



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Proyecto de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

TEMA

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023”.

AUTORA:

LCDA. PRISCILA ELIZABETH BRAVO RIVERA

DIRECTORA:

ING. FLOR JANET FRANCO CEDEÑO, MSc.

QUEVEDO - ECUADOR

AÑO 2024



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

TEMA

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023.

AUTORA:

LCDA. PRISCILA ELIZABETH BRAVO RIVERA

DIRECTORA:

ING. FLOR JANET FRANCO CEDEÑO, MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

AÑO 2024

CERTIFICACIÓN

Ing. Flor Janet Franco Cedeño. MSc., directora Proyecto de investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICA:

Que la **Lcda. Bravo Rivera Priscila Elizabeth**, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023”**, el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, junio, 2024.



Ing. Flor Janet Franco Cedeño, MSc.
DIRECTORA

AUTORÍA

Yo, **Lcda. Bravo Rivera Priscila Elizabeth**, declaro que el presente Proyecto de Investigación titulado “**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023**”, es de mi exclusiva autoría y extiendo los derechos a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, hacer uso del documento como material académico y de consulta.



Lcda. Priscila Elizabeth Bravo Rivera
AUTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado:

En primer lugar a Dios, que es mi principal proveedor de inspiración, sabiduría y fortaleza.

A mis esposo y mi hija, sin duda son Uds. La razón de luchar cada día por ser mejor.

A mi familia, aquellos que en el transcurso de mi vida han velado por mi bienestar y educación. Apoyándome y brindándome amor.

A mis amigos y familiares, quienes me han acompañado en cada etapa de mi vida y realización profesional.

Priscila Elizabeth Bravo Rivera

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a Dios, quien ha sido mi roca firme y mi guía en este emocionante viaje académico.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, y sus autoridades, quienes han llevado a cabo un excelso trabajo por mantener la calidad profesional y humana..

A la Facultad de Posgrado, a sus autoridades y colaboradores, profesionales a carta cabal que permitieron seguir avanzando en mi vida profesional.

A mi Directora la Ing. Flor Janet Franco Cedeño, MSc., por su paciencia, vocación y respeto hacia mí persona y a este proyecto.

A mi familia, quienes me han brindado su apoyo incondicional y su comprensión en este tiempo.

Agradezco especialmente con mucho amor a mi esposo e hija, que con su constante aliento, paciencia y comprensión han sido los pilares que sostuvieron mis sueños y aspiraciones. En cada momento de desafío, sus presencia y respaldo incondicional fueron una fuente de fortaleza y motivación.

PRÓLOGO

La cultura organizacional es un componente fundamental en el funcionamiento de toda empresa, ya que influye en la forma en que se llevan a cabo las actividades, se toman decisiones y como se interactúa. En el caso de Airnet del cantón Quevedo, la cultura organizacional juega un papel crucial en el desempeño laboral tanto del personal administrativo como del operativo, La cultura organizacional de Airnet define sus valores, creencias y normas compartidas, que guían el comportamiento y las acciones de todos los miembros de la organización. Esta cultura influye directamente en la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso y lógicamente su desempeño laboral.

El personal administrativo, al ser responsable de la gestión y coordinación de las actividades administrativas de la empresa, se ve directamente afectado por la cultura organizacional. Una cultura que fomente la colaboración, la innovación y el liderazgo participativo puede contribuir a mejorar el desempeño de los empleados, aumentar su eficiencia y eficacia en la ejecución de sus tareas. Por otro lado, el personal operativo, encargado de la ejecución de las tareas operativas y la prestación de servicios, también se ve influenciado por la cultura organizacional. Una cultura que promueva el trabajo en equipo, la responsabilidad compartida y el reconocimiento del trabajo bien hecho puede motivar a estos empleados a alcanzar niveles más altos de desempeño y excelencia en su trabajo diario.

En este sentido albergamos grandes expectativas en el trabajo de Investigación titulado **Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Administrativo y Operativo de la Empresa Airnet del Cantón Quevedo, Año 2023** , de la **Lcda. Bravo Rivera Priscila Elizabeth**, como una empresa en constante innovación estamos seguro que este aporte servirá para mejorar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo y operativo de Airnet del cantón Quevedo, como factor predominante para el éxito y la sostenibilidad de la organización.



Ing. Luis Boanerges Petao Aguirre MSc.
Gerente Administrativo

RESUMEN

La presente investigación se centra en la importancia de la cultura organizacional en el desempeño rendimiento laboral de la empresa AIRNET. La cultura organizacional es un elemento clave en el éxito de una empresa, ya que puede influir en la forma en que los empleados se desempeñan y en cómo se percibe la empresa tanto interna como externamente. Es importante que las empresas comprendan y gestionen su cultura organizacional de manera efectiva para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, la metodología aplicada en esta investigación fue mixto, cualitativo y cuantitativo, adicional de campo descriptiva y analítica, mediante el uso de herramientas como la entrevista, las encuesta y rangos de confiabilidad, como la prueba w de Kendal, y el índice de Cronbach, se expone en la encuesta acorde a la escala de Likert. Los resultados expusieron una serie de datos con valores de menos del 50% de satisfacción laboral, indicando una cultura organizacional debilitada por la falta de comunicación, apoyo y satisfacción, el 45.8% concuerda que la comunicación es débil lo que acarrea otras consecuencia internas al personal administrativo y operativo. Por estas razones se recomienda generar espacios donde se pueda capacitar, relacionar y aportar en la empresa, valorar los aportes de los trabajadores y empoderarlos en la empresa para poder cumplir con los objetivos planteados y ser competitivo en el mercado del servicio de internet.

Palabras clave: Cultura organizacional, desempeño laboral, personal administrativo y operativo, comunicación, organización.

ABSTRACT

This research focuses on the importance of organizational culture in the work performance of the company AIRNET. Organizational culture is a key element in a company's success, as it can influence how employees perform and how the company is perceived both internally and externally. It is important that companies understand and manage their organizational culture effectively to create a positive and productive work environment. The methodology applied in this research was mixed, qualitative and quantitative, adding descriptive and analytical field, through the use of Tools such as interviews, surveys and reliability ranges, such as Kendal's w test, and the Cronbach index, are presented in the survey according to the Likert scale. The results exposed a series of data with values of less than 50% of job satisfaction, indicating an organizational culture weakened by the lack of communication, support and satisfaction, 45.8% agree that communication is weak which entails other internal consequences for the staff. administrative and operational. For these reasons, it is recommended to create spaces where you can train, relate and contribute to the company, value the contributions of workers and empower them in the company to be able to meet the objectives set and be competitive in the internet service market.

Keywords: Organizational culture, work performance, administrative and operational personnel, communication, organization.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CONTRAPORTADA.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
PRÓLOGO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	5
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	6
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.3.1. Problema general.....	8
1.3.2. Problemas Derivados.....	8
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.5. OBJETIVOS.....	9
1.5.1. Objetivo General.....	9
1.5.2. Objetivos específicos.....	9
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	12
2.1.1. Cultura	12
2.1.2. Cultura organizacional.....	13
2.1.3. Desempeño Laboral.....	14
2.1.4. Personal Administrativo	14
2.1.5. Personal Operativo	15
2.1.6. Organización:.....	16
2.1.7. Valores Organizacionales	17
2.1.8. Clima laboral	18
2.1.9. Comunicación.....	19
2.1.10. Liderazgo	20
2.1.11. Productividad.....	20
2.1.12. Satisfacción Laboral	21
2.1.13. Innovación	22
2.1.14. Motivación.....	23
2.1.15. Trabajo en equipo:	23
2.2. Fundamentación teórica	24
2.2.1. Antecedentes de cultura organizacional	24
2.2.2. Importancia de Cultura organizacional.....	25
2.2.3. Características de cultura organizacional	25
2.2.4. Dimensiones de Cultura organizacional	26
2.2.5. Tipos de cultura organizacional de Roger Harrison	28
2.2.6. Tipos de Cultura Organizacional de Ansoff	29
2.2.7. Dimensiones e indicadores comunes en los autores de la década 2010	31
2.2.8. Misión organizacional.	33
2.2.9. Visión organizacional	33

2.2.10. Cambio organizacional.....	34
2.2.11. Importancia del clima organizacional y motivacional.....	34
2.2.12. Teoría de los dos factores de la motivación.....	34
2.2.13. Tipos de clima organizacional.....	35
2.2.14. Elementos del clima organizacional.....	38
2.2.15. Factores que inciden en el clima organizacional.....	38
2.2.16. Características del clima organizacional.....	39
2.2.17. Dimensiones del clima organizacional.....	40
2.2.18. Teoría bifactorial de la satisfacción laboral.....	41
2.2.19. Eficiencia y eficacia.....	42
2.2.20. Tipos de comunicación en las organizaciones.....	42
2.2.21. Componentes de la comunicación corporativa.....	43
2.2.22. Elementos de la comunicación.....	44
2.2.23. Barreras de la comunicación.....	45
2.2.24. Dirigir la comunicación hacia el rendimiento.....	46
2.2.25. Importancia del desempeño laboral.....	46
2.2.26. Evaluación del desempeño laboral.....	47
2.2.27. Características de un buen desempeño laboral.....	48
2.2.28. Niveles organizacionales.....	48
2.2.29. Estrategias.....	49
2.2.30. Relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia.....	50
2.2.31. Agilidad y adaptación a los cambios tecnológicos.....	51
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	54
2.3.1. Código del trabajo.....	54
2.3.2. Ley orgánica de comunicación.....	57
2.3.3. Ley orgánica de telecomunicaciones.....	57

2.3.4. Ley de seguridad social	58
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60
3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	61
3.1.1. Campo.....	61
3.1.2. Descriptiva.....	61
3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.2.1. Método Cualitativo	62
3.2.2. Método Cuantitativo	62
3.2.3. Método Estadístico	62
3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO INVESTIGACIÓN	62
3.3.1. Población	62
3.3.2. Muestra	63
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.4.1. Observación.....	63
3.4.2. La entrevista	64
3.4.3. La encuesta	64
3.4.4. Confiabilidad de la herramienta de investigación, La Encuesta.....	64
3.5. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	66
3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	66
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
4.1. DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, EN EL AÑO 2023.	69
4.1.1. Herramienta para el objetivo 1. La entrevista.	70
4.1.2. Entrevista al Ing. Ing. Luis Boanerges Petao Aguirre, gerente de Airnet Quevedo.....	70

4.1.3. Discusión OE 1.....	75
4.2. DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, EN EL AÑO 2023	76
4.2.1. Herramienta para resolver le objetivo 2, La encuesta.	76
4.2.2. Encuesta al personal operativo y administrativo de Airnet Quevedo.	77
4.2.3. Discusión OE 2.....	84
4.3. RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, EN EL AÑO 2023.....	85
4.3.1. Herramienta Utilizada, Análisis de La Encuesta	86
4.3.2. Encuesta con análisis de confiabilidad	86
4.3.3. Discusión OE 3.....	97
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1. Conclusiones	100
5.2. Recomendaciones.....	101
Bibliografía	102
Anexos.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadrante de los 4 grupo de cultura organizacional	26
Tabla 2: Población	63
Tabla 3: Alfa de Cronbach, para medir el rango de confiabilidad.....	65
Tabla 4: Prueba de concordancia w de Kendall	65
Tabla 5: Entrevista al Gerente Administrativo de Airnet Quevedo	70
Tabla 6: Nivel de comunicación entre personal Administrativo y Operativo	77
Tabla 7 : Nivel de participación en la toma de decisiones	78
Tabla 8: Nivel de apoyo de parte de la administración al personal de Airnet	78
Tabla 9: Comodidad al transmitir ideas a los compañeros	79
Tabla 10: Percepción del apoyo entre compañeros	80
Tabla 11: Valoración de la Empresa Airnet hacia la orientación al cliente	80
Tabla 12: Nivel de satisfacción del personal Administrativo y operativo de Airnet	81
Tabla 13: Cultura organización y su influencia en el desempeño laboral	82
Tabla 14: Influencia de la cultura organizacional positiva	82
Tabla 15: Influencia de la cultura organizacional negativa	83
Tabla 16: Cultura Organizacional (comunicación)	88
Tabla 17: Valoración sobre la comunicación interna y externa	89
Tabla 18: Cultura Organizacional (Colaboración)	92
Tabla 19: Valoración sobre la colaboración interna y externa	92
Tabla 20: Cultura Organizacional (Satisfacción Laboral)	95
Tabla 21: Valoración sobre la satisfacción laboral	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comunicación del personal administrativo y operativo	86
Figura 2: Comunicación entre los empleados y la Administración	87
Figura 3: Comunicación con los Clientes	88
Figura 4: Colaboración entre áreas Operativa y Administrativa	90
Figura 5: Colaboración de la Administración al personal	90
Figura 6: Colaboración de los clientes con el personal de Airnet.....	91
Figura 7: Se escucha y valoran las opiniones del personal	93
Figura 8: Comodidad en el puesto de trabajo	94
Figura 9: Satisfacción del personal de Airnet con su salario.....	94
Figura 10: Nivel de comunicación entre personal administrativo y operativo	114
Figura 11: Nivel de participación en la toma de decisiones	114
Figura 12: Nivel de apoyo de parte de la administración al personal de Airnet.	114
Figura 13: Comodidad al transmitir ideas a los compañeros	115
Figura 14: Percepción del apoyo entre compañeros	115
Figura 15: Valoración de la Empresa Airnet hacia la orientación al cliente	115
Figura 16: Nivel de satisfacción del personal Administrativo y operativo de Airnet.	116
Figura 17: Cultura organización y su influencia en el desempeño laboral	116
Figura 18: Influencia de la cultura organizacional positiva	116
Figura 19: Influencia de la cultura organizacional negativa	117

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la cultura organizacional con el paso del tiempo se ha convertido en una herramienta estratégica para el éxito de la misma, porque esta, influncia la forma en que la empresa conduce su negocio y ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional (Rodriguez & Romo, 2013). En el Ecuador, la cultura organizacional de las empresas han tenido condiciones restrictivas para la aplicación y funcionalidad de herramientas administrativas ya que pocas son las que fundamentan una buena cultura organizacional en donde se vea reflejado sus valores, necesidades expectativas, creencias, opinión propia, liderazgo motivación por parte de los propietarios, razón por la cual actualmente ha pasado a ser un tema de gran interés debido a la fuerte influencia que esta genera en el comportamiento de los colaboradores de una empresa (Quindé, 2022).

Airnet inicio su labor desde el año 2009, estando presente en el mercado ofreciendo la mejor alternativa de conectividad para Quevedo y sus áreas metropolitanas gracias al desarrollo de soluciones de telecomunicaciones. En este estudio se identificó el factor principal por el cual la cultura organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Airnet, año 2023.

Esta investigación se enfocó en analizar la cultura organizacional de AIRNET, una empresa inmersa en la producción de bienes y servicios, donde se identificaron elementos distintivos como responsabilidad, innovación, respeto, valores, compromiso y costumbres presentes en sus colaboradores. Sin embargo, a pesar de la riqueza de estos

valores, se evidenció un débil compromiso palpable en la promoción y difusión activa de la cultura organizacional por parte de AIRNET. Esta carencia de iniciativa se tradujo en una ausencia de conexión efectiva entre los empleados, la misión, visión y objetivos empresariales, generando un impacto negativo en el entorno laboral, consecuentemente en el rendimiento de los colaboradores.

Entonces, teniendo en cuenta los factores mencionados se procedió a analizar, investigar, observar e indagar este proyecto de investigación con base en los siguientes capítulos:

Capítulo I.- Presenta el marco contextual de la investigación el mismo que contiene la ubicación y contextualización de la problemática, situación actual de la problemática, problema general, problemas derivados de la investigación, delimitación de la problemática, objetivo general y específicos, por último, la justificación.

Capítulo II.- Se refiere al Marco teórico de la investigación, el mismo que contiene la fundamentación conceptual, fundamentación teórica y fundamentación legal que son sumamente importantes para fundamentar la presente investigación.

Capítulo III.- Este capítulo aborda la metodología, métodos, población, muestra las técnicas, instrumentos de la investigación, la elaboración del marco teórico, recolección de la información, procesamiento y análisis de las variables de este estudio.

Capítulo IV.- Este capítulo de resultado de la investigación presenta los resultados obtenidos tras la exhaustiva investigación realizada. Se destacan las conclusiones derivadas del análisis de datos.

Capítulo V.- En este capítulo de conclusiones y recomendaciones, se sintetizan los principales hallazgos de la investigación. Se ofrecen reflexiones sobre la relevancia de los resultados, así como recomendaciones prácticas que pueden derivarse de los descubrimientos realizados. Además de las referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

“Tus guardas en completa paz a quien siempre piensa en ti y pone en ti su confianza.”

Isaías 26:3

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La presente investigación se desarrolló en la empresa Airnet, ubicada en la parroquia San Camilo, avenida José Joaquín de Olmedo, del Cantón Quevedo, provincia de Los Ríos. La empresa AIRNET está dedicada a brindar servicios de internet con planes básicos, emprendedor y gamer; además, cuenta con personal técnico altamente capacitado y calidez en la atención; fibra directa y total cobertura en las ciudades de Quevedo, El Empalme y Buena Fe.

La cultura organizacional y su relación en el desempeño laboral en la empresa Airnet, se fundamenta en tener conocimiento acerca de los desafíos específicos que enfrenta este tipo de organización acerca del entorno digital y altamente competitivo, experimentando un crecimiento exponencial a nivel mundial.

La cultura organizacional, no se trata solamente de valores y prácticas compartidas; sino también, una mentalidad que abarca la creatividad, la agilidad, satisfacción al cliente, y la capacidad para adaptarse al cambio. Al no fomentar la innovación y el trabajo en equipo corre el riesgo de limitar de forma considerable el potencial crecimiento y desempeño de la empresa.

En la actualidad, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer

tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas (Yopan et al., 2020).

Por otro lado, define la cultura organizacional el espacio psicosocial en el que se llevan a cabo todas las actividades en la gestión de las organizaciones. Se ha evidenciado su impacto en los individuos y se considera dicha variable un importante predictor del desempeño organizacional. La gestión efectiva de la cultura organizacional contribuye significativamente a la adaptación al cambio, y a la creación de un entorno de trabajo que fomente la productividad y la satisfacción al cliente (Rodríguez et al., 2020).

