

42

Fecha de presentación: julio, 2019
Fecha de aceptación: septiembre, 2019
Fecha de publicación: octubre, 2019

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE EMPLEADOS DE LOS DISTRITOS COSTEÑOS DE EDUCACIÓN EN EL ECUADOR

CULTURE AND ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN THE WORK PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF THE COASTAL DISTRICTS OF EDUCATION IN ECUADOR

Olga Yomayda Luna Montesdeoca¹
E-mail: montesdeoca-olga@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5831-8068>
Christian Ronald Armendariz²
E-mail: carmendariz@ups.edu.ec
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9404-2241>
Fabrizzio Andrade Zamora³
E-mail: fandrade@liveworkingeditorial.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2081-4186>

¹ Universidad de Milagro. Ecuador.

² Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.

³ Editorial LiveWorking. Guayaquil. Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Luna Montesdeoca, O. Y., Armendariz, C. R., & Andrade Zamora, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 327-335. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

El artículo hace una revisión exhaustiva de la literatura sobre el clima organizacional que resultó en la identificación de ocho dimensiones del clima organizacional que podrían usarse dentro de las empresas públicas llamadas distritos educativos. Se desarrollaron y probaron cinco ítems de definiciones operativas de las dimensiones entre una muestra de gerencia y empleados operativos. La investigación se basó en el modelo multidimensional de compromiso organizacional. Los resultados de la revisión son consistentes con las teorías actuales del clima organizacional y pueden ser útiles para evaluar el clima. Este estudio explora si y en qué medida el ambiente de trabajo puede contribuir a la calidad del desempeño de los empleados operativos públicos del distrito. Los análisis se centran en buscar referencias teóricas que luego armonicen una investigación correlacional entre ambas variables. Los hallazgos sugieren direcciones prometedoras para el diseño de modelos teóricos que se basaron en objetivos tales como describir las percepciones de la cultura organizacional y la prevalencia de comportamientos de ciudadanía organizacional entre los empleados, determinar los aspectos fenomenológicos más fuertes y problemáticos en el área investigada y evaluar las propiedades psicométricas de medidas para la cultura organizacional y luego identificar cualquier relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la ciudadanía organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, distritos educativos, desempeño laboral, empresa pública

ABSTRACT

The article makes an exhaustive review of the literature on the organizational environment which resulted in the identification of eight dimensions of the organizational environment that could be used within public companies called education districts. Five items of operational definitions of the dimensions between a sample of management and operational employees were developed and tested. The research was based on the multidimensional model of organizational commitment. The results of the review are consistent with current organizational environment theories and may be useful for assessing the environment. This study explores whether and to what extent the work environment can contribute to the quality of performance of the district's public operational employees. The analysis focuses on looking for theoretical references that harmonize a correlational investigation between both variables. The findings suggest promising directions for the design of theoretical models that were based on objectives such as describing perceptions of organizational culture and the prevalence of organizational citizenship behaviors among employees, determining the strongest and most problematic phenomenological aspects in the investigated area and evaluating the psychometric properties of measures for organizational culture and then identifying any relationship between organizational culture and the performance of organizational citizenship.

Keywords: Organizational environment, educational districts, work performance, public company.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio fue sustentar un modelo teórico para en una investigación posterior examinar cómo el clima organizacional y el rol de trabajo de los empleados operativos del Distrito de Educación Ecuatoriano 09D16- del cantón El Triunfo, influye en el compromiso del desempeño organizacional en los departamentos administrativos. La política organizacional continúa siendo reconocida como una dimensión real e importante del funcionamiento organizacional. La mayoría de las investigaciones se han centrado en las “percepciones de las políticas organizacionales” donde la política organizacional se conceptualiza negativamente y se demuestra su relación con los resultados perjudiciales individuales y organizacionales. Argumentamos que la política organizacional puede ser conceptualizada como una construcción de nivel de clima multidimensional y que el “clima político organizacional” puede ser funcional y disfuncional. Se propone y explica un modelo de clima organizacional informado por las perspectivas teóricas existentes sobre bases de poder.

