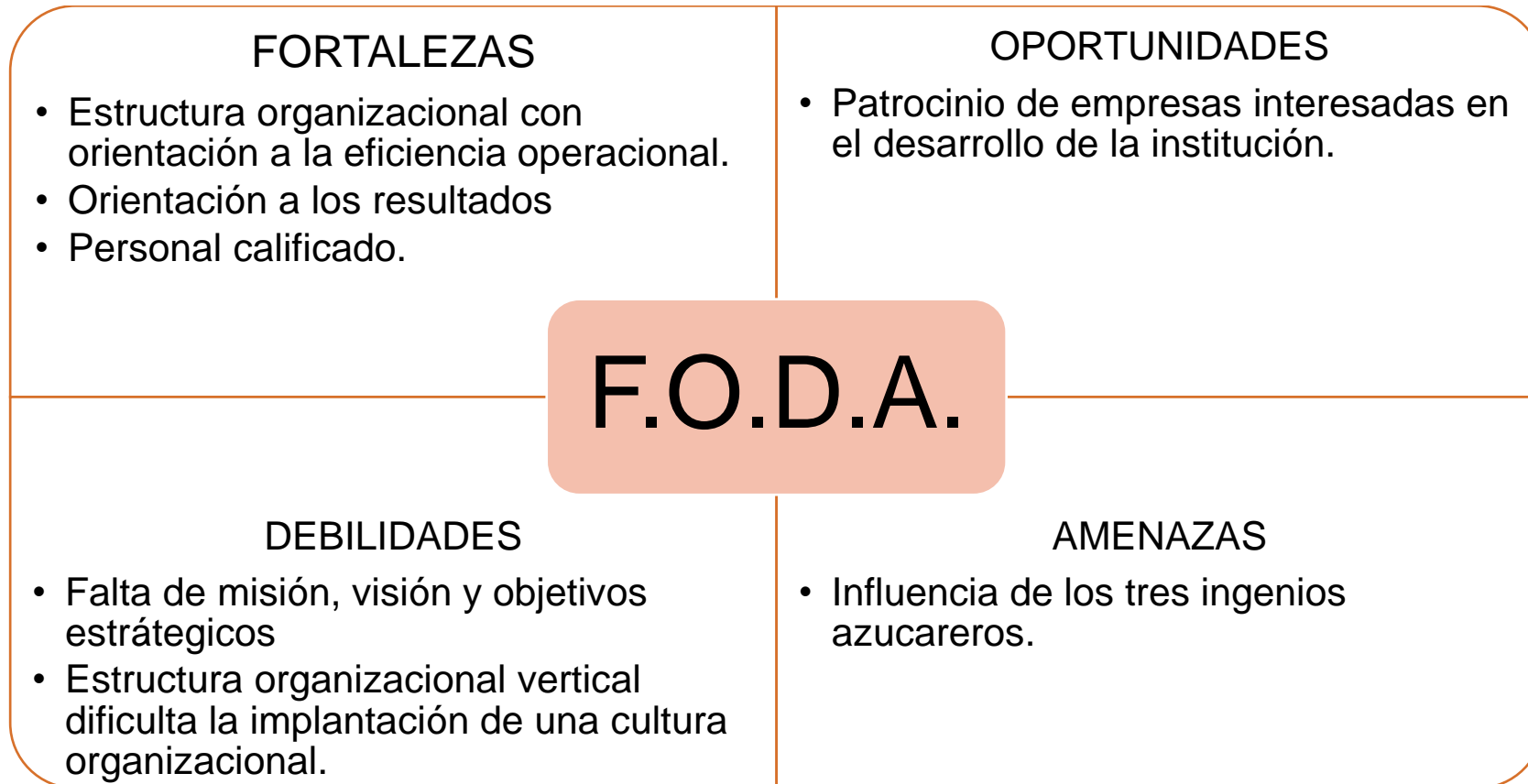


Figura 4: Matriz FODA

Elaborado por: Emely Cotto.

3.2.2. Análisis Comparativo entre la FIADE y CENICAÑA

Para la ejecución de un análisis comparativo que presente una amalgama de la evolución y perspectivas propias de la cultura organizacional, fue necesario establecer una comparación entre ciertas características básicas de la FIADE y otra compañía llamada CENICAÑA, misma que es de origen colombiano, empresa que pertenece al mismo sector económico.

Tabla 5

Cuadro comparativo entre la FIADE y CENICAÑA

FIADE		CENICAÑA
<p>La Fundación para la Investigación Azucarera del Ecuador (FIADE), organización sin fines de lucro, creada en el año 1997 el objetivo principal de desarrollar variedades y tecnologías en el cultivo de la caña de azúcar.</p>	<p>Historia</p>	<p>La Asamblea de Constitución del Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia, Cenicaña, tuvo lugar en Cali el 6 de septiembre de 1977. El Centro fue constituido como una corporación privada de carácter científico y tecnológico sin ánimo de lucro, de duración indefinida, con sede en Palmira.</p>
<p>No tiene constituida la misión y visión constituida.</p>	<p>Misión y visión</p>	<p>Misión. - Contribuir al desarrollo, competitividad y sostenibilidad del sector agroindustrial de la caña de azúcar de Colombia, mediante la generación de conocimiento y la innovación tecnológica. Visión. - Ser un Centro de excelencia en investigación e innovación a nivel mundial, generador de tecnologías que hagan competitivo el sector agroindustrial de la caña de azúcar de Colombia.</p>
<p>Se divide en directivos, administrativos, técnicos y jornaleros.</p>	<p>Estructura organizacional</p>	<p>Se divide en directivos, administrativos, técnicos, laboratorios y otros departamentos.</p>

Comunicación informal mayormente descendente	Comunicación interna	Comunicación formal mayormente descendente y ascendente.
Los proyectos de investigación se enmarcan bajo el sistema de gestión de calidad: Norma ISO9001-2008	Políticas de calidad	Generar conocimiento e innovación tecnológica a través de la investigación, la transferencia de tecnología y la prestación de servicios especializados.
Cuenta con cinco áreas de investigación: Entomología, Fitomejoramiento Fitopatología, Suelos y Fertilizantes y Química	Áreas de investigación	Entomología, Fitomejoramiento Fitopatología, Biotecnología, Manejo de aguas, Nutrición y fertilización, Mecanización y prácticas del cultivo, Climatología y meteorología, Fisiología vegetal, Geomática.

Fuente: FIADE
Elaborado por: Emely Cotto.

3.2.3. Perspectiva General del Estudio

De acuerdo con el cuadro comparativo anterior, es evidente que la FIADE debe realizar reformas y poner en práctica acciones correctivas, para generar una mejora dentro de la cultura organizacional que se está fomentando de manera interna. Pues es evidente que la inexistencia de misión, visión y valores institucionales pueden incidir de manera negativa en el compromiso organizacional, así como en la comunicación interna.

En otras palabras, si estos elementos encontrados fueran corregidos dentro de la FIADE, se mejoraría la cultura interna e incluso se podría mejorar el desempeño de los colaboradores. Por lo tanto, la presente investigación pretende implementar una propuesta que presente acciones y políticas que favorezcan a la cultura organizacional de la FIADE, y que de manera indirecta promuevan el desempeño y la productividad laboral. A continuación, se presenta una gráfica de los componentes de la cultura organizacional que se han visto afectados:

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

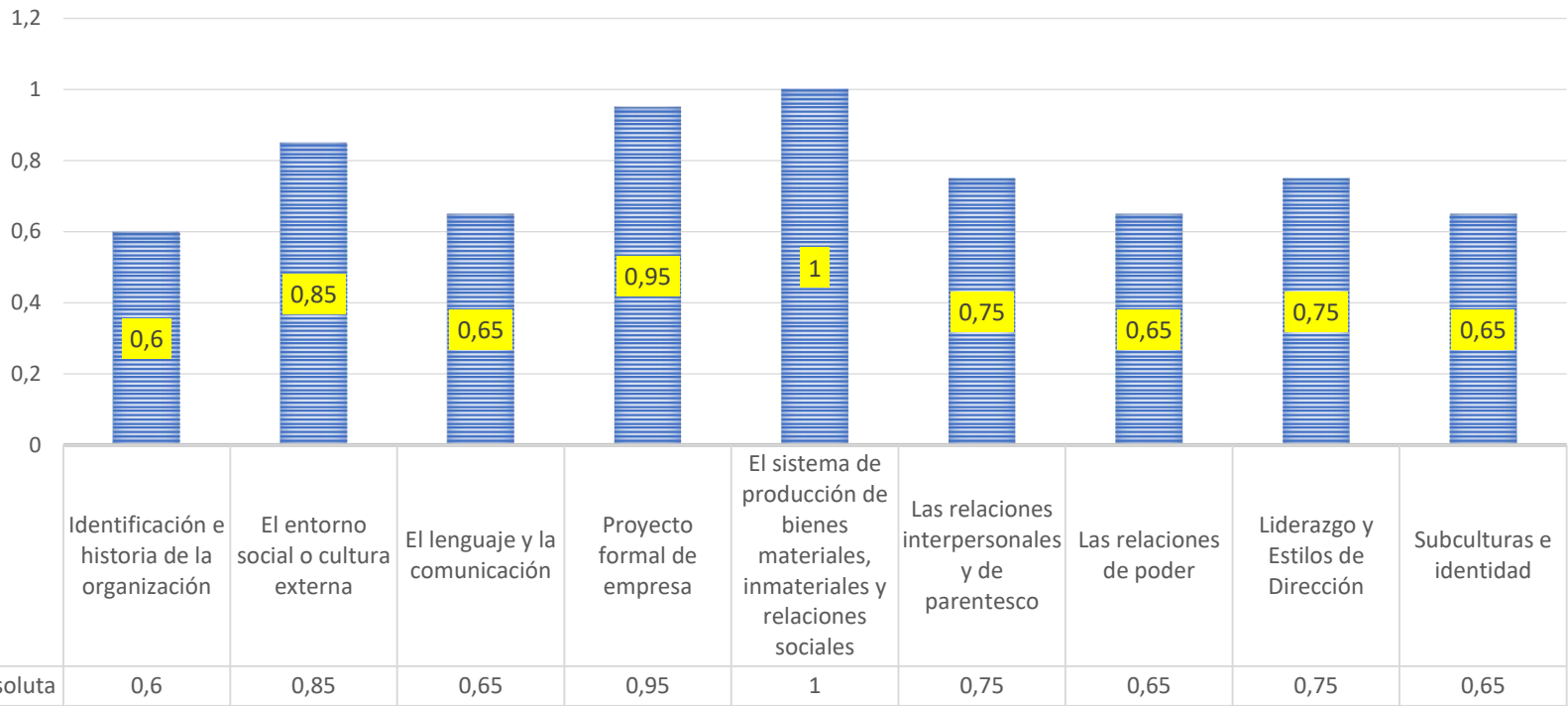


Figura 5: Características de la cultura organizacional de la FIADE

Fuente: FIADE
Elaborado por: Emely Cotto.

En el grafico anterior, se exponen los componentes de la cultura organizacional que se han visto afectados, tales como; la identificación de la organización, la comunicación interna, las relaciones de poder y las subculturas que se desenvuelven en la organización, es decir, que estas variables afectan directamente a los elementos circundantes, en este caso a los individuos que laboran en la FIADE.

Cabe indicar, que una vez realizado el diagnostico organizacional de la FIADE y establecer los indicadores que deben ser corregidos o mejorados, si la empresa objeto de estudio no aplica una propuesta de mejora, es posible que el compromiso laboral se vuelva nulo, aumente la rotación de personal lo que ocasionaría una perdida en la productividad de la compañía.

3.2.4. Análisis Evolutivo de la FIADE

Como se detalla en los apartados anteriores la FIADE posee ventajas en cuanto a sus elementos de Cultura organizacional, lo que se traduce en bajo desempeño laboral de parte de sus empleados, así como baja productividad, altos índices de rotación del personal, o desmotivación para laborar.

El principal cuestionamiento es: ¿Como la FIADE va mejorar su cultura organizacional y recuperar el tiempo mal invertido? En ese sentido, es necesario que se ejecute un diagnostico a nivel grupal que acoja a toda la organización, de manera que se revisen todos los aspectos que contiene la cultura organizacional, con la intención de reconocer, establecer y proponer mejoras que mitiguen las perdidas anteriores y que fomenten cambios positivos a nivel de toda la organización.

Por lo tanto, la presente investigación pretende proponer acciones de mejora que fomenten la buena cultura organizacional en la FIADE, sin embargo, la principal estrategia sería que los directivos de la compañía se comprometan a la ejecución de dicha propuesta, y que mantengan la visión de que estas mejoras son cambios positivos a corto y mediano plazo, mismos que inciden en el clima organizacional aumentando la motivación de los empleados, aumentando su productividad y generando compromiso.

3.3. Presentación de Resultados y Diagnósticos

Dentro del siguiente apartado se muestran los principales resultados de los instrumentos aplicados, además se exponen los comentarios obtenidos en la entrevista y con el grupo focal con la finalidad de explicar de manera detallada como se realizó la recolección de información previo a la presentación de resultados y ejecución del diagnóstico.

3.3.1. Entrevista Dirigida a los Jefes de Área

A continuación, se exponen en detalle la matriz de respuestas de la entrevista aplicada a los seis jefes de área que laboran en la FIADE. Además, es necesario resaltar que este instrumento pretende identificar las características de las variables de cultura organizacional basando en el modelo impuesto por Zapata.

Tabla 6

Matriz de respuestas generales de las Entrevistas aplicadas al personal administrativo

Preguntas	1.- ¿Cuáles son las principales fortalezas y virtudes que posee la cultura de la FIADE entorno a la percepción de sus subordinados?	2.- ¿Cuáles son las principales falencias y desventajas que posee la cultura de la FIADE entorno a la percepción de sus subordinados?	3.- ¿Qué tiempo dura una cita en los servicios de podología? ¿Considera que este tiempo de espera se cumple?	4.- ¿Considera que sus subordinados se encuentran motivados a laborar y están comprometidos con la empresa?	5.-Con relación a su grupo de trabajo. Califique el nivel de productividad y ausentismo	6.- ¿Cuáles pueden ser las medidas que puede implementar la FIADE para mejorar o potenciar el desempeño laboral?
	<p>FIADE es una entidad que se dedica a la investigación, una de sus fortalezas es que se preocupa que el personal esté capacitado sobre todo el área técnica y que el empleado tenga todas las herramientas para cumplir sus funciones.</p>	<p>FIADE tiene establecida una política, pero no es clara ni ha sido difundida con todo el personal, no tiene valores establecidos como institución, el jefe administrativo que es el encargado del área de recursos humanos no se preocupa por el buen ambiente laboral</p>	<p>El personal que labora en FIADE es profesionales y muy capaces de cumplir las funciones encomendadas; lo que falta es un poco de iniciativa de parte de los asistentes para mejorar que son aún más productivos.</p>	<p>Hay un compromiso laboral, pero falta aún más el sentido de empoderamiento organizacional, eso debido a la falta de un profesional que motive al personal o esté pendiente de lo que sucede entre el personal.</p>	<p>El Ausentismo está en un nivel bajo, más son los jornaleros que se ausentan un poco más. La Productividad está en un nivel intermedio; el personal hace lo que tiene encomendado; pero no hace un poquito más para demostrar que pueden ser aún más productivos.</p>	<p>Implementar en capacitación un motivador que le transmita el sentido de empoderamiento o al personal con la organización. Establecer metas y seguimiento al personal anualmente para aumentar su productividad y desempeño. Que el jefe administrativo y el director técnico trabajen conjuntamente para así a su vez transmitir el mismo mensaje a todos por igual y mejorar la comunicación.</p>

Fuente: FIADE
Elaborado por: Emely Cotto.

3.3.1.1. Resultados de la Entrevista dirigida a los Jefes de Área

Principales hallazgos

- La FIADE se preocupa por la capacitación de personal técnico y ofrece las herramientas necesarias para el cumplimiento de las actividades.
- Las políticas internas no están definidas, tampoco son conocidas por los empleados internos.
- Se evidencia la falta de compromiso e iniciativa de parte del personal administrativo y técnico.
- Existe falta de motivación y liderazgo dentro del ambiente laboral.
- Existe un nivel bajo en ausentismo, siendo los jornaleros lo que más se ausentan de su puesto de trabajo.
- La productividad laboral es estable y se encuentra en un nivel medio.
- Se debe mejorar la comunicación interna.