El objetivo principal de esta investigación radica en determinar la cultura organizacional y el nivel de rendimiento laboral en la empresa AIRNET. El propósito es obtener una visión global de la cultura de la organización y del desempeño laboral de su personal. Identificar estos aspectos que proporciona bases sólidas para proponer mejoras orientadas al bienestar de la empresa y al desarrollo de sus empleados. Todo esto depende de cuán clara y definida esté la cultura organizacional en la mente de los colaboradores.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

Actualmente las empresas representan un papel fundamental en la economía y la sociedad, ya que son las principales generadoras de empleos y productoras de bienes y servicios destinados a atender las demandas de los consumidores. La cultura organizacional es la base del funcionamiento de las organizaciones, estos elementos se convierten en indicadores clave para reconocer el comportamiento de los empleados y

alcanzar un rendimiento eficiente, tanto a nivel individual como para la empresa en su conjunto.

La cultura organizacional de AIRNET está compuesto por la responsabilidad, innovación, respeto, valores, compromiso y costumbres que están presentes en sus colaboradores. Hoy en día AIRNET no muestra un compromiso evidente en la promoción y difusión de su cultura organizacional, lo que implica desinterés para mejorar el entorno laboral de sus empleados. Además, no se percibe un esfuerzo por conectar a los empleados con la misión, visión y objetivos empresariales de la compañía, a través de una comunicación efectiva. La carencia de interés en mejorar la cultura organizacional puede tener consecuencias negativas, como un rendimiento laboral deficiente.

Los directivos de la empresa no se involucran con los problemas que afectan a los colaboradores, lo que implica la necesidad de abordar cuestiones como el poco interés, la desmotivación y la escasez de retroalimentación, la ausencia de incentivos para el personal repercute en un bajo nivel de rendimiento y una ineficiencia en la gestión, lo que finalmente limita la competitividad de la empresa en el mercado.

Según lo señalado por el gerente administrativo, existen otros aspectos susceptibles de optimización para mejorar el bienestar de los empleados y su desempeño laboral, como la formación continua, una gestión de personal deficiente, conocimiento de las políticas de la empresa y la ausencia de un plan de desarrollo profesional. Por lo tanto, si se implementa una intervención adecuada para mejorar la cultura organizacional de la

empresa, se promoverá un entorno de trabajo centrado en los objetivos empresariales y el rendimiento laboral óptimo de los colaboradores.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema general

¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo de la empresa Airnet del cantón Quevedo, en el año 2023?

1.3.2. Problemas Derivados

- ✓ ¿Cuáles son las dimensiones y características de la cultura organizacional de la empresa Airnet del cantón Quevedo, en el año 2023?
- ✓ ¿Qué nivel de desempeño laboral tiene el personal administrativo y operativo de la empresa Airnet del cantón Quevedo, en el año 2023?
- ✓ ¿De qué forma incide la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo y operativo de la empresa Airnet del cantón Quevedo, en el año 2023?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: Administración de Empresas

ÁREA: Administración

LÍNEA: Administración, Comercio, Economía y desarrollo de Empresas

LUGAR: Airnet

TIEMPO: Año 2023

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Evaluar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo y operativo de la empresa Airnet del cantón Quevedo, en el año 2023.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Describir las dimensiones y características de la cultura organizacional de la empresa Airnet del cantón Quevedo, en el año 2023.
- ✓ Determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y operativo de la empresa Airnet del cantón Quevedo, en el año 2023.
- ✓ Identificar la incidencia de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo y operativo de la empresa Airnet del cantón Quevedo, en el año 2023.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La cultura organizacional es un papel importante en el desempeño de los trabajadores de una empresa, ya que establece el marco de valores, creencias y normas que orientan su comportamiento y decisiones. Esta cultura moldea la identidad de la organización, creando un ambiente que influye directamente en la motivación, la satisfacción y la eficacia de los empleados. Además, una cultura bien establecida fomenta la colaboración, la comunicación efectiva y la innovación, aspectos fundamentales para

el rendimiento laboral, la adaptabilidad a los cambios y la consecución de metas estratégicas.

Esta investigación es de vital importancia porque permitirá crear un impacto sustancial que se reflejará en la mejora de la gestión organizacional y el liderazgo, al ofrecer conocimientos específicos sobre cómo diseñar y mantener una cultura que fomente la productividad y el compromiso de los empleados en el ámbito digital. Para que la relevancia de estos hallazgos se extienda a la toma de decisiones estratégicas que buscan optimizar el rendimiento laboral de Airnet, que es una empresa altamente dinámica y competitiva. El desarrollo de esta investigación se justifica por la necesidad de profundizar en un tema crítico para el éxito de Airnet, proporcionando un conocimiento valioso que beneficiará tanto a la teoría como a la práctica en el ámbito de la gestión organizacional.

Por ello la trascendencia de este proyecto permitirá comprender la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo y operativo de Airnet del cantón Quevedo, cuyo aporte es fundamental para identificar áreas de mejora, fortalecer el compromiso de los empleados y promover un ambiente de trabajo que contribuya al éxito y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

“Tendrás éxito en todo lo que emprendas y en tus caminos brillara la luz.”

Job 22:28

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Cultura

El Modelo Clásico (la cultura como isla) supone una concepción de la cultura como entidad autocontenida, localizable en un espacio geográfico determinado y perteneciente a una población específica; se establecen equivalencias cultura, lugar o grupo, por lo que las culturas son y se entienden como totalidades integradas aislables analíticamente de otras entidades (Yopan et al., 2020).

Se define a la cultura como la identidad de la organización y fomenta el sentido de pertenencia, la aceptación y la comprensión. La identidad se cimienta en los valores de base, en la cosmovisión, en el ánimo, en la razón de ser de la organización. Estos elementos definen las fronteras entre lo que está comprendido dentro y fuera de la organización y proporciona una identidad a los miembros. Atrae y apoya a un grupo de individuos comprometidos que demuestran un vínculo emocional y de simpatía con el trabajo (Reyes & Moros, 2019).

Las definiciones mencionadas por los autores previos, indican que este enfoque implica reconocer que la cultura no se limita únicamente a las prácticas laborales, sino que también engloba aspectos más amplios, como tradiciones, costumbres, valores y hábitos. Aplicar esta perspectiva en Airnet, significa considerar la diversidad de experiencias y perspectivas de los empleados, reconociendo que la cultura organizacional se nutre de la interacción de múltiples dimensiones.

2.1.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Reyes & Moros, 2019).

También se define a la cultura organizacional como una construcción social de la realidad, determinada por las creencias y valores compartidos que orientan y controlan el comportamiento de las personas y de la organización, de acuerdo con la misión definida, la filosofía y la orientación que propician los líderes para la acción. Permite que se establezca una forma de vida aceptada y es referente para entender sucesos y situaciones de la interacción social; además, las personas conocen pautas para su comportamiento (Mendez, 2019).

Con respecto a las definiciones previas, una excelente cultura organizacional fomenta la creatividad, la experimentación y la aceptación del riesgo. La capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y responder ágilmente a cambios en el mercado es esencial en la industria de Internet, y una cultura que promueva la agilidad y la mentalidad innovadora se convierte en un activo estratégico.

2.1.3. Desempeño Laboral

Es una herramienta para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva, sin olvidar que los trabajadores necesitan una retroalimentación en función al resultado obtenido ya que al tener conocimiento de su nivel de eficiencia estos puedan sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que trabajan, así como también actúa como un método de soporte para los trabajadores (Bautista et al., 2020).

En ese sentido también se considera que es un proceso periódico y sistemático que sirve para apreciar el desenvolvimiento y su potencial de desarrollo que tiene cada trabajador en su área asignada, el mismo que se puede identificar y optimizar las habilidades y destrezas del talento humano y así mejorar su eficiencia y eficacia (Álvarez et al., 2018).

En un entorno altamente competitivo, un rendimiento excepcional de los empleados contribuye a mantener la ventaja competitiva, impulsar la excelencia en la ejecución de proyectos tecnológicos y garantizar la satisfacción del cliente. Además, un alto nivel de desempeño laboral favorece la adaptabilidad y la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos constantes del sector tecnológico.

2.1.4. Personal Administrativo

El personal administrativo es un punto de lanza importante para la institución, ya que son los responsables de la planificación, organización, dirección y control de las

actividades o funciones administrativas, presupuestarias, financieras, entre otras, de la organización (González, et al., 2021).

Otros conceptos indican que el personal administrativo se encarga de realizar actividades laborales bastante sedentaria, que se realiza en un lugar tranquilo y cerrado y sin peligro aparente, en los trabajos de oficina se dan una serie de factores diversos que pueden entrañar riesgos ergonómicos que afectan la salud y el bienestar del trabajador (Massiel et al., 2021).

En base a estos conceptos, se concuerda que el personal administrativo es parte fundamental de la empresa, se encarga de la organización, las gestiones internas y del papeleo legal, entre otras actividades de control y administrativas, a fin de que la empresa pueda funcionar de forma correcta, si bien es cierto está en una oficina, su labor es tan fundamental como la del personal operativo.

2.1.5. Personal Operativo

El personal operativo es el encargado de diferentes trabajos productivos y de servicios, algunos autores sugieren que la baja productividad se debe principalmente al operario, sin embargo con su trabajo se vuelve primordialmente demostrar como en condiciones adecuadas tanto de seguridad como laboral, su respuesta incrementa la eficiencia y la eficacia en una empresa (Rodas, 2023).

Actualmente con el creciente índice de competitividad económico, el personal operativo no puede divorciarse de las organizaciones, empresas, industrias; mismo que se ve afectado por factores externos como la política económica, social, legal del país y también están los factores internos, los recursos humanos, materiales y tecnológicos; lo cual precisa que quienes dirigen las organizaciones estén un paso adelante en la toma de las mejores decisiones operativas que reflejen rentabilidad del negocio (Jiménez-León & Mariño-Lua, 2018).

A criterio del autor, el personal operativo es aquel que se encarga de llevar a cabo las tareas y actividades diarias necesarias para que la empresa funcione correctamente, suele estar involucrado en la producción, la prestación de servicios, la atención al cliente, la logística, entre otras áreas operativas. Ejecutan las funciones básicas que permiten que la empresa cumpla con sus objetivos y satisfaga las necesidades de sus clientes.

2.1.6. Organización:

La organización es la que construye identidad alrededor de diferentes aspectos de su acción, lo que contribuye a su aceptación y reputación tanto en el mercado como en la sociedad; estos aspectos están relacionados con la Cultura tales como responsabilidad social, la ética y los valores, el cumplimiento de las políticas y los principios de la organización. a organización que define el marco de acción, operación y decisiones dentro de los parámetros de la responsabilidad social, obtiene como resultado la creación de valor y obtención de ventajas competitivas duraderas que ayudan de manera significativa a la permanencia y el crecimiento (Mendez, 2019).

La Organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos, por ejemplo, para referirse a las actividades que van a realizar un grupo de personas. Sin embargo, se refiere al significado en términos administrativos. La organización es la parte fundamental del estudio de la administración (Silva, 2019)

De estas definiciones se deriva que la organización en una empresa, juega un papel importante para asegurar la eficiencia operativa y el logro de objetivos estratégicos. En este contexto, la estructura organizativa debe ser ágil y adaptable para responder rápidamente a los cambios en la industria tecnológica.

2.1.7. Valores Organizacionales

“Los valores organizacionales como estructuras mentales relativamente estables en el tiempo que orientan cuándo una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir objetivos y estados de bienestar deseados” (Caro, 2019).

Los valores organizacionales como marco de actuación propician la identidad en las organizaciones y establecen diferencias con respecto a otras compañías, y se reflejan en la dinámica de la estructura, los procesos de interacción y los procesos internos de la organización. El comportamiento de todas las personas de la organización en el marco de valores compartidos y aceptados conduce a la construcción de una cultura organizacional sólida y fuerte, que se sustenta en la identidad y la cohesión social (Mendez, 2019).

Los valores organizacionales influyen en la atracción y retención de talento, al resonar con profesionales que buscan alinearse con principios éticos y culturas corporativas que reflejen sus propias convicciones, es decir, los valores organizacionales no solo definen la identidad de la empresa, sino que también son fundamentales para su éxito y sostenibilidad en el mundo digital.

2.1.8. Clima laboral

El clima laboral es importante dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa (Pilingua & Arteaga, 2019).

Otros conceptos de clima laboral indican que es la búsqueda de un ambiente de trabajo adecuado de trabajo es una de las prioridades de las organizaciones modernas, ya que permite una mayor satisfacción personal, estabilidad y como consecuencia de los logros anteriores, una mejor productividad de la organización. Con base en lo anterior, se descubrió que un adecuado clima de trabajo, influía directamente en el rendimiento y productividad de los trabajadores, proporcionando un estímulo y apego por el cumplimiento del deber (Prada et al., 2020).

Un buen clima laboral permite a los empleados explorar nuevas ideas y enfoques sin restricciones, promoviendo la agilidad y la adaptabilidad en un sector en constante cambio. Esta flexibilidad contribuye a la atracción y retención de talento, creando un entorno propicio para el desarrollo personal y profesional.

2.1.9. Comunicación

La comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que, no debe ser restringida por la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, de esta forma, los trabajadores conocerán los objetivos que persigue la empresa, las necesidades y los logros obtenidos (Pilingua & Arteaga, 2019).

Mientras otros conceptos sostienen que la comunicación, puede definirse técnicamente como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir (Charry, 2018).

La comunicación es vital, porque facilita la alineación de objetivos, promueve la colaboración efectiva entre los equipos y previene malentendidos. Una comunicación clara y abierta fortalece la cohesión organizacional, mejora la toma de decisiones y contribuye a un ambiente de trabajo saludable, fundamental para el éxito y la productividad de la empresa.

2.1.10. Liderazgo

El liderazgo tiene sus teorías o enfoques, algunos de ellos muy precisos, pero en el fondo son una transformación para la empresa u organización; el liderazgo en sí, involucra al personal que dirige y aquellos que tienen responsabilidades en cada área (Pilingua & Arteaga, 2019).

Por otro lado se afirma que el liderazgo es una responsabilidad que tiene una persona en especial para poder guiar, instruir, motivar, ayudar y apoyar a un grupo de personas, hace énfasis a personas que ocupan de manera intacta o temporal el rol de líder que es aquel individuo que rige los cargos de los otros siempre y cuando esta cumpla la idea de llegar a cumplir las metas u objetivos planteados (Enderica et al., 2018).

Líderes efectivos en tecnología fomentan la motivación y el desarrollo del talento, creando un ambiente propicio para la resolución de problemas y el avance tecnológico. Además, el liderazgo sólido es clave para establecer una visión compartida y mantener la agilidad necesaria para enfrentar los desafíos cambiantes de la industria.

2.1.11. Productividad

“La productividad, es la relación entre los resultados generados por un trabajo y los recursos utilizados en el mismo” (Solano et al., 2019).

Otros conceptos indican que la productividad laboral es un mecanismo útil para alcanzar una mayor competitividad empresarial, que, ligado al modelo de educación, la formación de emprendedores, la cultura organizacional hace que haya un incremento de los niveles de servicio, siempre y cuando se deriven de mejoras en los procesos operacionales y en los indicadores de gestión de los trabajadores, así como de la introducción de innovaciones que fortalezcan incrementos en el valor agregado (Prada et al., 2020).

Un alto nivel de productividad permite aprovechar oportunidades en un sector caracterizado por cambios rápidos, facilitando la adaptación a nuevas tecnologías y la respuesta ágil a las demandas del mercado. Además, una mayor productividad contribuye a la competitividad, el crecimiento sostenible y la satisfacción tanto de empleados como de clientes en el entorno tecnológico.

2.1.12. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo, probablemente, el empleado que se encuentre dentro de un ambiente agradable en la organización, que sus directivos reconozcan su trabajo y que lo incentiven a seguir mejorando mediante ascensos u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal (Pilingua & Arteaga, 2019).

Otros conceptos señalan que la satisfacción laboral como se menciona es una variable relevante en el estudio de las organizaciones, porque se estima que refleja

significativamente el nivel de bienestar del trabajador con el trabajo que realiza y con su centro de labores (Hualcas, 2021).

Un entorno laboral positivo y satisfactorio en el sector tecnológico no solo promueve la innovación, sino que también potencia el compromiso de los empleados, esencial para afrontar los desafíos constantes y mantener la excelencia en un entorno dinámico.

2.1.13. Innovación

“La percepción que se tiene de asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia” (Durand, 2019).

Así también indican que la innovación es el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos y mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes (Acosta, 2015).

Los autores señalan, la definición de innovación que permite a la empresa adaptarse ágilmente a estos cambios, mantenerse relevante y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado digital y permite que sus colaboradores proactivos y creativos generan ideas innovadoras que pueden diferenciar productos, servicios o procesos, otorgando a la empresa una ventaja competitiva.

2.1.14. Motivación

La motivación constituye un elemento conductual que influencia positiva o negativamente la productividad, puesto que se debe identificar el factor motivacional del trabajador, para crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y la persona misma (Prada et al., 2020).

“Así también se afirma que la motivación, es el motor que impulsa para que exista sinergia, entre lo que desea la dirección y lo que desean ellos en forma individual” (Pilingua & Arteaga, 2019).

La motivación fortalece la productividad, fomenta la adopción proactiva de nuevas tecnologías y contribuye a la dinámica de equipo necesaria para el éxito en proyectos complejos. Además, una fuerza laboral motivada es clave para mantener altos niveles de rendimiento y adaptabilidad en un sector en constante evolución.

2.1.15. Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo es la unión de un grupo de personas que hacen un esfuerzo para alcanzar un objetivo en común, lo cual es primordial para cualquier organización buscar un beneficio económico o de satisfacción al usuario (Quezada et al., 2020).

En el contexto de la administración, un “grupo de trabajo” es un conjunto de personas que participan dentro de una institución con determinadas funciones, de forma que cada una responda por la función que tiene asignada. En cambio, en un “equipo de trabajo” las personas interactúan de forma coordinada y complementaria para alcanzar un objetivo común, por lo que las fortalezas de cada colaborador potencian sinérgicamente la labor conjunta, siendo el resultado final superior a la suma de las acciones individuales (Cardona & Trejos, 2020).

En un entorno tecnológico, donde la innovación a menudo resulta de la sinergia de talentos, el trabajo en equipo promueve la creatividad, la agilidad y la implementación exitosa de proyectos avanzados. Además, fortalece la cohesión interna, esencial para superar los desafíos dinámicos y alcanzar objetivos estratégicos en el ámbito tecnológico

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Antecedentes de cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el

comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2011).

2.2.2. Importancia de Cultura organizacional

La cultura organizacional es importante para la empresa porque debe tener bien definida su cultura, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo (Mena, 2020).

Por otro sostienen que es importante ya que es la capacidad de los grupos, dentro de la empresa, para aprender de las experiencias que se han vivido en la empresa. Además son los valores, hábitos, costumbres, conducta, tradiciones y los objetivos aprendidos, de generación en generación, impuestos por los actuales miembros de la organización, y que van siendo transmitidas conforme entra nuevo personal (Molina et al., 2019).