Las dimensiones clave están representadas por el edificio, el uso del poder personal, el poder posicional, el poder de conexión y el poder informativo. También destaca la necesidad de una medida integral del clima político organizacional que se sustenta en las dimensiones planteadas y que permita evaluar en qué medida el clima político organizacional es funcional y (o) disfuncional a partir del desempeño. El estudio servirá para que los profesionales de recursos humanos busquen entender las dimensiones funcionales y disfuncionales del clima organizacional y apliquen prácticas para fomentar un clima positivo. Analizamos las teorías para los gerentes de recursos humanos de distritos educativos y se sugiere una futura agenda de investigación. Una de las principales justificaciones para evaluar el clima organizacional es que constituye una causa raíz del éxito o fracaso de cualquier organización. Siendo de vital importancia ya que trae cambios y promueve habilidades individuales y mejores resultados de Khan, Qureshi, Rasli & Ahmad (2015). Además, el clima organizacional tiene una gran influencia en la motivación, la productividad y la satisfacción laboral; siendo un factor de motivación responsable de la satisfacción e insatisfacción de los empleados y que puede afectar los resultados de los negocios.

Por otra parte, en el ámbito social es factible por contar con la colaboración del recurso humano dentro de los

diversos departamentos pertenecientes al Distrito 09D16 El Triunfo, el cual está conformado por 10 áreas administrativas, quienes proporcionarán la información necesaria para la solución del problema y dada la importancia de implementar las estrategias para la mejora del clima aportaría con la productividad y eficiencia a realizar dentro del Distrito 09D16 El Triunfo donde los principales beneficiados de mejorar el clima laboral sea la ciudadanía en general.

DESARROLLO

El clima organizacional es un tema abordable en diferentes estados de la administración pública y privada, cuando el clima laboral es desagradable crea desventajas en la empresa, lo que puede llevar a la baja producción de la misma. El clima organizacional hace referencia a características como los valores, las normas, las actitudes y los sentimientos percibidos por las personas sobre la institución de la cual forman parte. De esta forma, se plantea que el clima organizacional es el resultado de la interacción entre factores personales e individuales (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015).

Diversos autores como Álvarez (1992); Segredo & Reyes (2004); Méndez (2006); y Cubillos, Velásquez & Reyes (2014), basan su definición del clima organizacional al conjunto de características que presentan una constancia en el ambiente interno que ejerce en la empresa, ya que estas presentan una influencia directa sobre las conductas, valores y percepciones de las personas. De ellos se define al clima organizacional como la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales laborales en cuanto a su satisfacción y el sentimiento de la labor cumplida. Esto refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El éxito de una empresa depende mucho del ambiente laboral, el cual influye directamente en el progreso y funciones de las organizaciones. Es decir, que el clima organizacional presenta un enfoque administrativo, el mismo que desempeña diversas funciones como: disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos marginales de las organizaciones Khan, et al. (2015), indican que los estudios de investigación han revelado que las organizaciones del sector público deberían ofrecer un mejor rendimiento cuando el entorno social laboral fomenta a las personas a brindar servicios de calidad a sus ciudadanos.

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional.

Autor	Dimensiones	
Likert (1967)	Métodos de mando Fuerzas de motivación Procesos de comunicación Procesos de influencia y de interacción	Toma de decisiones, objetivos o directrices Procesos de control Resultados Perfeccionamiento
Litwin & Stringer (1968)	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo	Apoyo Normas Conflicto
Schneider & Bartlett (1968)	Apoyo gerencial Interés por los nuevos empleados Conflicto	Independencia de los agentes Satisfacción Estructura organizacional
Meyer & Rowan (1968)	Conformidad Responsabilidad Normas	Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo
Friedlander & Margulies (1969)	Empeño Obstáculos Intimidad Espíritu de trabajo	Actitud Acento puesto sobre la producción Confianza Consideración
Gavin (1975)	Estructura organizacional Obstáculo, Recompensa Espíritu de trabajo	Confianza Riesgos Desafíos

Fuente: Brunet (2014).

En la Tabla 1 se presenta un resumen de las dimensiones del clima organizacional a partir de la revisión realizada por Brunet (2014). Para este autor el clima organizacional está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan; sin embargo, la mayoría de los cuestionarios se distinguen por ciertas dimensiones comunes como son: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por sus puestos, el tipo de recompensa o de remuneración que la organización otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Los términos cultura y clima han sido frecuentemente confundidos o usados indistintamente. Ambos términos representan intentos de describir el entorno laboral de los empleados. Sin embargo, representan intentos que surgen de diferentes enfoques e historias. La noción de cultura organizacional surgió de un enfoque antropológico que intentaba examinar lo que era único para cada organización en comparación con la evolución de su historia. En consecuencia, la cultura de una organización particular está representada por descripciones en términos de mitos, símbolos, ritos e historias. La noción de clima organizacional tenía sus raíces en un enfoque psicológico que

tenía como objetivo identificar las dimensiones comunes subyacentes en las diferentes organizaciones.