Análisis crítico

De acuerdo con la perspectiva de los jefes de área, es posible determinar que existe una falta de compromiso laboral de parte del personal operativo y técnico, pues la productividad personal es llevada de manera ambivalente, es decir, que con una reforma en las políticas internas es posible que se mejore el ambiente laboral aumentando la motivación y productividad en los empleados, promoviendo un impacto positivo dentro de la cultura organizacional de la FIADE.

3.3.2. Encuesta Dirigida al Personal Administrativo y Técnico

La encuesta fue dirigida a todo el personal administrativo y técnico, un total de 64 personas con la intención de medir las variables de desempeño laboral y compromiso laboral, tomando en consideración la perspectiva de estos trabajadores. A continuación, en las siguientes tablas se exponen los principales resultados de estas variables:

Tabla 7*Variable desempeño laboral – Encuesta dirigida a los empleados*

PREGUNTAS	Encuesta dirigida al personal administrativo y técnico	Frecuencia				
	Variable desempeño Laboral	Mala	Regular	Buena	Excelente	TOTAL
1.-	Como califica su desempeño laboral:	2	20	63	16	100%
2.-	Como califica la comunicación interna con su jefe inmediato:	6	9	63	22	100%
3.-	Como califica su actitud dentro ámbito laboral:	0	8	78	14	100%
4.-	Como califica las condiciones ambientales (infraestructura, tecnología y materiales) que le ofrece la empresa:	0	22	63	16	100%
5.-	Cómo calificaría su productividad laboral:	0	6	55	39	100%

Fuente: FIADE

Elaborado por: Emely Cotto.

Tabla 8*Variable compromiso laboral – Encuesta dirigida a los empleados*

PREGUNTAS	Encuesta dirigida al personal administrativo y técnico	Frecuencia				
	Variable compromiso laboral	Casi nunca	Pocas veces	Muchas veces	Siempre	TOTAL
6.-	¿Usted se siente identificado y comprometido con la compañía?	16	22	47	16	100%
7.-	¿Considera que las políticas y normas de la organización afectan su desempeño laboral?	6	16	31	47	100%
8.-	¿Se ha presentados frustraciones por su trabajo?	0	38	47	16	100%
9.-	¿Alguna vez, se ha ausentado o a buscado realizar otras actividades ajenas al trabajo, dentro del horario laboral?	8	55	31	6	100%
10.-	Considera que se respeta las normas, políticas y valores institucionales de la empresa	23	34	27	16	100%

Fuente: FIADE

Elaborado por: Emely Cotto.

Tal como se expresó en las tablas anteriores el personal encuestado considera que su desempeño laboral es relativamente bueno y que la empresa le provee de las condiciones básicas para poder laborar y se evidencia una buena comunicación interna, en cuanto al compromiso laboral, los empleados manifiestan que se sienten identificados con la empresa, sin embargo, las políticas de las misma o la ausencia de estas, ellos indican que pueden afectar su propio desempeño laboral.

**3.3.2.1. Tabulación de la Encuesta Dirigida al personal
Administrativo y Técnico**

1.- ¿Cómo califica su desempeño laboral?

Tabla 9

Calificación del desempeño laboral

	FRECUENCIA	%
Mala	2	3%
Regular	14	20%
Buena	43	61%
Excelente	11	16%
TOTAL	70	100 %

Elaborado por: Emely Cotto.

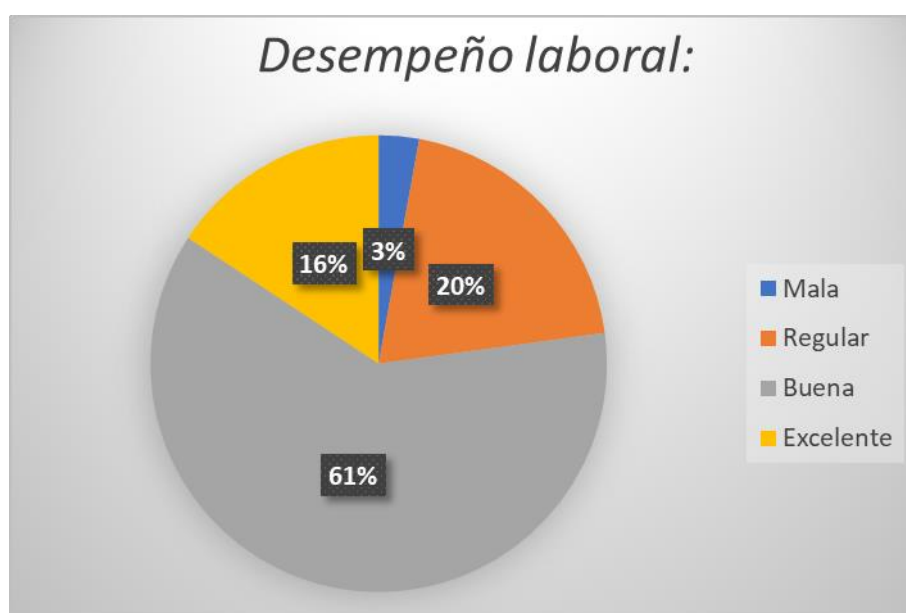


Figura 6: Calificación del desempeño laboral

Interpretación: Conforme a los datos observados en la figura se puede observar que el 61% de los consultados calificaron su trabajo como bueno, es decir, que ellos estipulan que hacen una labor aceptable tanto para los clientes como para sus superiores.

2.- ¿Cómo califica la comunicación interna con su jefe inmediato?

Tabla 10

Calificación de la comunicación interna

	FRECUENCIA	%
Mala	4	6%
Regular	6	8%
Buena	47	67%
Excelente	13	19%
TOTAL	70	100 %

Elaborado por: Emely Cotto.

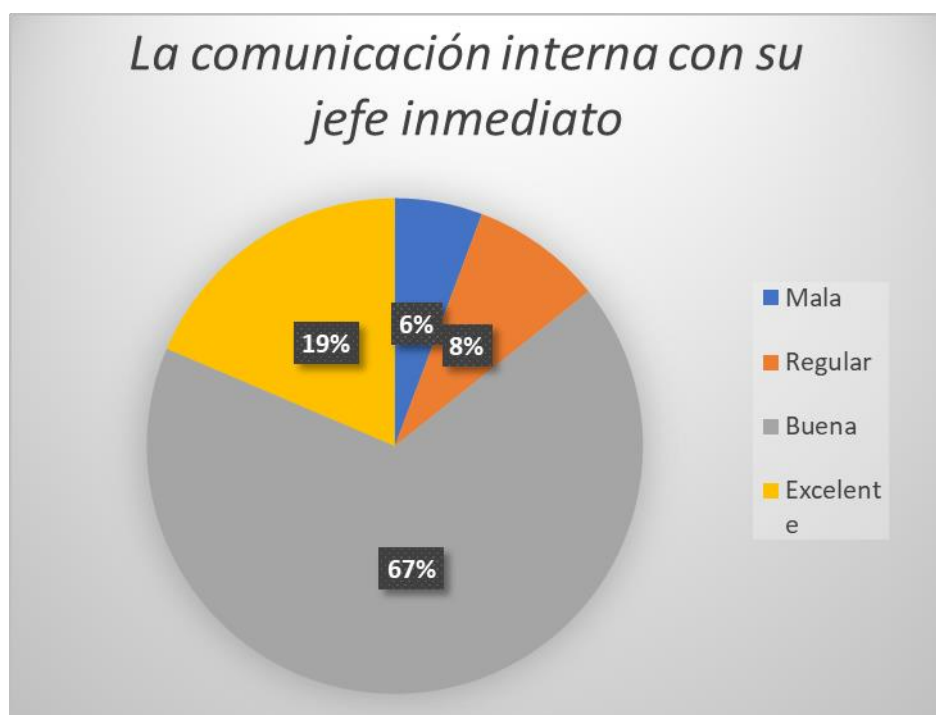


Figura 7: Calificación de la comunicación interna

Interpretación: El 67% de los encuestados manifestaron que su comunicación con el jefe inmediato es buena, es decir que el clima laboral ha generado confianza.

3.- ¿Cómo califica su actitud dentro del ámbito laboral?

Tabla 11

Calificación de la Actitud laboral

	FRECUENCIA	%
Mala	0	0%
Regular	5	7%
Buena	54	77%
Excelente	11	16%
TOTAL	70	100 %

Elaborado por: Emely Cotto.

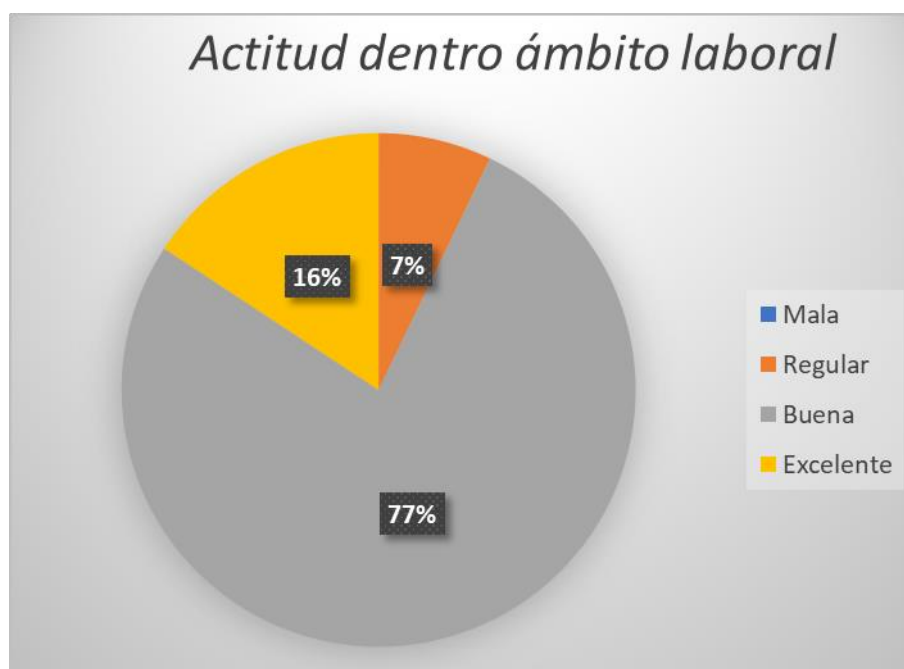


Figura 8: *Calificación de la actitud laboral*

Interpretación: Como se puede visualizar en la figura, el 78% de los encuestados estipularon que la actitud laboral es buena, es decir, que son serviciales y por ende están dispuestos a desempeñar las funciones que se le asignen.

4.- ¿Cómo califica las condiciones ambientales que le ofrece la empresa?

Tabla 12

Calificación de las Condiciones ambientales

	FRECUENCIA	%
Mala	0	0%
Regular	15	21%
Buena	44	63%
Excelente	11	16%
TOTAL	70	100 %

Elaborado por: Emely Cotto.

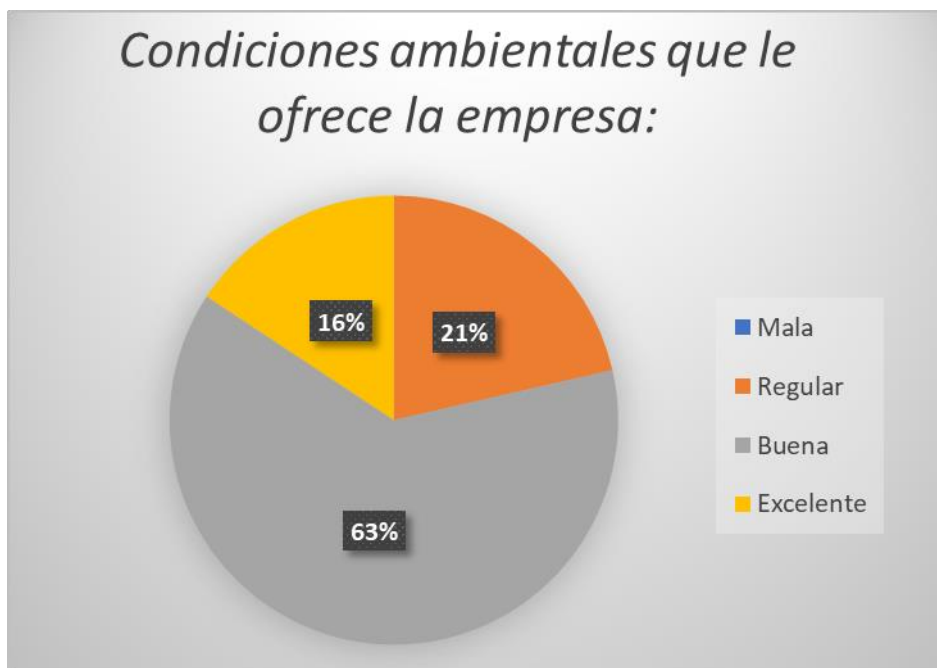


Figura 9: Calificación de las Condiciones ambientales

Interpretación: De acuerdo con los datos se puede notar como el 63% de los encuestados afirmaron que las condiciones ambientales de la empresa son buenas, es decir que cumplen con sus expectativas y por ende pueden servir en la empresa de forma eficaz.

5.- ¿Cómo calificaría su productividad laboral?

Tabla 13

Calificación de la Productividad laboral

	FRECUENCIA	%
Mala	0	0%
Regular	4	6%
Bueno	38	54%
Excelente	28	40%
TOTAL	70	100 %

Elaborado por: Emely Cotto.

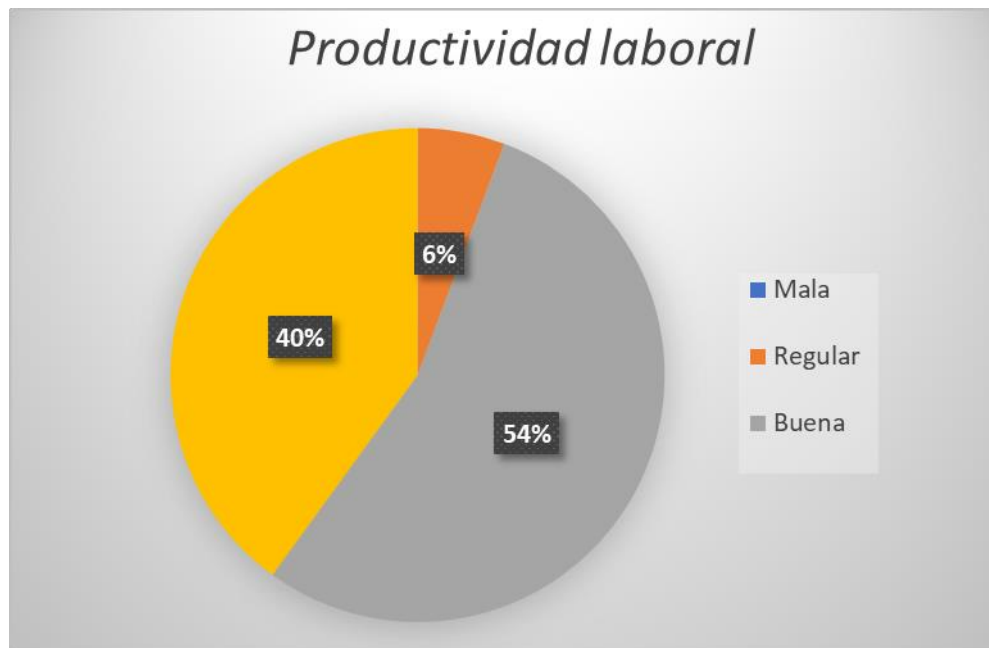


Figura 10: *Calificación de la Productividad laboral*

Interpretación: De acuerdo con la información procesada se puede notar como el 54% de los encuestados estipularon que su productividad es buena, es decir cumplen con los que se les pide además logran satisfacer la demanda de los supervisores.

6.- ¿Usted se siente identificado y comprometido con la compañía?

Tabla 14

Compromiso empresarial

	FRECUENCIA	%
Casi nunca	10	14%
Pocas veces	16	23%
Muchas veces	33	47%
Siempre	11	16%
TOTAL	70	100 %

Elaborado por: Emely Cotto.