2.2.3. Características de cultura organizacional

Se presentan seis características principales según, Chiavenato, (2011):

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

- Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera.

2.2.4. Dimensiones de Cultura organizacional

Estas dimensiones en conjunto conforman un cuadrante con los 4 grupos de cultura Las Dimensiones, según Molina et al., (2019), son:

Tabla 1:

Cuadrante de los 4 grupo de cultura organizacional

	Flexibilidad y Discreción		
Orientación Interna e Integración	Clan	Adhocracia	Orientación Externa y Diferenciación
	Jerarquizada	Mercado	
	Estabilidad y Control		

Nota: Adaptado según Molina et al., 2019, p. 16.

Las Dimensiones, según Molina et al., (2019), son:

Clan: Se concibe a la empresa como un lugar amistoso para trabajar, las personas comparten mucho entre sí, como una familia y el compromiso de sus miembros es grande. Los dueños o directivos se consideran maestros o figuras paternalistas con gran influencia en su organización, la cual está unida por la lealtad o la tradición, cree en el beneficio a largo plazo y en el desarrollo del personal y concede gran importancia a la moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. Hay motivación para el trabajo en equipo, participación y consenso.

Ad-Hoc (Adhocracia): Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, con espíritu emprendedor y creativo, asimismo, son tomadores de riesgo e innovadores. La organización se sostiene por la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el constante crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades significativas por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. Se estimula la iniciativa individual y la libertad de intelecto.

Jerarquizada: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, con procedimientos que rigen lo que las personas deben hacer todos los días. Los líderes buscan ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una empresa donde las reglas y las políticas juegan un rol dominante. La preocupación de la dirección es la estabilidad y el funcionamiento eficaz con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega, planificación adecuada y bajo costo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual

las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Mercado: Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es por un lado realizar un trabajo bien hecho y por otro, la reputación de la empresa. Las personas son competitivas y orientadas a objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores. El sostenimiento de la organización está en ganar, definiendo el éxito en términos de participación y posicionamiento en el mercado. Sus miembros están en un ambiente en el cual el control del trabajo realizado es lo primordial y además éstos prefieren la estabilidad. Lo importante acerca de este modelo es que cada cuadrante es diferente a los demás y tal vez hasta llegan a ser antagónicos, al tener valores opuestos.

2.2.5. Tipos de cultura organizacional de Roger Harrison

Los directivos y administradores suelen no darse cuenta de las posiciones ideológicas que constituyen la base de los conflictos de la organización. Generalmente, estas posiciones sólo se perciben cuando son evidentes y están ya trazadas las líneas de la contienda, como ocurre, por ejemplo, en las relaciones entre los obreros y la dirección. Pero en ese momento el conflicto puede haber alcanzado un punto en el que una solución constructiva es prácticamente imposible (Harrison, 1989):

- Orientación hacia el poder, se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. No quiere estar sujeta a ninguna ley o poder

externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados.

- Orientación hacia el trabajo, se suele dar preferentemente en aquellas organizaciones pequeñas cuyos miembros se han reunido por el hecho de compartir determinado valor, trabajo u objetivo. Es el caso de las organizaciones de servicios sociales, los equipos de investigación y las empresas de elevado riesgo. A menudo, sin embargo, los conflictos internos y las presiones externas impulsan a estas organizaciones hacia las orientaciones basadas en el poder y en la función.
- Orientación hacia la persona, la organización constituye en sí misma un instrumento mediante el cual los miembros pueden cubrir las necesidades que de otro modo no podrían satisfacer por sí mismos. Así como algunas organizaciones valoran continuamente a sus miembros en cuanto instrumentos, y los aceptan o rechazan en consecuencia, del mismo modo las organizaciones orientadas hacia la persona son también consideradas como instrumentos por parte de sus miembros. Por esta razón, algunas de ellas tienen una vida muy corta; pierden su razón de ser en cuanto dejan de constituir un sistema para que sus miembros alcancen sus propios.

2.2.6. Tipos de Cultura Organizacional de Ansoff

Es una propuesta analítico-práctica que, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, se concentra en la evaluación de la cultura organizacional como parte del proceso de planificación estratégica, sintetizándola y unificándola en un enfoque integrado para resolver el problema estratégico organizacional desde una visión total. En

este sentido, Ansoff visualiza el rol de la cultura a partir de la idea de que las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que adicionalmente tienen la aspiración de lograrlos a través de ciertos modos de comportamientos, los cuales el autor reconoce como “clima organizacional”, “estilo organizacional” o “cultura organizacional”. A partir de estos supuestos, Ansoff propone cuatro niveles representativos de cultura estratégica, los cuales correlaciona con diversos atributos (de competencia, culturales, de perfiles empresariales, etc. En el caso de la cultura, (Gómez & Rodríguez, 2013).

Ansoff propone siete atributos:

1. Valores gerenciales, que se refiere a cómo opera la organización en función de características internas.
2. El foco de la conducta, que se refiere a lo que se importantiza, o a lo que se presta atención, ya sea en el marco de eventos interno o hacia el exterior, hacia lo que ocurre en el ambiente.
3. Gatillador de respuesta organizacional al cambio, se refiere a los eventos que generan respuestas organizacionales, que son medidos por la fuerza de las señales necesarias para gatillarlo.
4. Reacción al cambio, se refiere a la forma o tipo de reacción organizacional frente al cambio.
5. El dominio de alternativas en las cuales la organización busca posibilidades de acción. Esto se refiere al marco de referencia de acción, ya sean experiencias pasadas, precedentes de acción, posibilidades globales, posibilidades creativas o posibilidades extrapoladas.

6. La propensión al riesgo en la elección de alternativas, que habla de la aversión o preferencia por el riesgo.
7. Metas de respuesta, que se refiere a la discontinuidad de la experiencia pasada aceptable en las alternativas de acción. Se refiere a los niveles que mantengan o se alejen del status.

2.2.7. Dimensiones e indicadores comunes en los autores de la década 2010

En la década más reciente, se han estudiado varios autores que incluyen importantes definiciones, contextualizadas al desarrollo social, económico y tecnológico de las organizaciones, entre estos autores están: Instituto para el Fomento a la Calidad Total, citado por Hernández, Navarrete, Robbins, S., Reyna, Campos, y Martínez, citado por Moreno, & Pineda, Diez; Schneider et al, citado por Melián, Velázquez (Ferrer et al., 2022).

Exponen las siguientes dimensiones:

- ✓ Símbolos: Número de representaciones con significados para los miembros de la organización.
- ✓ Límites: Grado en que los miembros de la organización conocen las diferencias con otras organizaciones.
- ✓ Identidad: Grado en que los miembros de la organización se identifican con la organización
- ✓ Comportamientos: Cantidad de procesos, leyes, principios, procedimientos que rigen las normas de conductas en la organización.

- ✓ Conjunto de creencias: Cantidad de Símbolos, ceremonias y mitos que son compartidos y tienen significados para los miembros de la organización.
- ✓ Valores: Número de cualidades que se identifican en los miembros de la organización.
- ✓ Políticas: Nivel de asunción de las estrategias, cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos.
- ✓ Valores Compartidos: Número de valores que son comunes y se comparten por los miembros de la organización.
- ✓ Compromiso: Nivel de responsabilidad, deber, obligación con la organización
- ✓ Supuestos Básicos: Grado de aceptación de los hábitos, costumbres, creencias, que son sistemáticas y cotidianas. Número de creencias, dogmas, credo, afirmaciones que son verdades para los miembros de la organización.
- ✓ Historia: Nivel en que se comparte y conocen la hechos y acontecimientos con significado en la organización
- ✓ Identidad: Grado de identificación, compatibilidad, coincidencia e igualdad para con la organización.
- ✓ Costumbres: Cantidad de Hábitos, practica, rutinas, tradiciones, modas que son comunes en la organización.
- ✓ Estilos de dirección y liderazgo: Identificación de los estilos de dirección y liderazgos que son adecuados para el desarrollo de los procesos en la organización.
- ✓ Lenguaje: Nivel de comunicación que se establece a través de frases, expresiones, palabras que son comunes utilizar en la organización.

- ✓ Comportamientos: Nivel del modo de actuación que comparten los miembros de la organización.
- ✓ Normas: Cantidad de reglas, pautas, políticas, criterios, patrones, medidas que rigen el modo de comportamiento en la organización.
- ✓ Artefactos: Cantidad de objetos, medios tangibles e intangibles que constituyen útiles, herramientas, autos, Medios informáticos, etc., que son útiles para la organización.

2.2.8. Misión organizacional.

La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Si el propósito es el por qué haces las cosas, la misión se trata del qué cosas haces. Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores (Barraza, 2019).

2.2.9. Visión organizacional

La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y sí misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo. También como se imaginan que la vida de sus clientes mejora. Y por último describir que tipo de organización les gustaría ser, aunque esto es lo menos importante de la visión (Barraza, 2019)

2.2.10. Cambio organizacional

El cambio organizacional es esa transformación de los procesos y las actividades desarrollados por el individuo en la organización, con lo cual se genera un impacto sociocultural significativo para promover un adecuado desempeño laboral que incremente la satisfacción tanto del individuo como del grupo y se logra mayor rentabilidad en la organización. Cuando se presenta un cambio dentro de la organización, todos los integrantes reciben una información básica sobre los cambios que se planean implementar; en ese momento se generan los primeros cuestionamientos y el análisis de cómo estos cambios pueden afectar su situación laboral actual (Rodríguez et al., 2020).

2.2.11. Importancia del clima organizacional y motivacional

El Clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta, este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes (Chiavenato, 2011).

2.2.12. Teoría de los dos factores de la motivación.

La teoría de los dos factores de la motivación, desarrollada por Frederick Herzberg intenta identificar y explicar los factores que los empleados consideran satisfactorios e insatisfactorios sobre sus trabajos. El primer grupo de factores, llamados motivadores,

son factores internos al trabajo que generan satisfacción laboral y una mayor motivación. Si estos factores no existen los empleados no estarán suficientemente motivados para realizar todo su potencial. Algunos ejemplos de factores motivadores son los siguientes: la naturaleza del trabajo, la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de promoción. Queremos hacer notar que el salario no está incluido en la lista de factores de motivación. Herzberg afirma que la paga se encuentra en un segundo grupo de factores denominado de higiene o factores de mantenimiento. Los factores de higiene son ajenos al trabajo, porque pueden localizarse en el entorno laboral. La falta de factores de higiene puede provocar una insatisfacción activa y una desmotivación e incluso, en situaciones extremas, el absentismo laboral (Gómez; et al., 2008).

Entre otros factores de higiene podemos enumerar los siguientes:

Políticas de la empresa, prestaciones, condiciones laborales, relaciones con supervisores y directivos, seguridad laboral, relaciones con los compañeros salario, relaciones con los subordinados.

2.2.13. Tipos de clima organizacional

Los autores, Pilingua & Arteaga, (2019), menciona los siguientes tipos:

- **Autoritario - Sistema I**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en

una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- **Autoritario paternalista - Sistema II**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- **Consultivo - Sistema III**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- **Participativo - Sistema IV**

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la

participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

- **Clima Psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

- **Clima Agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

- **Clima Colectivo**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- **Clima Laboral**

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales

con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

2.2.14. Elementos del clima organizacional

El clima laboral está integrado por elementos como lo describen, (Brancato & Juri, 2011).

- El aspecto individual de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones

2.2.15. Factores que inciden en el clima organizacional.

Las percepciones y respuestas que engloba el clima organizacional se producen en una gran variedad de factores (Sumba et al., 2022).

1. La forma en que el empleado percibe su medio ambiente laboral.
2. Resultados esperados como fruto de sus esfuerzos.
3. Los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa.). “Las prácticas de liderazgo: estas pueden establecer un

buen clima organizacional dependiendo de la manera como los gerentes dirigen a los subordinados.

4. La estructura de la organización (comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones). “Convenios organizacionales: comprende los sistemas formales de la organización, estos establecen la forma en que la información fluye dentro de esta y la percepción de oportunidades, de avance, afectando el clima organizacional”.
5. comportamiento en el trabajo, sus respuestas a diferentes elementos (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, nuevas oportunidades).

2.2.16. Características del clima organizacional

Las características del clima organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sus comportamientos, dado que el comportamiento tiene consecuencia para la organización, entre estas consecuencias se identifica a la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, el clima organizacional se caracteriza por varios factores, (Sumba et al., 2022).

- ✓ El clima organizacional es permanente
- ✓ Las variables afectan en el clima organizacional
- ✓ Los trabajadores modifican el clima laboral, su comportamiento y actitud.
- ✓ Los problemas en la organización son una alarma de empleados insatisfechos.

- ✓ Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una organización.
- ✓ El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso de los trabajadores.

2.2.17. Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional se puede caracterizar por el contenido de dimensiones fundamentales para el buen análisis y reestructuración cuando tenga que ser necesario (Sumba et al., 2022).

Estas características se pueden clasificar de la siguiente forma:.

- ✓ Espacio físico: Es el espacio donde se encuentra la infraestructura donde se ejecuta el trabajo de la empresa.
- ✓ Estructura: Se trata del organigrama donde se lleva a cabo la organización de todos los trabajadores de la organización con respecto a sus obligaciones y horas laborales.
- ✓ Comunicación: Es muy importante mantener una buena comunicación e intercambiar informaciones adecuadas para que exista un favorable desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, de no ser así, se pueden generar problemas que puedan afectar negativamente la labor de los empleados.
- ✓ La comunicación: proporciona buen diálogo, confianza, sugerencias productivas e intercambio de opiniones que ayudan a fomentar las relaciones cordiales y diplomáticas entre los agentes internos y externos de la organización.
- ✓ Capacitación: Esta es la mejor forma de estimular a los participantes de la empresa y de incentivar el desarrollo personal y empresarial.

- ✓ Liderazgo: Los que tienen la responsabilidad de dirigir un departamento, tienen que demostrar su responsabilidad, compromiso y sus habilidades para lograr estimular a su grupo de trabajo para que se incentiven a realizar mucho mejor su labor

2.2.18. Teoría bifactorial de la satisfacción laboral

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los factores extrínsecos se refieren a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio tales como: el salario, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas de la organización, etc. De acuerdo con Herzberg y según su modelo bifactorial, estos factores también son conocidos como factores higiénicos y sólo pueden prevenir la insatisfacción o evitarla, siempre y cuando sean óptimos, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar de forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas, sin embargo, cuando son precarios sí provocan insatisfacción. Los factores extrínsecos son aquellos que son consustanciales al trabajo como: los logros, el reconocimiento motivacional, el trabajo en sí, etc. Estos factores, de acuerdo al modelo de Herzberg, también son conocidos como factores motivacionales y sí causan satisfacción laboral. Herzberg postula que cuando estos factores son óptimos, elevan sustancialmente la satisfacción del individuo y cuando son precarios acaban con ella. Esto se debe a que producen una satisfacción duradera, logrando con esto aumentar la productividad a niveles de excelencia; es decir, están relacionados con las condiciones internas que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personal (Faces & Herrera, 2017).

2.2.19. Eficiencia y eficacia

Toda organización debe considerarse de manera simultánea desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas (Chiavenato, 2011).

2.2.20. Tipos de comunicación en las organizaciones.

Los tipos de comunicaciones acorde a los autores, Contreras & Garibay, (2020).

Son las siguientes:

1. Interna o intrainstitucional: clasifica la trayectoria de los mensajes en vertical, descendente o ascendente, y horizontal de acuerdo a los niveles jerárquicos de los participantes.
2. Externa o interinstitucional: comunicación que se establece entre organizaciones públicas o privadas y otras organizaciones vinculadas a ella.
3. Comercial: la comunicación que tiene como propósito informar a usuarios o clientes potenciales sobre las características de la organización y los productos o servicios que ofrece.

2.2.21. Componentes de la comunicación corporativa

Autores como, Contreras & Garibay, (2020), Categorizan estos componentes a partir de tres elementos básicos:

1. Comunicación de dirección. Apoyo y herramienta indispensable para que cada integrante de la organización esté convencido de que las metas de la organización son deseables. Este tipo de comunicación debe transmitir cooperación y no sólo autoridad en todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe servir para que los integrantes de la organización compartan la visión sobre su empresa.
2. Comunicación organizativa. Incluye las relaciones públicas, relaciones con administraciones públicas (aparatos gubernamentales), relaciones con inversionistas, comunicación con el mercado de trabajo, publicidad corporativa, comunicación ambiental y comunicación interna. Está dirigida a los públicos con los cuales la organización mantiene una relación interdependiente.
3. Comunicación de marketing. Comprende las actividades de publicidad, promoción de ventas, marketing directo, patrocinio, ventas personales y otros elementos de comunicación externa, generalmente con fines comerciales.

A partir de entonces se identifica a la comunicación en las organizaciones desde tres perspectivas integradas:

1. Comunicación institucional/corporativa (imagen), busca lograr la identificación de los empleados y líderes con la visión, valores y cultura organizacional

2. Comunicación interna (gestión), encauzada en mejorar la calidad del entorno laboral y la interrelación entre sus miembros, elevando la dignidad de cada uno de ellos
3. Comunicación mercadológica (ventas), se propone orientar a la organización hacia sus oportunidades económicas y sociales en congruencia con su corazón ideológico, ofreciéndole mejor potencial de crecimiento o rentabilidad.

En relación a las clasificaciones, van surgiendo otras que refieren a las dimensiones abarcadas por la disciplina.

1. La dimensión humana; optimiza la comunicación interpersonal y busca el respeto y el entendimiento entre las personas, tanto en el ámbito interno como externo de la organización, en tanto la comunicación debe contribuir a la humanización de las organizaciones en un mundo complejo y desigual como el actual.
2. La dimensión estratégica; la comunicación es indispensable para añadir valor a las organizaciones, pues a través de ella la organización se posiciona en el mercado planificando las acciones para lograr con sus públicos estratégicos (stakeholders) y está alineada a los objetivos, principios de la organización establecidos en la misión, visión y valores.
3. La dimensión instrumental; centrada en los instrumentos y herramientas utilizadas para transmitir información.

2.2.22. Elementos de la comunicación.

Entre los elementos de comunicación, Chiavenato, (2011), considera los siguientes:

1. Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es La fuente de la comunicación.
2. Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
3. Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.
4. Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

2.2.23. Barreras de la comunicación

El mismo autor, Chiavenato, (2011), manifiesta que existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación:

- ✓ Barreras personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona.
- ✓ Barreras físicas: son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación.
- ✓ Barreras físicas: son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación.

Además de la influencia de estas barreras, la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión y sobrecarga.