En lugar de utilizar una perspectiva histórica, el clima organizacional se ocupaba de las interacciones aquí y ahora entre los miembros de una organización. Tett & Meyer (1993), describieron el clima organizacional en términos de una característica relativamente duradera que encarna las percepciones colectivas de los miembros de factores como la autonomía, la confianza, la cohesión, el apoyo, el reconocimiento, la innovación y la equidad. Fue concebido como producido por la interacción de los miembros, influyendo y configurando el comportamiento y sirviendo como base para interpretar las normas situacionales, los valores y las actitudes de la cultura organizacional. Aunque se ha argumentado que los conceptos de clima y cultura a veces se confunden, tuvo una opinión más controvertida al argumentar que los dos proporcionan perspectivas contrastantes de los mismos fenómenos. Denison caracterizó a los investigadores de la cultura como más preocupados por la evolución de los sistemas sociales a lo largo del tiempo y la importancia de los supuestos subyacentes profundos, mientras que los investigadores del clima estaban más preocupados por el impacto de los sistemas organizativos en grupos e individuos.

El método más común para medir el clima organizacional ha sido registrar las percepciones de los empleados individuales en una variedad de aspectos del entorno laboral. Luego se suman a través de conjuntos de elementos para producir puntajes en un pequeño número de dimensiones, y luego estos puntajes de dimensión se agregan entre los empleados para obtener puntajes de dimensión de clima organizacional para la organización. Se han desarrollado varias escalas utilizando este enfoque. Las escalas presentadas hasta ahora varían en términos del número de dimensiones, la nomenclatura de las dimensiones y sus propiedades psicométricas.

Tett & Meyer (1993), mencionan que Campbell et al. en 1970 propusieron cuatro dimensiones de clima organizacional: autonomía individual; grado de estructura impuesta a la posición; orientación de la recompensa; y consideración, calidez y apoyo. El Índice de clima de la organización empresarial estaba compuesto originalmente de dos dimensiones, organización progresiva y control normativo, pero luego fue modificado por Payne & Mansfield (1978), para incluir cuatro dimensiones. La Escala de Entorno de Trabajo Percibido de Newman (1977), se describió como una representación de 11 dimensiones moderadamente correlacionadas que pueden ser estudiadas de forma psicométricas: estilo de supervisión, características de la tarea, relaciones de desempeño-recompensa, relaciones de compañeros de trabajo, motivación del trabajo del empleado, disposición física del trabajo, competencia del empleado, participación en la toma de decisiones, adecuación del ambiente físico, presión para producir, y responsabilidad laboral.

En términos de propiedades psicométricas, Ryder & Southey (1990), describieron el Cuestionario de Clima Psicológico de Jones & James (1979), como el *“enfoque más adecuado, psicométricamente, hasta la fecha”* literatura a partir de la cual se identificaron 35 conceptos (dimensiones potenciales). Estos incluyeron 11 conceptos relacionados con las características del trabajo y el rol, 8 con las características de liderazgo, 4 con las características del grupo de trabajo y 12 con los subsistemas y las características a nivel de la organización. Al incorporar una gama tan amplia de conceptos, Jones y James maximizan la posibilidad de abarcar todas las dimensiones climáticas importantes de su población objetivo (inicialmente, personal militar). Para cada uno de sus conceptos, se generaron entre dos y siete ítems para producir el cuestionario de 145 ítems.

Meyer & Rowan (1977), definieron sus dimensiones a partir de las empresas públicas, y luego de hacer una ponderación de valoración (Anexo1) de todas las dimensiones presentadas se define que este es el enfoque teórico

al que se debe tomar en la investigación una vez que se entienda cuáles son las ventajas de tener una estructura formal en las organizaciones.