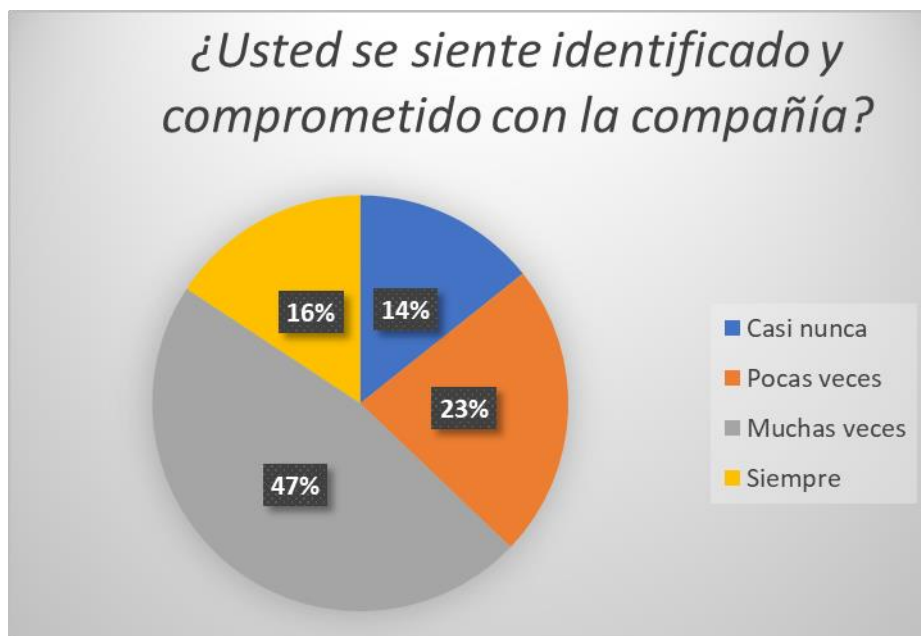


Figura 11: Compromiso empresarial

Interpretación: El 47% de los encuestados estipularon que muchas veces se sienten comprometidos con la empresa, es decir buscan alcanzar las metas propuestas, así como cumplir con su desempeño.

7.- ¿Considera que las políticas y normas de la organización afectan su desempeño laboral?

Tabla 15

Efecto de las medidas laborales

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>%</i>
<i>Casi nunca</i>	4	6%
<i>Pocas veces</i>	11	16%
<i>Muchas veces</i>	25	36%
<i>Siempre</i>	30	43%
<i>TOTAL</i>	70	100 %

Elaborado por: Emely Cotto.

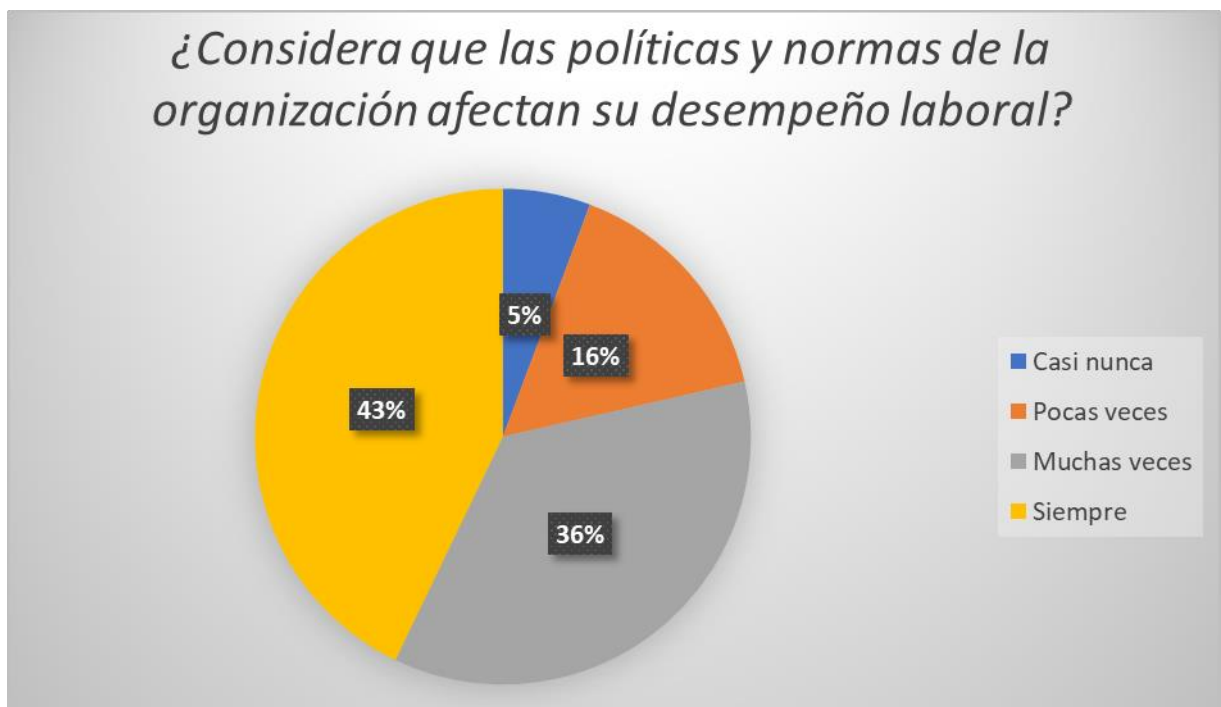


Figura 12: *Efecto de las medidas laborales*

Interpretación: El 43% de los encuestados mencionaron que su desempeño laboral se ve expuesto a deficiencias cuando las políticas y las normas no son acogidas con mucho ahínco.

8.- ¿Se ha presentado frustraciones por su trabajo?

Tabla 16

Frustraciones laborales

	FRECUENCIA	%
Casi nunca	0	0%
Pocas veces	25	36%
Muchas veces	33	47%
Siempre	12	17%
TOTAL	70	100 %

Elaborado por: Emely Cotto.

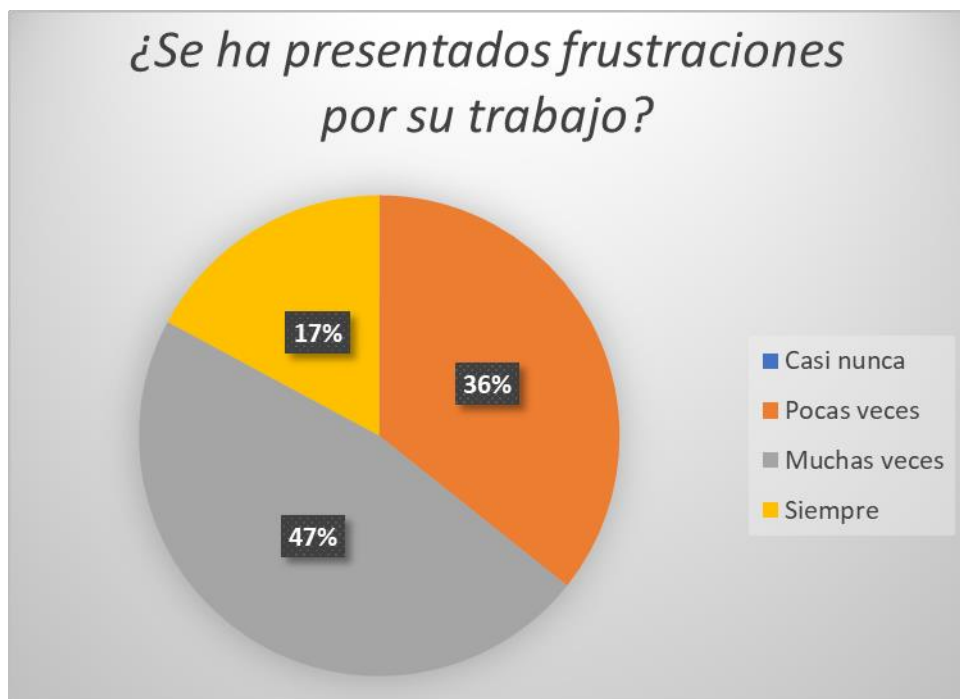


Figura 13: *Frustraciones laborales*

Interpretación: El 47% de los encuestados estipularon que muchas veces presentan frustraciones, esto puede ser una de las razones por las cuales su desempeño labora no siempre es el excelente.

9.- ¿Alguna vez, se ha ausentado o ha buscado realizar otras actividades ajenas al trabajo, dentro del horario laboral?

Tabla 17

Ausencia de jornada laboral

	FRECUENCIA	%
Casi nunca	5	7%
Pocas veces	39	56%
Muchas veces	22	31%
Siempre	4	6%
TOTAL	70	100 %

Elaborado por: Emely Cotto.

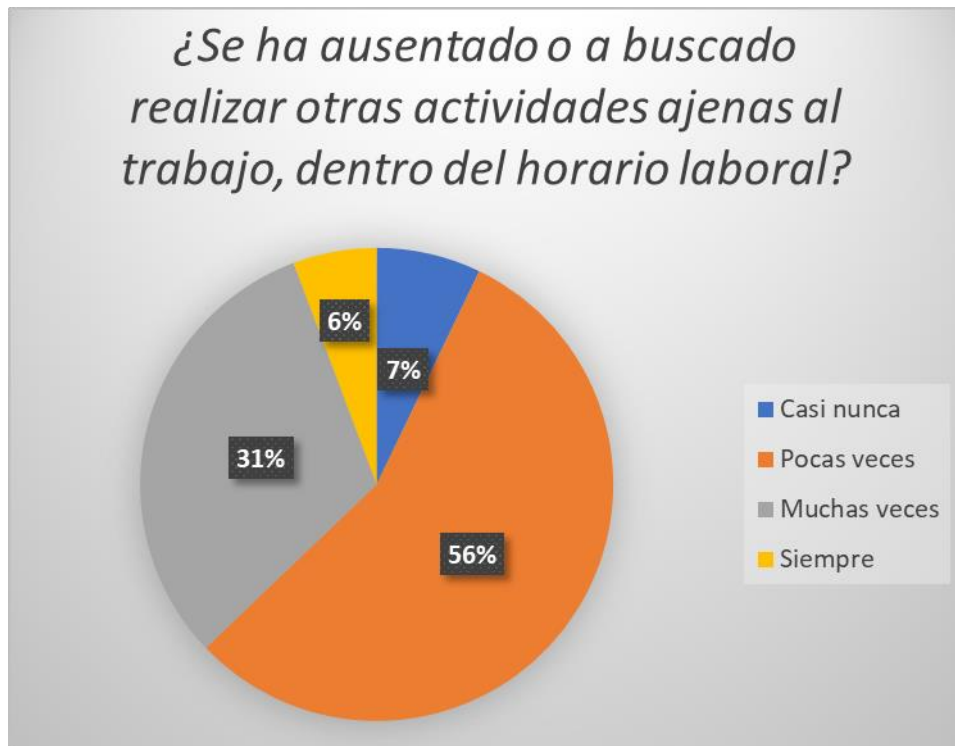


Figura 14: Ausencia de jornada laboral

Interpretación: El 56% de los encuestados estipularon que siempre están en sus jornadas laborales y que por lo general no faltan, denotando así el compromiso con la empresa.

10.- ¿Considera que se respeta las normas, políticas y valores institucionales de la empresa?

Tabla 18

Respeto por las normas empresariales

	FRECUENCIA	%
Casi nunca	17	24%
Pocas veces	24	34%
Muchas veces	18	26%
Siempre	11	16%
TOTAL	70	100 %

Elaborado por: Emely Cotto.



Figura 15: *Respeto por las normas empresariales*

Interpretación: El 34% de los encuestados mencionaron que son pocas las veces que se respeta las normas de la empresa, estipulando así una falta por parte de los empleados.

3.3.3. Grupo Focal realizado con los Jornaleros

El grupo focal se realizó con los 10 empleados que cumplen la función de jornaleros agrícolas, mediante un conversatorio se buscó conocer la opinión de estos trabajadores, tomando en consideración las características de la cultura organizacional y el desempeño laboral. A continuación, se enlistan las respuestas generales del grupo en cuestión:

Variable: Cultura organizacional

1. *¿Conoce la historia de la organización? ¿Se siente identificado con la organización?*

Si se conoce la historia de FIADE, es un centro de investigación que nace del aporte de los Ingenios Azucarera San Carlos, Valdez y la Troncal. El personal si siente identificado, pero FIADE como institución marca mucho la diferencia de lo que son jornaleros, asistentes y jefes, debe mejorar ese trato para que el personal se siente aún más identificado.

2. *¿Conoce el principal proyecto o meta de la organización? ¿Cómo califica la comunicación interna con su jefe inmediato?*

El principal objetivo de FIADE es crear variedades que les permita a los Ingenios mejorar su productividad azucarera. La comunicación no es buena eso falta mejorar en FIADE. Las diferencias que existen entre el jefe administrativo y el director técnico crean un problema en la comunicación entre todo el personal.

3. *¿Considera que las condiciones ambientales (infraestructura, tecnología y materiales) que le ofrece la empresa, son óptimas para trabajar?*

Son óptimas, una de las ventajas de FIADE es que se preocupa de que el personal tenga todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

Variable: Desempeño laboral

4. ¿Cómo califica su actitud y desempeño laboral?

La actitud es buena y se cumple con lo encomendado.

5. ¿Considera que las funciones que realiza son afines a sus capacidades y rendimiento?

Si, cada uno está en el área de acuerdo con sus capacidades y si no pues existe la debida capacitación para aprender.

6. ¿Considera que la organización lo recompensa por su rendimiento laboral?

Estamos satisfechos, pero sí falta de parte de la organización revisar las funciones de cada uno para que los aumentos de sueldos sean considerados por el buen rendimiento laboral.

7. ¿Se siente motivado y satisfecho a nivel laboral dentro de la organización?

Falta motivación, cada uno realiza su trabajo por demostrar su profesionalismo, pero si falta la parte motivadora de la institución que resalte le buen trabajo que se realiza o vean el esfuerzo que se está ejecutando para cumplir con todas las actividades.

3.3.3.1. Resultados del grupo focal realizado con los jornaleros

Principales hallazgos

- El personal conoce la historia de la compañía, pero la falta de cohesión grupal no permite una identificación total dentro de la cultura organizacional.
- Falta de comunicación interna, entre jornaleros y personal técnico o superiores.

- Los empleados consideran que muestran una actitud positiva y buena predisposición para cumplir con sus labores.
- Existe incomodidad en cuanto a funciones y salarios.
- Falta de motivación o incentivos de parte de la compañía.

Análisis crítico

Con relación a la variable de cultura organizacional, los jornaleros manifiestan que existe una mala comunicación interna que evidencia la posición jerárquica dejándolos a ellos en el último nivel, además de la falta de identificación con la empresa y la ausencia de cohesión grupal. Por otra parte, en cuanto a la variable de desempeño laboral, los empleados consideran que muestra buena actitud para trabajar, sin embargo, consideran que las funciones y salarios deberían ser revisados, y sugieren que la compañía debería invertir en el personal con la intención de motivarlos.

3.3.4. Escala de Robinson – Evaluación de Desempeño del Personal de la FIADE

La escala de Robinson fue aplicada para determinar el desempeño laboral del personal en general para este test se consideró a los 70 trabajadores con la finalidad de evaluar las variables de puntualidad, iniciativa, relaciones Interpersonales y conocimiento del puesto. A continuación, se presenta un resumen general de los resultados obtenidos.

Tabla 19

Resultados de la Escala de Robinson

RESUMEN DE DIMENSIONES

DIMENSIONES	PUNTAJE PROMEDIO
Resultados	8.47
Puntualidad y Responsabilidad	10.79
Iniciativa	11.06
Relaciones Interpersonales	8.79
Conocimiento del Puesto	7.70

Elaborado por: Emely Cotto.