2.2.24. Dirigir la comunicación hacia el rendimiento

La comunicación entre el supervisor y el trabajador es esencial para una gestión eficaz del desempeño. La forma en que se comunica y lo que se comunica pueden ser determinantes para que el rendimiento mejore o empeore. Es importante que la comunicación atienda directamente al rendimiento y no a la persona. Por ejemplo, ¿no se debería preguntar al empleado por qué es tan inepto! Normalmente da un mejor resultado preguntarle por qué su rendimiento no ha sido bueno últimamente. La comunicación abierta probablemente revelará la razón real del problema de rendimiento, abriendo así el camino para una solución eficaz (Gómez; et al., 2008).

2.2.25. Importancia del desempeño laboral

Un buen desempeño de los colaboradores es de vital importancia para él desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo (Sumba et al., 2022).

Por otro lado se manifiesta que el esfuerzo humano y el desempeño laboral son vitales para que las organizaciones operen de forma eficiente, esto indica que si el talento humano se siente parte de la institución estará dispuesto a poner todo su esfuerzo para conseguir los objetivos organizacionales que se esperan; al contrario, sucede cuando este no se siente valorado en su empresa (Cacsire, 2019 citado en Checa et al., 2020).

2.2.26. Evaluación del desempeño laboral

Se indica:

Se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva (Reinoso & Pérez, 2019).

Para ello, se evalúan los siguientes aspectos del personal:

- ✓ Fortalezas.
- ✓ Capacidades.
- ✓ Insuficiencias.
- ✓ Posibilidades.
- ✓ Aptitudes.
- ✓ Problemas.

Así mismo indica que para medir el desempeño laboral se deben tener en cuenta cinco puntos esenciales: lo que el trabajador puede hacer, cómo autoevaluar su buen desempeño, capacidad para adaptarse al cambio tecnológico y metodología, capacidad de solucionar problemas, la actividad realizada en relación con otros debe ser organizada (Checa et al., 2020).

2.2.27. Características de un buen desempeño laboral

La evaluación del desempeño acorde a Sumba et al., (2022), no debe considerarse como un fin en sí mismo sino una herramienta, sistema o proceso. Con ella se logran otros objetivos centrados en la mejora de la calidad de los resultados de la actividad de la organización, entendida la misma de una manera global. En efecto, la evaluación de los empleados forma parte de un sistema más amplio donde se controla su desempeño y se les estimula de manera formalizada y permanente:

- ✓ Debe tener un carácter formal y extenderse a lo largo del tiempo al hablar de las características del desempeño laboral hemos de considerar que la evaluación del rendimiento no es algo temporal o puntual sino un proceso continuo.
- ✓ La retroalimentación en la evaluación es la necesidad de desarrollar una evaluación continua viene determinada por uno de sus fines esenciales: la evaluación del desempeño ofrece retroalimentación al empleado y a la Administración sobre lo que se hace, cómo se hace y de qué manera podría mejorarse.

2.2.28. Niveles organizacionales

Se menciona tres niveles organizacionales según lo que sostiene Chiavenato, (2011), el cual menciona los siguientes niveles.

- **Nivel Administrativo**

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos.

- **Nivel Intermedio**

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones encargado de la programación y realización de tareas muy bien definidas y delimitadas (nivel operacional).

- **Nivel Operacional**

En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización.

2.2.29. Estrategias

La estrategia responde a la necesidad de la organización de ser competitiva en razón a la aparición de factores de cambio en el entorno, lo que implica ser flexible y tener capacidad de adaptación (Mendez, 2019).

2.2.30. Relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia

También menciona las relaciones entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia, (Mendez, 2019):

- ✓ **Estrategia: adaptación a cambios en el entorno – Cultura:** factor de diferenciación La estrategia permite que la organización establezca la relación con el entorno y se adapte. Los directivos toman decisiones por cambios en los comportamientos de consumo, la tecnología y la innovación, así como por productos que satisfacen necesidades en el segmento de mercado, los consumidores y/o clientes.
- ✓ **Estrategia: visión de largo plazo - Cultura:** propicia la identidad, cohesión y es factor de diferenciación: Una de las competencias más importantes de los CEO y la alta dirección es la de ser visionarios, proyectando un futuro para la organización que dirigen. A pesar de los cambios que enfrente la compañía, la estrategia no debe ser a corto plazo, sino que debe proponer el rumbo a seguir a largo plazo, definiendo la misión, la cual podrá tener ajustes en el proceso de implementación.
- ✓ **Estrategia: define el negocio, crea valor (diferenciación, competitividad)**
Cultura: propicia identidad y cohesión – Factor de diferenciación La estrategia define el negocio, propicia la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas duraderas, que ayudan de manera significativa a la permanencia y el crecimiento de la organización, así como a lograr una posición única y diferenciadora.

- ✓ **Estrategia: define el negocio, crea valor (diferenciación, competitividad) - Cultura: factor de diferenciación:** Una estrategia que genere valor y una posición única, diferenciadora y competitiva en el mercado depende del comportamiento que determina la conciencia colectiva. Las empresas exitosas son difícilmente imitables por su dinámica; cada organización tiene cultura, y sus características actúan como factor impulsivo para que la estrategia funcione o, por el contrario, o como detonante restrictivo, oponiéndose a la misma. Antes de aplicar la estrategia es necesario conocer rasgos de la cultura que prevalece y verificar su pertinencia.
- ✓ **Estrategia: define visión, misión, objetivos, metas - Cultura:** determina comportamientos, propicia la identidad, cohesión y es factor de diferenciación Las decisiones que toma la alta dirección con relación al horizonte deseado, consolidan, fortalecen y/o rectifican su negocio a través de la misión. Con esta, existe claridad sobre la razón de ser de la empresa, así como las actividades que orientan el futuro en el contenido de la estrategia definida, y se complementa con la visión y la misión, que proyectan en el tiempo, a dónde se espera llegar.

2.2.31. Agilidad y adaptación a los cambios tecnológicos

En un entorno marcado por los cambios tecnológicos, las empresas no deberían dejar de apostar por el capital humano. Disponer de talento, desarrollarlo y formarlo, contar con planes rápidos de desarrollo de la carrera profesional y realizar una fuerte inversión, tanto en el negocio principal como en innovación, son las claves de una empresa exitosa. Frente a estos desafíos, las empresas apuestan por los planes de

formación y comunicación. Saben que, para tener un negocio sostenible, tienen que ofrecer productos y servicios innovadores, y que a la innovación se llega por la vía de la inversión y, aún más, por la vía de invertir en talento para contar con empleados innovadores, creativos y cualificados (Apascaritei & Elvira, 2018).

A continuación, se detallan algunos métodos prácticos para este fin:

1. Una nueva función de los Recursos Humano (RR-HH):

- **Desarrollar la capacidad de adaptación de los RR. HH.** Evolucionar desde un formato basado en la planificación hacia un formato flexible y adaptable a las necesidades del negocio. La nueva función de Recursos Humanos debe poder localizar, ubicar y reubicar las habilidades de los empleados al ritmo del negocio.
- **Aprovechar las nuevas tecnologías.** Las nuevas tecnologías facilitan la personalización de cada una de las dimensiones con las que el trabajador entra en contacto con la empresa, desde el proceso de selección e incorporación hasta el diseño de incentivos o el desarrollo de la carrera profesional.
- **Ampliar la relación con el talento.** Un método que empieza a ser cada vez más popular entre las empresas es la formación de redes¹⁶ de empleados y antiguos empleados de la empresa. De este modo, las empresas mantienen el contacto con su talento, aunque este se haya recolocado en otras compañías.
- **Fomentar la diversidad y la inclusión.** Desarrollar un medio de trabajo amistoso, con igualdad de oportunidades para todos los grupos demográficos, es un factor clave para asegurar la inclusión.

2. Cultura y creatividad:

Según, Apascaritei & Elvira, (2018), son las siguientes

- **Fomentar una cultura organizacional emocional.** La cultura organizacional se define como los valores que comparten los empleados de una empresa. Sin embargo, existe también una cultura emocional de la empresa, formada por los valores afectivos y las emociones que forman el clima en el trabajo. Una cultura emocional que enfatice la compasión y la amabilidad puede tener impacto no solo en la productividad, sino también en la mejora de la experiencia del empleado.
- **Fomentar una cultura organizacional emocional.** La cultura organizacional se define como los valores que comparten los empleados de una empresa. Sin embargo, existe también una cultura emocional de la empresa, formada por los valores afectivos y las emociones que forman el clima en el trabajo. Una cultura emocional que enfatice la compasión y la amabilidad puede tener impacto no solo en la productividad, sino también en la mejora de la experiencia del empleado.

3. Liderazgo

Los mismos, Apascaritei & Elvira, (2018), sostienen también lo siguiente:

- **Actualizar el rol del líder de RR. HH.** Las empresas están desarrollando nuevos tipos de carreras profesionales que son más flexibles y que pueden ofrecer ascensos a una velocidad adecuada para motivar a los empleados clave.
- **Desarrollar el liderazgo digital.** Los líderes digitales no solo saben usar las nuevas tecnologías, sino que entienden cómo las nuevas herramientas de toma de

decisiones les pueden ayudar a dirigir a personas. Asimismo, utilizan la tecnología para escuchar a sus empleados de un modo más eficaz y así responder a sus peticiones y liderar con eficacia. Con una fuerza laboral comprometida, los líderes pueden implantar la estrategia de negocio y alcanzar los objetivos de la empresa.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador (2008).

Sección tercera, Comunicación e Información Art. 16.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.

2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.

3. La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.

4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad. 5. Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación.

2.3.2. Código del trabajo

Art. 42.- Obligaciones del empleador. –

Acorde al Congreso Nacional, (2012), son obligaciones del empleador:

1 Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas

cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio juntamente con otras empresas o con terceros.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador. – Según, el Congreso Nacional, (2012) obligaciones del trabajador son:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.
- d) Observar buena conducta durante el trabajo.
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.}
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

2.3.3. Ley orgánica de comunicación

Art. 12.- Principio de democratización de la comunicación e información. –

Las actuaciones y decisiones de los funcionarios y autoridades públicas con competencias en materia de derechos a la comunicación, propenderán permanente y progresivamente a crear las condiciones materiales, jurídicas y políticas para alcanzar y profundizar la comunicación democrática, mediante el ejercicio de los derechos de comunicación y libertad de expresión, el acceso equitativo a la propiedad de los medios de comunicación, creación de medios de comunicación, generación de espacios de participación y al acceso a las frecuencias del espectro radioeléctrico asignadas para los medios de radio y televisión abierta y por suscripción(Asamblea Nacional, 2019).

Art. 41.- Derecho a mantener el secreto profesional. –

Ninguna persona que realice actividades de comunicación social podrá ser obligada a revelar los secretos confiados a ella en el marco del ejercicio de estas actividades. La información obtenida forzosamente carecerá de todo valor jurídico; y, los riesgos, daños y perjuicios que genere a las personas involucradas serán imputables a quien forzó la revelación de los secretos profesionales, quedando obligada a efectuar la reparación integral de los daños (Asamblea Nacional, 2019).

2.3.4. Ley orgánica de telecomunicaciones

Artículo 2.- Ámbito.

La presente Ley se aplicará a todas las actividades de establecimiento, instalación y explotación de redes, uso y explotación del espectro radioeléctrico, servicios de telecomunicaciones y a todas aquellas personas naturales o jurídicas que realicen tales

actividades a fin de garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de los prestadores de servicios y usuarios. Las redes e infraestructura usadas para la prestación de servicios de radiodifusión sonora y televisiva y las redes e infraestructura de los sistemas de audio y vídeo por suscripción, están sometidas a lo establecido en la presente Ley. No corresponde al objeto y ámbito de esta Ley, la regulación de contenidos (Asamblea Nacional, 2015).

Artículo 7.- Competencias del Gobierno Central.

El Estado, a través del Gobierno Central tiene competencias exclusivas sobre el espectro radioeléctrico y el régimen general de telecomunicaciones. Dispone del derecho de administrar, regular y controlar los sectores estratégicos de telecomunicaciones y espectro radioeléctrico, lo cual incluye la potestad para emitir políticas públicas, planes y normas técnicas nacionales, de cumplimiento en todos los niveles de gobierno del Estado.

La gestión, entendida como la prestación del servicio público de telecomunicaciones se lo realizará conforme a las disposiciones constitucionales y a lo establecido en la presente Ley. Tiene competencia exclusiva y excluyente para determinar y recaudar los valores que por concepto de uso del espectro radioeléctrico o derechos por concesión o asignación correspondan (Asamblea Nacional, 2015).

2.3.5. Ley de seguridad social

Art. 1.- Principios rectores.

El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de

solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2011).

Art. 2.- Sujetos de protección.

Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2011):

- a) El trabajador en relación de dependencia
- b) El trabajador autónomo;
- c) El profesional en libre ejercicio;
- d) El administrador o patrono de un negocio;
- e) El dueño de una empresa unipersonal;
- f) El menor trabajador independiente; y,
- g) Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Art. 3.- Riesgos cubiertos.

El Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de: enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y, e. cesantía(Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2011).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

*“Deléitate en el señor y él te
concederá los deseos de tu
corazón”*

Salmo 37:4.

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación, indagó los aspectos metodológicos desde una perspectiva general en relación al tema de investigación y se emplearon siguiendo las indicaciones detalladas a continuación:

3.1.1. Campo

Se levantó información de la población objetivo que fue al personal administrativo y operativo de Airnet ubicada en el cantón Quevedo, donde se desarrolló la recopilación de datos, el cual permitirá acercarse a la problemática para determinar el tipo de cultura organizacional y su relación en el desempeño laboral.

3.1.2. Descriptiva

Permitió comprender la base sobre la cual se estableció una relación con el desempeño laboral. Para ello, fué necesario identificar las dimensiones y características de la cultura organizacional de la empresa, así como su nivel de desarrollo.

3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para describir las dimensiones y características de la cultura organizacional de la empresa Airnet, utilizó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

3.2.1. Método Cualitativo

Se utilizó para realizar entrevistas al gerente administrativo de Airnet Quevedo, este método permitió obtener información fundamental y conocer datos que sirvieron para fortalecer criterios dentro del objetivo planteado.

3.2.2. Método Cuantitativo

Se utilizó para aplicar encuestas a los miembros de Airnet. Mediante la misma se puntualizó datos específicos sobre el control de las actividades realizadas. En este caso, se utilizaron técnicas como encuestas para recopilar información de forma eficiente, a fin de obtener resultados.

3.2.3. Método Estadístico

Permitió exponer de forma organizada la información obtenida para un mayor análisis, establecer si existía la relación entre los encuestados y sus opiniones lo que generó una correlación entre las variables de estudio.

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO INVESTIGACIÓN

3.3.1. Población

Para este trabajo de investigación la población es finita, está compuesta por los colaboradores de la empresa Airnet. Se considera en la muestra un total de 24 personas: 10 administrativos y 14 operativos, por lo tanto, no se aplica formulas estadísticas y se toma en cuenta al 100% de la población involucrada para una comprensión más detallada.

Tabla 2:

Población

Cargo que desempeña	Airnet
Gerente general	1
Facturación, contabilidad y finanzas	3
Comercial, producción y proyectos.	7
Control Legal y TI	6
Soporte y operaciones	7
Total	24

Nota. Fuente: Personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

3.3.2. Muestra

La muestra seleccionada para esta investigación es la totalidad de la población, la cual está compuesta de 24 personas: 10 administrativos y 14 operativos. Se realizó entrevistas con la finalidad de recabar información valiosa y representativa de Airnet.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación, utilizó los siguientes instrumentos.

3.4.1. Observación

Se aplicó a todos los actores que conforman la investigación; observar de manera directa el comportamiento de los trabajadores de Airnet, la interrelación y comunicación entre ellos, esta técnica estuvo compuesta por los criterios de los fenómenos de la cultura organizacional y el desempeño laboral, posteriormente se emitió las preguntas del caso.

3.4.2. La entrevista

De esta técnica de investigación se obtuvo información verbal directamente, con el gerente propietario de Airnet, quien es responsable de que se cumplan las estrategias planteadas, Esta herramienta ayuda a llevar un mejor trabajo investigativo, en la cual se deben de incluir preguntas relevantes, así como preguntas de apoyo que ayuden a obtener la información necesaria para la investigación.

3.4.3. La encuesta

Fueron aplicadas a través de un cuestionario de preguntas dirigidos al personal de Airnet, que son quienes están inmersos en la investigación, estuvo constituido por preguntas de opciones múltiples, para responder a características, como la situación del trabajador, actitudes, la comunicación, compañerismo, expectativas personales de crecimiento, la motivación, el desempeño laboral, y condiciones inherentes al trabajo.

Para este resultado se utilizó la escala de Likert, entre sus variables, ofreciendo 5 opciones a escoger, acorde al sentir individual, dando valores desde el 1 hasta el 5, siendo 1 las más positivas y el 5 la más negativas.

3.4.4. Confiabilidad de la herramienta de investigación, La Encuesta.

El análisis y la interpretación de los datos obtenidos, permitieron gestionarlos con el coeficiente de Alfa de Cronbach, tomando niveles de confiabilidad, que permitieron llegar al objetivo planteado, para ello se apalancó en la siguiente tabla.

Tabla 3: Alfa de Cronbach, para medir el rango de confiabilidad

Rangos del Alfa de Cronbach	
Alfa de Cronbach	Consistencia Interna
$A \geq 0,9$	Excelente
$0,8 \leq a < 0,9$	Buena
$0,7 \leq a < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq a < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq a < 0,6$	Pobre
$A < 0,5$	Inaceptable

Nota. Fuente: Google

Se determina la confiabilidad de los datos mediante la elaboración del “Alfa de Cronbach”, utilizando el programa estadístico SPSS, que permitió ordenar y obtener la tabulación interna de las preguntas.

Tabla 4: Prueba de concordancia w de Kendall

Estadístico de Contraste	
N	24
W de Kendall	,724
gl	5
Sig. asintót	,005

Nota. Fuente: Sistema SPSS. Elaborado por: La Autora

Además, esta investigación permitió identificar las fortalezas y debilidades del desempeño laboral de los colaboradores, así como los factores que lo influyen. Para ello, fue necesario utilizar un instrumento de evaluación confiable y válido.

Se aplicó para resolver el objetivo 3, a fin de identificar la incidencia de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo y operativo de la empresa Airnet del cantón Quevedo, para el año 2023, para ello se realiza la prueba de confiabilidad del Alfa de Cronbach, el mismo que mientras más cerca este del 1 será mayor confianza, de la misma manera para el análisis de varias interrogantes y su concordancia se utilizó el análisis de Kendall.

3.5. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del marco teórico se recolectó información mediante libros de la biblioteca virtual de la UTEQ, buscadores como Google académico, libros en línea, artículos de revistas científicas, páginas web y trabajos realizados con relación a la temática de la investigación. Así también se utilizó el gestor bibliográfico Mendeley.