De acuerdo con Meyer & Rowan (1977), las organizaciones están obligadas a incorporar las prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionalizados previos al trabajo organizativo e institucionalizado en la sociedad. Muchos de estos elementos institucionales funcionan como mitos, y los organizados los adoptan ceremonialmente. Pero las conformidades con las reglas institucionales pueden afectar la eficiencia o el control sobre los sistemas técnicos, por lo que las organizaciones a menudo desarrollan estrategias de amortiguación para reducir el conflicto. Este artículo sostiene que las estructuras formales de la empresa pública (en este caso) reflejan mitos de los entornos institucionales. La institucionalización implica el proceso mediante el cual las obligaciones de los procesos sociales o las realidades adquieren un estatus de regla en el pensamiento y la acción social.

Las teorías predominantes suponen que la coordinación y el control de la actividad son las dimensiones críticas sobre las cuales las organizaciones formales han tenido éxito en el mundo moderno. Sin embargo, existe una gran brecha entre las estructuras formales y cómo el trabajo realmente se realiza. Otra razón para las estructuras racionales es su legitimidad institucional. Las nociones de estructura están incrustadas en los valores de la sociedad. Muchos programas y políticas son aplicados por la opinión pública, el conocimiento “legitimado a través del sistema educativo”, el prestigio social, las leyes, etc. Algunos de los mitos estructurales más comunes son las profesiones, los programas y las tecnologías. Algunos programas como ventas, producción, publicidad, contabilidad, son normas institucionales. Los departamentos en un Distrito Educativo están algo institucionalizados. Su uso muestra responsabilidad y evita reclamaciones de negligencia. Estas instituciones son mitos que hacen que las organizaciones formales sean más fáciles de crear y más necesarias. A medida que surgen reglas institucionales racionalizadas en determinados dominios de la actividad laboral, las organizaciones formales se forman y expanden al incorporar estas reglas como elementos estructurales. Cuanto más modernizada está la sociedad, más extendida es la estructura institucional racionalizada en determinados dominios y mayor es el número de dominios que contienen instituciones racionalizadas. Las organizaciones reflejan estructuralmente la realidad construida socialmente, los mitos de la “mejor práctica actual” se basan en la suposición de que son racionalmente efectivos.

Algunos mitos han ganado mandato legal, las organizaciones se vuelven isomorfas con su entorno institucional para mantener la legitimidad. La dependencia de las instituciones externas reduce la incertidumbre. La legitimidad asegura la supervivencia. Los mitos de los títulos de trabajo y las ocupaciones y los organigramas son vocabularios de estructura. Usar palabras legítimas ayuda a legitimar.

La falta de incorporación de estos mitos se ve como irracional y negligente. Las organizaciones que incorporan elementos racionalizados con legitimación social en sus estructuras formales maximizan su legitimidad y aumentan sus recursos y capacidades de supervivencia. A menudo las reglas categóricas entran en conflicto con la eficiencia. La organización puede resolver estos conflictos por desacoplamiento. Debido a que los intentos de controlar y coordinar actividades en organizaciones institucionalizadas conducen a conflictos y la pérdida de legitimidad, los elementos de la estructura se desacoplan de las actividades y de los demás. Se evita la integración, se descuida la implementación del programa y se ceremonializa la inspección y evaluación.

La confianza en los elementos estructurales se mantiene a través de la evitación, la discreción y la supervisión. Otros son delegación, profesionalización, objetivo, ambigüedad, eliminación de los datos de salida y mantenimiento de la cara, ellos contribuyen a un aura de confianza dentro y fuera de la organización, mantienen el supuesto de que las personas están actuando de buena fe. Cuanto más se deriva la estructura de una organización a partir de mitos institucionalizados, más se mantiene elaborando demostraciones de confianza, satisfacción y buena fe, interna y externamente, las organizaciones institucionalizadas buscan minimizar la inspección y evaluación tanto de los gerentes internos como de los constituyentes externos.

Los antropólogos culturales han propuesto diversas y complejas teorías de la cultura que pueden caracterizarse por sus supuestos particulares, sesgos y énfasis. Se hace una primera y crítica distinción entre aquellos teóricos que consideran que la cultura está unida al sistema social y aquellos que la conciben como un sistema ideacional implícito, conceptualmente separado. En la vista anterior, los reinos culturales y sociales se integran en un sistema sociocultural, postulando armonía, consonancia e isomorfismo entre estos dos reinos. Lo cultural se traga en lo social y viceversa; El comportamiento manifiesto es el producto de este sistema sociocultural. En desacuerdo con esta visión, Kroeber & Parsons (1958), propusieron una distinción conceptual y analítica entre sistemas sociales y sistemas culturales. Por ello hay que relacionar

el clima organizacional y su estructura con la cultura que conlleva a que la organización se maneje adecuadamente en las dimensiones.