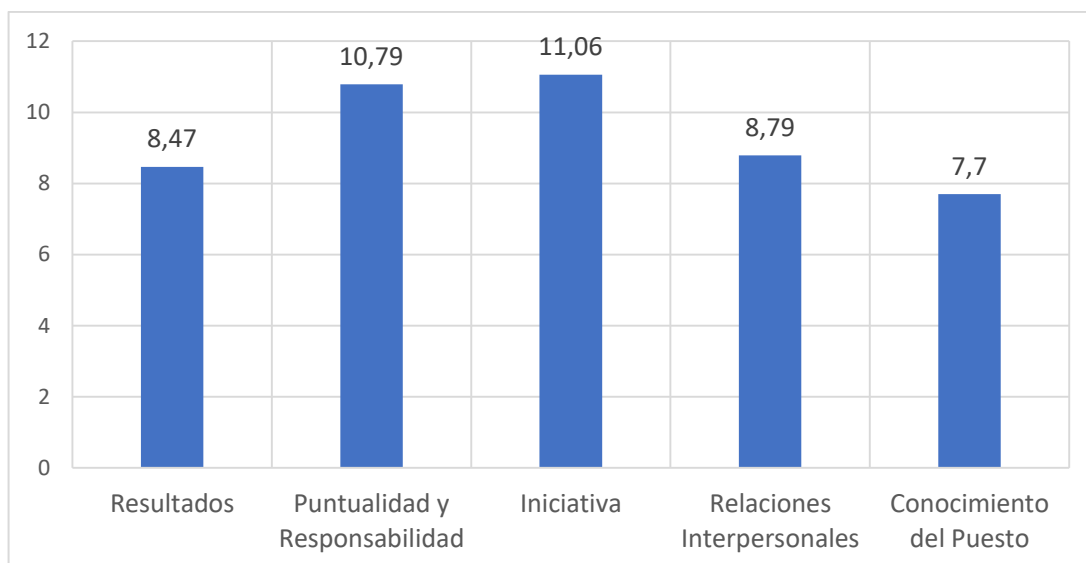


Figura 16: Resultados de la Escala de Robinson

Interpretación: Al revisar los promedios obtenidos se puede observar que la iniciativa es la dimensión más sobresaliente en la organización, dando a entender que el personal tiene predisposición para laborar. En cambio, la dimensión que presentó el promedio más bajo es en el conocimiento del puesto, mostrando que la organización no tiene resultados eficientes en función de un manual de tareas.

3.3.4.1. Tabulación de la escala de Robinson

Dimensión 1: Resultados

Objetivo: Evaluar si los trabajadores logran los objetivos establecidos

Tabla 20

Resultados Objetivos

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<i>Muy Bueno</i>	0	0%
<i>Bueno</i>	0	0%
<i>Regular</i>	17	12%
<i>Malo</i>	73	52%
<i>Muy Malo</i>	50	36%
Total	140	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

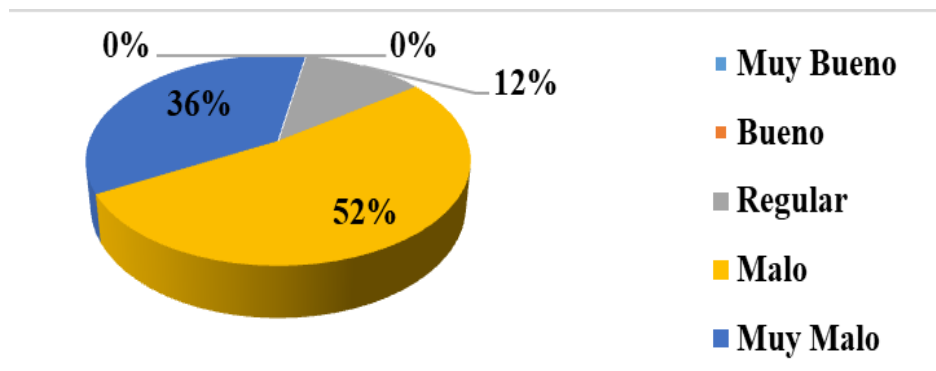


Figura 17: Resultados objetivos

Interpretación: De acuerdo con la figura, se puede observar que el 52% de los resultados es malo, es decir que los trabajadores no están logrando cumplir con los objetivos establecidos, generando malestar en el desenvolvimiento laboral.

Dimensión 2: Puntualidad y Responsabilidad

Objetivo: Evaluar si los trabajadores cumplen con el horario establecido en el lugar de trabajo.

Tabla 21

Resultado Puntualidad y Responsabilidad

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<i>Muy Bueno</i>	49	23%
<i>Bueno</i>	5	2%
<i>Regular</i>	8	4%
<i>Malo</i>	68	32%
<i>Muy Malo</i>	80	38%
Total	210	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

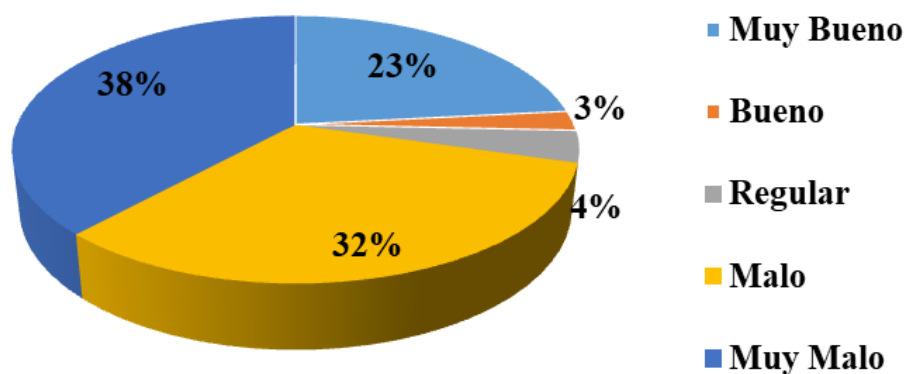


Figura 18: Resultado Puntualidad y Responsabilidad

Interpretación: Conforme a los datos se puede notar como el 38% de los resultados denotaron que son muy malos para el cumplimiento de la puntualidad y responsabilidad, por ende, los trabajadores no están aferrándose al tiempo que es labores.

Dimensión 3: Iniciativa

Objetivo: Evaluar si los trabajadores pueden tomar decisiones sin recibir instrucciones detalladas.

Tabla 22

Resultado toma de decisiones

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<i>Muy Bueno</i>	0	0%
<i>Bueno</i>	24	11%
<i>Regular</i>	61	29%
<i>Malo</i>	82	39%
<i>Muy Malo</i>	43	20%
Total	210	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

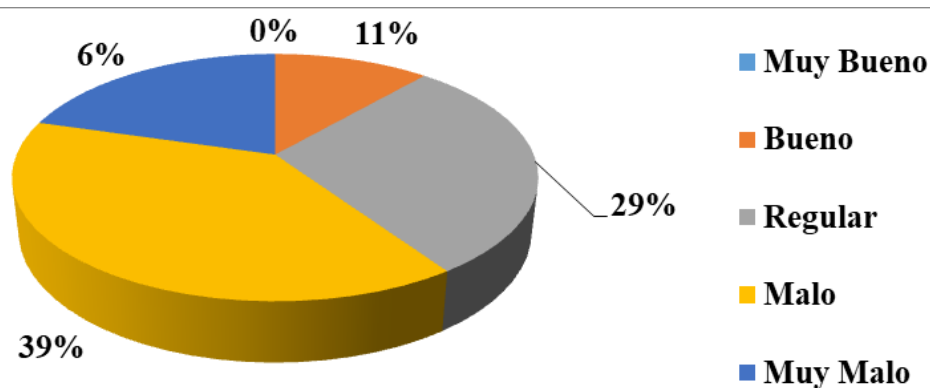


Figura 19: Resultado toma de decisiones

Interpretación: El 39% de los resultados en cuanto a la toma de decisiones es malo, es decir, que ellos no tienen iniciativa para poder decir que hacer en momento engorrosos o cuando la situación lo amerita, denotando que existe una falta de profesionalismo e interés para resolver conflictos.

Dimensión 4: Relaciones Interpersonales

Objetivos: Evaluar si los trabajadores poseen un adecuado comportamiento entre sus compañeros

Tabla 23

Resultado Relaciones Interpersonales

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<i>Muy Bueno</i>	0	0%
<i>Bueno</i>	0	0%
<i>Regular</i>	1	1%
<i>Malo</i>	83	59%
<i>Muy Malo</i>	56	40%
Total	140	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

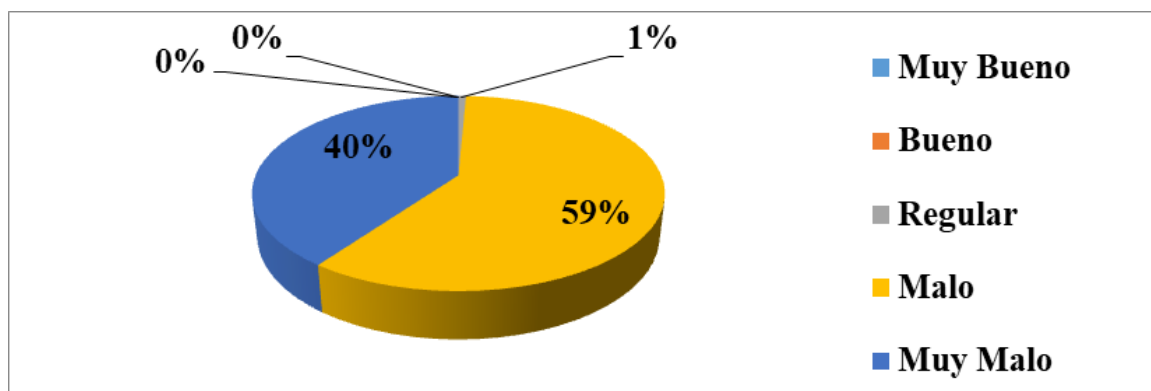


Figura 20: Resultado Relaciones Interpersonales

Interpretación: El 59% de los resultados en cuanto a las relaciones interpersonales es malo, es decir que los trabajadores no han manejado un clima laboral eficaz, generando posibles altercados entre ellos y sobre todo dejando abierta la posibilidad a cualquier disputa.

Dimensión 5: Conocimiento del Puesto

Objetivo: Evaluar si los trabajadores tienen conocimiento de sus tareas, los procesos y las técnicas para realizar su trabajo.

Tabla 24

Resultado Conocimiento del Puesto

<i>Características</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
<i>Muy Bueno</i>	5	4%
<i>Bueno</i>	13	9%
<i>Regular</i>	20	14%
<i>Malo</i>	62	44%
<i>Muy Malo</i>	40	29%
Total	140	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

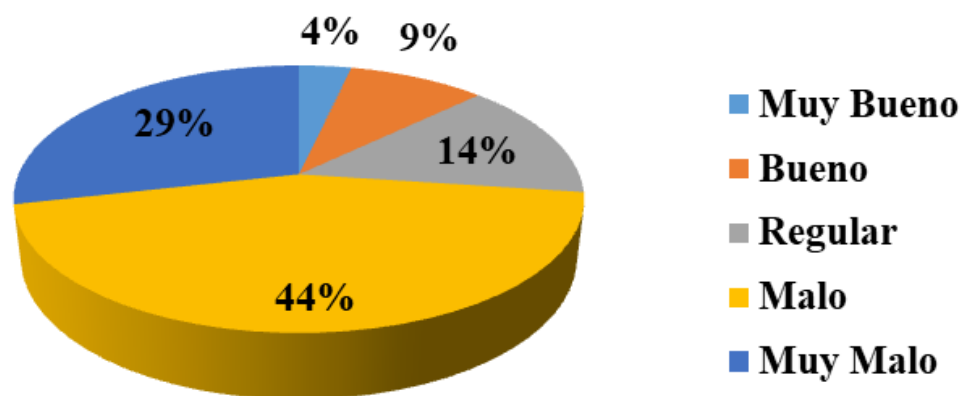


Figura 21: Resultado Conocimiento del Puesto

Interpretación: El 44% de los resultados en cuanto al conocimiento del puesto es malo, es decir que los trabajadores no tienen conocimiento necesario y profesional para el desarrollo de sus tareas, los procesos y las técnicas para realizar su trabajo.

3.3.5. Escala de Denison – Rendimiento Laboral del Personal de la FIADE

La escala de Denison fue aplicada a todo el personal de la FIADE con la finalidad de complementar el análisis de la evaluación del desempeño, estudiando variables del rendimiento laboral como la orientación a los resultados, a la gente, la atención al cliente y el trabajo en equipo. A continuación, se exponen los principales resultados:

Tabla 25

Resultados de la Escala de Denison

RESUMEN DE DIMENSIONES

DIMENSIONES	PUNTAJE PROMEDIO
Orientación a los resultados	15.31
Orientación a los equipos	12.84
Orientación a la gente	15.06
Agresividad	9.84
Estabilidad	13.13
Innovación y toma de riesgo	9.61
Atención al detalle	15.43

Elaborado por: Emely Cotto.

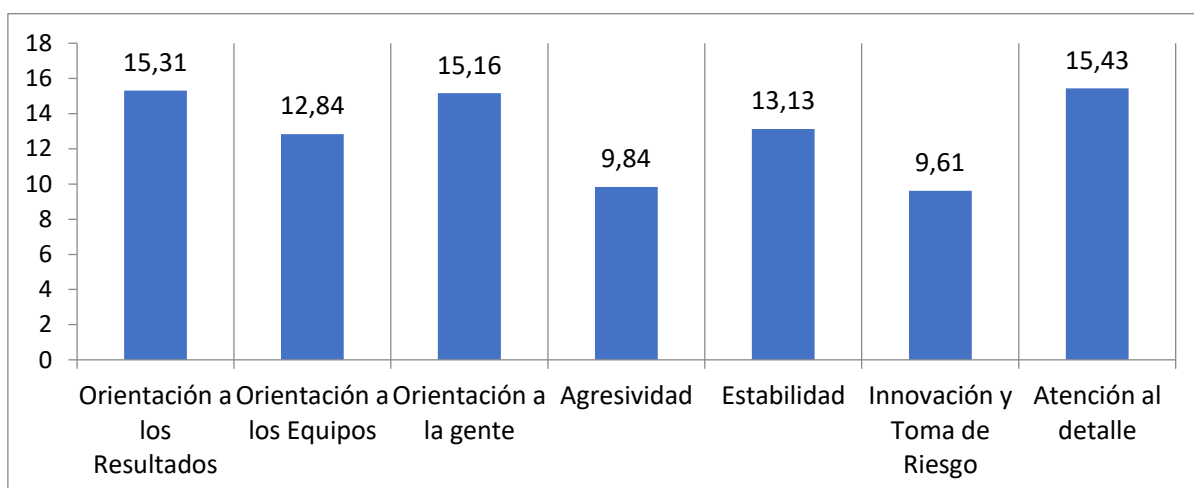


Figura 22: Resultados de la Escala de Denison

Interpretación: Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, los resultados son muy estables y parejos, no obstante, entre las dimensiones más altas tenemos que, existe una correcta atención al detalle, orientación a los resultados, a la gente, a los equipos y estabilidad. Sin embargo, la parte de la innovación y toma de riesgo se encuentra en menor instancia junto a la agresividad.

3.3.5.1. Tabulación de la Escala de Deninson

Dimensión 1: Orientación a Resultados

Tabla 26

Resultado Involucramiento

<i>Características</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
<i>Muy desacuerdo</i>	15	5%
<i>En desacuerdo</i>	38	14%
<i>Neutral</i>	34	12%
<i>De acuerdo</i>	86	31%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	107	38%
Total	280	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

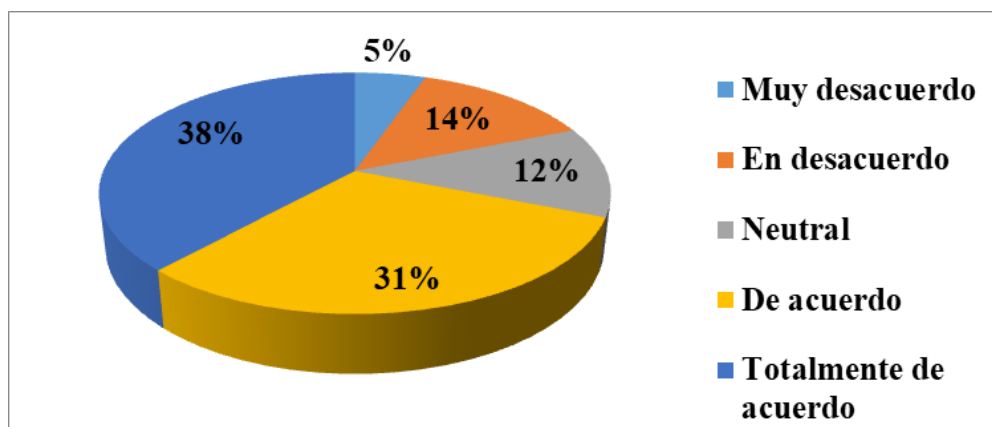


Figura 23: Resultado Involucramiento

Interpretación: El 38% de los resultados en cuanto al involucramiento de los trabajadores denotó que los empleados precisan de relacionarse más con los clientes, así como también con los objetivos de la empresa.