3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se recopiló toda la información pertinente por medio de la observación, encuestas y entrevistas al personal administrativo y operativo de Airnet, se desarrolló un análisis e interpretación de los resultados con el propósito de responder las preguntas del problema de investigación.

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el procesamiento de la información recolectada en las encuestas, y la extraída de las páginas web se utilizó el programa Excel con el fin de reunir los resultados de cada

dimensión objeto de estudio y realizar gráficos y cuadros apropiados para la investigación, con el programa SPSS, también se utilizó la herramienta del Google form, para sistematizar la información mediante la encuesta.

Se analizó la dirección de la relación el cual se indicó por el signo del coeficiente de correlación. Un coeficiente de correlación positivo indicaba que las dos variables están relacionadas positivamente; es decir, que cuando una variable aumenta, la otra también aumenta. Un coeficiente de correlación negativo indicaba que las dos variables están relacionadas negativamente; es decir, que cuando una variable aumenta, la otra disminuye. Los resultados del análisis de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, pueden ayudar a la empresa Airnet a comprender de mejor manera la relación entre estas dos variables. Esto podría contribuir a mejorar el desempeño de la empresa, fortalecer la cultura organizacional que promueva un buen desempeño laboral.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

“Mira que te mando que te esfuerces y que seas valiente”

Josué 1:9.

4.1. DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, EN EL AÑO 2023.

Las dimensiones y características de la cultura organizacional se refieren a los aspectos que definen y describen la cultura de una empresa. Estas dimensiones y características pueden variar según la teoría o modelo utilizado para estudiar la cultura organizacional, pero algunas de las más comunes incluyen:

- Valores compartidos,
- Normas y reglas,
- Símbolos y rituales,
- Clima organizacional,
- Estructura organizativa,
- Estilo de liderazgo,
- Comunicación,
- Orientación al cliente,

Estas dimensiones y características interactúan íntimamente entre sí, para formar la cultura organizacional única de cada empresa, que puede ser un factor determinante en su éxito y en el desempeño de sus empleados.

4.1.1. Herramienta para el objetivo 1. La entrevista.

La entrevista se la realizó al Ing. Ing. Luis Boanerges Petao Aguirre MSc. , quien es el actual Gerente Administrativo de Airnet Quevedo, destacado profesional que mediante la entrevista se pudo obtener información relevante para el proyecto de investigación.

4.1.2. Entrevista al Ing. Ing. Luis Boanerges Petao Aguirre MSc. gerente de Airnet Quevedo.

Tabla 5:

Entrevista al Gerente Administrativo de Airnet Quevedo.

1.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de comunicación entre el personal administrativo y operativo de la empresa Airnet?	
Respuesta:	Análisis e interpretación:
Muy bueno, la base al éxito de una empresa se enlaza a la comunicación, que es lo que nosotros tenemos con nuestros colaboradores, una regla fundamental para todas las mejoras laborales.	Dentro del accionar como gerente, se tiene en cuenta que la empresa es de telecomunicaciones lo que la hace sensible a estar comunicado constantemente mediante las herramientas que disponen en la empresa.

2.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de participación del personal administrativo y operativo en la toma de decisiones de la empresa Airnet?	
Respuesta:	Análisis e interpretación:
Muy bueno, necesario, por que al momento de realizar juntas, el personal se reúne para tomar la obligación de elegir alguna decisión que sea beneficiaria a la empresa, más no innecesaria	La empresa realiza socializaciones donde se motiva a los colaboradores a participar y sugerir a los administradores ideas sobre mejora en la empresa, lo que involucra al personal en la toma de decisiones para mejorar aspecto en la organización.

3.-¿Cómo calificaría usted el nivel de apoyo que recibe el personal administrativo y operativo de parte de la administración de la empresa Airnet?

Respuesta:

Excelente, Airnet es una empresa que busca estabilidad en sus colaboradores, y nuestra base es apoyar a todo el personal cuando se necesite.

Análisis e interpretación:

Acorde al gerente, los empleados se encuentran asegurados y como empresa cumplen con las normativas legales vigentes.

4.- ¿Cuáles son los valores que la empresa Airnet considera importantes?

Respuesta:

Honestidad, calidad, transparencia y sobre todo respeto. Por qué nos enfocamos en el ambiente laboral, y la integridad de nuestros colaboradores

Análisis e interpretación:

Parte de la política de la empresa es estar pendiente del cliente interno y externo, los valores institucionales tienen al cliente interno que son los empleados y el cliente externo el consumidor final, dentro de sus valores institucionales.

5.- ¿Cuáles son las creencias y los supuestos que los empleados de la empresa Airnet comparten sobre la organización?

Respuesta:

La cultura organizacional, porque es necesario para nosotros al momento de implantar una estrategia.

Análisis e interpretación:

Siempre va a existir a nivel de empresa esas creencias y supuestos que afectan o impactan directamente al desarrollo de la empresa, esta cultura organizacional debe estar alineada a su objetivo o meta como empresa y por ello promueven transparencia de parte de la empresa y de los colaboradores.

6.- ¿Cuáles son las normas y los comportamientos que se espera que sigan los empleados de la empresa Airnet?

Respuesta:

Respetar el espacio laboral, buena atención a los clientes y buena

Análisis e interpretación:

Como toda empresa maneja su normas de conducta lo que implica cumplir con sus

puntualidad. Para llevar un ambiente laboral con calma y armónico para mayor concentración laboral	funciones de forma correcta, y para ello se intenta tener un ambiente laboral acorde a las gestiones que demanda la empresa, pero sobre todo enmarcado en los valores institucionales de respeto, compañerismo, transparencia y puntualidad.
--	--

7.- ¿La empresa Airnet valora la innovación, colaboración y la orientación al cliente ?

Respuesta: Si, valoramos la atención de nuestros colaboradores al momento de dirigirse a un cliente, con respeto y sobre todo paciencia.	Análisis e interpretación: Las políticas de conducta de la empresa, incentivan el buen trato a los cliente lo que implica que se espera que la atención sea adecuadas y enmarcado en el servicio de calidad.
--	--

8.- ¿Los empleados de la empresa Airnet creen que la empresa es un lugar donde pueden crecer y desarrollarse profesionalmente?

Respuestas: Si, se imparte la formación centrada en el desarrollo, diseño y estudio de diversos sistemas que transmiten cualquier tipo de señal eso los prepara constantemente en esta tecnología.	Análisis e interpretación: Se genera tecnología que ayuda a los trabajadores a crecer en este ámbito, implica que todos están desarrollando conocimiento sobre ello en el día a día, y esto le permite generar un desarrollo personal y profesional en esta área.
--	---

9.- ¿Los empleados de la empresa Airnet creen que la empresa es un lugar donde pueden ser escuchados y sus opiniones son valoradas?

Respuesta: Si, Airnet es una empresa que cuenta con valores morales, respetamos y escuchamos a todos nuestros colaboradores	Análisis e interpretación. Existe un adecuado ambiente de trabajo lo que lo relaciona con una satisfacción laboral de los empleados que son escuchado y se valora su opinión para generar estrategia y su ambiente laboral.
---	---

10.- ¿Los empleados de la empresa Airnet se sienten cómodos tomando riesgos?

Respuesta:

Si, sin temor, se brinda todas las seguridades del caso, tratamos de hacer sentir al colaborador, respetado y valorado por la empresa.

Análisis y distribución:

Se motiva a los trabajadores a tener las precauciones del caso, como cultura organizacional, al brindas los equipos necesarios para su seguridad personal.

11.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de calidad del trabajo del personal administrativo y operativo de la empresa Airnet?

Respuesta:

Bueno, determinamos que nuestros clientes se sientan cómodos al momento de ingresar un nuevo cliente, y eso se ve reflejado al momento que el cliente llega recomendado por nuestros servicios

Análisis y distribución:

El nivel de calidad del trabajo lo miden por los resultados, es decir los clientes satisfechos que es el resultado del accionar de todo el personal, este trabajo lo asumen con compromiso y la celeridad con la que atienden a los clientes.

12.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y operativo de la empresa Airnet?

Respuesta:

Excelente, reconocemos la responsabilidad y puntualidad de nuestros colaboradores.

Análisis e Interpretación:

La empresa, mantiene buen trato y control sobre cada uno de los trabajadores, lo que implica que mantienen una estrecha relación entre la responsabilidad y la atención a los clientes, reflejando que los trabajadores están satisfechos con la empresa.

13.- ¿Qué tan satisfechos están los empleados con su salario?

Respuesta:

Excelente, contamos con nuestros salarios justos para nuestros colaboradores.

Análisis e Interpretación:

La remuneración siempre va a ser un factor determinante en el ambiente laboral, los salarios adecuados generar empatía del trabajador con la empresa y por ende

satisfacción de realizar un buen trabajo, adicional que existen incentivos por sobre cumplimiento, lo que refleja un incentivo extra al trabajador.

14.- ¿En qué medida cree usted que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo?

Respuesta:

Con la integridad, responsabilidad y colaboración que nuestra empresa necesita para obtener mejores resultados

Análisis e interpretación:

La cultura organizacional es parte de la identidad de la empresa, lo que sí es claro es que esta cultura impacta directamente sobre el trabajador.

15.- ¿Cómo cree usted que una cultura organizacional negativa influye en el desempeño laboral?

Respuesta:

Desmotiva, cansancio y problemas laborales no eficaces.

Análisis e interpretación:

La cultura organizacional negativa influye directamente en el desarrollo de las actividades del colaborador y afecta su rendimiento.

Nota. Fuente: Entrevista al gerente Administrativo de la empresa Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación:

Mediante la entrevista el consultado, expuso su criterio sobre la cultura organizacional de su empresa, en ese sentido, la entrevista permitió evidenciar que cada empresa genera su propia cultura muy característica de ella. Por ello al analizar estas dimensiones y características de la cultura organizacional de la empresa Airnet, se pudo comprender de mejor manera, cómo funciona una organización, qué valores y creencias la guían y cómo puede influir en su desempeño y en la satisfacción de sus miembros.

4.1.3. Discusión OE 1.

Esta investigación sobre las dimensiones y características de la cultura organizacional, concuerda con los resultados de Méndez, (2019) que indica que la estructura de la organización es coherente con la cadena de valor, define cursos de acción y actividades en los cargos y responsabilidades que se explicitan en manuales de funciones, determina relaciones de poder y subordinación, y comportamientos formales por procesos, procedimientos, normas, coordinación entre cargos y áreas. En este sentido las características y dimensiones afectan directamente la cultura organizacional. En la presente investigación, la empresa Airnet, tiene una cultura organizacional sólida y positiva que contribuye al crecimiento y logros de los objetivos institucionales, permite alinear a todos los empleados con estos objetivos institucionales al fomentar la colaboración, la innovación, la satisfacción y el compromiso personal, se enmarca en la seguridad personal, la comunicación horizontal, la remuneración justa e incentivos, valorar el aporte de cada empleado, lo que mejora el trabajo en todas las áreas y las actividades de la empresa. Por otro lado autores como, Rodríguez et al., (2020) sostienen que como fuente principal es el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y el conocimiento de la organización los que pueden convertirse en aspectos centrales para la comprensión y características de los tipos de cultura organizacional. exponiendo un sentido más comunitario que personal. Estos conceptos demuestran que la cultura organizacional puede ser explícita, es decir, estar formalizada en documentos como la misión, visión y valores de la empresa, o supuesta, reflejándose en las acciones y comportamientos cotidianos de los empleados.

4.2. DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, EN EL AÑO 2023

La eficiencia y el éxito de una empresa como Airnet dependen en gran medida del desempeño laboral de su personal administrativo y operativo. Los colaboradores desempeñan roles críticos en el funcionamiento diario de la empresa, desde la gestión de las operaciones hasta la atención al cliente y la administración de recursos, es fundamental que Airnet asegure que su personal administrativo y operativo cuente con las habilidades, los recursos y el apoyo necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente, lo que puede traducirse en una mayor satisfacción de los clientes, una mayor retención de clientes existentes y una ventaja competitiva en el mercado.

4.2.1. Herramienta para resolver le objetivo 2. La encuesta.

La encuesta se realizó a los 24 miembros de la organización, entre personal administrativo y operativo, se presentó disposición al momento de responder y su información reflejo una realidad que se vive en cada área, lo que implicó un mayor análisis y contextualización de los datos obtenidos.

Cómo toda empresa en crecimiento, el personal administrativo y operativo mantienen una estrecha relación que se platea el logro de los objetivos propuestos por la empresa Airnet Quevedo.

4.2.2. Encuesta al personal operativo y administrativo de Airnet Quevedo.

Pregunta: ¿Cómo calificaría usted el nivel de comunicación entre el personal administrativo y operativo de la empresa Airnet?

Tabla 6:

Nivel de comunicación entre personal Administrativo y Operativo.

Opciones	Datos	%
Muy deficiente	1	4
Deficiente	3	13
Regular	7	29
Bueno	11	46
Muy Bueno	2	8
Totales	24	100%

Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Análisis:

La tabla 6, expone que el 46% (11) considera que la comunicación en buena y 8% (2) que es muy buena y apenas el 17% (4) entre deficiente y muy deficiente, lo que llama la atención es que el 29% (7), considera que es regular lo que genera una interpretación que la comunicación irregular entre el personal operativo y administrativo.

Pregunta: ¿Cómo calificaría usted el nivel de participación del personal administrativo y operativo en la toma de decisiones de la empresa Airnet?

Tabla 7 :

Nivel de participación en la toma de decisiones

Opciones	Datos	%
Muy deficiente	1	4
Deficiente	4	17
Regular	12	50
Bueno	6	25
Muy Bueno	1	4
Totales	24	100%

Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Análisis:

La tabla 7, expone unas cifras interesantes sobre participación en la toma de decisiones del personal operativo y administrativo, el 50% (12) manifiesta que es regular su participación, el 25% (6) que es bueno y 16% (4) que es deficiente, lo que implica que el restante se divide en 2 y lo interesante es que están en los extremos, es decir entre muy bueno 4% (1) y muy deficiente 4% (1). Contraponiéndose entre sí..

Pregunta: ¿Cómo calificaría usted el nivel de apoyo que reciben el personal administrativo y operativo de parte de la administración de la empresa Airnet?

Tabla 8:

Nivel de apoyo de parte de la administración al personal de Airnet.

Opciones	Datos	%
Muy deficiente	2	8
Deficiente	6	25
Regular	9	38
Bueno	7	29
Muy Bueno	0	0
Totales	24	100%

Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Análisis:

La tabla 8, muestra resultados sobre el apoyo que recibe el personal administrativo y operativo de Airnet, el 38% (9) indican que es regular, el 29% (7) que es bueno, 25% (6) en cambio dice que es deficiente y 8% (2) que es muy deficiente, cifras que tienen una variación muy corta entre una y otra, lo que llama la atención es que no hay registro para la variable Muy Buena, indicando falencia en esta variable.

Pregunta: ¿Se siente cómodo comunicando sus ideas con sus compañeros de trabajo?

Tabla 9:

Comodidad al transmitir ideas a los compañeros.

Opciones	Datos	%
Muy incómodo	1	4
incómodo	3	12
Regular	12	50
cómodo	4	17
Muy cómodo	4	17
Totales	24	100%

Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Análisis:

La tabla 9, muestra un comportamiento variado sobre la comodidad para comunicarse entre compañeros de distintas áreas, así tenemos que 50% (12) manifiesta que en regular para ellos el transmitir sus ideas a los compañeros, por otro lado el 32% (8) se sienten cómodo y muy cómodo al expresar sus ideas pero tenemos un 16% (4) que se siente incómodos y muy incómodo en expresar su ideas, lo que indica que existe una renuencia de comunicar sus ideas por algún factor en general.

Pregunta: ¿Cómo califica el apoyo de sus compañeros de trabajo?

Tabla 10:

Percepción del apoyo entre compañeros

Opciones	Datos	%
Muy deficiente	3	12
Deficiente	2	8
Regular	9	38
Bueno	10	42
Muy Bueno	0	0
Totales	24	100%

Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Análisis:

La tabla 10, indican datos relevantes a ser analizados sobre el apoyo y su sentir entre los compañeros de todas las áreas, el 42% (10) indican que es bueno el apoyo que se recibe, el 38% (9) que es regular, el 20%(5), entre deficiente y muy deficiente, datos interesantes si se analiza que no existe la variable Muy Bueno, es decir el apoyo que se percibe está en niveles medios, lo que significa que se tiene que trabajar más en este tema.

Pregunta: ¿Cómo es la valoración de la empresa Airnet hacia la orientación al cliente?

Tabla 11:

Valoración de la Empresa Airnet hacia la orientación al cliente.

Opciones	Datos	%
Muy deficiente	2	8
Deficiente	3	13
Regular	5	21
Bueno	13	54
Muy Bueno	1	4
Totales	24	100%

Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Análisis:

La tabla 11, demuestra que para la empresa Airnet es muy importante la orientación de los trabajadores hacia los clientes, de tal forma que el 54% (13), indica que esa valoración es buena, el 21% (5) que es regular, el 13% (3) expone que es deficiente, y llama la atención que solo el 4% indica que es muy buena la valoración a la orientación al cliente puesto que es una empresa de servicio.

Pregunta: ¿Cómo calificaría usted el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y operativo de la empresa Airnet?

Tabla 12:

Nivel de satisfacción del personal Administrativo y operativo de Airnet.

Opciones	Datos	%
Muy deficiente	1	4
Deficiente	1	4
Regular	9	38
Bueno	11	46
Muy Bueno	2	8
Totales	24	100%

Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Análisis:

La tabla 12, demuestran que existe un nivel de satisfacción laboral variado entre los colaboradores administrativo y operativo, el 46% (11), manifiesta que el nivel es bueno , el 38% (9) considera que es regular, el 8% (2) considera muy bueno y el restante 8% (2), se distribuyen en deficiente y muy deficiente, lo que indica que no todos los colaboradores están satisfecho con su trabajo, por ende se debe de mejorar este rubro a fin de que los colaboradores se sientan satisfecho y mejoren su productividad.

Pregunta: ¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa Airnet influye en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo?

Tabla 13:

Cultura organización y su influencia en el desempeño laboral

Opciones	Datos	%
No influye	0	0
Influye poco	4	16
Influye moderadamente	5	21
Influye mucho	10	42
Influye totalmente	5	21
Totales	24	100%

Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Análisis:

La tabla 13, sobre si la cultura organizacional, influye en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo, resalto los siguiente, el 42% (10), manifestó que influye mucho, el 21% (5) manifestó que influye moderadamente así mismo 21%(5), indicó que influye totalmente, y un 16% (4), que influye poco, no se resaltó la opción de no influye, indicando que si influye en el desempeño de actividades de cada trabajador.