Allaire & Firsirotu (1984), menciona que la cultura como sistema ideacional incluye conceptos muy diferentes que, sin embargo, comparten el postulado de un reino cultural distinto manifestado en estructuras, procesos o productos cognitivos; Para tres de esas escuelas de pensamiento, la cultura está ubicada en la mente. La escuela cognitiva (a veces conocida como la escuela etnográfica), ve la cultura como un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para percibir, crear, evaluar y actuar. La cultura de una sociedad consiste en lo que uno tiene que saber o creer para funcionar de manera aceptable para sus miembros, Culturas entonces no son fenómenos materiales; son organizaciones cognitivas de fenómenos materiales.

Para Levi-Strauss (1973), y la escuela estructuralista, la cultura se compone de sistemas mentales simbólicos compartidos, un reflejo de los procesos inconscientes que son productos acumulativos de la mente que subyacen en la cultura. Manifestaciones. La variedad de elaboraciones y artefactos culturales resulta de transformaciones o permutaciones de procesos y estructuras formalmente similares. Por supuesto, en un sentido superficial, los productos de la cultura son enormemente diferentes, pero como todas las culturas son el producto del cerebro humano, que se supone que utiliza los mismos mecanismos para pensar, debe haber características que sean comunes a todas las culturas. Por lo tanto, Levi-Strauss cree que hay universales en la cultura humana, que se encontrarán solo en el nivel de la estructura inconsciente, nunca en el nivel del acto manifiesto. En una declaración sintética rara, escribe que *“los sistemas de parentesco son elaborados por la mente al nivel del pensamiento inconsciente; y la reaparición, en regiones distantes y en sociedades profundamente diferentes, de formas de parentesco, roles matrimoniales y actitudes similares hacia los parientes, etc., lleva a creer que, en todos los casos, los fenómenos observados resultan de la interacción de leyes generales pero ocultas”* (Lévi-Strauss, 1973, pág. 41).

Esta breve clasificación de conceptos de la antropología cultural proporciona una variedad de nociones diferentes con las que examinar y ubicar los conceptos de cultura que se encuentran en la teoría de la organización o en la literatura de administración. La bibliografía indica que, a través del modelo de dimensiones estructurales de las instituciones políticas, existe la intención de proporcionar una reflexión al discurso de la teoría institucional tomando tantos factores objetivos como parte de las estructuras de las instituciones, es decir, tratando de

proporcionar argumentos para resistir un objetivo. Meyer & Rowan (1977), a través de su Modelo de Estructuras Institucionales Racionalizadas, contribuye a la Teoría Política, apoyo externo o ambiental en el que se desarrollan las instituciones: Reglas y Modernización Institucional de la Sociedad.

La Teoría de las Estructuras Institucionales, con las premisas de las dimensiones estructurales: 1) Constitucionalización Institucional; 2) Centralización de la institución; 3) Especialización Institucional; 4) Política de dispersión espacial en las instituciones; y 5) Plazo institucional de control. Finalmente, se considera que la teoría institucional para el desarrollo de sus modelos se centrará en esas corrientes en lugar de tratar de diseñar reglas que dicten acciones correctas, en términos de relaciones entre roles y situaciones de manera integral, es decir, considerando los elementos subjetivos y los objetivos de las instituciones. ya que la formación de una decisión colectivizada no puede tomarse sin pausa o reflexión reflexiva de los elementos integrales que constituyen las Instituciones Políticas. La cultura organizacional conlleva a que los empleados contemplen acceder a la plena satisfacción laboral de otro modo no tendría razón de ser que se establezca una cultura en la empresa.

La satisfacción laboral, un concepto ampliamente estudiado en la investigación del comportamiento organizacional, se **“conceptualiza comúnmente como una variable efectiva que resulta de una evaluación de la experiencia laboral de un individuo”**. En un término más simple, la satisfacción laboral es **“la medida en que a las personas les gustan sus trabajos”**. La satisfacción laboral puede explicarse utilizando la teoría de la equidad (Davidson, Manning, Timo, & Ryder, 2001).