Dimensión 2: Orientación a la gente

Tabla 27

Resultado Consistencia

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<i>Muy desacuerdo</i>	29	10%
<i>En desacuerdo</i>	49	18%
<i>Neutral</i>	66	24%
<i>De acuerdo</i>	106	38%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	30	11%
Total	280	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

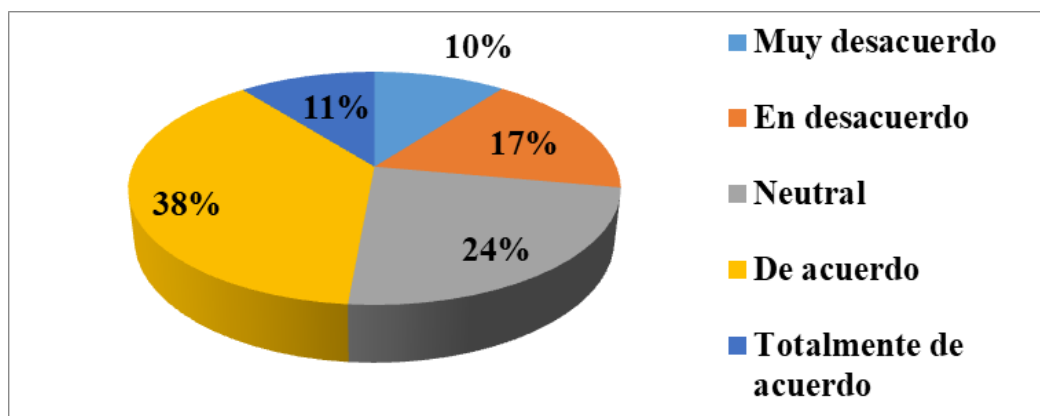


Figura 24: Resultado Consistencia

Interpretación: El 38% de los resultados en cuanto al trato con los clientes, se puede notar que la consecuencia es que se está de acuerdo en que los trabajadores deben tener un mayor contacto con los clientes y tener esa persuasión para poder tratar con ellos.

Dimensión 3: Orientación a los Equipos

Tabla 28

Resultado Adaptabilidad

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<i>Muy desacuerdo</i>	3	1%
<i>En desacuerdo</i>	33	12%
<i>Neutral</i>	56	20%
<i>De acuerdo</i>	116	41%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	72	26%
Total	280	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

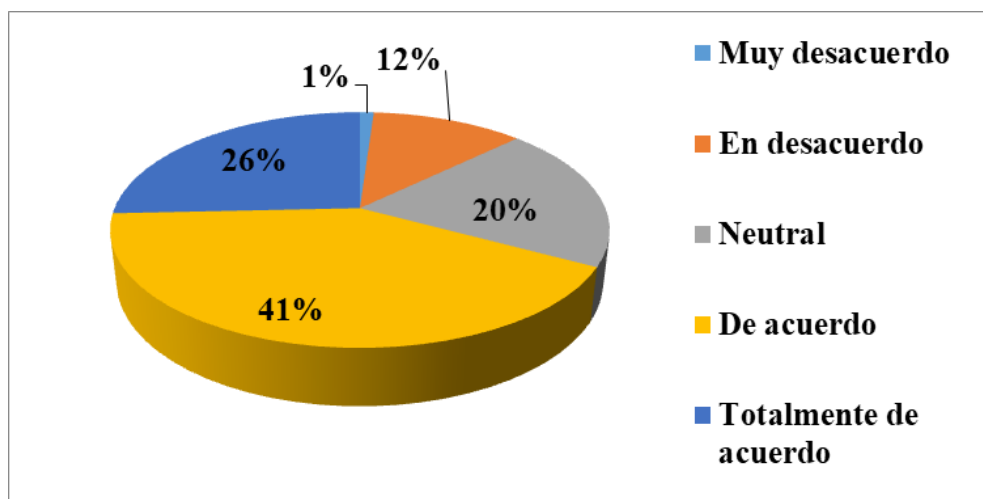


Figura 25: Resultado Adaptabilidad

Interpretación: El 41% de los resultados es de acuerdo, es decir que los empleados deben esforzarse por tener y mejorar la adaptabilidad, ya que sin ella es complicado que exista un equipo de trabajo dentro de la empresa, generando más resultados individuales.

Dimensión 4: Agresividad

Tabla 29

Resultado Misión

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<i>Muy desacuerdo</i>	61	22%
<i>En desacuerdo</i>	124	44%
<i>Neutral</i>	30	11%
<i>De acuerdo</i>	35	13%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	30	11%
Total	280	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

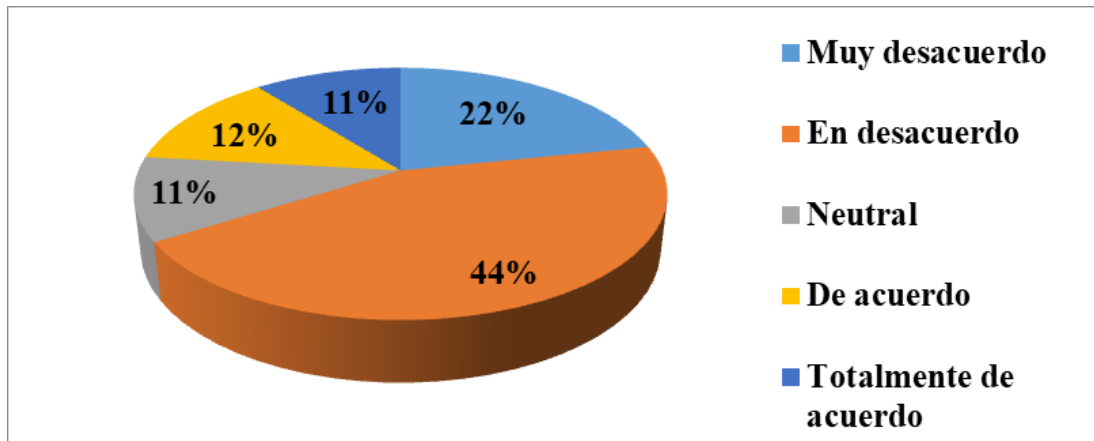


Figura 26: Resultado Misión

Interpretación: El 44% de los resultados en cuanto a la misión de los empleados es en desacuerdo, es decir que los trabajadores no deben ser agresivos para lograr los propósitos de la empresa.

Dimensión 5: Estabilidad

Tabla 30

Resultado Estabilidad

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<i>Muy desacuerdo</i>	1	0%
<i>En desacuerdo</i>	2	1%
<i>Neutral</i>	18	9%
<i>De acuerdo</i>	85	40%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	104	50%
Total	210	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

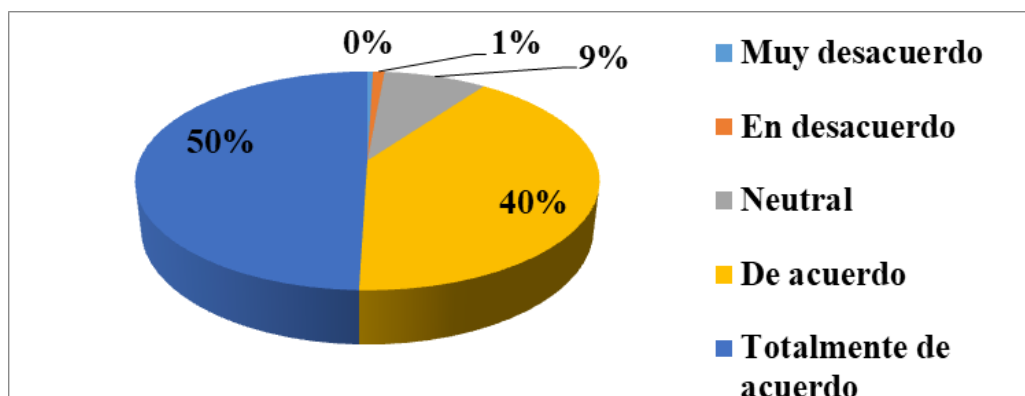


Figura 27: Resultado Estabilidad

Interpretación: El 50% de los resultados en cuanto a la estabilidad emocional de los trabajadores debe mejorarse, esto permite que los empleados mejoren su desempeño laboral, creando un ambiente mucho más productivo.

Dimensión 6: Innovación y Toma de Riesgo

Tabla 31

Resultado Innovación y Toma de Riesgo

<i>Características</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
<i>Muy desacuerdo</i>	50	18%
<i>En desacuerdo</i>	82	29%
<i>Neutral</i>	45	16%
<i>De acuerdo</i>	79	28%
<i>Totalmente de acuerdo</i>	24	9%
Total	280	100%

Elaborado por: Emely Cotto.

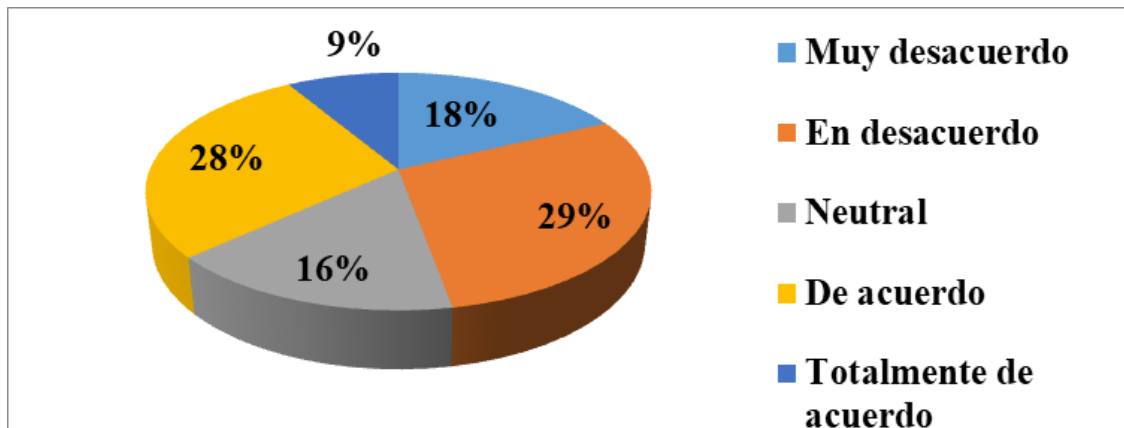


Figura 28: Resultado Innovación y Toma de Riesgo

Interpretación: El 29% de los resultados en cuanto a la innovación y toma de riesgo debe ser mejorado, debido a que los trabajadores no tienen esa iniciativa para tomar decisiones y querer progresar.

3.4. Verificación de Hipótesis

3.4.1. Verificación Hipótesis General

- H1: Con la realización de la investigación se logrará evidenciar una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de la FIADE.

- H0: Con la realización de la investigación no se logrará evidenciar una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de la FIADE.

Fue posible medir las variables establecidas conforme a las hipótesis expuestas, es decir, que la cultura organizacional es medible, así como es posible estratificar

sus características propias dentro de la compañía, entre los principales resultados se evidencia que los empleados, desarrollan sus actividades diarias dentro de un clima laboral no desfavorable, pues se demostró estadísticamente como la cultura organizacional puede influir en el rendimiento laboral de todos los trabajadores.

Por lo tanto, se demuestra una relación entre ambas variables. Ya que la cultura organizacional es causante de un mal clima laboral, a la vez que no aporta al rendimiento laboral de los colaboradores. Entonces, dada esta relación, si se mejora la cultura organizacional, se armonizará el clima laboral en el que se desempeñan los trabajadores. Esto se ve posible mediante la formulación y aplicación de políticas. Entonces, la hipótesis H1 se acoge ante el presente estudio al demostrar que la cultura organizacional si influye en el desempeño de las labores diarias de los empleados en la empresa objeto de estudio.

3.4.1. Verificación Hipótesis Específicas

- Específica 1

- H1: Con la identificación de las características de la cultura organizacional de la FIADE se determinará los factores que afectan el nivel de compromiso, desempeño, productividad y motivación de los colaboradores.

- H0: Con la identificación de las características de la cultura organizacional de la FIADE no se determinará los factores que afectan el nivel de compromiso, desempeño, productividad y motivación de los colaboradores.

Se logró determinar los factores que afectan el nivel de compromiso, desempeño, productividad y motivación de la organización en estudio. Esto tras identificar características de la cultura organizacional como la comunicación interna, condiciones ambientales, satisfacción, entre otras; de modo que se permitió obtener información real sobre los factores que afectan el desenvolvimiento de los integrantes de la organización. Así la hipótesis específica uno es afirmativo, conociendo que las condiciones básicas que la empresa provee y la comunicación organizacional es relativamente buena, no obstante, este se ve afectado por la carencia de reglamentos que guíen el desenvolvimiento.

- Específica 2

- H1: Con el diagnóstico organizacional se establecerán políticas que potencien el rendimiento, desempeño y productividad de los empleados de la FIADE.
- H0: Con el diagnóstico organizacional no se establecerán políticas que potencien el rendimiento, desempeño y productividad de los empleados de la FIADE.

Se verifica la hipótesis específica dos, ya que realizado un diagnóstico organizacional se entrevió la necesidad de establecer políticas, que parten desde la creación e institución de una misión y visión que guíe la cultura organización y con ello una planificación estratégica como parte de esta. Así deben establecer políticas oportunas dentro de estas temáticas con las que los empleados mejoraran su desenvolvimiento, a las estas políticas tener la oportunidad de aportar a una buena cultura organizacional.

- Específica 3

- H1: Con el análisis de la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la FIADE, se diseñará una propuesta aplicable que permita aumentar la productividad de los colaboradores.
- H1: Con el análisis de la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la FIADE, no se diseñará una propuesta aplicable que permita aumentar la productividad de los colaboradores.

Es válida la tercera hipótesis específica debido a que a lo largo de la investigación y análisis de resultados de las características de la cultura organización y el desempeño laboral de los empleados de la FIADE se vio la necesidad de realizar cambio dentro de su cultura organizacional para así obtener mejores resultados. Por ello se destinarán esfuerzos en la obtención de una propuesta que considere todos

los aspectos negativos de la situación actual en la FIADE y conseguir una empresa con gran desarrollo competitivo. Esto al hacer énfasis en fomentar una identidad corporativa, comunicación interna, trabajo en equipo, motivación y control del desempeño que la FIADE pueda tener.

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Introducción

En la actualidad existe un gran interés de términos como clima y cultura organizacional, así como retención de talentos dentro de la compañía. Muchas investigaciones relacionadas con estos temas coinciden en que, es importante que la organización le ofrezca al trabajador un ambiente armónico y cómodo, que permita la identificación y compromiso con la empresa, de tal manera, que potencie su productividad.

Es importante recordar que la cultura organizacional existe desde que se crean las organizaciones, el objetivo es promoverla de manera positiva entre los trabajadores; es decir, al tener un claro diagnóstico, es posible comprender este fenómeno social con la intención de diseñar acciones que la gestionen en función a las estrategias de negocios de la organización.

La cultura organizacional permite tener un contacto con el exterior e interior con el cual se puede decir qué sienten los empleados de la organización y qué perciben del mundo exterior. En definitiva, la cultura organizacional es una percepción colectiva, de lo que todo el personal está sintiendo o vivenciando en un momento determinado.

Por lo tanto, la cultura organizacional implica múltiples variables, no obstante, la presente investigación basó su estudio en los elementos de la cultura organizacional que refiere Zapata. Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación organizacional de la FIADE es necesario diseñar una propuesta que implemente acciones que mejoren la cultura organizacional y que potencien la productividad y compromiso en sus colaboradores.

4.2. Objetivo General

Diseñar una propuesta que presente acciones y políticas que favorezcan a la cultura organizacional de la FIADE con la finalidad de aumentar el desempeño laboral en sus colaboradores

4.2.1. Objetivos Específicos

- Diseñar acciones que permiten obtener resultados a corto plazo.
- Tomar medidas específicas en las debilidades encontradas dentro de la cultura organizacional.
- Proponer acciones que promuevan la identidad corporativa, la comunicación interna, el trabajo en equipo, la evaluación del desempeño, y, el reconocimiento y motivación en los colaboradores de la FIADE

4.3. Propuestas que Mejoran la Cultura Organizacional

Tomando en consideración los resultados obtenidos dentro del diagnóstico organizacional, y los objetivos de la presente propuesta, además en el anexo 5 se presenta el plan de acción de la presente propuesta, a continuación, se presentan las estrategias y actividades a implementar:

4.3.1. Plan estratégico: Identidad Corporativa

La identidad corporativa es el primer paso antes del compromiso organizacional, por lo tanto, es necesario que la empresa tenga muy bien definido su misión, visión, y valores organizacionales, así como sus objetivos estratégicos.

Dentro de la situación actual, la FIADE carece de misión y visión, así como de valores institucionales bien constituidos, lo que esta empresa tiene bien definido son sus objetivos económicos y de productividad. Por lo tanto, es necesario que la FIADE desarrolle su entidad corporativa a través de la construcción de políticas y talleres, utilizando las siguientes estrategias:

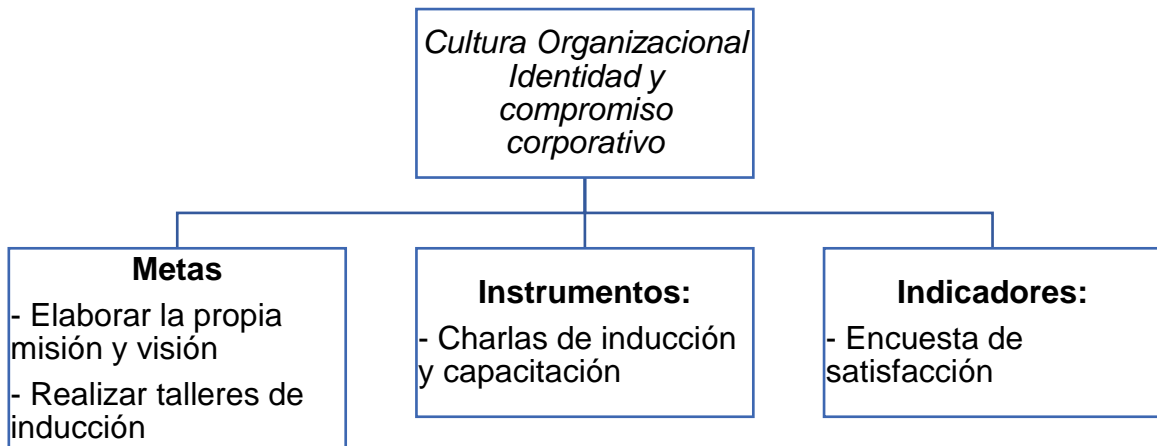


Figura 29: Plan estratégico: Identidad corporativa

4.3.1.1. Acciones

- Presentar un taller de inducción que reúna a los colaboradores de la FIADE con la intención de capacitarlos acerca de la importancia de trabajar bajo una misión y visión bien constituidas.
- Desarrollar un taller participativo que involucre a Junta directiva y empleados en general con la finalidad de que los asistentes colaboren un concepto propio de misión y visión, valores institucionales.
- Promover la identidad corporativa en todos los empleados, utilizando información visual que exprese la misión y visión de la FIADE, para que los colaboradores conozcan los fines de la compañía y trabajen en pro de esas metas.

Tabla 32

Cronograma de los Talleres

CROGRONOGRAMA DE LOS TALLERES

Fecha	Tema	Dirigido a:	Objetivo del taller	Capacitador
02/02/2018	Cultura Organizacional: Identidad y compromiso corporativo	Trabajadores de Campo	Capacitar al personal acerca de la importancia de la misión, visión y valores corporativos	Emely Cotto
11/02/2018		Asistentes Técnicos y Administrativos		
18/02/2018		Jefes de Áreas		
Fecha	Tema	Dirigido a:	Objetivo del taller	Capacitador
04/03/2018	Identidad corporativa	Trabajadores de Campo	Diseñar un concepto propio de misión, visión y valores institucionales	Emely Cotto
11/03/2018		Asistentes Técnicos y Administrativos		
18/03/2018		Jefes de Áreas		

Elaborado por: Emely Cotto.

Tabla 33*Presupuesto de Talleres para 3 capacitaciones 02, 11 y 18 de febrero.*

Taller	No. participantes	Descripción	Cant.	Costo Un.	Costo total
Cultura Organizacional	48	Capacitador	1	300	300,00
		Carpetas amarillas	48	0,10	4,80
		Resma de papel	1	3,50	3,50
		Bolígrafos	48	0,10	4,80
		Alquiler sillas	150	1	150,00
		Alquiler proyector	1	30	30,00
		Refrigerio	144	1,10	158,40
		Certificado de asistencia.	48	0,50	24,00
Sub Total					675,50
Identidad corporativa	48	Capacitador	1	300	300,00
		Carpetas amarillas	48	0,10	4,80
		Resma de papel	1	3,50	3,50
		Bolígrafos	48	0,10	4,80
		Alquiler sillas	150	1	150,00
		Alquiler proyector	1	30	30,00
		Refrigerio	144	1,10	158,40
		Certificado de asistencia.	48	0,50	24,00
Sub Total					675,50
Total					1351,00

Elaborado por: Emely Cotto.

4.3.2. Plan estratégico: Comunicación Interna

La comunicación interna, no solo consiste en transmitir mensajes de manera descendente, donde la información es transmitida de jefe a subordinado, sino que más bien, la comunicación como tal es proceso bidimensional, dinámico, interactivo y circular.

Como situación actual, la FIADE debe mejorar su comunicación interna, llamando el interés de parte de sus empleados, utilizando con mayor énfasis otros medios de difusión, por lo tanto, a continuación, se expone el plan estratégico y ciertas acciones que podrían mejorar la comunicación interna de la empresa en cuestión:

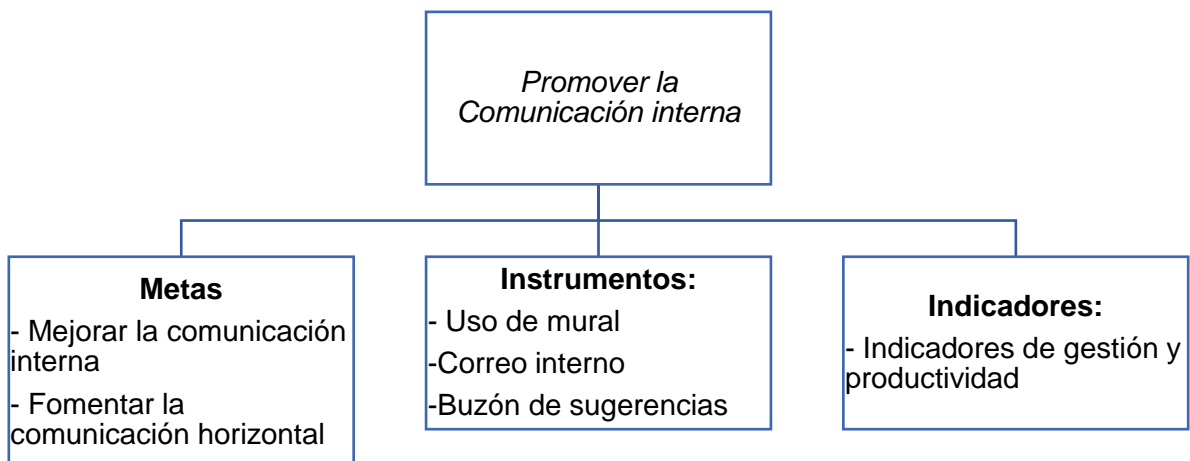


Figura 30: Plan estratégico: Comunicación interna

4.3.2.1. Acciones

- Publicar en el mural de la entrada, mostrando información específica.
- Mejorar el correo interno entre los empleados.
- Colocar un buzón de sugerencias para los empleados subordinados.

Es responsabilidad de cada trabajador revisar su correo interno. Para evitar inconvenientes de que el colaborador no reciba la información, se realizará un mantenimiento constante bajo la responsabilidad del Supervisor de Sistemas de que el correo interno fluya con normalidad y de manera oportuna. A continuación, se muestran los costos para llevar a cabo las actividades consideradas. El presupuesto presenta únicamente los costos de instrumentos que requieren ser adquiridos. No obstante, para las demás actividades, tal es el caso de los mensajes enviados por correo interno; actividad que debe ser realizada con las actuales herramientas tecnológicas y recurso humano envuelto a las actividades ordinarias de la empresa.

Tabla 34

Presupuesto actividades de plan comunicación interna.

Metas	Instrumento	Cant.	Costo Un.	Costo total
Fomentar la comunicación horizontal	Buzón de sugerencias	2	5	10,00
	Papel A4	10	0,01	0,10
Total				10,10

Elaborado por: Emely Cotto.

Estas iniciativas se dejaron como sugerencias para la administración, ya que se consideró su utilidad y viabilidad; como tal se hicieron estas tareas, pero ya por parte de la Gerencia Administrativa y Financiera, sin la participación de este trabajo en su preparación y ejecución.

4.3.3. Plan estratégico: Trabajo en Equipo y Liderazgo Situacional

El trabajo en equipo a nivel organizacional favorece al clima laboral pues fomenta una cultura de integración y empoderamiento, donde los colaboradores utilizan una serie de estrategias y métodos para alcanzar metas en común. En la actualidad FIADE no cuenta con actividades que integren totalmente al personal.

Acorde a los resultados que se desea obtener, este apartado presenta un plan estratégico y acciones enfocadas en las actividades que fomenten el trabajo en equipo, el liderazgo y empoderamiento en los empleados.

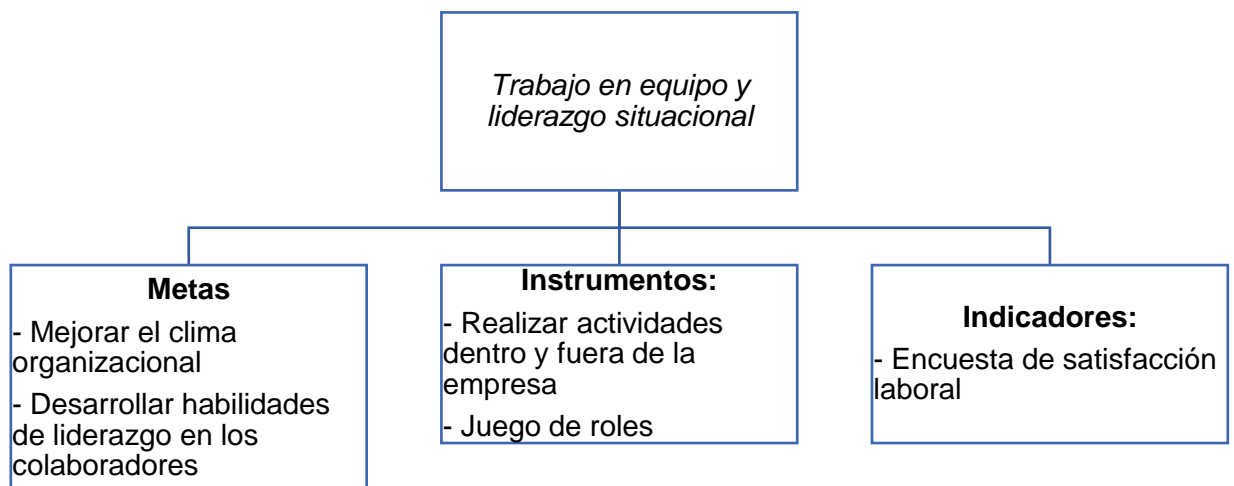


Figura 31: Plan estratégico: Trabajo en equipo y liderazgo situacional

4.3.3.1. Acciones

- Sociabilizar la filosofía corporativa de bienestar común entre los trabajadores y directivos.
- Proponer actividades recreativas fuera de las instalaciones del FIADE, mediante la contratación servicios profesionales externos.

- Diseñar un calendario de actividades de integración durante el año
- Permitir que los colaboradores de áreas administrativas puedan dirigir o tomar decisiones de acuerdo con sus conocimientos y experiencias.

Tabla 35

Cronograma para las actividades de Integración

ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN				
FECHA	TEMA	DIRIGIDO A:	OBJETIVO DEL TALLER	CAPACITADOR
10/05/2018	LIDERAZGO		Despertar Habilidades	
	TRABAJO EN EQUIPO	TODO EL PERSONAL DE FIADE (70)	Eliminar paradigmas y lograr el objetivo común	Capacites (UESS)
	EMPODERAMIENTO		Crear sentido de Pertenencia	

Elaborado por: Emely Cotto.

Esta actividad sería ideal iniciarla entre los meses de enero a marzo del año en curso, con la finalidad de establecer las metas que vamos a lograr y crear compromiso entre todo el personal.

Tabla 36

Presupuesto de actividades de integración.

Taller	No. participantes	Descripción	Cant.	Costo Un.	Costo total
Liderazgo	70	Capacitador	1	100	100,00
		Resma de papel	1	3,50	3,50
		Lápiz	70	0,25	17,50
		Alquiler sillas	70	1	70,00
		Refrigerio	70	1,10	77,00
		Certificado de	70	0,50	35,00

		asistencia.			
		Sub Total		303,00	
Trabajo en equipo	70	Capacitador	1	100	100,00
		Resma de papel	1	3,50	3,50
		Lápiz	70	0,25	17,50
		Alquiler sillas	70	1	70,00
		Refrigerio	70	1,10	77,00
		Certificado de asistencia.	70	0,50	35,00
		Sub Total		303,00	
Empoderamiento	48	Capacitador	1	100	100,00
		Resma de papel	1	3,50	3,50
		Lápiz	70	0,25	17,50
		Alquiler sillas	70	1	70,00
		Refrigerio	70	1,10	77,00
		Certificado de asistencia.	70	0,50	35,00
		Sub Total		303,00	
		Total		909,00	

Elaborado por: Emely Cotto.

4.3.4. Plan estratégico: Reconocimiento y Motivación

En la actualidad se está introduciendo el termino de *salario emocional*, esto quiere decir, que existe una redistribución de carácter subjetivo, no económico, que incentiva al trabajador para que potencie su productividad, y porque no, apostar por el desarrollo personal de los colaboradores, de tal manera que el reconocimiento y la motivación se vuelven factores claves dentro de la cultura organizacional.

La FIADE por ser una empresa que surgió con el apoyo de otros ingenios azucareros, no tiene establecidos políticas para fomentar el reconocimiento y la motivación en sus colaboradores. A continuación, se citan ciertas estrategias y acciones la parte administrativa puede tomar en consideración:

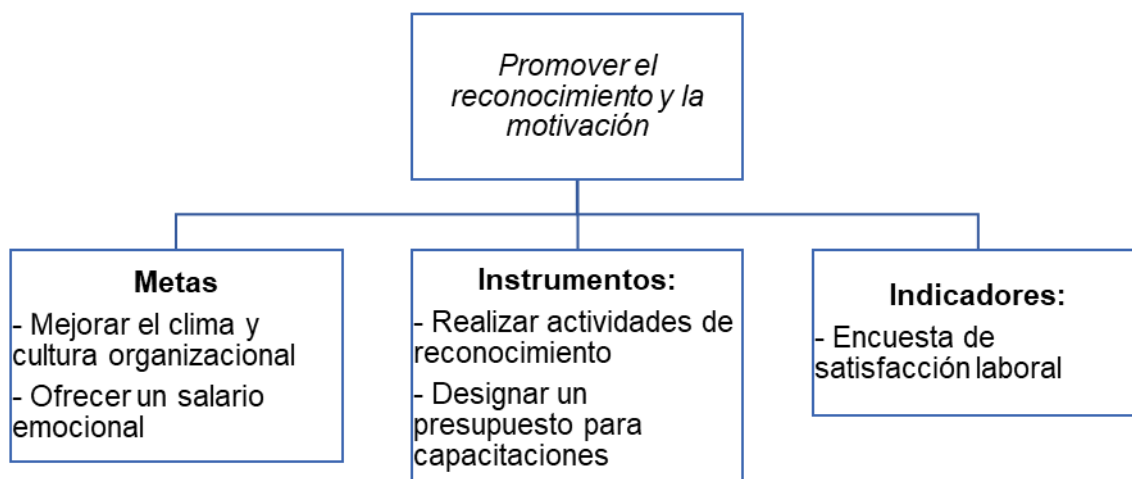


Figura 32: Plan estratégico: Promover el reconocimiento y la motivación

4.3.4.1. Acciones

- Reconocimiento al mejor empleado del mes otorgándoles un diploma o un recuerdo institucional, de acuerdo con los siguientes parámetros:
 - Puntualidad
 - Asistencia
 - Cumplimiento de Cronograma de Actividades

- Celebra de cumpleaños mensual a todos los colaboradores de FIADE. Se procederá a comprar una torta y en la hora de almuerzo tomarnos 15 minutos para felicitarlo y compartir entre los compañeros.

- Elaborar un Plan de Capacitación según las necesidades de cada área. En el anexo 6 se propone un formato.

- Realizar una proyección anual que evidencie los costos a invertir en capacitación.

Para la realización de las actividades propuestas en orden de dar un reconocimiento y motivación a los empleados se debe destinar los siguientes recursos.

Tabla 37

Presupuesto actividades de plan comunicación interna.

Metas	Instrumento	Cant.	Costo Un.	Costo total
Mejora el clima y cultura organizacional	Torta	70	12,00	840,00
	Diploma	12	1,80	21,60
Total				861,60

Elaborado por: Emely Cotto.

Con relación, al plan de capacitación y a la proyección anual, a continuación, en la tabla 36 se propone una proyección de cursos y talleres que los colaboradores de la FIADE podrían tomar.

Tabla 38

Proyección de Capacitación

CAPACITACIÓN PROYECCIÓN 2018					
No. Participantes	Nombre	Actividad	Fecha	Lugar	Costo Total
1	Jorge Mendoza	Congreso Entomología	01/06/2018	Brasil	2,500
1	Raúl Castillo	Reuniones nacionales y Participación en ISSCT	01/10/2018	Ecuador	500
1	Freddy Garcés	Congreso Ascolfi	01/08/2018	Colombia	1,600
1	Gladys Solís	Entrenamiento laboratorios y RELASE	01/05/2018	Colombia	2,000
2	Bolívar Aucatoma y Tanya Guillén	Reuniones RELASE y Congreso de Suelos	Varias fechas	Ecuador	800
70	Todo personal FIADE	Seminarios Seguridad y Salud	Varias fechas	Ecuador	800
2	Emely Cotto, Verónica López	Curso de presupuesto, NIIF.	06/06/2018	Ecuador	1,000
3	Emely Cotto, Carlos Sánchez	Seminario de leyes laborales, IESS	01/10/2018	Ecuador	850
TOTAL					10,050

Elaborado por: Emely Cotto.

Tabla 39*Presupuesto de capacitaciones.*

Taller	Personas	Descripción	Cant.	Costo Un.	Costo total
Congreso Entomología	1	Transporte aéreo	2	750,00	1500,00
		Movilización	2	250,00	500,00
		Estadía	1	500,00	500,00
Sub Total					2500,00
Reuniones nacionales y Participación en ISSCT	1	Movilización	-	-	200,00
		Estadía	-	-	150,00
		Alimentación	-	-	100,00
		Varios	-	-	50,00
Sub Total					500,00
Congreso Ascolfi	1	Transporte aéreo	2	250,00	500,00
		Movilización	-	-	200,00
		Estadía	1	300,00	300,00
		Varios	-	-	600,00
Sub Total					1600,00
Entrenamiento laboratorios y RELASE	1	Transporte aéreo	2	250,00	500,00
		Movilización	-	-	200,00
		Estadía	1	300,00	300,00
		Implementos de laboratorio	-	-	1000,00
Sub Total					2000,00
Reuniones RELASE y Congreso de Suelos	2	Aporte congreso	2	250,00	500,00
		Movilización y alimentación	2	100,00	200,00
		Varios	1	50,00	100,00
Sub total					800,00
Seminarios Seguridad y Salud	70	Capacitador	1	300,00	300,00
		Resma de papel	2	3,50	7,00
		Carpetas	70	0,20	14,00
		Folletos	70	1,70	119,00
		Lápiz	70	0,25	17,50
		Almuerzo	72	3,00	216,00
		Refrigerio	70	1,00	70,00
		Certificado de asistencia.	70	0,80	56,00
Sub total					800,00
Curso de	2	Curso	2	475,00	950,00

presupuesto, NIIF.		Movilización y refrigerio	2	25,00	50,00
Sub total					1000,00
Seminario de leyes laborales, IESS	3	Seminario	2	400,00	800,00
		Movilización y refrigerio	2	25,00	50,00
Sub total					850,00
Total					10050,00

Elaborado por: Emely Cotto.

4.3.5. Plan estratégico: Evaluación de Desempeño

Dentro de la gestión del área de recursos humanos, es necesario que se evalúen periódicamente el desempeño de los empleados con la finalidad de comprobar si los colaboradores cumplen con las metas y objetivos individuales. La evaluación de desempeño como tal, es un instrumento que permite medir de manera objetiva y sistemática el rendimiento de las personas dentro del ambiente laboral.

En la actualidad, la FIADE no aplica una evaluación de desempeño, por lo tanto, la principal acción que se puede sugerir; es que la empresa diseñe y aplique una evaluación de desempeño, de acuerdo con el anexo 7, se ha establecido el formato de evaluación de desempeño, mismo que debe ser llenado por el jefe de área y este a su vez entregado a la dirección asignada. Cabe resaltar que el formulario propuesto deberá ser llenado de manera semestral.

4.1. Presupuesto General para la Propuesta

Tabla 40

Presupuesto de capacitaciones.

Presupuesto general propuesta		
Descripción	Costo	
Plan estratégico: Identidad Corporativa.		
Taller cultura organizacional	675,50	
Taller identidad corporativa	675,50	1351,00

Plan estratégico: Comunicación interna.

Fomentar comunicación horizontal.	10,10	10,10
-----------------------------------	-------	-------

Plan estratégico: Trabajo en equipo y liderazgo situacional.

Taller liderazgo	303,00	
Taller trabajo en equipo	303,00	
Taller empoderamiento	303,00	909,00

Plan estratégico: Reconocimiento y motivación.

Actividad mejora clima y cultura organizacional.	861,60	
Capacitación congreso Entomología	2500,00	
Capacitación reuniones nacionales y participación en ISSCT	500,00	
Capacitación Congreso Ascolfi	1600,00	
Entrenamiento laboratorios y RELASE	2000,00	
Reuniones RELASE y Congreso de suelos	800,00	
Seminarios Seguridad y Salud	800,00	
Curso de presupuesto NIIF	1000,00	
Seminario de leyes laborales, IESS	850,00	10911,60

TOTAL PROPUESTA		13181,70
------------------------	--	-----------------

Elaborado por: Emely Cotto.

4.2. Actores Claves

Para que estos cambios tengan éxitos, es importante contar con el apoyo y la disposición de los dos líderes principales del FIADE; el jefe administrativo y el Director Técnico, en conjunto con los jefes y Supervisores de áreas, los cuales son los llamados a transmitir las nuevas políticas para mejorar la cultura organizacional.

Tabla 41

Principales actores dentro de la propuesta

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
IDENTIDAD CORPORATIVA	Jefe Administrativo / Director General
COMUNICACIÓN INTERNA	Supervisor de Sistemas / Jefe Administrativo
TRABAJO EN EQUIPO	Jefe Administrativo / Director General
RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	Jefe Administrativo / RRHH
DESEMPEÑO LABORAL	Jefe Administrativo / RRHH

Elaborado por: Emely Cotto.

4.3. Beneficio Económico de la Propuesta

El hecho de obtener una óptima cultura organizacional se plantea en las empresas como una base para alcanzar los objetivos y tener un crecimiento a lo largo del tiempo. De implementarse la propuesta detallada en el presente capítulo de la investigación se obtendrían beneficios al mejorar la productividad con la que opera la FIADE, debido a que el clima organizacional se ve manifestado en los resultados obtenidos de las actividades de la fundación.

Al desempeñarse de manera productiva, FIADE mejoraría económicamente, de la siguiente manera:

Partiendo de que el ausentismo de los trabajadores se da en un 37% de estos (dado por el 31% de los empleados que se ausenta muchas veces y un 6% de ellos que se ausenta siempre, o busca realizar para otras actividades ajenas del trabajo). El ausentismo ocasiona costos directos dado que a estos elementos siguen percibiendo un salario y los correspondientes beneficios de ley, a la vez ocasiona costos indirectos ya que se incrementa el tiempo entrega de los resultados y de ser

el caso se refleja en horas extras a otros elementos para que se alcance los objetivos. Específicamente la reducción de tales costos se vería reflejada principalmente en la partida de *jornaleros, tesistas y transporte* en vista que los empleados jornaleros son los más identificados con el comportamiento de ausentismo.

Por otro lado, dadas las medidas que se tomarían para mejorar la cultura organizacional. Se direccionaría al recurso humano para el cumplimiento de los objetivos. Esto repercute en la optimización de los recursos, de manera que la productividad para la generación de ingresos incrementa. Otorgándole a la organización la capacidad de incrementar sus rendimientos.

La institución objeto de estudio se presenta con una productividad a nivel intermedio que, en base a la información proveniente tanto de administradores como de trabajadores, esta demuestra que el 54% de los empleados tienen una productividad al 75% (buena) entorno a su capacidad total, el 6% refleja una productividad del 50% (regular) de su capacidad total y apenas el 40% se desenvuelve en la organización con el 100% (excelente) de su productividad. Denotando como resultante de esto, que los empleados en la organización se desenvuelven laboralmente con el 84% de la capacidad en su posible productividad. Como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 42.

Capacidad de la productividad de los empleados.

Número de empleados	Calificación de productividad por individuo (%)	Ponderación
54%	0,75	41%
6%	0,50	3%
40%	1,00	40%
Nivel de productividad media de los empleados		84%

Elaborado por: Emely Cotto.

Al implementar la propuesta que corrija la cultura organizacional se mejoran factores como la baja motivación y en general el clima organizacional. De esta

manera se optimizará el costo pagado en salarios. El movimiento mensual de tal partida para Jornaleros, tesistas y transporte fue de 27.473,28 dólares mensuales, llegando a ser 329.680,48 dólares para el año 2017 como detalla la tabla 37. Recurso asignado que hasta el momento no está siendo aprovechado.

Tabla 43

Costo Jornaleros, tesistas y transporte año 2017

COSTOS	ANUAL	MENSUAL
Jornaleros, tesistas y transporte	\$329.680,48	\$27.473,37

Elaborado por: Emely Cotto.

También, se encuentra el costo del demás personal que compone la organización, que de igual manera se ve afectado por el contexto que encierra la problemática. Este rubro alcanzó para el año 2017 un valor de 1,158.264 dólares con una capacidad de aprovechamiento alejada de lo óptimo. La siguiente tabla detalla la partida.

Tabla 44.

Costo Personal (Sueldos y Beneficios) año 2017

COSTOS	ANUAL	MENSUAL
Personal (Sueldos y Beneficios)	\$1.158.264,48	\$96.522,00

Elaborado por: Emely Cotto.

De esta manera el costo por mantener a los empleados durante el año 2017 sumó la cantidad de 1.487.944,53 dólares. Esto al tomar en cuenta tanto los sueldos de jornaleros, tesistas y transportes a la vez que el resto del personal de la organización, en donde se encuentra el recurso humano de laboratorio. Debido a las características de la actividad de la empresa ambos recursos influyen en la generación de ingresos. Así los empleados entregan una productividad desfavorable

de -0,19 respectos a la utilidad negativa registrada en el período, como se muestra a continuación.

Tabla 45.

Ingresos operacionales de período 2017

COSTOS	ANUAL
Déficit	\$ - 282.577

Elaborado por: Emely Cotto.

$$P = \frac{\text{Déficit}}{\text{Valor total empleados del período}} = \frac{-282.577}{1.487.944,53} = -0,19$$

Por lo tanto, esta productividad entregada por los empleados (Jornaleros + Personal) del - 0,19 a la utilidad, se da con una capacidad productiva de los empleados al 84%. Así, de darse el contexto en el que la productividad del recurso humano no se vea afectada por las falencias en la cultura organizacional, los costos destinados a ellos proporcionarían a los ingresos operacionales una productividad de 1,58.

Tabla 46.

Cálculo productividad optima de empleados respecto a los ingresos operacionales.

Capacidad empleados	Productividad
84%	- 0,19
100%	- 0,15

Elaborado por: Emely Cotto.

Una productividad de - 0,15 de los costos por empleados del periodo 2017 significaría que el déficit presentado, se reduzca de – 282.577,00 a – 223.191,68 dólares. Esto representa un incremento en las utilidades luego de restar costos y gastos de 59.386,00 dólares. Cifra con la cual el déficit mostrado en el periodo 2017 luego de haber reducido los costos y gastos se reduce beneficiosamente. Como se muestra en la siguiente ecuación.

$$P = \frac{\text{Ingresos operacionales del período}}{\text{Valor total empleados del período}}$$

$$- 0,15 = \frac{x}{1.487.944,53}$$

$$x = -223.191,68$$

De esta manera se demuestra la importancia de que la empresa muestre una cultura organizacional favorable. Cabe recalcar que alcanzar el contexto planteado en esta sección conlleva destinar gran cantidad de esfuerzo y recursos para su realización, como se lo plantea en la propuesta del proyecto. Aunque se muestran los rubros pertinentes en esta sección y como resultante un déficit, es conveniente resaltar el ámbito en el que trabaja la empresa, como organización sin fines de lucro y auspiciada por empresas del sector azucarero.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la revisión literaria realizada, y en función con los objetivos establecidos dentro de la presente investigación, a continuación, se citan las principales conclusiones:

- El FIADE es una empresa pequeña cuyo objetivo general es la de investigación. Esta organización a manera general provee recursos apropiados para que se presente una buena situación en la organización. No obstante, presenta falencias en su cultura organizacional. Debido a la importancia de su labor, es importante que el personal que la integra se desenvuelva en buenas condiciones laborales para que los resultados de la empresa sean los más óptimos posibles.
- De acuerdo con el diagnóstico organizacional, la FIADE no fomenta el compromiso organizacional en sus colaboradores. Esto debido a que existe una falta de identidad corporativa, además de la inexistencia de misión, visión y valores. Por otro lado, se demostró que existe falencias en la comunicación interna y el trabajo en equipo. Así las falencias en cuanto a la cultura organizacional afectan el nivel de desempeño de los empleados de la FIADE. Aun así, se pudo entrever que poseen predisposición para laborar, de darse las condiciones organizacionales apropiadas y que los incentivos o reconocimiento, puede potenciar su productividad.
- Se diseñó favorablemente una propuesta que se ajusta a las diferentes necesidades reales y encontradas en el transcurso de la investigación a la FIADE. Esta propuesta considera que la empresa destine esfuerzos al fomento de una identidad cultural, comunicación interna, trabajo en equipo y liderazgo situacional, al reconocimiento y motivación de los empleados y a la evaluación del desempeño llevado por todos los miembros de la organización. De cumplir con la realización de las acciones propuestas se mejoraría la optimización de sus recursos tanto humanos como económicos con lo que se incrementaría la competitividad de la organización.

RECOMENDACIONES

Dentro de este trabajo de investigativo se han propuesto una serie de acciones que fomentar una positiva la cultura organizacional dentro de la empresa objeto de estudio (FIADE), por lo tanto, es necesario recomendar lo siguiente:

- Es pertinente que el actuar de la organización se vea fomentado y se incremente su campo de acción. Si bien la empresa cuenta con recursos necesarios para sus actividades establecidas. Esta es relativamente pequeña en comparación con otras con la misma finalidad. Por ello se considera que los patrocinadores deben pensar en la ampliación de la organización e implementación de nuevos laboratorios y herramientas que le permita la generación de proyectos de gran magnitud en beneficio del cultivo de caña de azúcar manejado por los patrocinadores y de sector en general.
- Es recomendable que la empresa realice constantes evaluaciones del clima laboral en la que se desenvuelven sus empleados. Esto para determinar los factores que afectan el desempeño en sus colaboradores, o para evidenciar que las acciones empleadas han surtido el efecto deseado y así conocer oportunamente si se requieren hacer ajustes o implementación de nuevas políticas.
- Se recomienda la implementación de la propuesta en el presente proyecto, ya que con ella se mejorará la cultura organizacional de la FIADE, de manera que el desempeño de todos sus miembros mejores. Para esto se debe destinar el presupuesto necesario para la realización de los trabajos necesarios. Realizar tal acción le ofrece a la institución un contexto favorable para que desarrolle sus actividades en beneficio del cultivo de caña de azúcar y de las empresas auspiciantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado Sexta edición*. México.
- Aquihuatl, E. (2015). *Serie: Metodología de la investigación interdisciplinaria*. Mexico: Ink.
- Baena, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Patria.
- Barragán, Salman, Ayllón, Sanjinés, Lancer, Córdova, & Rojas. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz: Programa de investigación estratégica en Bolivia.
- Basabe, G. & Basabe, M. (2013). Cultura Organizativa: Análisis de su relación con la estrategia y Gestión Empresarial. *REVISTA EIDOS*, 48-63.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México D.F.: Pearson Educación.
- Bravo, & Tamayo. (2015). *Cultura organizacional del Centro de Atención ambulatoria sur Valdivia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)*. Guayaquil : Repositorio Universidad de Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos: Quinta Edición*. Santa Fe de Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Custodio, A. (5 de agosto de 2008). *Métodos y Técnicas de la Investigación Científica*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>
- Díaz, & Morán. (2011). *Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la Empresa American Call Center en la Ciudad de Quito*. Quito: Repositorio Universidad Católica del Ecuador - Facultad de Psicología.
- FIADE. (2017). *Fundación para la Investigación Azucarera del Ecuador*. Obtenido de <http://cincae.org/nosotros/>
- Figueroa, L. (2015). *Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores de una Institucion Gubernamental*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Gasalla. (2014). *La nueva dirección de personas la dirección por confianza (dpc)*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Gil, J. (2003). *La estadística en la investigación educativa*. Obtenido de Revista de Investigación Educativa, Vol. 21, n.º : <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/99191/94791>
- Gomez, C. (2017). Las Mejores Empresas Para Trabajar 2016. *Ekos Negocios* , 60-76.

- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Isaza. (junio de 2013). *Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64628626011>
- Levy, C. (1990). *Evaluación del Personal*. Madrid: Diaz de Santos SA.
- Loureiro, M. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados*. España: Ideas Propias, Editorial.
- Machado, U. (2016). *alleres dirigidos al desarrollo del trabajo metodológico para la enseñanza de la informática*. Cuba: Universidad de las Tunas.
- Martínez. (2013). *Seminario de Tesis*. Obtenido de UNIDAD 1. Marco Metodológico: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT85.pdf
- Medina, A., De la Herrán, A., & Domínguez, M. (2014). *FRONTERAS EN LA INVESTIGACIÓN DE LA DIDÁCTICA*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Molina, & Zenteno. (2015). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de gestión administrativa, financiera y comercialización de la CEM Austrogas de la ciudad de Cuenca*. Obtenido de Repositorio: Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21635/1/TESIS.pdf>
- Montes. (2011). *Trabajo de campo*. Obtenido de Depositos de Documentos de la FAO: <http://www.fao.org/docrep/008/ae578s/AE578S04.htm>
- Namakforoosh, N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa Noriega Editores.
- Olmos, M & Socha, K. (2006). *Diseño y Validación mediante jueces expertos del instrumentos para evaluar Cultura Organizacional*. Colombia: Universidad de la Sabana.
- Quevedo, P. (2015). *Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera INCA S.A. Planta Galleta en el año 2015*. Trujillo - Peru: Universidad Cesar Vallejo.

- Quintero, N. A. (2010). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 99-110. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/737/73718406007/>
- Quintero, N. Africano, N. & Faría, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Quintero, T. (2016). *Gestiopolis: El comportamiento organizacional*. Obtenido de Gestiopolis: www.gestiopolis.com
- Revista Ekos. (2010). Las mejores empresas para trabajar 2010. 27.
- Reyna, Campos, & Martínez. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista RAITES (antes Panorama Administrativo)* , 10-20.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación, Primera Edición*. Buenos Aires: Dircom.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional, Décimo Tercera Edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultural organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de ACIMED: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sandoval, C. (2014). Modulo IV Investigacion Cualitativa. En I. C. Superior, *Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación* (págs. 131 - 171). Bogota: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Scribano. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Argentina: Prometeo.
- Socorro, F. (17 de Mayo de 2005). *Gestiopolis: Visión multidimensional evaluación desempeño*. Obtenido de Sitio Web de Gestiopolis: www.gestiopolis.com
- Soto, B. (2016). *Gestion.Org: Recursos Humanos: Tipos de cultura empresarial u organizacional*. Obtenido de Gestion.Org: www.gestion.org
- Zapata. (2004). *Dimensiones del Diagnostico Cultural*. Cali: Univalle.
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Cultura Organizacional*. Cali: Publicaciones Universidad del Valle.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz Auxiliar para el Diseño de Investigación

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA FUNDACIÓN AZUCARERA DEL ECUADOR FIADE							
	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA
OBJETIVO GENERAL	¿Cómo se puede diseñar una propuesta que mejore la cultura organizacional de la FIADE y que a la vez aumente el desempeño laboral de sus empleados?	Diseñar una propuesta que mejore la cultura organizacional del FIADE, basado en los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo de Zapata, lo que permitirá mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.	Con la realización de la investigación se logrará evidenciar una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de la FIADE	Variable independiente: Cultura Organizacional	*Relaciones interpersonales entre los miembros de la organización *Reconocimiento de logros *Actividades Laborales	*Criterio cualitativo del investigador *Percepción del entrevistado	*Entrevista de desempeño laboral y cultura organizacional, aplicada a los jefes de áreas de la FIADE. *Grupo Focal dirigido a Jornaleros
				Variable dependiente: Desempeño laboral	*Satisfacción Laboral *Productividad laboral *Ambiente físico y Psicológico	*1 nunca *2 pocas veces *3 muchas veces *4 siempre	*Encuesta de desempeño laboral, aplicada a los colaboradores (administrativos y técnicos) de la FIADE. *Grupo Focal dirigido a Jornaleros

	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA
ESPECÍFICO #1 OBJETIVO	¿Qué características posee la cultura organizacional de la FIADE de acuerdo con el Modelo planteado por Zapata?	Establecer las características de la cultura organizacional existente en el FIADE, de acuerdo con el Modelo planteado por Zapata.	Con la identificación de las características de la cultura organizacional de la FIADE se determinará los factores que afectan el nivel de compromiso, desempeño, productividad y motivación de los colaboradores.	Variable independiente: Características de la cultura organizacional según el Modelo Zapata	*Identificación e historia de la organización. *El entorno social o cultura externa. *El lenguaje y la comunicación. *Proyecto formal de empresa. *El sistema de producción de bienes materiales, inmateriales y relaciones sociales. *Las relaciones interpersonales y de parentesco. *Las relaciones de poder. *Liderazgo y Estilos de Dirección. *Subculturas e identidad.	*Criterio cualitativo del investigador *Percepción del entrevistado	Grupo Focal dirigido a Jornaleros Entrevista dirigida a los administrativos
				Variable dependiente: Compromiso laboral	*Desempeño en el cargo. *Percepción acerca del papel desempeñado. *Valor de la recompensa. *Ausentismo. *Productividad. *Motivación y satisfacción laboral.	*1 nunca *2 pocas veces *3 muchas veces *4 siempre	Encuesta de desempeño laboral, aplicada a los colaboradores (administrativos y técnicos) de la FIADE

ESPECÍFICO #2 OBJETIVO	¿Cómo se encuentra la situación de la organización entorno al desempeño y productividad conseguido por la utilización de sus recursos?	Evaluar el nivel del desempeño y productividad de los colaboradores del FIADE mediante un diagnóstico organizacional.	Con el diagnóstico organizacional se establecerán políticas que potencien el rendimiento, desempeño y productividad de los empleados de la FIADE.	Variable independiente: Evaluación de desempeño laboral	*Resultados Puntualidad *Responsabilidad Iniciativa *Relaciones Interpersonales *Conocimiento del puesto	*Muy Bueno *Bueno *Regular *Malo *Muy Malo	Escala de Robinson
				Variable dependiente: Rendimiento laboral	*Orientación a los resultados *Orientación a la gente * Orientación a los equipos	*Muy en Desacuerdo *En Desacuerdo *Neutral *De Acuerdo *Totalmente de Acuerdo	Escala de Deninson
ESPECÍFICO #3 OBJETIVO	¿Cómo se puede estructurar una propuesta que logre establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, con la finalidad de aumentar la productividad de los colaboradores de la FIADE?	Determinar una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de la FIADE.	Con el análisis de la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la FIADE, se diseñará una propuesta aplicable que permita aumentar la productividad de los colaboradores.	Variable independiente: Diseño de la propuesta	Relación entre cultura organizacional y desempeño laboral	* Elementos negativos que inciden en la cultura organizacional	Resultados obtenidos del análisis de resultados y diagnóstico laboral
				Variable dependiente: Aumento del desempeño laboral	Aplicación de estrategias que mejoren el rendimiento y desempeño laboral	* Oportunidades de potenciar el desempeño laboral	

Anexo 2: Formato de entrevista dirigida a los jefes de cada área



El presente formato de entrevista abierta está dirigido a la jefatura de la FIADE, con la finalidad de evaluar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral. Cabe mencionar que los resultados y comentarios de la presente encuesta es anónima, y se realiza con fines educativos e investigativos ejecutados dentro de un trabajo de tesis.

A continuación, se plantean las siguientes interrogantes:

1. Según su criterio ¿Cuáles son las principales fortalezas y virtudes que posee la cultura de la FIADE entorno a la percepción de sus subordinados?

2. Según su criterio ¿Cuáles son las principales falencias y desventajas que posee la cultura de la FIADE entorno a la percepción de sus subordinados?

3. Según su experiencia ¿Considera que el personal a su cargo tiene un desempeño laboral optimo y con alta productividad? ¿Por qué?

4. ¿Considera que sus subordinados se encuentran motivados a laborar y están comprometidos con la empresa? Explique

5. Con relación a su grupo de trabajo. Califique el nivel de productividad y ausentismo.

6. Según su criterio ¿Cuáles pueden ser las medidas que puede implementar la FIADE para mejorar o potenciar el desempeño laboral?

Anexo 3: Formato de encuesta dirigida al personal administrativo y técnico



La presente encuesta no tiene tiempo límite, la forma de aplicación es individual y anónima, dirigida a los colaboradores administrativos y técnicos, para conocer su percepción acerca del rendimiento laboral y la cultura organizacional de la FIAD. Cabe mencionar que los resultados y comentarios de la presente encuesta es anónima, y se realiza con fines educativos e investigativos ejecutados dentro de un trabajo de tesis.

Las siguientes preguntas deben ser marcadas con una X, con una escala del 1 al 4, siendo el 1 el valor menor hasta el 4 el valor máximo de esta escala.

N.-	DESEMPEÑO LABORAL	1 mala	2 regular	3 buena	4 excelente
		1.	Como califica su desempeño laboral:		
2.	Como califica la comunicación interna con su jefe inmediato:				
3.	Como califica su actitud dentro ámbito laboral:				
4.	Como califica las condiciones ambientales (infraestructura, tecnología y materiales) que le ofrece la empresa:				
5.	Cómo calificaría su productividad laboral:				
	COMPROMISO LABORAL	1 nunca	2 pocas veces	3 muchas veces	4 siempre
6.	¿Usted se siente identificado y comprometido con la compañía?				
7.	¿Considera que las políticas y normas de la organización afectan su desempeño laboral?				
8.	¿Se ha presentados frustraciones por su trabajo?				
9.	¿Alguna vez, se ha ausentado o a buscado realizar otras actividades ajenas al trabajo, dentro del horario laboral?				
10.	Considera que se respeta las normas, políticas y valores institucionales de la empresa				

Anexo 4: Formato de preguntas – Grupo Focal



A continuación, se enlistan, las preguntas abiertas que se deberán contestar por individual, dentro de un colectivo con la finalidad de conocer sus opiniones respecto, a los hábitos que existen dentro de la cultura organizacional de la FIADÉ y la posible incidencia de esta en su desempeño laboral.

Cultura organizacional

¿Conoce la historia de la organización? ¿Se siente identificado con la organización?

¿Conoce el principal proyecto o meta de la organización? ¿Cómo califica la comunicación interna con su jefe inmediato?

¿Considera que las condiciones ambientales (infraestructura, tecnología y materiales) que le ofrece la empresa, son óptimas para trabajar?

Desempeño laboral

¿Cómo califica su actitud y desempeño laboral?

¿Considera que las funciones que realiza son afines a sus capacidades y rendimiento?

¿Considera que la organización lo recompensa por su rendimiento laboral?

¿Se siente motivado y satisfecho a nivel laboral dentro de la organización?

Anexo 5: Plan de acción para la aplicación de la propuesta

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	META	PLAN DE ACCIÓN				
			ACCIONES	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSOS	RESPONSABLES
Identidad Corporativa	Mejorar la cultura organizacional al mediante la identidad corporativa	*Elaborar la propia misión y visión *Realizar talleres de inducción	- Presentar talleres que fomenten la identidad y compromiso organizacional	Febrero 2018	Marzo 2018	Humanos Tecnológicos Físicos	Jefe Administrativo / Director General
Comunicación interna	Promover la correcta comunicación interna	*Mejorar la comunicación interna *Fomentar la comunicación horizontal	- Utilizar un mural -Mejorar la mensajería interna -Emplear un Buzón de sugerencias	Febrero 2018	Diciembre 2018	Humanos Tecnológicos Físicos	Supervisor de Sistemas / Jefe Administrativo
Trabajo en equipo y liderazgo situacional	Fomentar el trabajo en equipo y el liderazgo	* Mejorar el clima organizacional *Desarrollar habilidades de liderazgo en los colaboradores	- Sociabilizar la filosofía corporativa de bienestar común - Realizar actividades dentro y fuera de la empresa	Marzo 2018	Mayo 2018	Humanos Físicos	Jefe Administrativo / Director General
Reconocimiento y motivación	Ofrecer un salario emocional	*Mejorar el clima y cultura organizacional	-Realizar actividades de reconocimiento - Designar un presupuesto para capacitaciones	Enero 2018	Diciembre 2018	Humanos Físicos	Jefe Administrativo / RRHH
Evaluación de desempeño	Medir de manera objetiva el rendimiento laboral	*Evaluar de manera sistemática el desempeño de los empleados	-Aplicar un formato para evaluar el desempeño laboral cada 6 meses	Junio 2018	Diciembre 2018	Humanos Físicos	Jefe Administrativo / RRHH

Anexo 6: Formato de Plan de Capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN

Área/Responsable	Evento	Participantes	Objetivo de la capacitación	Lugar	Fecha	Cumplimiento (Si/No)	Eficacia %	Fecha Evaluación

Emite y Aprueba:
Director General

Jefe Administrativo

Anexo 7: Formato de Evaluación del desempeño

FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

CARGO: _____ FECHA: _____

JEFE DIRECTO: _____

PARA CADA INDICADOR PUEDE ASIGNAR
1(MUY MALO) 2(MALO) 3(REGULAR) 4(BUENO) 5(MUY BUENO)

INDICADOR	1	2	3	4	5
RESULTADOS: Se tiene metas y objetivos claros para desenvolverse en el ambiente de trabajo.					
PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD: Se puede cumplir con las responsabilidades asignadas a tiempo.					
INICIATIVA: Toma decisiones proactivas y contribuye con ideas.					
RELACIONES INTERPERSONALES: A través de la comunicación en el ambiente laboral puede desarrollar relaciones interpersonales.					
CONOCIMIENTO DEL PUESTO: El puesto que se le ha asignado va acorde a mis capacidades profesionales.					

OBSERVACIONES: _____