Pregunta: ¿Cómo cree usted que una cultura organizacional positiva influye en el desempeño laboral?

Tabla 14:

Influencia de la cultura organizacional positiva.

Opciones	Datos	%
No influye	1	4
Influye poco	1	4
Influye moderadamente	8	33
Influye mucho	9	38
Influye totalmente	5	21
Totales	24	100%

Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora.

Análisis:

Los datos reflejados en la tabla 14 y figura 9, demuestran que la cultura organizacional positiva influye en el desempeño laboral, queda claro que el 38% (9), manifiesta que influye mucho, el 33% (8), que influye moderadamente, así también el 21% (5) indica que influye totalmente, y solo el 8% (2), manifestó que influye poco o no influye, en su mayoría apoyan la teoría que la cultura organizacional positiva afecta desempeño laboral.

Pregunta: ¿Cómo cree usted que una cultura organizacional negativa influye en el desempeño laboral?

Tabla 15:

Influencia de la cultura organizacional negativa.

Opciones	Datos	%
No influye	1	4
Influye poco	2	8
Influye moderadamente	7	29
Influye mucho	8	34
Influye totalmente	6	25
Totales	24	100%

Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Análisis:

Los datos de la tabla 15 y figura 10, sobre la cultura organizacional negativa y su influencia en el desempeño laboral, indicaron datos interesantes, por cuanto 34% (8), indican que influye mucho, mientras el 29% (7), indica que influye moderadamente, otro dato es que el 25% (6), manifestaron que influye totalmente, estos valores son los más relevantes, y se confirma que la cultura organizacional negativa, afecta el desempeño laboral de todos.

4.2.3. Discusión OE 2.

El desempeño laboral mide el rendimiento y la conducta de un empleado en su entorno de trabajo, en función de los objetivos, las responsabilidades y las expectativas de su puesto. Por ello autores como Avendaño, et al., (2019), sobre el desempeño laboral llegaron a la conclusión que la mayoría hace referencia al estado de comportamiento, actitudes y aptitudes de la persona frente a las tareas realizadas, tomando en cuenta el ambiente donde labora, fuera de las posibles recompensas que el individuo pueda tener, por ello el desempeño laboral es el valor que se aporta a la organización y que las acciones y comportamientos observados son importantes para los objetivos de la organización, por lo tanto, tiende a tener su causa y efecto en el desempeño del colaborador. Sin embargo, otros conceptos más amplios y directos concluyen que desde una visión positiva la satisfacción contribuye a que los individuos estén más complacidos con sus realidades de trabajo, y la apertura al cambio cumple un doble papel al asociarse con la satisfacción y apuntar a su desempeño. En Airnet los resultados de la encuesta manifiesta que no todos los colaboradores del área administrativa y operativa están satisfechos con su trabajo, existe una comunicación debilitada por áreas administrativas y operativas, esto acarrea una acción selectiva de apoyo o compañerismo, el apoyo administrativo al operativo es bajo, la orientación de la empresa está enfocada en el cliente externo, exigiendo al cliente interno a velar por esa satisfacción. En este sentido otras investigaciones, concluyen que la cultura organizacional positiva o negativa afecta el desempeño laboral de las áreas administrativas y operativas por igual, implicando un ambiente laboral sesgado a la realidad que analizan los administradores.. Esto indica que, “Si las organizaciones desean empleados que den mucho más y que cumplan con las normas definidas, es necesario que

se preocupen por que el personal esté satisfecho y abierto al cambio” (Salazar & Ospina, 2019).

4.3. RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, EN EL AÑO 2023.

La relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo y operativo en empresas como Airnet, en el cantón Quevedo, es un tema de gran relevancia e interés en el ámbito empresarial. La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, que influyen en la forma en que se llevan a cabo las tareas y se interactúa dentro de la empresa.

En el caso de Airnet, una empresa que opera en un entorno dinámico como el sector de servicio de Internet, la cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral de su personal administrativo y operativo. Una cultura organizacional sólida y positiva, basada en valores como la transparencia, la colaboración, la innovación y el compromiso, puede motivar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, contribuyendo así al éxito y la competitividad de la empresa.

4.3.1. Herramienta Utilizada, Análisis de La Encuesta

El objetivo del análisis de la encuesta fue determinar que tanto esta armonizado con la realidad de cada uno de los involucrados, por ello se realizaron pruebas de correlación para determinar la confiabilidad de los datos obtenidos en esta investigación, para ello se aplica también la escala de Likert y estableciendo 5 alternativas de respuestas donde 1= Muy deficiente, 2= Deficiente, 3= Regular, 4= Bueno 5= Muy Bueno.

4.3.2. Encuesta con análisis de confiabilidad

Para un mejor análisis se toma en cuenta 3 aspectos claves en la cultura organizacional y que por ende repercute directamente en el desempeño laboral de los colaboradores:

1. Comunicación
2. Colaboración
3. Satisfacción Laboral

- **Cultura Organizacional (Comunicación)**

Figura 1:

Comunicación del personal administrativo y operativo



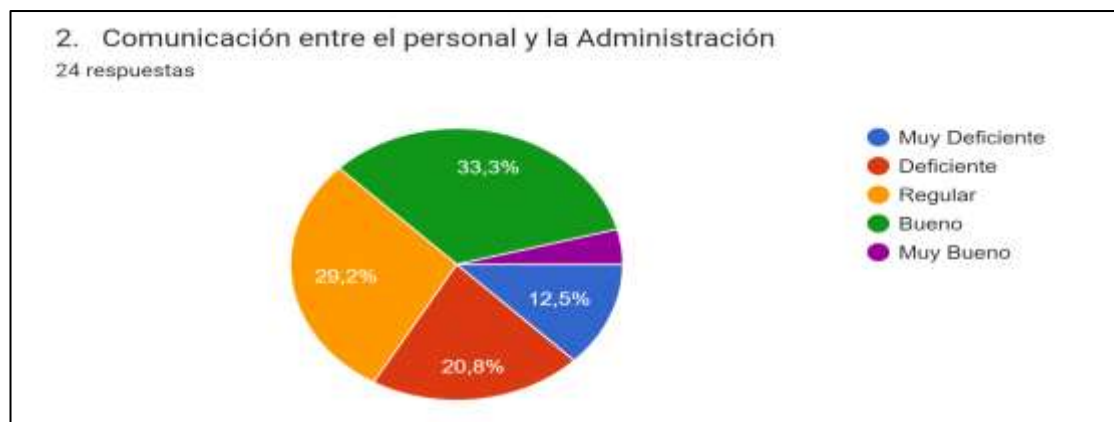
Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La figura 1, sobre la comunicación del personal administrativo con el operativo, demuestra que el 45% considera que es bueno, mientras el 29.2% que es regular y el 12,5% que es deficiente, existe una deficiencia comunicacional entre estas 2 áreas, lo que implica debilidad en la cadena de comunicación.

Figura 2:

Comunicación entre los empleados y la Administración



Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La figura 2 muestra los valores sobre la comunicación entre empleados y la Administración de la empresa, desde su perspectiva como se aprecia este tema, el 33.3% considera que es bueno, el 29.2% que es regular y el 20.8%, que es deficiente, valores que encienden una alarma sobre la manera de comunicarse entre el mando principal y los subordinados.

Figura 3:

Comunicación con los Clientes



Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La figura 3, muestra los valores obtenidos sobre la comunicación de los colaboradores con los clientes, el 54,2% considera que es buena, el 20,8% que es regular y el 12,5% que es deficiente, valores que llaman la atención por ser un tema neuralgico en una empresa de servicios.

Tabla 16:

Cultura Organizacional (comunicación)

	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
1. Comunicación entre todo el personal y la Administración	1	3	7	11	2
2. Comunicación entre los empleados y la Administración	3	5	7	8	1
3. Comunicación con los Clientes	2	3	5	13	1
Totales	6	11	19	32	4
Porcentaje	8,33%	15,28%	26,39%	44,44%	5,56%

Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

En la interpretación de la tabla 16, tenemos valores relevantes en cuanto a la comunicación entre áreas administrativas y operativas, con la Administración y los clientes, los porcentajes se los tabula de la siguiente manera:

Tabla 17:

Valoración sobre la comunicación interna y externa

Promedio (%)	Datos	Comunicación	Criterio
90,01 a 100 %	0	$a \geq 0,9$	Excelente
80,01 a 90%	0	$0,8 \leq a < 0,9$	Buena
70,01% a 80 %	0	$0,7 \leq a < 0,8$	Aceptable
60,01% a 70 %	0	$0,6 \leq a < 0,7$	Cuestionable
50.01 % a 60%	0	$0,5 \leq a < 0,6$	Pobre
Hasta el 50 %	5	$A < 0,5$	Inaceptable

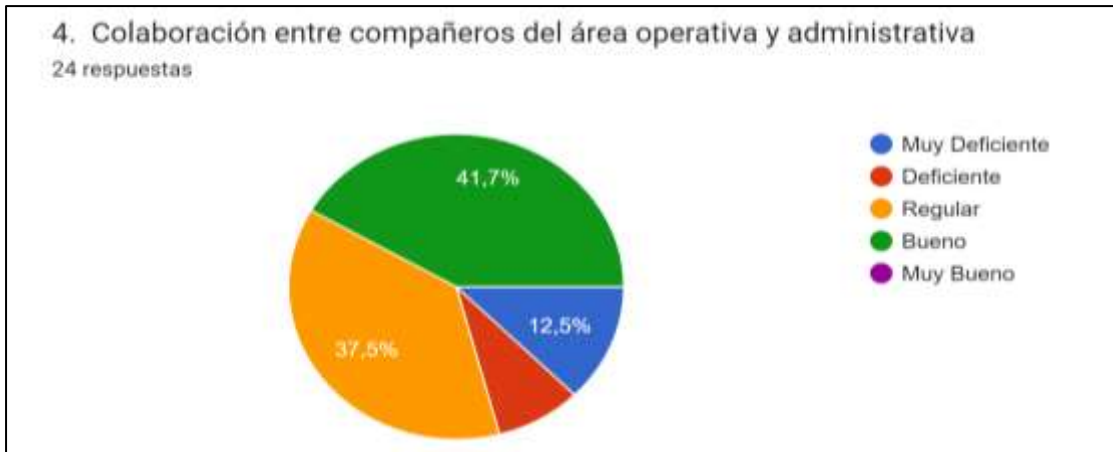
Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora.

La Tabla 17, muestra que entre 90,01 a 100 %, la comunicación es excelente, entre el 80,01 a 90%, existe una buena comunicación, entre el 70,01% a 80 %, la comunicación es aceptable, entre el 60,01% a 70 %, la comunicación es cuestionable, entre el 50.01 % a 60%, la comunicación es pobre y hasta el 50 % se considera inaceptable, de todos los valores son menores a 0,5 indicando porcentualmente que menos del 50% considera que existe un nivel de comunicación adecuado, la comunicación como parte de la cultura organizacional, está muy debilitada, muestra falencia o no se realiza debidamente, cabe indicar que a pesar de las diversas respuestas, la mayoría de los encuestados muestra opiniones similares sobre la debilidad en la comunicación interna y externa.

- **Cultura Organizacional (Colaboración)**

Figura 4:

Colaboración entre áreas Operativa y Administrativa



Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La figura 4 sobre la colaboración entre las áreas administrativas y operativas, expone datos relevantes, el 41.7% considera que el apoyo entre las áreas es bueno, el 37.5 % que el apoyo es regular y el 12.5% que es muy deficiente, indicando una visible disyuntiva en este tema.

Figura 5:

Colaboración de la Administración al personal.



Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La figura 15 demuestra que la colaboración de parte de la administración al el perosnal de Airnte, contiene los siguiente, el 37,5 % indica que es buena la colaboracion que presentan, en ese mismo valor del 37.5% que es regular la colaboración, asi mismo el 8.3 % lo considera entre muy bueno y deficiente, existiendo controversia que se puede analizar que la administración apoya mas a un área que a otra.

Figura 6:

Colaboración de los clientes con el personal de Airnet.



Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La figura 6 sobre la colaboración de los clientes con el personal de Airnet, expone que el 45.8% manifiesta que la colaboración es buena, el 25% que es regular y el 16,7% que es deficiente, en este sentido se debe interpretar que todos los clientes tiene una forma diferente de actuar, lo que implica atender a cada cliente de una forma adecuada acorde a sus necesidades.

Tabla 18:*Cultura Organizacional (Colaboración)*

	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
4. Colaboración entre áreas Operativa y Administrativa	3	2	9	10	0
5. Colaboración de la Administración al personal	2	2	9	9	2
6. Comunicación con los Clientes	1	4	6	11	2
Totales	6	8	24	30	4
Porcentaje	8,33%	11,11%	33,33%	41,67%	5,56%

Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La tabla 18, muestra los resultados de la colaboración entre las áreas administrativas y operativas, la colaboración entre la administración y el personal de Airnet, y la colaboración del personal de Airnet con los clientes, los porcentajes son tabulados en la siguiente tabla:

Tabla 19:*Valoración sobre la colaboración interna y externa*

Promedio (%)	Datos	Comunicación	Criterio
90,01 a 100 %	0	$a \geq 0,9$	Excelente
80,01 a 90%	0	$0,8 \leq a < 0,9$	Buena
70,01% a 80 %	0	$0,7 \leq a < 0,8$	Aceptable
60,01% a 70 %	0	$0,6 \leq a < 0,7$	Cuestionable
50.01 % a 60%	0	$0,5 \leq a < 0,6$	Pobre
Hasta el 50 %	5	$A < 0,5$	Inaceptable

Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora.

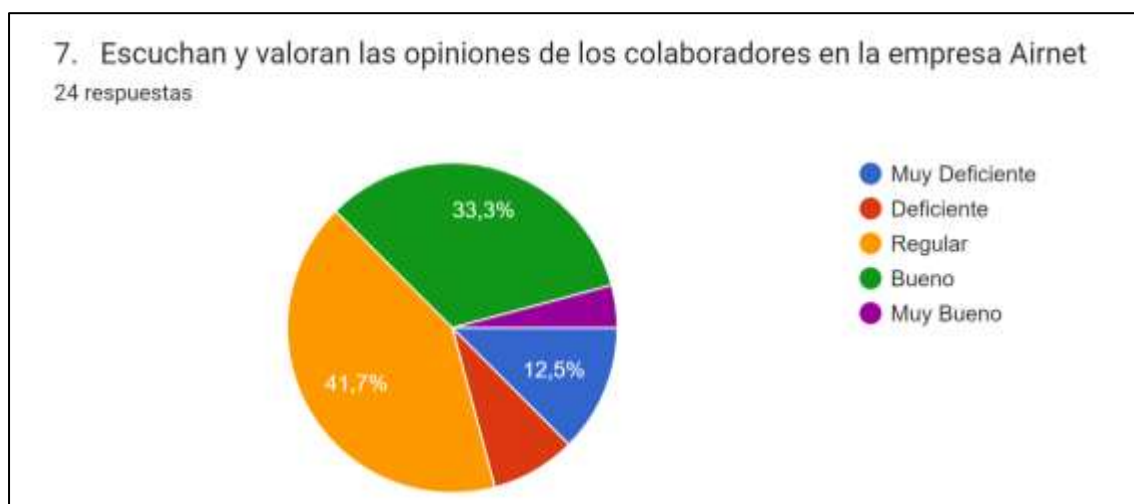
La Tabla 19, expone los rangos al igual que la anterior, que entre 90,01 a 100 %, la colaboración es excelente, entre el 80,01 a 90%, existe una buena colaboración, entre el 70,01% a 80 %, la colaboración es aceptable, entre el 60,01% a 70 %, la colaboración es cuestionable, entre el 50.01 % a 60%, la colaboración es pobre y hasta

el 50 % se considera inaceptable, de la isma manera menos del del 50% considera que la colaboración entre áreas, con el administrador y con los clientes, no es adecuado, como toda empresa tiene cada trabajador su responsabilidad y tareas que cumplir, pero dentro dela cultura organizacional, la colaboración es parte fundamental del trabajo en equipo y cuando este tiene ciertas debilidades, las metas como institución se ven debilitadas y los objetivos institucionales se ven estancados.

- **Cultura Organizacional (Satisfacción Laboral)**

Figura 7:

Se escucha y valoran las opiniones del personal.



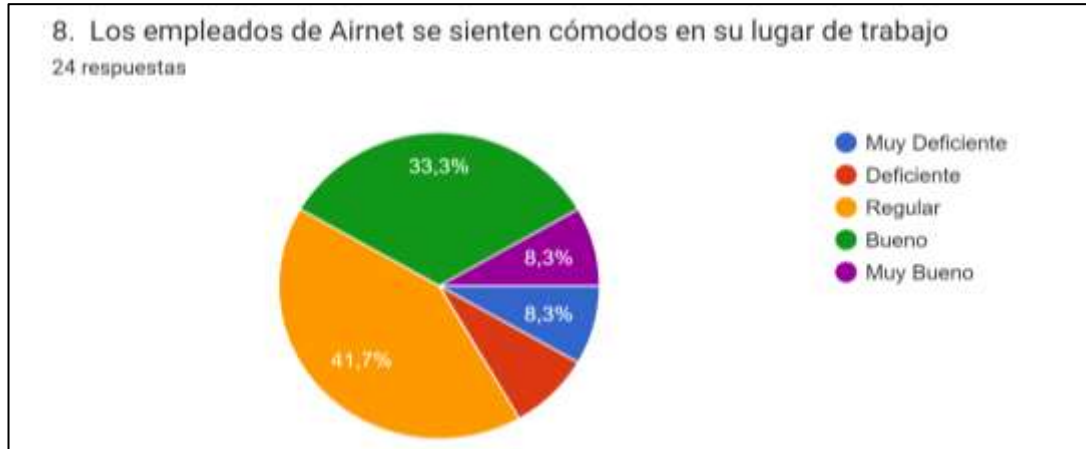
Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La figura 7, muestra sobre la satisfacción laboral en la empresa, mediante la importancia que le dan a sus opiniones, en las cuales el 41,7 % considera que es regular la importancia a sus opiniones como aporte a la empresa, el 33,3% considera que es bueno el valor de sus opiniones y se siente escuchado y el 12,5% considera que es deficiente el valor que le dan a sus opiniones y por ende no se siente escuchado, lo que indica que ciertos colaboradores no opinan porque no se sienten escuchados ni valoran sus aportes.

Figura 8:

Comodidad en el puesto de trabajo.



Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La figura 8 expone sobre la comodidad que siente el personal de airnete en su lugar de trabajo, de los cuales el 41.7% indica que es regular su satisfaccion en su puesto de trabajo, el 33,3 % que es bueno y se siente comodo, y los demás indican que es muy bueno y se siente comodo en su lugar de trabajo, cabe indicar que a pesar que la mepresa genera todos las obligaciones legales correpondiente, existe un nivel alto de incomodidad.