Según Adams & Freedman (1976), la teoría de la equidad se refiere a equilibrar o calibrar las entradas y salidas de un empleado. Las entradas están compuestas de tiempo, esfuerzo, habilidad y lealtad que un empleado confía en su trabajo (ambos géneros). A cambio, el empleado recibe recompensas intrínsecas y extrínsecas en forma de pago, bonificaciones, beneficios, seguridad y disfrute. Estos autores plantearon que las personas se desmotivan o se sienten insatisfechas cuando sus aportaciones no son compensadas de manera justa en comparación con alguien que está desempeñando un trabajo similar. Conocer y comprender la cultura de la empresa puede ser muy útil. Un ajuste entre la personalidad y la cultura de su empresa es de importancia crítica tanto para su felicidad como para su éxito. Si el empleado no se siente bienvenido y perteneciente, esto afectará tus relaciones profesionales, su motivación y su deseo de sobresalir. Hofstede (1999), define seis dimensiones:

1. Medias y orientadas a objetivos: Una cultura orientada a los medios da importancia a cómo se hace el trabajo. La atención se centra en la forma en que las personas trabajan y el énfasis en evitar el riesgo. En el extremo opuesto del espectro, una orientada hacia los objetivos cultura se identifica con lo que el trabajo se hace. Hay un fuerte enfoque en lograr un resultado final. De las seis dimensiones, esta dimensión se relaciona más fuertemente con la efectividad organizacional; Las organizaciones con culturas orientadas a objetivos son más efectivas que aquellas con culturas orientadas a los medios.
2. Dirigido internamente o externamente: Los empleados dentro de una cultura impulsada internamente se ven a sí mismos como expertos; sienten que saben lo que es mejor para el cliente y el cliente y actúan en consecuencia. Como lo dijo Steve Jobs, **“Muchas veces, las personas no saben lo que quieren hasta que se lo muestran”**. Por otro lado, los empleados que trabajan en una cultura orientada al exterior están muy orientados al cliente y harán lo que sea necesario. el cliente quiere Su mantra podría ser, **“el cliente siempre tiene la razón”** y su satisfacción métrica favorita del cliente.
3. Disciplina de trabajo despreocupada vs. Estricta: La disciplina laboral se refiere a la cantidad de estructura y control. En una cultura tranquila, el enfoque de trabajo es informal, flexible, impredecible y estas características facilitan un alto nivel de innovación. ¡Pero es mejor que te gusten las sorpresas y estés dispuesto a improvisar y adaptarte! En una cultura estricta, hay una buena cantidad de planificación, lo que conduce a la eficiencia y la productividad. Las personas toman la puntualidad con seriedad y delegan el trabajo con instrucciones detalladas.
4. Local vs. Profesional: En una cultura organizacional local, los empleados se identifican con su jefe y sus compañeros de equipo. Este tipo de entorno corre el riesgo de tener un bajo nivel de diversidad, ya que existen presiones sociales para actuar, mirar y hablar de una determinada manera. Sin embargo, estas normas definidas permiten una gran cantidad de previsibilidad. En una empresa con una cultura profesional, los empleados se identifican con su profesión o con el contenido del trabajo.
5. Sistema abierto vs. Cerrado: En un sistema abierto, los recién llegados son bienvenidos fácilmente. Las personas son inclusivas y adoptan el enfoque de que cualquiera encajará bien con la organización. Un sistema cerrado es más exclusivo, donde los recién llegados tienen que demostrar su valía. Las culturas abiertas tienen gerentes y líderes accesibles, y por lo tanto tienden a ver una mayor satisfacción de los empleados.

6. Empleado vs. trabajo centrado: En una cultura con una filosofía de gestión centrada en el empleado, los líderes asumen la responsabilidad de la felicidad, el bienestar y la satisfacción de sus empleados. Esto es cierto incluso si es a expensas de la productividad. En una cultura centrada en el trabajo, un enfoque en el alto desempeño de tareas puede venir a expensas de los empleados. En este entorno, existe un bajo nivel de empatía por los problemas personales.

A medida que lea esta lista, probablemente pueda elegir fácilmente qué tipo de cultura prefiere y cuál no es adecuado para la organización. La mayoría de las veces, las preferencias y las culturas de nuestra compañía son más moderadas y se ubican en algún lugar en medio de los extremos polares descritos en este artículo. Es importante tener en cuenta que estas dimensiones de la cultura organizacional no son ni buenas ni malas. Sin embargo, cualquiera de los extremos del espectro en el lado extremo puede causar disfunción; por ejemplo, cuando los objetivos de una organización son inapropiados para la cultura o cuando un grupo de individuos no se integra bien con su entorno.

