

# CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS

## CARROCERAS



**OMAR DAMIÁN CAVERO ÁLVAREZ**

Universidad Técnica de Ambato  
od.cavero@uta.edu.ec

**MEDARDO ANDRÉS PAREDES NÚÑEZ**

Universidad Regional Autónoma de los Andes  
an\_dpa23@hotmail.com

**ÁNGELA VERÓNICA PAREDES NÚÑEZ**

Universidad Regional Autónoma de los Andes  
vero\_paredes@hotmail.com

Recibido: 18/01/2018

Aprobado: 07/03/2018

### Resumen

El objetivo del estudio es fundamentar sobre la cultura organizacional en el desarrollo de las empresas y los miembros de la misma al momento de experimentar un cambio que puede generar conflicto entre superiores, empleados y relación entre superiores-empleados. Aquí se ve reflejada la toma de conciencia, ya que es necesaria para poder empezar con el cambio; se debe entender que el cambio es para mejorar la empresa, para que esta salga adelante llevando consigo la superación de cada uno de los empleados. En cuanto a la metodología, se utilizó la descriptiva y analítica. Se concibe como foco de análisis que el cambio de la empresa debe empezar por los superiores, puesto que estos llevan esa energía positiva a sus seguidores o los encargados de su área y si estos presencian que desde un alto mando organizacional se están dando medidas adecuadas para el cambio, claramente estos lo tomarán de mejor manera, llevando así al éxito en la interrelación laboral. Entre los resultados más relevantes se tiene que la responsabilidad que adquiere cada superior o jefe de la empresa puede pasar de una forma autocrática a consensual, lo que obliga a modificar las relaciones horizontales y verticales sin afectar ninguna área, mucho menos al personal de la empresa.

**Palabras clave:** empresa, empleados, laboral, horizontal, vertical.

### ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE DEVELOPMENT OF PRODUCTIVITY IN BODYBUILDING COMPANIES

#### Abstract

The objective of studies: To base on the organizational culture in the development of the companies and the members of the same one when experiencing a change can generate conflict between superiors, employees and relation between superiors - employees, here it is reflected the awareness since it is necessary to be able to start with the change, they must understand that the change is to improve the company, so that it goes ahead, taking with it the improvement of each one of the employees Methodology: It is a focus of analysis that the change of the company must start with the superiors, since they carry that positive energy to their followers or those in charge of their area, and if they see that from an organizational high command they are taking adequate measures for the change, clearly they will take it better thus leading to success in the labor interrelation. Most relevant results: The responsibility that each superior or head of the company acquires can pass from an autocratic to a consensual way, this situation forces to modify the horizontal and vertical relationships without affecting any area much less to the personnel of the company.

**Key words:** company, employees, labor, horizontal, vertical.



ARJÉ. Revista de Postgrado FaCE-UC. Vol. 12 N° 22. Enero-Julio 2018/ pp.394-402.  
ISSN Versión electrónica 2443-4442, ISSN Versión impresa 1856-9153  
Cultura organizacional en el desarrollo de la productividad en las empresas carroceras  
Omar Damián Cavero Álvarez, Medardo Andrés Paredes Núñez y Ángela  
Verónica Paredes Núñez

## Introducción

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el último censo realizado en el año 2010 la provincia de Tungurahua posee alrededor de 67 empresas carroceras solo en el cantón Ambato, puesto que en los ocho cantones restantes no se han encontrado este tipo de empresas, demostrando así que el cantón Ambato posee mucha productividad y comercio a comparación del resto de cantones que posee la provincia anteriormente nombrada.

Robbins (2014), manifiesta que existe una lista de características de la cultura organizacional entre las cuales tenemos: Identidad de los miembros, énfasis de grupos, enfoque en la gente, integración de la unidad, control, tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia de conflicto, enfoques de sistemas abiertos, y orientación. Para García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2016), todas estas características son necesarias en una empresa para que pueda llevar de manera satisfactoria el cambio que puede sufrir en el medio ambiente. Tralluela. L. (2014) manifiesta que para un directivo el cambio de la cultura organizacional es uno de los más difíciles retos puesto que las complejidades operacionales, organizacionales y tecnológicas a las que deben enfrentarse los gerentes son como monstruos enormes de los cuales pueden salir victoriosos o simplemente lo derrotarán por la falta de conocimiento.

Por su parte, Loo y Santos (2017) manifiestan que la productividad es aquella acción de transformar la materia prima en productos que son destinados para satisfacer las necesidades de los seres humanos, es así que un profesional industrial es aquella persona que tiene la habilidad para llevar el sistema de gestión de talento humano, pero debe hacerlo de una manera adecuada llevando de la mano el liderazgo.

Por otra, López, Cárdenas y González. (2017) señalan que el nivel de productividad puede llevar a elevar a la empresa con la competencia haciendo así que esta pueda mantenerse firme en el mercado. La productividad, por obvias razones, ayuda a aumentar sus ganancias y a tener un mayor estilo de calidad de vida. Otros autores como Loya, Calderón, Constante, y Díaz (2017), la mayor productividad tiene algunas características entre las cuales se tienen: a mayor productividad mayor ganancia, a mayor calidad mayor consumo de bienes y a mayor productividad mejoramiento de trabajo y estilo de vida.

Solis y Ricardo (2017) expresan que el análisis físico mental, emocional y social de los trabajadores influirá en su campo laboral, así como la modalidad bibliográfica documental y de campo la cual se encarga de tener conocimiento acerca de su vida desde sus inicios con base en la experiencia en otras empresas; todo lo anteriormente nombrado junto con la motivación y con otras variables hacen o podría dar como resultado un coctel exitoso para el trabajador en el desempeño de sus funciones. Para esto es necesario que se lleve un seguimiento para lo cual es encargado el departamento de recursos humanos.

En cuanto al clima organizacional, Pérez y Perea (2016) señalan su importancia, puesto que con el tiempo ha llegado a ser un tema de estudio ya que gracias a este se puede expresar teóricamente cómo el trabajador podría desempeñar sus labores asignadas de manera exitosa y satisfactoria y el análisis del clima se le determina mediante la percepción de los trabajadores.

Otros autores como Carrasco, Álvarez, Torres, y Ortiz. (2016) coinciden con los anteriormente señalados, puesto que consideran al clima organizacional como

---

de vital importancia dado que se lo definen como las percepciones que el empleado interno tiene acerca de las estructuras y procesos que ocurren en el medio ambiente en el cual se está desarrollando.

En lo que atañe a los cambios tecnológicos, Arias (2017) manifiesta que para tener un crecimiento económico, la empresa que decide hacer un cambio para poder reemplazar la manufactura, debe tener un conocimiento previo del tema y más que todo de la maquinaria que necesita para la empresa; en otras palabras, se debe tener una fuente de información muy amplia en lo que se refiere a funciones, tiempo de durabilidad, ventajas y desventajas todo esto en comparación con la manufactura que va a ser reemplazada.

Para García (2017), cuando se habla de posibles limitaciones se deben tomar en cuenta las desventajas que puede tener la maquinaria en comparación a la manufactura, puesto que una maquinaria siempre va a necesitar mantenimiento, por lo que los factores que implica deben ser analizados antes de adquirir uno. En fin, la parte tecnológica y sus innovaciones cumplen un rol importante dentro de una organización.

Coincide Figueroa (2016) con lo ya expresado, dado que las organizaciones maduras deben revitalizarse y estar al tanto con la tecnología para poder así competir en entornos cada vez más duros, puesto que la competencia ya sea de un lado u otro siempre estará al tanto de sobresalir en el mercado; por esta misma razón se debe considerar que si se hace un cambio dentro de la empresa, debe existir compromiso por parte de todos los miembros de la misma y como anteriormente se ha expresado, el liderazgo y la comunicación son la clave principal para poder llevar a cabo el cambio que se desea hacer dentro de la compañía.

De igual manera, González (2016) manifiesta que los

avances tecnológicos van creciendo día a día, es por tal razón que una empresa debe estar a la par de este fenómeno y la productividad es resultado de este acto, dado que la competitividad es un fenómeno que se ve a diario en el mercado es así que sus niveles son cada vez mayores.

Así mismo, Marulanda, López, y López (2016) expresan que algunas empresas se han visto en la necesidad de implantar terceros mercados puesto que la empresa en sí no se da abasto, ya sea en la elaboración, producción o repartición del bien que ellos fabrican; como resultado tenemos que la productividad aumenta cada vez más, puede que gracias a estos terceros mercados se agilice el trabajo, pero no se debe dejar de lado que aunque exista abundante producto debe mantenerse la calidad del mismo para que pueda tener acogida y la parte financiera de la empresa no se vea afectada.

En otro orden de ideas, Marshall (2016), especifica que es necesario que las empresas tomen en cuenta los incentivos salariales, dado que la productividad será mayor, porque un incentivo económico o moral es de gran importancia y juega un papel fundamental en la vida del trabajador puesto que las personas trabajan de mejor manera, lo cual canaliza que aumente claramente la productividad.

Así mismo, para Medina Fernández de Soto (2016) el grado de difusión de los incentivos salariales por productividad es tomado en cuenta por los gerentes de cada empresa, ya que es innegable que al dar un incentivo a un solo empleado es poner en juego los comentarios que harán dentro de la empresa, por tal motivo estos se propagarán y empezarán a pedir incentivos en las diferentes áreas lo que puede llevar a desbalancear la economía de la empresa. En otras palabras, se les debe dar siempre y cuando la productividad de cada uno de los

---

empleados sea excelente, para esto es necesario llevar una tabla de producción de cada uno de los empleados.

### **Importancia del problema**

Rivera-Huerta, López, y Mendoza (2016) manifiestan que la baja o alta productividad primero depende en mayor grado del gerente, en segundo lugar de los encargados de cada área y finalmente de los trabajadores, por lo que para poder tener una buena productividad se necesita de un tipo de liderazgo especial entre los cuales se puede descartar el liderazgo autocrático, ya que en muchos empleados al momento de que el líder expresa frialdad y autoridad déspota, pueden verse ajenos a la comunicación entre cada departamento, mientras que si existe como recomendación un liderazgo autocrático los miembros internos se ven o forman parte de la compañía porque el líder hace que se sientan así.

En relación con lo anterior, Omar, Salessi, y Urteaga (2016) expresan que por tal razón la comunicación es importante entre empleados y jefes dado que posibilita que la productividad aumente llevando de la mano futuros incentivos, así como el alza económica de la empresa.

Ruiz y Díaz (2015) consideran que en la actualidad para obtener una posición competitiva, las empresas necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, no cabe duda de que si se tiene una buena capacitación la productividad mejorará, pero lo más esencial es que en la organización se debe introducir un compromiso conjunto de participación en un proceso continuo de mejora y esta debe involucrar tanto a la gerencia como a los trabajadores.

Por su parte, Ortega (2017) expresa que la forma de vida tanto en casa como en la oficina debe ser controlada y mejorada para que los empleados puedan rendir de mejor manera ofreciendo así un excelente servicio

lo cual canaliza una buena productividad dentro de la organización.

Autores como Velásquez, Núñez y Rodríguez (2016) manifiestan que existen estrategias para la productividad, por lo que se debe contar con la respectiva autorización de la gerencia para poner en práctica cualquier tipo de promoción, divulgación, implantación y ejecución de estas estrategias por parte de todos los miembros quienes son parte de la organización. Según Palos y Aguayo-Camacho (2016) las estrategias a considerar son: Definir el objetivo, establecer los criterios de evaluación, establecer pasos a las alternativas, elaborar matriz de decisión, posteriormente al seguir estos pasos se pueden presenciar los resultados.

De acuerdo con Zabala, Andrade e Inciarte (2016) cuando una empresa lanza al mercado algún producto nuevo el cual satisfaga algunas de las necesidades del ser humano, se puede manifestar que está sobresaliendo en la competencia y brindando una ayuda para aquellas personas que lo consuman también expresan que si está hecho con una base tecnológica se da por comprobado que está utilizando una buena tecnología.

Por su parte, Rodríguez y Mladinic (2016) indican que si la elaboración del producto no afecta a las personas que la consuman, para la empresa tiene una gran ventaja porque aparte del consumo la agilidad es práctica puesto que poseen una tecnología de punta lo cual también ayuda en la productividad de la misma. Precisamente, en América Latina y específicamente en Chile se presentan serios problemas de productividad esto se lo puede ver comparado con China u otros países desarrollados los cuales hacen explotar sus conocimientos y esto canaliza una buena productividad.

Pérez, Milian, Cabrera y Victoria (2016) manifiestan que la productividad es uno de los principales objeti-

---

vos que tiene una empresa, tradicionalmente los países potenciales han desarrollado altos niveles de productividad. EEUU fue uno de los países que lideró durante 20 años, en cuanto hablamos de productividad; le siguieron países Europeos y Asiáticos, estos lograron desarrollarse de una manera sorprendente lo cual fue el principio para poder implantar un desarrollo económico, esta acción encaminó al resto de países para que pudieran seguir sus pasos y poder tener una mayor productividad en las empresas. EEUU siempre ha tenido el lema que mientras haya eficiencia en el uso de recursos van a ser más productivos y mientras más productivos sean, llegarán a ser más competitivos.

### **Metodología**

Se trabajó con 67 empresas de la ciudad de Ambato. La metodología investigativa utilizada es la descriptiva y analítica; para ello, se usó como fuente principal la revisión bibliográfica en libros, artículos técnicos y científicos referentes a la temática a abordar, con el objeto de determinar la influencia que tienen los tipos de culturas de una organización sobre el incremento de la competitividad en una cadena productiva para establecer marcos teóricos que sirven de base a posteriores estudios sobre modelos de asociatividad y clúster, de igual modo, se busca detallar cómo la cultura empresarial se convierte en filosofía fundamental para un buen liderazgo e incremento de la productividad y establecer la influencia que ejerce el tipo de la cultura empresarial en la competitividad de una organización empresarial.

### **Resultados**

La medición de productividad es muy popular puesto que focaliza los logros del empleado hacia la empresa. Se evalúa por el volumen de producción o de ventas en la carrocería.

En lo que respecta a la administración por objetivos, se analizó el rendimiento tomando como patrón los objetivos propuestos, se utilizó una numeración del uno al diez o por porcentajes. Se evaluaron según su grado de consecución.

### **Conclusiones**

Se concluye que el desarrollo de la productividad es un elemento clave puesto que mientras una empresa produzca más, tendrá un mayor lucro lo cual es de gran ventaja para la empresa, como es el caso de las empresas carroceras que si combinan un buen cambio empresarial con una excelente manufactura la productividad será mayor; por ende, es así que la tecnología de punta ayudará en gran escala para que esta empresa pueda surgir y pueda estar de pie frente a la competencia.

Es complicado que el personal de una empresa se adapte de un día a otro porque entran en juego sus conocimientos arraigados, debido a esto, es necesario que se considere la parte humanista, un buen liderazgo y una comunicación efectiva.

Para que una empresa pueda tener algún cambio, se necesita una adecuada toma de decisiones y para que los clientes internos puedan adaptarse a dicha acción, se necesita de la ayuda de sus superiores, de un excelente liderazgo y un conocimiento adecuado acerca del porqué del cambio.

Es difícil dar por aceptado un cambio dentro de una empresa porque esto conlleva un gran trabajo, por lo que solo en un futuro se podrán ver los resultados claramente con la productividad que este demuestre, pero a pesar de lo difícil que sea, se debe trabajar en equipo y así dar a entender a los clientes internos que se hace por la mejora de la empresa lo que hará que poco a poco se vayan acostumbrando, ya que mientras

hagan su trabajo con mayor esmero, la empresa podrá palpar mayor productividad.

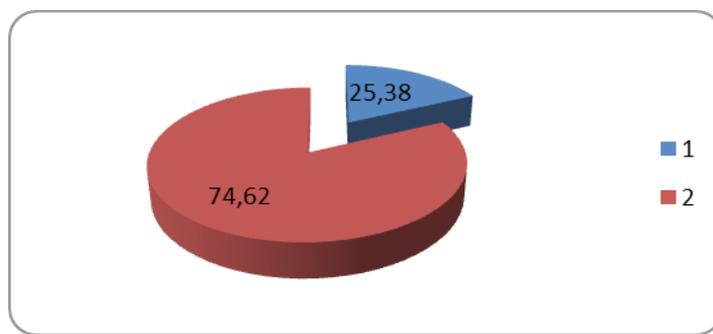
La globalización obliga que las empresas tengan cambios continuos, esto implica que se vaya de la mano con el desarrollo de la tecnología; es decir, una empresa no puede quedarse estancada puesto que la competencia lo absorbería de forma inmediata, lo que canalizaría el derrocamiento de dicha empresa al no adaptarse al avance de la tecnología.