Figura 9:

Satisfacción del personal de Airnet con su salario.



Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La figura 9, expone la satisfacción del personal de Airnet con su salario, el 41.7% considera que su salario es bueno, el 33.33% que su salario es regular, y el 12.5% que es muy bueno, los demás consideran que su salario no está acorde a sus responsabilidades, en este sentido se expone que a pesar de no estar satisfecho la mayoría del personal, si existe un promedio de satisfacción sobre sus salarios, esto puede ser debido a factores de falta de oportunidades laborales y porque los salarios están acorde al mercado que la empresa oferta.

Tabla 20:

Cultura Organizacional (Colaboración)

	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
7. Escuchan y valoran las opiniones de los colaboradores en la empresa Airnet	3	2	10	8	1
8. Los empleados de Airnet se sienten cómodos en su lugar de trabajo	2	2	10	8	2
9. Satisfacción del personal de Airnet con su salario	1	2	8	10	3
Totales	6	6	28	26	6
Porcentaje	8,33%	8,33%	38,90%	36,11%	8,33%

Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación

La Tabla 20, muestra la información obtenida por los colaboradores de la empresa Airnet, entre la variable de satisfacción labora, tenemos si escuchan y valoran sus opiniones, la comodidad en sus puestos de trabajo y la satisfacción con su salario, cabe indicar que esta

medición igual no alcanza porcentajes adecuados en el global por cuanto existe una división de criterios sobre temas particulares, acorde a la siguiente tabla:

Tabla 21:

Valoración sobre la satisfacción laboral.

Promedio (%)	Datos	Comunicación	Criterio
90,01 a 100 %	0	$a \geq 0,9$	Excelente
80,01 a 90%	0	$0,8 \leq a < 0,9$	Buena
70,01% a 80 %	0	$0,7 \leq a < 0,8$	Aceptable
60,01% a 70 %	0	$0,6 \leq a < 0,7$	Cuestionable
50.01 % a 60%	0	$0,5 \leq a < 0,6$	Pobre
Hasta el 50 %	5	$A < 0,5$	Inaceptable

Nota. Fuente: Encuesta al Personal de Airnet. Elaborado por: La Autora

La Tabla 21, manifiesta una relación de rangos sobre temas en concretos que se deben analizar de forma meticulosa, la cual esta igualmente valorada de la siguiente manera, entre 90,01% a 100 %, la colaboración es excelente, entre el 80,01 a 90%, existe una buena colaboración, entre el 70,01% a 80 %, la colaboración es aceptable, entre el 60,01% a 70 %, la colaboración es cuestionable, entre el 50.01 % a 60%, con estos rangos se puede sostener que la satisfacción laboral no es la adecuada, para los colaboradores, enfocándonos en variables como, la comunicación, la comodidad en su lugar de trabajo y el salario, estos indicadores aun no superan el 50% entre las opiniones de todo el personal, acorde a la tabla se considera inaceptable, lo que expone una debilidad que debe ser corregida en el corto plazo por cuanto esto implica que no están cumpliendo con el propósito de la empresa, por ello los objetivos planteados difícilmente se cumplirán a largo plazo.

4.3.3. Discusión OE 3.

Mucho se ha discutido sobre el tema de la cultura organizacional, por ello autores como Auxiliadora et al., (2017), citado por, (Avella, 2010; Gómez & Prowesk, 2011; Ipinza, 2008; Martin & Siehl, 1983), concluyen en su investigación sobre este tema al asegurar que las culturas generaran compromiso con los valores corporativos o la filosofía de gestión, lo que permitiría que los empleados trabajen por algo en lo que creen. Las culturas sirven como un sistema de control en la organización, debido a que de ellas derivan los procesos, reglas y formas que generan los patrones de comportamiento, finalmente existen estudios que aseguran que algunos tipos de culturas organizacionales están asociadas con una mayor productividad y rentabilidad,. En base a esta conclusión, se determina que es fundamental que la empresa Airnet preste la atención a su cultura organizacional y busquen desarrollar una cultura que promueva el bienestar de sus empleados y fomente un ambiente de trabajo positivo y productivo, de esta manera mejorar el desempeño laboral de su personal administrativo y operativo, lo que a su vez contribuirá en la consecución de los objetivos organizacionales y al éxito a largo plazo de la empresa. Así mismo se concuerda con la teoría que indica indican sobre el impacto que causa la cultura organizacional en el desempeño de los servicios como variable ideal no existe, esta se crea a partir de lo que la empresa necesita para alcanzar los objetivos estratégicos por consiguiente la cultura organizacional ideal para una empresa puede ser muy diferente de otra dependiendo de su estrategia (Villegas & Bello, 2021). Otros conclusiones describen más allá de los conceptos tradicionales e indican que se trata de involucrar a que las organizaciones reconozcan un liderazgo emprendedor y activo, que permita a los trabajadores interactuar y generar cambios, incentivando al recurso humano mediante la formación, trabajo en equipo, buscando el cumplimiento de objetivos y demás

aspectos que fortalezcan la cultura organizacional (Jiménez Silva, et al. et al., 2017). Lo que determinan las anteriores investigaciones implica, que aunque la cultura organizacional ideal puede variar de una empresa a otra, dependiendo de sus necesidades y objetivos propuestos, en el objetivo 3, se pudo evidenciar que la satisfacción laboral influye directamente sobre el desempeño laboral de los empleados tanto del área administrativa como del área operativa, tomando en cuenta variables como, comunicación, la colaboración y la satisfacción laboral, cabe recalcar que aunque son variables comunes, en todo el conglomerado de información, no supera el 50% de compatibilidad en los criterios, lo que indica una debilidad en la cultura organizacional que se refleja en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y operativos de la empresa Airnet.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Él Señor es mi fortaleza y mi cántico, y ha sido mi salvación;
este es mi Dios, y a él alabaré; Dios de mi padre, y a él ensalzaré

Éxodo 15:2

5.1. Conclusiones

Las conclusiones de los objetivos nos acercan al desarrollo del proyecto y sus causas, por lo que se exponen las siguientes.

- Desde el punto de vista administrativo, Airnet muestra una cultura organizacional sólida y positiva que contribuye al crecimiento y logros de los objetivos institucionales, permite alinear a todos los empleados a estos objetivos, fomenta colaboración, la innovación, la satisfacción y el compromiso personal; se enmarca en la seguridad, la comunicación, la remuneración justa e incentivos y valorar el aporte de cada empleado a fin de mejorar las actividades de la empresa.
- En Airnet no todos los colaboradores del área administrativa y operativa están satisfechos con su trabajo, existe una comunicación debilitada por áreas administrativas y operativas, una acción selectiva de apoyo o compañerismo, el apoyo administrativo al operativo es bajo; la orientación es al cliente externo y la cultura organizacional positiva o negativa afecta el desempeño laboral en general y sesgado a la realidad que analizan los administradores.
- La satisfacción laboral influye directamente sobre el desempeño laboral de los empleados tanto del área administrativa como del área operativa, tomando en cuenta variables como, la comunicación, la colaboración y la satisfacción laboral, estas en su mejor propuesta no superan el 50%, lo que indica una debilidad en la cultura organizacional que se refleja en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y operativos de la empresa.

5.2. Recomendaciones

Cómo recomendación se expone lo siguiente:

- Realizar procesos internos, para analizar el ambiente y la satisfacción laboral en todas las áreas, de forma trimestral o semestral y que consistirían en una socialización con todo el personal en horarios donde no afecte su desempeño laboral, sobre temas de mejoras en la empresa y sobre mejorar el ambiente laboral, tomando en cuenta el aporte de cada colaborador.
- Invertir en talleres de relaciones humanas, compañerismo o servicio y atención al cliente a todos los colaboradores de las áreas administrativa y operativa, de forma semestral donde cada uno de los colaboradores tenga la oportunidad de capacitarse en diferentes áreas y se perciba que la empresa está interesada en mejorar su cultura organizacional para beneficio de sus colaboradores.
- Generar espacio de participación para los colaboradores del área administrativa y operativa, donde se incentive con reconocimiento e incentivos por participar, brindar ideas y mejoras en su desempeño laboral, lo que generará un sana competencia, y aprovechar estos espacios para crear interrelaciones laborales saludables en pro de mejorar la cultura organizacional interna.

Bibliografía

- Acosta, J. (2015). La Innovación Empresarial Y La Cultura Organizacional. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 4(3), 160–174. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.160-174>
- Álvarez, B., Porraspita, D. , & Ganchozo, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 147–158.
- Apascaritei, P., & Elvira, M. (2018). *Documentos online IESE*.
- Asamblea Nacional. (2015). Ley Orgánica de Telecomunicaciones. *Registro Oficial Órgano N° 439 Del Gobierno Del Ecuador, Tercer Sup*, 1–40.
- Asamblea Nacional. (2019). Ley Organica De Comunicacion Ecuador. *LEXISFINDER-Telecomunicaciones*, 1–54.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2011). Ley de Seguridad Social. *Registro Oficial Suplemento 465*, 1–91.
- Auxiliadora, M., Bejarano, G., Ricardo, D., & Siu, S. (2017). *La Cultura Organizacional , su importancia en el desarrollo de las empresas*. 2(3), 110–115.
- Avendaño, et al., (2019). (2019). *Universidad peruana unión*.
- Barraza, P. H. J. (2019). *¿Cuál es la diferencia entre Propósito , Misión y Visión ?*
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? *Universidad Nacional de Cuyo*, 1–54.
- Cardona, C., & Trejos, J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional/ Qualitative study of experiential learning for organizational work teams. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(Vol. 26, Num. 3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33232>
- Caro, E. (2019). Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social. Una

- mirada desde el emprendimiento en el contexto cubano actual. *Economía y Desarrollo*, 161(1), 48–62.
- Charry, H. (2018). *a03V9N1*.
- Checa, L. A. ., Cabrera, X., & Chávarry, P. del R. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188–197. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*.
- Congreso Nacional. (2012). Código del Trabajo Ecuador. *Código Del Trabajo*, 138, 159.
- Contreras, O. E., & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *In Mediaciones de La Comunicación*, 15(2), 43–70.
- Durand, M. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Mi Perú – Callao, 2018. *Universidad César Vallejo*.
- Enderica, O., D'Armas, M., Bermeo, R., Lopez, M., Tinoco, E., & Carrion, G. (2018). Good leadership, an experience in the business growth of SMEs. *Espacios*, 39(42).
- Faces, M., & Herrera, S. (2017). La gestión directiva y su incidencia en la satisfacción Laboral Management directive and its impact on job satisfaction. *Revista Electrónica Sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 4(Enero – Junio 2017), 1–22.
- Ferrer, C. A., Hernández, H. R., & Planes, C. P. (2022). Identificación De Las Dimensiones De Cultura Organizacional En Instituciones De Educación Superior: Elemento Que Focaliza La Competitividad. *Red de Investigación Latinoamericana En Competitividad de Organizaciones*, 17–38.
- Gómez, Balkin, D., & Cardy, R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 948).
- Gómez, C., & Rodríguez, J. (2013). *Teorías de la cultura organizacional I I*. 1–26.
- Gonzáles, et al., 2021. (n.d.). Factores del desempeño laboral del personal administrativo

- en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión* , (51), 54-74.
- González García, William de Jesús y Vilchez Pirela, Rafael. (2021). *Factores Del Desempeño Laboral Del Personal Administrativo En Universidades Nacionales Experimentales. Pensamiento & Gestión* , (51), 54-74. *Publicación Electrónica Del 25 de Octubre de 20.*
- Harrison, R. (1989). *Conozca La Forma De Ser De Su Organización.* 1–10.
- Hualcas, M. (2021). Relationship between working climate and job satisfaction in a hydrocarbons company. *Revista Ciencia y Tecnología*, 17(4), 91–103. <https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2021.04.07>
- Jiménez-León, F. G., & Mariño-Lua, I. L. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. *Dominio de Las Ciencias*, 4(3), 449. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i3.818>
- Jiménez Silva, et al., (2017), Marcelo, W., & Medina, G. (2017). *Jiménez Silva, W. R., Silva Ordoñez, I. F., Gallardo Medina, W. M., & Tibanta Narváez, E. H. (2017). IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS COMO FACTOR CLAVE PARA LA INNOVACIÓ.*
- Massiel, M., Bajaña, C., Patricia, G., Carreño, C., & Soledispa, X. E. (2021). *Riesgos ergonómicos asociados al puesto de trabajo del personal administrativo.* 8, 69–81.
- Mena, D. (2020). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 11–47.
- Mendez Alvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

- Molina, J. O. ., Pérez, A. Y. ., & Lizárraga, G. (2019). Estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral en empresas comerciales. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de La Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 6(11), 36–43. <https://doi.org/10.29057/ess.v6i11.3739>
- Pilingua, L., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio de caso Hardepex Cía Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de La Administración - Ecuador*, XVI(28), 1–25. <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686/2177>
- Prada, R., Rueda, M. J. ., & Ocampo, P. C. . (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Espacios*, 41(45), 57–75. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p06>
- Quezada, M., Quevedo, M., & Torres, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Quindé, C. (2022). *Quindé Canton*, Ecuador. 7(10), 726–743. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i10>
- Reinoso, M., & Pérez, J. (2019). "CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato.
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metódicos para su estudio. *La Habana*, 7, 201–217.
- Rodas, J. (2023). Universidad_Nacional_Del_Callao_Facultad. [Tesis Maestría] *Universidad Nacional Del Callao*, 1–81. <https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/7914/TESIS-RODAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). *Relación entre Cultura y Valores Organizacionales*.
- Rodríguez, J. J. V., Rubiano, M. G., Aponte, C. F., Bustamante, M. C. A., Jaramillo, J. Á., González, E. Q., González, E. J. C., Jaramillo, V. A., & Vélez, M. A. G. (2020). Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61.

<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

- Salazar & Ospina, 2019). (2019). Satisfacción laboral y desempeño Job satisfaction and labor performance. *Salazar Marmolejo, L., & Ospina Nieto, Y. (2019). Satisfacción Laboral y Desempeño. Revista de Investigación En Ciencias Estratégicas.*, 6(1).
- Silva, R. (2019). *Plan estratégico para la creación de la cultura organizacional en Prafaluz, C.A.* 2, 48–61.
- Solano, K., Garcias, P., & Valencia, Y. (2019). La Importancia De Un Diseño Organizacional En Las Empresas, Permite Mejorar La Eficiencia Y Ser Competitiva. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, julio, 9.
- Sumba, R. Y., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista de Las Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 234–261.
- Villegas, A., & Bello, B. (2021). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los centros de salud - seguro campesino Portoviejo Impact of organizational culture on the work performance of professionals from health centers - seguro campesino Portoviejo. *Impacto de La Cultura Organizacional En El Desempeño Laboral de Profesionales de Los Centros de Salud - Seguro Campesino Portoviejo*, 6(5), 752–768. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i5.2697>
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–281.

Anexo 1. Certificación Urkund

MEMORANDUM No. 044-DOI-POSG-UTEQ-2024

Para: Ing. Byron Oviedo Bayas, PhD.
DECANO DE LA FACULTAD DE POSGRADO-UTEQ.
De: Ing. Janet Franco
Cedeño, M.Sc. **Asunto:** Informe
Certificado Análisis Compilatio
Fecha: Quevedo, 13 de junio
del 2024

Adjunto al presente, sírvase encontrar el documento Proyecto de Investigación **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO**

2023”, elaborado por la **LCDA. PRISCILA ELIZABETH BRAVO RIVERA**, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, fue elaborado bajo mi Dirección, en atención al correo con fecha del 28 de diciembre del 2023, el mismo que cumple con los componentes que exige el Reglamento de Grado y títulos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, e incluye el informe Certificado de Análisis de COMPILATIO, el cual avala los niveles de originalidad en un 96% y de similitud en un **4%** del Proyecto de Investigación.



Con sentimientos de distinguida consideración.
Cordialmente;



Firmado electrónicamente por:
FLOR JANET FRANCO

Ing. Janet Franco Cedeño,
M.Sc. DIRECTORA
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN-POSGRADO
UTEQ MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

Anexo 2. Solicitud de autorización de director para realizar la investigación en la Institución

Quevedo, diciembre del 2023

Dr. Byron Oviedo Bayas
DECANO DE LA FACULTAD DE POSGRADO UTEQ
Presente. -

Estimado señor Decano, Yo **Bravo Rivera Priscila Elizabeth** con cédula de identidad **1726073636**, estudiante de la Maestría en **Administración de Empresa** paralelo "B", me dirijo ante su autoridad y por su intermedio al Consejo de Investigación y Posgrado UTEQ, con el fin de extenderle el perfil de investigación titulado "**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023..**" para análisis y aprobación , el mismos que fue realizado bajo la asesoría de la ING. Manjarrez Fuentes Nelly Narcisa PhD.

Adicional solicito se me asigne un director para continuar con el desarrollo del Proyecto de Investigación, para ello adjunto el perfil pertinente.

Por la atención brindada, quedo ante usted muy agradecido

Atentamente;



Bravo Rivera Priscila Elizabeth
Email: priscila.bravo2016@uteq.edu.ec
Celular: 0981110720

Anexo 3. Carta de autorización de la institución para realizar investigación.

Quevedo 3 de enero 2024

Estimado Ing. Luis Petao Aguirre,

Me dirijo a usted en calidad de estudiante del programa de Maestría en Administración de Empresas de la **Universidad Técnica Estatal de Quevedo**. Estoy en el proceso de planificar mi tesis de grado, y me gustaría solicitar su amable autorización para llevar a cabo mi investigación en las instalaciones de **AIRNET**.

Mi tesis se centrará en la cultura organizacional y su relación en el desempeño laboral, un área en la que creo que **AIRNET** posee la experiencia y los recursos necesarios para enriquecer significativamente mi proyecto. Entiendo que la realización de mi tesis en **AIRNET** implica el acceso a ciertos recursos y la posibilidad de interactuar con el personal de la empresa. Me comprometo a cumplir con todas las políticas y regulaciones de la empresa, así como a mantener la confidencialidad de cualquier información confidencial a la que pueda acceder durante mi estadía.

Agradezco sinceramente su consideración de mi solicitud y espero con interés la posibilidad de colaborar con **AIRNET** en el desarrollo de mi tesis.



Lda. Priscila Bravo Rivera
Maestrante en Administración Empresas "UTEQ"
C. I: 1726073636
Cell: 0981110720



Ing. Luis Petao Aguirre
Gerente
R. O. C. 1726073636
C. I: 1726073636
Cell: 0963233400

Anexo 4. Entrevistas aplicada al Gerente de Airnet



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista la gerente de AIRNET Quevedo.