Cada organización se ha establecido con ciertos objetivos para lograr los resultados esperados sean o no con fines de lucro. Estos objetivos se pueden lograr utilizando los recursos como hombres, máquinas, materiales y dinero. Todos estos recursos son importantes, pero de estos la mano de obra es el más importante. Juega un papel importante en la realización de tareas para lograr los objetivos. Surge la pregunta de cómo estos recursos son utilizados por la mano de obra. Además, el entorno empresarial está cambiando drásticamente. Los factores ambientales son incontrolables.

Estos están más allá del control de la gestión de las empresas. Uno tiene que ajustarse con los factores externos al negocio en el mercado. Todos los factores ambientales, como los sociales, culturales, legales, políticos, económicos, tecnológicos y de competencia cambian muy rápidamente. Para un trabajo efectivo, el conocimiento de estos factores debe, de lo contrario, el plan fallará. En esta situación es difícil predecir sobre cualquier cosa. Es incierto decir que lo que sucederá mañana. Nuevamente, se siente la necesidad de mano de obra altamente calificada y dedicada que puede dar el mejor resultado.

Hoy en día, los mercados también son muy competitivos y hay una feroz competencia. Para cada organización es difícil comenzar, sobrevivir, estabilizarse y sobresalir en el negocio. La empresa que obtiene la ventaja sobre otros competidores a través de su talentosa y dedicada mano de obra puede tomar la delantera en el mercado. La contribución de los empleados en el trabajo es el factor más

importante para el desarrollo y la excelencia en los negocios. El desempeño de los empleados en diferentes trabajos en estrecha coordinación es necesario para el éxito de la unidad (Khan, et al., 2015).

Los empleados están desempeñando diferentes trabajos en una organización dependiendo de la naturaleza de la organización. Principalmente realizan tareas como producción, almacenamiento, fabricación, transporte, mercadeo, compras, distribución, promoción de negocios, finanzas y contabilidad, recursos humanos, investigación y relaciones públicas. Todas estas actividades están interrelacionadas para lograr los objetivos. Estos deben ser realizados por los empleados adecuadamente para que puedan dar lo mejor de sí en el trabajo. Esto tendrá un gran impacto en la producción total, ventas, ganancias, progreso y posición de mercado de la compañía en el mercado. Varios factores, como las habilidades, la capacitación, la motivación, la dedicación, el bienestar, las políticas de gestión, los beneficios complementarios, el salario y los paquetes, la promoción, la comunicación, etc. son responsables de alentar a las personas a trabajar con sinceridad y dar su mejor resultado.

La importancia del desempeño de los empleados debe ser entendida por la gerencia y los esfuerzos sinceros deben ponerse en esa dirección. La gerencia de la compañía que tome los pasos oportunos en esa dirección estará en condiciones de desarrollar y motivar a las personas para que lo hagan. Finalmente, asegura Meyer (2007), la compañía puede tomar la delantera del mercado y aprovechar las oportunidades disponibles en el mismo. Las siguientes son ventajas de un desempeño más alto para los individuos, la organización, la sociedad y la nación en general: (a) La productividad del individuo en los aumentos de trabajo. (b) El empleado obtiene satisfacción laboral en el trabajo. (c) Los problemas psicológicos de los empleados llegan a bajo nivel. (d) Aumento de la participación de los empleados en sus puestos de trabajo. (e) Se desarrolla un sentido de compromiso y lealtad entre los empleados. (f) Los empleados obtienen salarios e incentivos más altos en base a la producción. (g) Calidad y cantidad del aumento de la producción total. (h) Las ventas y las cuotas de mercado de la empresa en el mercado mejoran. (i) El beneficio mejora y eso conduce al progreso del negocio. (j) La buena voluntad de la organización va en alto. (k) Todo esto contribuye al desarrollo de la economía nacional y el nivel de vida de la sociedad en su conjunto. Como se indicó anteriormente, el estudio de los antecedentes de satisfacción laboral permite la identificación de determinantes clave de la satisfacción laboral en la empresa pública. En consecuencia, se pueden emplear estrategias de gestión de recursos humanos

apropiadas y concretas para motivar y retener a la gente y mejorar su desempeño laboral.

CONCLUSIONES

Desde los distintos parámetros que se han discutido, se puede concluir que Los hallazgos sugieren direcciones prometedoras para el diseño de modelos teóricos ya que se logra describir las percepciones de la cultura organizacional y la prevalencia de los comportamientos de ciudadanía organizacional entre los empleados, además de que se llega a determinar los aspectos fenomenológicos más fuertes y los más problemáticos en el clima laboral en su relación con el desempeño a través de tener clara la teoría en revisión como la organización y su estructura que es evidentemente importante para esta investigación debido a que los Distritos Educativos poseen un organigrama tedioso en lo extenso, pero a la vez con una intención muy fiscalizadora. Al final se llegó a evaluar las propiedades psicométricas de las medidas para la cultura organizacional para luego identificar cualquier relación entre el clima organizacional y el desempeño de los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, I., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited; Comments and annotated bibliography. En, L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *AdTonces in experimental social psychology*. (pp. 43-90). New York: Academic Press.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). *Theories of organizational culture*. Montreal: Egos.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organización al: Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 25-50.
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cubillos, B., Velásquez, F., & Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73. Recuperado de <https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/10-plan-de-mejoramiento-de-variables-del-clima-organizacional-que-afectan-al-desempe%C3%B1o-laboral-en-una-entidad-del-estado-2.pdf>
- Davidson, M., Manning, M., Timo, N., & Ryder, P. (2001). The Dimensions of Organizational Climate in Four- and Five-Star Australian Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(4), 444-461. Recuperado de <https://experts.griffith.edu.au/publication/n0a42fba0d36b1edf22bad7813d6a758b>
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones: el software de la mente*. Madrid: Alianza.
- Khan, N., Qureshi, M., Rasli, A., & Ahmad, A. (2015). The Impact of Multiple Organizational Climates on Performance of Public Sector Organizations: Evidences from Pakistan. *International Journal of Economics and Financial*, 15(1), 276-282. Recuperado de <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/1358>
- Lévi-Strauss, C. (1973). *Anthropologie structurale deux*. París: Librairie Plon.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.
- Meyer, J. (2007). Reflections on Institutional Theories of Organizations. En, *The sage handbook of organizational institutionalism*. (pp. 788-809). Recuperado de http://scripts.mit.edu/~cwheat/ess/papers/Meyer_6.pdf
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structures as myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Segredo, A., & Reyes, D. (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Correo Científico Médico de Holguín, 8(3). Recuperado de <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1113339.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Enfoque desde la empresa pública: Valorado por supervisores de Distrito Educativo.

Autor	Dimensiones	Valora- ción en la empresa pública Distrito Educativo	Suma	Ítems	Promedio						
Likert (1967)	Métodos de mando	10,00	44,00	8,00	5,50	Conformidad	8,00	36,00	6,00	6,00	
	Fuerzas de motivación	4,00				Responsabili- dad	5,00				
	Procesos de comunicación	7,00				Meyer & Rowan (1968)	Normas				6,00
	Procesos de influencia y de interacción	3,00				Recompensa	8,00				
	Toma de decisiones, objetivos o directrices	3,00				Claridad orga- nizacional	8,00				
	Procesos de control	7,00				Espíritu de tra- bajo	9,00				
	Resultados	3,00				Empeño	4,00				
	Perfeccionamiento	7,00				Obstáculos	4,00				
	Estructura organizacional	8,00				Intimidad	4,00				
	Responsabilidad	5,00				Fried- lander & Mar- gules (1969)	Espíritu de tra- bajo				8,00
Litwin & Stringer (1968)	Recompensa	4,00	34,00	7,00	4,86	Actitud	7,00	36,00	8,00	4,50	
	Riesgo	4,00				Acento puesto sobre la pro- ducción	3,00				
	Apoyo	4,00				Confianza	3,00				
	Normas	6,00				Consideración	3,00				
Schnei- der & Bartlett (1968)	Conflicto	3,00	31,00	6,00	5,17	Gavín (1975)	Estructura or- ganizacional	8,00			
	Apoyo gerencial	4,00				Obstáculo, Recompensa	4,00				
	Interés por los nuevos empleados	5,00				Espíritu de tra- bajo	8,00				
	Conflicto	4,00				Confianza	5,00				
	Independencia de los agentes	2,00				Riesgos	5,00				
	Satisfacción	8,00				Desafíos	5,00				