### Tablas e imágenes

**Pregunta 1:** ¿la empresa realiza evaluaciones al desempeño a los colaboradores?

**Tabla N° 1**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SÍ	50	74,62%
NO	17	25,38%
Total	67	100,00%



**Gráfico N° 1**

**Fuente:** autor, 2018

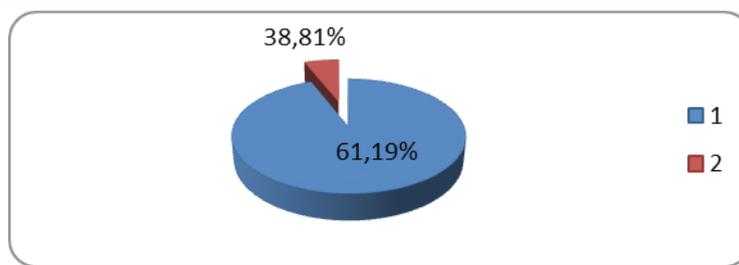
### Análisis e interpretación:

Según la encuesta aplicada el 74,62% respondió que la empresa realiza evaluaciones al desempeño a los colaboradores mientras que el 25,38% respondió que la empresa no realiza evaluaciones al desempeño a los colaboradores.

**Pregunta 2:** ¿los materiales e insumos en la empresa existe control?

**Tabla N° 2:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
De acuerdo	41	61,19%
En desacuerdo	26	38,81%
Total	67	100,00%



**Gráfico N° 2**

**Fuente:** autor, 2018

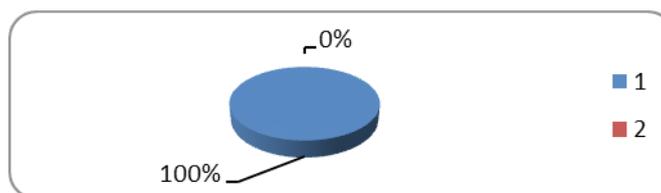
**Análisis e interpretación**

El 61,19% de los encuestados señaló que en la empresa existe control de los materiales e insumos; mientras que el 38,81 manifiesta que no existe control de los insumos en la empresa.

**Pregunta 3:** ¿existe armonía y control en la empresa?

**Tabla N° 3**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	67	100,00%
No	0	0,00%
Total	67	100,00%



**Gráfico N° 3**

**Fuente:** autor, 2018

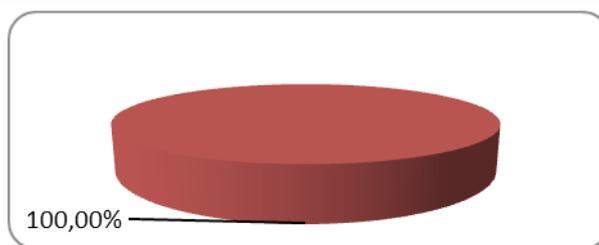
**Análisis e interpretación:**

De las personas encuestadas el 100% respondió que sí existe armonía, cordialidad y control en la empresa.

**Pregunta 4:** ¿qué factores influyen en el rendimiento diario en la empresa?

**Tabla N° 4**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Problemas familiares	0	0,00%
Desmotivación	67	100,00%
Total	67	100,00%



**Gráfico N° 4**

**Fuente:** autor, 2018

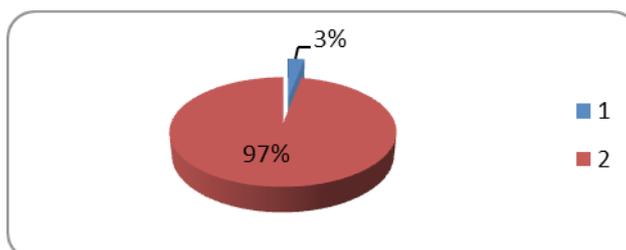
**Análisis e interpretación:**

De todas las personas encuestadas, el 67% manifestó que la desmotivación es lo que influye en el rendimiento dentro de la empresa y sobre los problemas familiares, expresaron que no interfieren en el desarrollo de la empresa.

**Pregunta 5:** ¿en su jornada de trabajo diario informa a su jefe de las actividades?

**Tabla N° 5:**

Alternativas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SÍ	2	2,99%
NO	65	97,01%
Total	67	100,00%



**Gráfico N° 5**

**Fuente:** autor, 2018

**Análisis e interpretación:**

Mediante las encuestas aplicadas el 2,99% respondió que en su jornada de trabajo diario sí informa a su jefe de las actividades; mientras que el 92,01 % de encuestados respondió que no le informan.

**Referencias**

Arias, E.A.M. (2017). Impacto del cambio tecnológico en la economía global y organizacional. *Revista Teckne*.  
 Carrasco, L. V. M., Álvarez, A. T. V., Torres, A. V. F., & Ortiz, P. K. S. (2016). El crecimiento de las empresas establecidas. Un caso de estudio del sector de fabricación de carrocerías en Ecuador abordado desde la perspectiva financiera. *Equidad y Desarrollo*, (27), 55-71.  
 Figueroa, J. J. V. (2016). Cambio organizacional en las instituciones de educación superior a partir de los resultados de los procesos de evaluación. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, 5(1), 119-124.  
 García, L. T. R. (2017). Dirección y estrategia. Reflexión práctica desde lo humano y lo empresarial. *Gestión & Desarrollo*, 13.  
 García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas. Bogotá-Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*.

- González, M. E. (2016). Calidad y productividad: estrategia para el desarrollo. *Revista Tecnología en Marcha*, 10(2), 43-46.
- Loor, A. M. A., & Santos, A. C. (2017). El talento humano y la productividad en la industria. *Revista de Investigaciones en Energía, Medio Ambiente y Tecnología: RIEMAT*, 1(1), 63-69.
- López, A. M. O., Cárdenas, M. C. P., & González, G. A. A. (2017). Diagnóstico de clima organizacional promotor de estrategias gerenciales y de recursos humanos, en una empresa metal-mecánica. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1).
- Loya, J. C. C., Calderón, D. H. Á., Constante, L. F. F., & Díaz, J. O. J. (2017). Aspectos psicológicos del comportamiento humano en la productividad de la empresa en el Ecuador. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas (Quito)*, 42(1), 91-99.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10.
- Marshall, A. (2016). La relación salarios: productividad e incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y sociedad*, (26), 5-22.
- Medina Fernández de Soto, J. E. (2016). Modelo integral de productividad: una visión estratégica.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 33-47.
- Ortega, M. Á. B. (2017). El cambio organizacional. Elemento esencial para el desarrollo de la Empresa. *Gaceta Médica Esprituana*, 4(2), 7.
- Palos, P. R., & Aguayo-Camacho, M. (2016). Los cambios organizacionales y la nube en el entorno empresarial: estudio de caso. *International Journal of World of Tourism*, 3(5), 33-42.
- Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista Infodir*.
- Pérez, A. S., & Perea, L. P. (2016). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. *Revista Infodir*.
- Rivera-Huerta, R., López, N., & Mendoza, A. (2016). Políticas de apoyo a la productividad de la microempresa informal ¿dónde está México? *Problemas del desarrollo*, 47(184), 87-109.
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento organizacional*. México.
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhe* (Santiago), 25(1), 1-17.
- Ruiz, M., Díaz, A. (2015). *Mejora continua y productividad*. México.
- Solis, M., & Ricardo, W. (2017). Los riesgos psicosociales en la productividad de los trabajadores de Carrocerías Altamirano de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato. Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial.
- Tralluela, L. (2014). *Gestionar el cambio*. Universidad de Barcelona. Barcelona.
- Velásquez, N. Núñez, M. y Rodríguez, C. (2016). Estrategias para el mejoramiento de la productividad. Arequipa, Perú. *Innovation and Development for the Americas*.
- Zabala, J. L. B., Andrade, V. M. G., & Inciarte, F. (2016). Desarrollo de estrategias para el incremento de la productividad de la empresa Tiendas M. *Revista Estudiantil URU*, (3), 33-42.