1.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de comunicación entre el personal administrativo y operativo de la empresa Airnet?
2.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de participación del personal administrativo y operativo en la toma de decisiones de la empresa Airnet?
3.-¿Cómo calificaría usted el nivel de apoyo que recibe el personal administrativo y operativo de parte de la administración de la empresa Airnet?
4.- ¿Cuáles son los valores que la empresa Airnet considera importantes?
5.- ¿Cuáles son las creencias y los supuestos que los empleados de la empresa Airnet comparten sobre la organización?
6.- ¿Cuáles son las normas y los comportamientos que se espera que sigan los empleados de la empresa Airnet?
7.- ¿La empresa Airnet valora la innovación, colaboración y la orientación al cliente ?
8.- ¿Los empleados de la empresa Airnet creen que la empresa es un lugar donde pueden crecer y desarrollarse profesionalmente?
9.- ¿Los empleados de la empresa Airnet creen que la empresa es un lugar donde pueden ser escuchados y sus opiniones son valoradas?
10.- ¿Los empleados de la empresa Airnet se sienten cómodos tomando riesgos?
11.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de calidad del trabajo del personal administrativo y operativo de la empresa Airnet?
12.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de satisfacción laboral del personal administrativo y operativo de la empresa Airnet?
13.- ¿Qué tan satisfechos están los empleados con su salario?
14.- ¿En qué medida cree usted que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo y operativo?
15.- ¿Cómo cree usted que una cultura organizacional negativa influye en el desempeño laboral?

Anexo 5. Encuesta a trabajadores de Airnet Quevedo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
AIRNET**

Estimado señor (a)

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, la siguiente encuesta es realizada con la finalidad de Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo y operativo de la empresa Airnet del cantón Quevedo, en el año 2023. Sus respuestas son estrictamente para uso académico en la Maestría Administración de Empresas.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda, marque con una “X” la respuesta que se adecue a su criterio. Donde: **1: Muy deficiente; 2: Deficiente; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Muy bueno**

No.	Preguntas	1	2	3	4	5
DIMENSIONES DE COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN Y APOYO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.						
1	¿Cómo calificaría usted el nivel de comunicación entre el personal administrativo y operativo de la empresa Airnet?					
2	¿Cómo calificaría usted el nivel de participación del personal administrativo y operativo en la toma de decisiones de la empresa Airnet?					
3	¿Cómo calificaría usted el nivel de apoyo que reciben el personal					

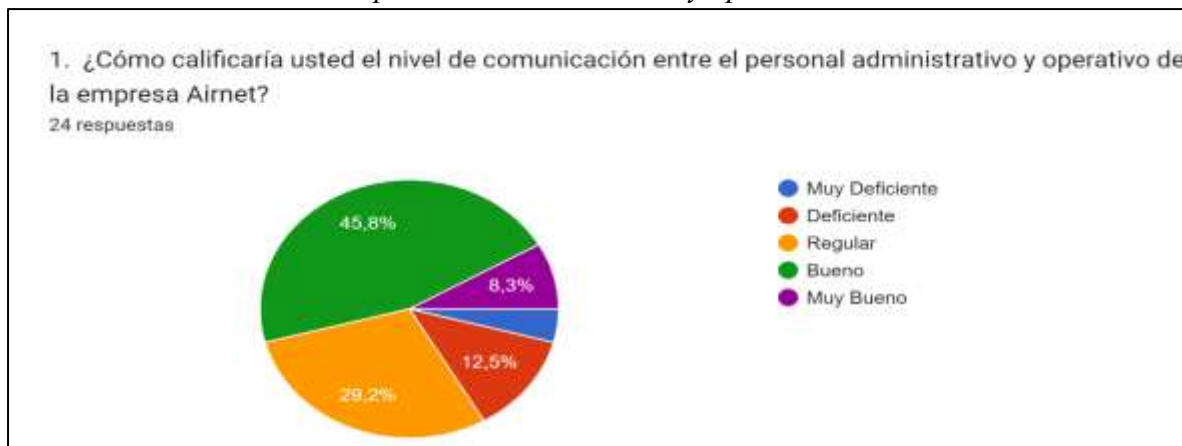
	administrativo y operativo de parte de la administración de la empresa Airnet?					
4	¿Se siente cómodo comunicando sus ideas con sus compañeros de trabajo?					
5	¿Se siente escuchado por sus superiores?					
6	¿Se siente parte de la empresa?					
7	¿Se siente apoyado por sus compañeros de trabajo?					
LOS VALORES COMPARTIDOS:						
8	¿Cuáles son los valores que la empresa Airnet considera importantes?					
LAS CREENCIAS Y LOS SUPUESTOS:						
9	¿Cuáles son las creencias y los supuestos que los empleados de la empresa Airnet comparten sobre la organización?					
LAS NORMAS Y LOS COMPORTAMIENTOS:						
10	¿Cuáles son las normas y los comportamientos que se espera que sigan los empleados de la empresa Airnet?					
VALORES COMPARTIDOS:						
11	¿La empresa Airnet valora la innovación?					
12	¿La empresa Airnet valora la colaboración?					

13	¿La empresa Airnet valora la orientación al cliente?					
CREENCIAS Y SUPUESTOS:						
14	¿Los empleados de la empresa Airnet creen que la empresa es un lugar donde pueden crecer y desarrollarse profesionalmente?					
15	¿Los empleados de la empresa Airnet creen que la empresa es un lugar donde pueden ser escuchados y sus opiniones son valoradas?					
16	¿Los empleados de la empresa Airnet creen que la empresa es un lugar donde pueden hacer una diferencia en el mundo?					
NORMAS Y COMPORTAMIENTOS:						
17	¿Los empleados de la empresa Airnet se sienten cómodos tomando riesgos?					
18	¿Los empleados de la empresa Airnet colaboran con frecuencia entre sí?					
19	¿Los empleados de la empresa Airnet están enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes?					

Anexo 6 . Figuras

Figura 10:

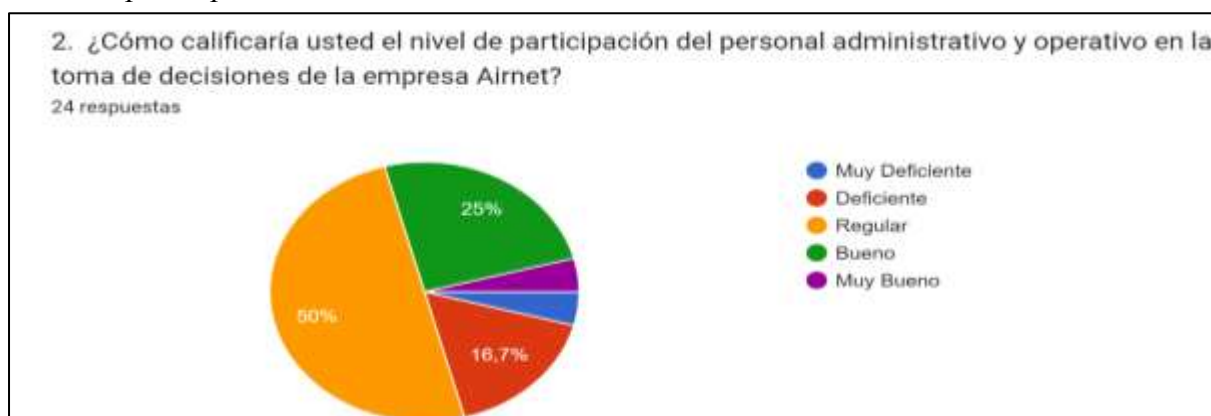
Nivel de comunicación entre personal administrativo y operativo



Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Figura 11:

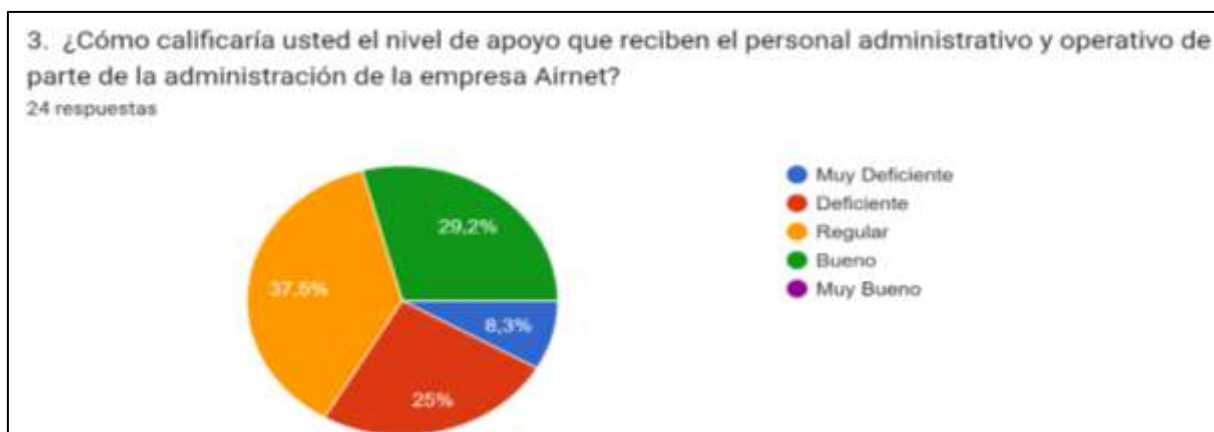
Nivel de participación en la toma de decisiones



Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Figura 12:

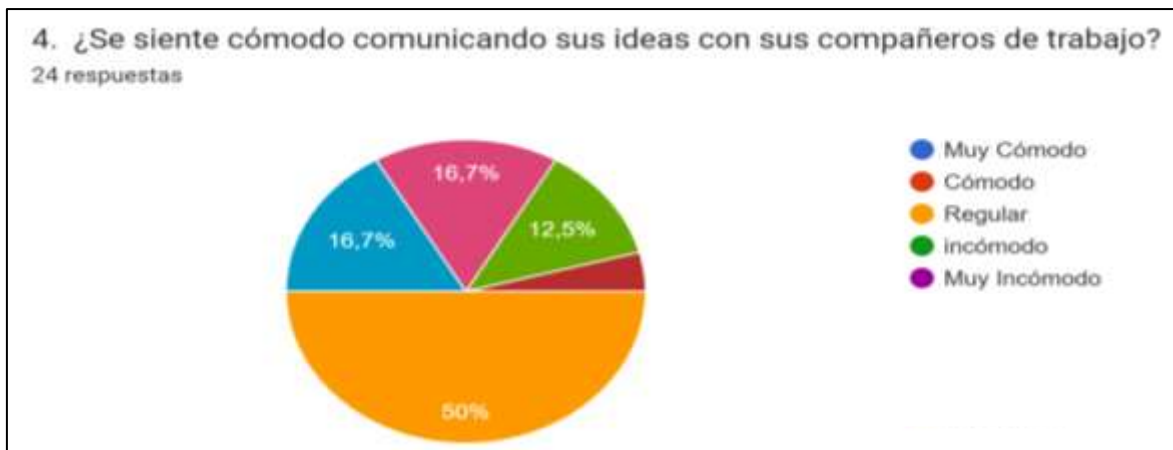
Nivel de apoyo de parte de la administración al personal de Airnet.



Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Figura 13:

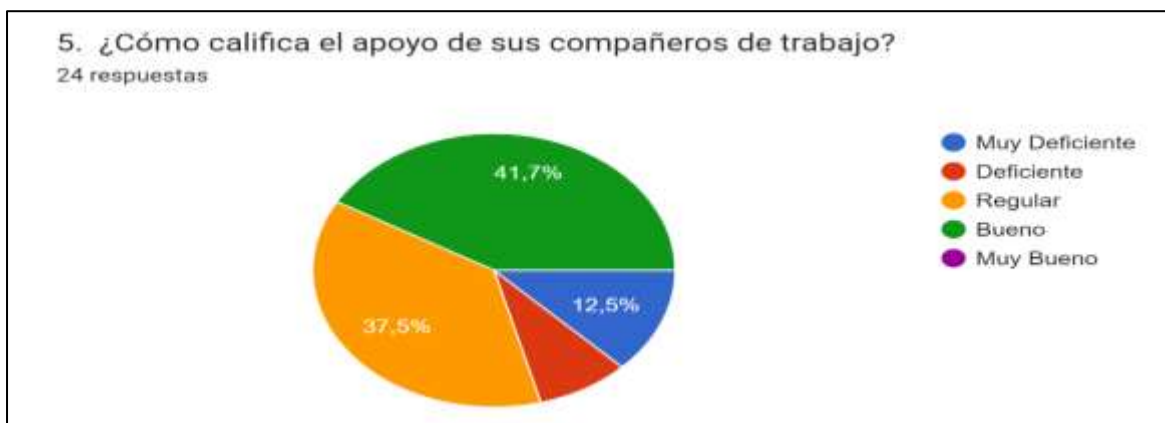
Comodidad al transmitir ideas a los compañeros



Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Figura 14:

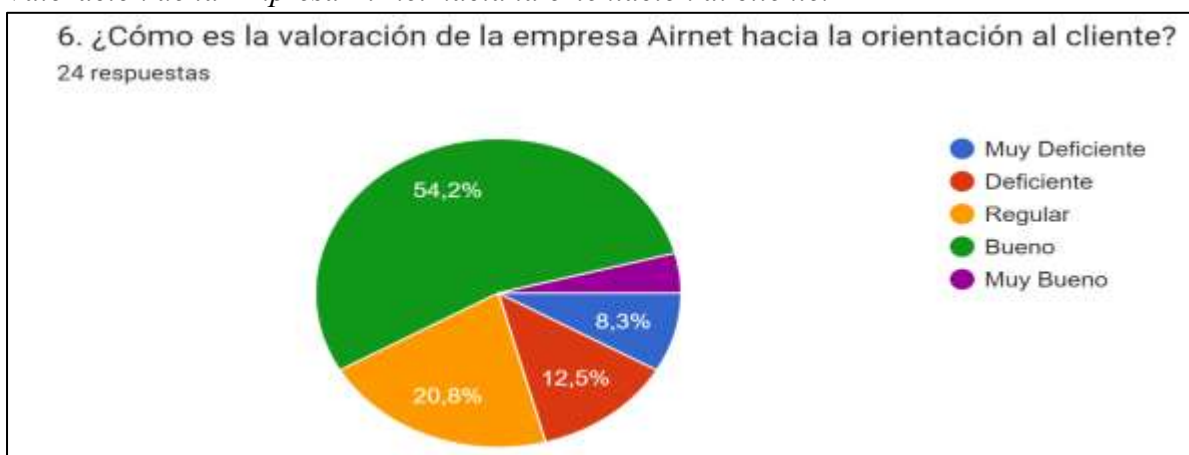
Percepción del apoyo entre compañeros



Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Figura 15:

Valoración de la Empresa Airnet hacia la orientación al cliente.



Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Figura 16:

Nivel de satisfacción del personal Administrativo y operativo de Airnet.



Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Figura 17:

Cultura organización y su influencia en el desempeño laboral



Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo. Elaborado por: La Autora

Figura 18:

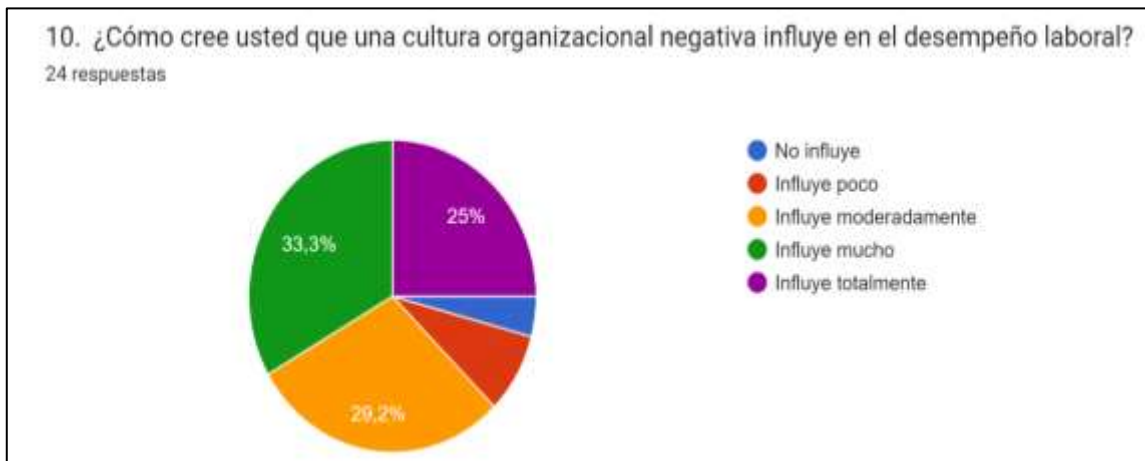
Influencia de la cultura organizacional positiva



Nota. Fuente: Encuesta al personal de Airnet Quevedo.. Elaborado por: La Autora

Figura 19:

Influencia de la cultura organizacional negativa



Nota. Fuente: Encuesta al personal de Ainet Quevedo.. Elaborado por: La Autora

Anexo 7. Soporte Fotográfico:



Nota. Entrevista al personal de Ainet Quevedo. Área administrativa



Nota. Encuesta personal de Ainet, Quevedo, área administrativa



Nota. Encuesta a personal de Airnet, Quevedo. Área Operativa



Nota. Entrevista al gerente de Airnet Quevedo.

Anexo 8: Certificación del proyecto de investigación ante el Decano

MEMORANDUM No. 045-DOI-POSG-UTEQ-2024

Para: Ing. Byron Oviedo Bayas, PhD.
DECANO DE LA FACULTAD DE POSGRADO-UTEQ.
Ing. Mariela Andrade Áreas, PhD.
COORDINADORA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

De: Ing. Janet Franco Cedeño, M.Sc.

Asunto: Certificado de aprobación sugerencias incluidas

Fecha: Quevedo, 13 de junio del 2024

CERTIFICACIÓN

Estimado Ing. Byron Oviedo Bayas, PhD., Decano de la Facultad de Posgrado, reciba un atento y cordial saludo, Por medio del presente CERTIFICO, que se ha revisado el proyecto y han sido incluidas las sugerencias realizadas al documento por los Miembros del Tribunal; una vez que se ha cumplido con las condiciones requeridas. Se aprueba el documento Proyecto de Investigación Titulado: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA AIRNET DEL CANTÓN QUEVEDO, AÑO 2023”**, elaborado por la **LCD.A. PRISCILA ELIZABETH BRAVO RIVERA**, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, el mismo que cumple con los componentes que exige el Reglamento de Grado y títulos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Cordialmente;



Creando automáticamente por:
**FLOR JANET
FRANCO**

Ing. Janet Franco Cedeño, M.Sc.
DIRECTORA DEL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN-POSGRADO-UTEQ
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS