

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
ENTRETENIMIENTO

Presentada por:

Bach. Vania Alexandra Muñoz Pequeño

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Asesor:

Mg. Carlos Antonio Reyes Romero

Lima - 2019

Dedicatoria

Agradezco a Dios, por guiarme alcanzar mis metas. A mi familia por su amor y apoyo incondicional que me brindan a diario.

Agradecimiento

A la Universidad Ricardo Palma

Agradezco a mi asesor Carlos Reyes, por su valiosa colaboración y aporte que contribuyeron a la finalización de mi investigación.

A mis profesores que aportaron en mi aprendizaje y a todos mis compañeros de estudio.

Introducción

Esta tesis surge de la necesidad del interés tanto de la psicología, empleadores como trabajadores que buscan alcanzar mayores niveles de productividad, acompañado del bienestar laboral.

La presente investigación sobre cultura organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento, su objetivo, no solo se basa en correlacionar ambas variables, sino a su vez conocer nuevos medios que busquen contribuir en la calidad de vida personal y laboral de los trabajadores.

En primer lugar, se expone el planteamiento de estudio, la formulación de la problemática, los objetivos generales y específicos a hallar en el desarrollo de la investigación, la importancia y justificación del estudio, y finalmente la delimitación del estudio.

Posterior a ello, se presentó el marco teórico, a partir de la literatura científica, estudios nacionales e internacionales concerniente al tema de estudio, la definición de los términos básicos, los supuestos científicos básicos, complementándose con las hipótesis generales y específicas. Consecutivamente, se estableció el diseño de investigación, la muestra de estudio y la recolección de datos, utilizando la Escala de Cultura Organizacional, adaptada para esta investigación y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26, de ese modo se logró explicar los resultados y la comprobación de las hipótesis, conduciendo a las conclusiones y recomendaciones.

Vania Alexandra Muñoz Pequeño

Índice

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1. Formulación del problema	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. General	3
1.2.2. Específicos	3
1.3. Importancia y justificación del estudio	4
1.4. Limitaciones del estudio	4
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Investigaciones relacionadas con el tema	6
2.1.1. Estudios internacionales	6
2.1.2. Estudios nacionales	11
2.2. Bases teórico-científicas del estudio	21
2.2.1. Cultura organizacional	21
2.2.1.1. Antecedentes.....	21
2.2.1.2. Definición	22
2.2.1.3. Clasificación de la cultura organizacional.....	23
2.2.1.4. Elementos de la cultura organizacional.....	25
2.2.1.5. Características de la cultura organizacional	26
2.2.1.6. Importancia de la cultura organizacional.....	27
2.2.1.7. Tipos de cultura organizacional.....	28
2.2.1.8. Modelos de cultura en las organizaciones	29
1. Modelo de Hofstede	29
2. Modelo de Shein.....	32
3. Modelo de Cameron y Quinn	33
4. Modelo de Denison	35
2.2.1.9. Dimensiones de cultura organizacional.....	37

1.	Dimensión involucramiento	37
2.	Dimensión consistencia	38
3.	Dimensión adaptabilidad	39
4.	Dimensión identificación de la misión	40
2.2.2.	Satisfacción Laboral	40
2.2.2.1.	Antecedentes.....	41
2.2.2.2.	Definición	41
2.2.2.3.	Tipos de satisfacción laboral	44
2.2.2.4.	Factores que fomentan la satisfacción laboral	44
2.2.2.5.	Manifestación de insatisfacción de los trabajadores.....	46
2.2.2.6.	Teorías de la Satisfacción laboral.....	47
1.	Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow	48
2.	Teoría X y Y de Douglas McGregor	49
3.	Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland	50
4.	Teoría de satisfacción laboral de Herzberg	51
a.	Factores extrínsecos o higiénicos	52
b.	Factores intrínsecos o motivadores	52
2.2.2.7.	Satisfacción laboral y su relación con otras variables de estudio	54
1.	Satisfacción en el trabajo y el desempeño	54
2.	La satisfacción en el trabajo y el COSR	54
3.	Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente	55
4.	Motivación y satisfacción laboral.....	55
5.	Cultura organizacional y satisfacción laboral.....	56
2.3.	Definición de términos básicos	57
1.	Cultura organizacional	57
2.	Involucramiento	57
3.	Consistencia	58
4.	Adaptabilidad	58
5.	Identificación de la Misión.....	58
6.	Satisfacción laboral	58
7.	Satisfacción Intrínseca.....	59
8.	Satisfacción con la supervisión	59

9.	Satisfacción con la calidad de producción	59
10.	Satisfacción con la participación.....	59
CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....		60
3.1.	Supuestos científicos básicos	60
3.2.1.	General	61
3.2.2.	Específicas.....	61
3.3.	Variables de estudio	62
CAPITULO IV. MÉTODO.....		63
4.1.	Población, muestra o participantes.....	63
4.2.	Tipo y diseño de investigación.....	63
4.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	63
4.3.1.	Cuestionario de datos demográficos	63
4.3.2.	Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison, adaptado al español.....	64
4.3.3.	Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26, adaptado al español.....	71
4.4.	Procedimientos para la recolección de datos	73
4.5.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	74
CAPÍTULO V. RESULTADOS		75
5.1.	Presentación de análisis de datos	75
5.2.	Análisis y discusión de resultados	81
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		89
6.1.	Conclusiones	89
6.2.	Recomendaciones.....	90
6.3.	Resumen.....	91
6.4.	Abstract	91
Referencias		92
ANEXOS		103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Culturas fuertes frente a débiles	24
Tabla 2. Teoría Bifactorial de Herzberg.....	52
Tabla 3. Profesionales que participaron como jueces en Escala de Cultura Organizacional de Denison.....	65
Tabla 4. Prueba binomial de la Escala de Cultura Organizacional	65
Tabla 5. Análisis de confiabilidad de la escala total del Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison.....	70
Tabla 6. Baremos del Cuestionario Satisfacción Laboral S21/26.....	72
Tabla 7. Características sociodemográficas de la muestra en estudio.....	75
Tabla 8. Cultura organizacional predominante en la muestra de estudio.....	76
Tabla 9. Nivel de satisfacción laboral en la muestra de estudio	77
Tabla 10. Análisis de la Bondad de Ajuste a la curva normal de las variables en la muestra total (N=150).....	78
Tabla 11. Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral	78
Tabla 12. Correlación entre cultura organizacional y los factores de satisfacción laboral	80
.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de cultura organizacional de Denison (2001, citado en León, 2017).....	36
Figura 2. Forma en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados (Robbins y Judge, 2009).....	57

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Formulación del problema

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un constante cambio, a causa de la globalización y exigencias del mercado, por lo tanto, el desempeño de los colaboradores en la empresa podría verse afectado (García y Forero, 2014). Por esta razón, el éxito empresarial derivaría de dos variables que son la cultura organizacional y la satisfacción laboral, ya que si estas son adecuadamente gestionadas podría convertirse en una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, beneficiando a los colaboradores y la empresa. El estudio de ambas variables es un aspecto fundamental y obligatorio a ser medido en las empresas. En el Perú, diversos estudios muestran la relación entre estas variables, sin embargo, no son muchas las investigaciones realizadas en las empresas de entretenimiento de otros sectores económicos, por lo que motiva el interés de esta investigación.

Según Chiavenato (2009) la cultura organizacional está definida en base a normas generadas socialmente que influyen en el comportamiento cotidiano a través del tiempo, y definen ciertos modos de actuar para el logro de objetivos, siendo participe todos los miembros. De acuerdo con Denison (citado en Gutiérrez, 2013, p.13) la Cultura Organizacional “impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad”.

En tanto, Locke (1999) define la satisfacción laboral como las autoevaluaciones positivas que las personas realizan en base a su sentir con respecto a su entorno laboral (como se citó en Atalaya, 1999). Asimismo, se dice que la satisfacción en el trabajo, “describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus

características. Un individuo con alto nivel de satisfacción tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo” (Robbins y Judge, 2013, p.74).

Estudios u encuestas internacionales y nacionales, señalan que existe una relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Por ejemplo, en un estudio internacional de Neira (2013), indicó que una deficiencia en la cultura organizacional, impacta de modo negativo en la satisfacción laboral, producto de “la falta de identidad, la carencia de aplicación de los valores corporativos, la desconfianza, desfavorables condiciones de trabajo y la escasez de compromiso laboral que afecta la rentabilidad empresarial”. En contraposición, en un estudio llevado a cabo por Gonzáles (2015) reveló que el entendimiento de la cultura organizacional, genera un compromiso por parte de los colaboradores con respecto a su labor, sintiéndose satisfechos.

Por otra parte, en un estudio realizado en nuestro País, se observó que los trabajadores muestran insatisfacción en relación a su labor en general, no obstante, revelan su satisfacción respecto a las capacitaciones recibidas y desempeño laboral, por lo cual se puede inferir que existirían otros factores que provocarían dicha satisfacción (Valdez, 2016). En una encuesta, El Comercio (2014), señaló que un 41% percibe que su centro de trabajo le ofrecería poco apoyo para alcanzar los objetivos planteados, producto de la falta de herramientas, mientras que el 52% indico no existir una comunicación adecuada con su jefe. En contraposición, los factores que fomentaría la productividad, los mismos encuestados afirmaron el factor reconocimiento (52%), las capacitaciones constantes (49%) y una mejor comunicación (48%). Además, entre otro de los resultados que fomentaría el rendimiento indicaron el mejor trato (45%), el aumento del salario (39%), aunque un porcentaje de los encuestados manifestaron como excelente su nivel de ingreso (8%) y otros indicaron como bueno (45%).

Por lo expuesto anteriormente, esta investigación tiene como propósito fundamental conocer la interrelación entre cultura organizacional y la satisfacción laboral en el entorno laboral de una empresa de servicios de entretenimiento, siendo la finalidad brindar información a la empresa, establecer pautas de mejora y trazar objetivos organizacionales en beneficio para los colaboradores y la corporación, además cabe señalar que dichas acciones conllevaran a disminuir el absentismo laboral y la rotación, trayendo consigo una mayor productividad. En este sentido se plantea la siguiente pregunta ¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento?

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Determinar la relación entre cultura organizacional con la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

1.2.2. Específicos

Identificar la cultura organizacional predominante en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

Conocer el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

Determinar la relación entre cultura organizacional y los factores de satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

1.3. Importancia y justificación del estudio

La importancia del presente estudio se encuentra a nivel teórico, ya que los resultados obtenidos contribuirán en brindar conocimientos científicos acerca de la cultura organizacional y satisfacción laboral, puesto que se buscará conocer con mayor profundidad lo que involucra el concepto de ambas variables, características de la cultura y los factores que influyen en la satisfacción laboral en una empresa de entretenimiento de otros sectores económicos.

A nivel práctico, los beneficiados directos son los colaboradores de la empresa de servicios de entretenimiento donde se desarrollará la investigación, ya que se empleará la información obtenida para implementar capacitaciones e incentivos. Además, esta investigación permitirá a las personas de la organización conocer las características que rigen la organización, determinando las implicancias positivas de un correcto actuar.

Por otra parte, a nivel macro, el presente estudio contribuye a proporcionar evidencia empírica para futuras investigaciones de empresas que cuenten con características similares a las planteadas en esta investigación. Finalmente, a nivel metodológico, surge la necesidad de contar con instrumentos confiables y adaptables al entorno peruano.

1.4. Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones del estudio es la falta de accesibilidad a la población total de empresas dedicadas al rubro de entretenimiento, por lo que la muestra se reducirá a un grupo de trabajadores de una empresa de dicho sector.

Asimismo, el inicio de la evaluación podría realizarse en un horario tardío, ya que existe la posibilidad que los participantes no asistan a la hora acordada. Entre otra de las

limitaciones es el posible sesgo por parte de ciertos participantes, dada la deseabilidad social, pudiendo inferir que los resultados al no ser favorables sean perjudiciales con respecto a su estadía en la empresa. Por último, se podría observar resistencia, así como poca cooperación e impaciencia por terminar rápidamente la evaluación, lo cual afectaría el desarrollo de la prueba.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Investigaciones relacionadas con el tema

2.1.1. Estudios internacionales

Rand Stand (2018) realizó un estudio en el trimestre de 2017 del Workmonitor a distintas empresas. Entre los resultados se obtuvieron, en primer lugar, que el 73% de trabajadores chilenos se mostraron satisfechos o muy satisfechos con su actual empleo en comparación con años anteriores, lo cual ubica a Chile en el puesto 15 frente a otros países, logrando ascender 12 posiciones en el ranking global, quedando por debajo sus puntajes del 2013(58%) y 2010 (57%). Adicionalmente, se señaló que los profesionales entre los 18 y 24 años encuentran una mayor satisfacción con su empresa (80%). Seguidamente, entre edades de 35 a 44 años (73%). Igualmente, en edades de 55 a 67 años (72%), así como en edades entre 45 a 54 años (71%). Y, por último, entre edades que oscilan entre 25 a 34 años (69%), aunque cabe señalar de modo general que es un buen indicador por hallarse encima del 65% Zúñiga (2018, citado en Rand Stand, 2018). Del mismo modo, entre los países que se encontraron colaboradores más satisfechos, se ubicó México (83%), la india (80%), Estados Unidos, Dinamarca y Noruega (79%). Sin embargo, entre los países disconformes, se halla Japón (41%), Hong Kong (48%) y Hungría (54%). En tanto los países de Latinoamérica que antecedieron a México está Brasil (76%), Chile (73%), Argentina (70%), pudiéndose inferir que las empresas que muestran mayores porcentajes reflejaría una mayor preocupación por las necesidades de sus colaboradores.

El trabajo de Concha (2016), tuvo como objetivo relacionar “los niveles de satisfacción laboral con la comunicación interna en los colaboradores perteneciente a una

universidad privada”. Ubicada en la ciudad de Guayaquil. Se contó con la participación de 103 trabajadores, a quienes se les aplicó el cuestionario de satisfacción con la comunicación propuesto por Downs y Hanzen. Los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores revelan una satisfacción alta en edades entre los 39 y 46 años, y con estudios académicos (91,2%). El investigador reveló que se obtuvo un nivel de satisfacción (75%), mostrando la comunicación interna una conducta estable en los pasados 6 meses, indicando que el 57% de trabajadores están satisfechos, y el 13% totalmente satisfecho. Asimismo, el 23% refirió sentirse totalmente satisfecho con la comunicación interna entre colaboradores, mientras que el 56% satisfecho. De igual modo, un 45,5% afirmaron sentirse totalmente satisfecho, y un 49,10% satisfecho con tu trabajo en equipo. Además, el 47,10% manifestó sentirse totalmente satisfecho con la comunicación interna con el supervisor directo, en contraposición a un 41,1% que se halló satisfecho. A pesar de ello, los trabajadores mostraron una alta insatisfacción con la emisión y recepción de mensajes en la empresa. En conclusión, los hallazgos revelan una relación entre los niveles de satisfacción laboral con la comunicación interna, aunque se requieren atención en la “comunicación interna, entre colaboradores, equipo de trabajo, organizacional”, por lo tanto “se sugiere reforzar los canales de comunicación entre el grupo de directivo y el personal”.

González (2015) investigó sobre la cultura organizacional y satisfacción laboral en un grupo de profesores de educación media general en una Universidad ubicada en la ciudad de Maracaibo. Para la realización del presente trabajo se contó con una muestra de 78 participantes, conformada por los directivos y profesores. Se diseñó un cuestionario constituido por 36 ítems. Como resultados, se determinó una correlación positiva media entre cultura organizacional y satisfacción laboral. En base a lo descriptivo, se reporta una mayor

fuerza en los indicadores de normas, dar autonomía, estilo de liderazgo. En relación a la semejanza en ambas posiciones, se indicó un nivel débil en correr riesgos. Con relación al clima organizacional y valores muestran una debilidad en los directivos, en comparación al clima organizacional que refieren una mayor fuerza en los docentes. Por otro lado, el estilo de liderazgo y brindar oportunidades, revela una mayor fuerza en ambas posiciones. De la misma forma, se observa en los directivos que el indicador adecuar el personal a sus habilidades se muestra de modo fuerte, pero débil en hacer que los puestos sean amenos, en contraposición a los docentes que muestran una mayor fuerza en la naturaleza de la tarea, pero débil en las condiciones de trabajo. Se concluye que a medida que la cultura organizacional aumente se verá reflejado en la satisfacción laboral o contrariamente.

El estudio de Castro (2014) se centró en investigar sobre “el nivel de satisfacción laboral en los profesionales de enfermería que laboraron en diferentes áreas del hospital Pablo Arturo Suárez (HPAS) de la Ciudad de Quito, durante el período de Agosto a Noviembre del 2013”. La muestra estuvo compuesta por 97 participantes (85 mujeres y 12 hombres), donde mayoritariamente el 56% corresponde entre los 26 a 35 años de edad. Se usó como instrumentos el cuestionario de datos sociodemográficos, y un cuestionario, el cual estaba conformado por 43 ítems fundamentado en la teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg, adicionalmente se formuló interrogantes acerca de su apreciación respecto a su sentir en su centro laboral. Los resultados revelan una satisfacción moderada en ambos géneros. En lo que respecta a lo descriptivo se reporta una mayor satisfacción en los factores motivacionales, destacando el trabajo en sí, la responsabilidad, las relaciones y el status, en contraposición a los factores de higiene. De otro lado, los trabajadores mostraron una insatisfacción laboral moderada en relación a los factores de seguridad laboral,

promociones y capacitaciones, aunque cabe incluir que las condiciones de trabajo y supervisión muestran una satisfacción baja, neutralidad de no satisfacción en lo salarial y entorno individual.

El estudio planteado por Lanas (2014), analizó la relación entre “la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios del área de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito”. La muestra estuvo conformada por 33 funcionarios. Para dicho estudio se empleó el cuestionario de W.E.N.S y la Escala General de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall (1979). Los resultados indican que influye la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral, por lo tanto, se sugiere controlar los aspectos negativos, de modo que se fortalezcan los aspectos positivos relacionado a la cultura organizacional para una mejora en la satisfacción y productividad en los trabajadores.

Asimismo, García y Forero (2014) realizaron un estudio para “determinar las condiciones de la satisfacción y motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en diferentes empresas de Bogotá”. La muestra estuvo conformada por 76 trabajadores. Se utilizó el Cuestionario de Motivación en el Trabajo de Toro (1992), el Instrumento de Cambio Organizacional de García y Forero (2010) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1998). Entre los resultados se encontró que el poder y la aceptación concerniente a los factores de motivación muestran una correlación positiva con el cambio organizacional. Finalmente, la cultura de cambio se correlaciono positivamente con la motivación de logro.

Minu (2013) realizó una investigación con la finalidad de conocer la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt.

La muestra estuvo conformada por 46 trabajadores. Para medir la cultura organizacional se utilizó el cuestionario de Cameron y Quinn (2006), y para medir la satisfacción el cuestionario de satisfacción laboral de José L. Meliá (1990). Con relación a los resultados, se observó una mayor predominancia de la cultura de clan, caracterizada por el trabajo en equipo, ayuda mutua y cooperación. Seguidamente, se determinó que posee una cultura jerarquizada enfatizada en las reglas y jerarquías, y, por último, se hallaría la cultura adhocracia y mercado, enfatizada en la innovación y creatividad. En cuanto a las dimensiones de la cultura organizacional, destaca el criterio de éxito, en oposición a liderazgo organizacional. Asimismo, la mayor parte de trabajadores se muestran satisfecho, con excepción del 6,2% que muestran una baja satisfacción. El 60% refiere hallarse satisfecho con la supervisión, consecutivamente un 30% con relación a la remuneración y prestación, y la calidad de producción con un 12%. El investigador concluye que existe una relación fuerte y directa entre ambas variables, es decir el colaborador revela una satisfacción con respecto a su entorno laboral, a pesar de que no exista un ambiente adecuado, que contribuyan en el incremento de la satisfacción, de ese modo se sugirió en dicho estudio que se tome las medidas pertinentes por parte del departamento de gestión humana para el mejoramiento del establecimiento, con el propósito de alcanzar una mayor satisfacción y mejorar la calidad de su trabajo.

Patlan, Martínez y Hernández (2012) desarrollaron una investigación sobre “¿qué efecto tiene el clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral?” La muestra estuvo conformada por 307 profesores de instituciones de educación superior. Para ello, se emplearon tres instrumentos: la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993), la versión corta de escala de clima organizacional de Gómez y Vicario (2010), y el

cuestionario de satisfacción laboral Minnesota de Weiss, Dawis, England & Lofquist, (1977). Entre los resultados se obtuvieron asociaciones significativas entre las percepciones de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos con las dimensiones de satisfacción laboral. Asimismo, se encontraron relaciones significativas entre las dimensiones de satisfacción laboral y los factores de clima organizacional, con excepción de los factores de clima organizacional de modo individual y el factor de satisfacción con el servicio social. En tanto, se identificó una asociación negativa entre la justicia interaccional y las dimensiones de satisfacción laboral.

2.1.2. Estudios nacionales

Sinarahua (2017) busco relacionar la cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de San Martín. Para dicha investigación se contó con la participación de 19 trabajadores. Se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas. Como resultado se halló una relación significativa entre ambas variables de estudio. Concluyendo que existe una relación significativa entre la dimensión de sistema de valores, orientación a resultados y aspiraciones con la satisfacción laboral, no obstante, la dimensión de liderazgo y satisfacción laboral no reveló una relación significativa.

Rojas y Távora (2017) realizaron una investigación sobre la cultura organizacional y satisfacción laboral de una universidad privada de Lima. Participaron 124 trabajadores, utilizando el inventario de cultura organizacional RST basado en la teoría de Chiavenato y la Escala de Satisfacción Laboral RST en base lo planteado por Robbins. Los resultados obtenidos revelaron una relación significativa entre la cultura organizacional y satisfacción laboral. Por otro lado, se ha demostrado que existe relación significativa en las dimensiones

de carisma marista, normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral. Asimismo, se encontró una relación significativa entre la dimensión institucional y las dimensiones de satisfacción laboral, al igual que en las dimensiones de niveles de comunicación y las dimensiones de satisfacción laboral.

Portilla (2017) tuvo como objetivo medir “la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de un hospital de Salud Mental de Lima”. La muestra fue de 200 trabajadores. Se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral S21/26 de Meliá y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Concluyendo que existe relación entre el estudio de ambas variables. Entre los componentes de compromiso con los componentes de satisfacción intrínseca, supervisión, participación y remuneración se encontró una relación significativa, con excepción del ambiente físico, el cual no correlaciono con ninguno de los componentes. Sin embargo, al compararse el ambiente físico en interrelación con satisfacción intrínseca; igualmente con supervisión, participación y remuneración se encontró una relación significativa.

Lino (2017) investigó sobre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de un hospital regional. Ubicado en Huacho. La muestra fue de 250 trabajadores nombrados. Se utilizó dos cuestionarios tipo escala de Likert. Concluyo que existe una correlación moderada positiva entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Respecto a los componentes de supuestos inconscientes, valores y creencias expuestas, elementos visibles y satisfacción laboral se evidenció una correlación modera positiva.

León (2017) estudió sobre la cultura Organizacional de la empresa SIGSO Consultores Laborales, aplicada a una muestra de 80 trabajadores. Se empleó el cuestionario

de Cultura Organizacional de Denison. Al finalizar la investigación se concluyó que el 80% perciben una Cultura Organizacional débil. A nivel específico se encontró en la dimensión involucramiento un nivel débil con un 65%, en la dimensión consistencia un nivel débil con un 55%, en la dimensión adaptabilidad un nivel débil con un 56.3% y en la dimensión identificación de la misión un nivel débil con un 66.3%. El investigador sugiere que la empresa en estudio debe reforzar la Cultura Organizacional y componentes, planteando un programa de intervención para mejorar la Cultura Organizacional.

Hilario (2017) realizó una investigación sobre la cultura organizacional y satisfacción laboral dentro de una empresa de consultoría y asesorías. Participaron 24 personas. Se utilizaron la escala Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 de Meliá. Los resultados mostraron una relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Respecto a la relación entre cultura de clan y la satisfacción laboral se halló una relación significativa. Por otra parte, no se evidenciaron relación significativa entre cultura emprendedora y satisfacción laboral, al igual que en cultura de mercado y satisfacción laboral. Finalmente, se mostró una regular fuerza entre cultura burocrática y satisfacción laboral.

Oscoco (2016) tuvo como objetivo estudiar “la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización”. La muestra estuvo conformada de 20 trabajadores, los cuales se subdividió en dos grupos, siendo 10 personas, quienes participaron del “Programa de voluntariado corporativo en un albergue infantil” y otras 10 personas que no participaron. Se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall. Se encontró una relación significativa entre ambas variables. De otro lado, se mostraron diferencias significativas en ambos grupos. Asimismo, se hallaron diferencias significativas en la satisfacción intrínseca

observándose un nivel promedio alto en el grupo participante en comparación al grupo no participante que mostró un nivel promedio. Por último, se evidenciaron diferencias significativas en la satisfacción extrínseca en ambos grupos, denotándose que el grupo no participante se encuentra en un nivel promedio en comparación al grupo participante que obtuvo un nivel promedio alto. Concluyendo que la satisfacción laboral estaría influenciada de modo positivo por los programas de responsabilidad social para la contribución del bienestar físico, emocional, material y social, permitiendo la adquisición de nuevos conocimientos, mejorando el estado de ánimo en sus actividades laborales. Asimismo, contribuiría en “la motivación y el sentido de pertenencia, así como en la mejora de la atracción y retención del talento”, y, por último, en la “disminución del ausentismo e incremento de la productividad”.

Núñez (2016) indago “la influencia de la cultura y clima organizacional sobre la satisfacción por la calidad de atención en el Hospital Nacional de EsSalud en el periodo del año 2015”. Ubicado en la ciudad de Arequipa. La muestra fue 84 trabajadores y 225 usuarios externos, a quienes se les administro la escala del Instituto de Manejo de Excelencia y la EDCO de Clima Organizacional de Acero y Echevarría. Entre los resultados se halló que el 67,86% perciben un nivel de cultura organizacional alto y el 32,14% perciben un nivel de cultura medio, además se evidenció entre los componentes de la cultura organizacional un nivel medio. Del mismo modo, se mostró que el 71,43% perciben un nivel de clima alto, y el 28,57% perciben un nivel de clima medio en los trabajadores. Referente a los usuarios se señaló que el 80% evidencia una buena satisfacción, el 15,56% refirió como regular y el 4,44% indico como mala, sin embargo, se revela que la totalidad de las dimensiones de

satisfacción cuenta con una buena percepción de la mayoría. Se concluye que las relaciones entre las variables de estudio muestran una relación moderada.

Valdez (2016) realizó un estudio sobre la “satisfacción laboral en los prestadores de servicios de salud de la Red Asistencial Jauja”. Para esta investigación se contó con la participación de 173 trabajadores. Se empleó la técnica correspondiente a la entrevista y el cuestionario de satisfacción Font Roja de Aranaz. Entre los resultados se obtuvieron que el 57,17% se muestran insatisfechos en general con respecto a su trabajo, aunque en el factor relacionado a la satisfacción al realizar las funciones se evidenció que un promedio de los trabajadores se encuentra satisfechos. Consecutivamente, se halló que el 73,7% denotan una insatisfacción relacionada con una tensión producto del alto trabajo, además concerniente a la competencia y la promoción profesional presentan un nivel promedio el 75,3%, mientras que el 82,2% se encuentran insatisfechos. En torno al factor de relación interpersonal con sus jefes y compañeros se manifestó que un promedio de los trabajadores revela una satisfacción entre baja e indiferente, de igual modo un promedio de los trabajadores se encuentra insatisfechos con relación al factor de características extrínsecas de estatus. Por último, un promedio de trabajadores se mostró insatisfecho con respecto al factor de monotonía y presión laboral.

Velezmoro (2016) investigó sobre la relación entre “la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los clientes internos de la Heladería Holanda SRL”. Ubicada en la ciudad de Cajamarca. Los dos instrumentos utilizados fueron la prueba de Denison (2012) que consta de 57 preguntas y la escala de satisfacción laboral de Palma (2005). Para una muestra conformada por 33 clientes internos. Entre los resultados se halló una correlación positiva directa entre la cultura organizacional con la satisfacción laboral. En

involucramiento se encontró que el 58% está en total acuerdo respecto a la cooperación de todos en los distintos niveles de la empresa. Además, el 58% se muestra de acuerdo con lo que los gerentes hacen lo que dicen relacionado a la consistencia. Por el contrario, un 46% está en desacuerdo de que si se ignoran sus valores básicos tienen un conflicto. Respecto a la adaptabilidad, el 76% está en total de acuerdo de la forma de hacer las cosas, mientras que el 37% muestran una percepción negativa en la comprensión de los deseos y las necesidades de los clientes. Por otra parte, en la misión un 64% revelan que existe una dirección y propósito a largo plazo y un 48% percibe que su estrategia obliga a otras empresas a cambiar su método de competencia en la industria. En lo relacionado a la satisfacción laboral se mostró que el 52 % está en total de acuerdo con la comodidad del ambiente de trabajo, en tanto que el 64% percibe que cuenta con las comodidades para un buen desempeño de las actividades diarias. Igualmente, el 82% no tienen la sensación de que en su trabajo les están explotando; en cambio un 73% sienten que las actividades que realizan, no les permiten cubrir sus expectativas económicas. Por último, el 86% muestra agrado al trabajar con sus compañeros; entre tanto un 69% se sienten a gustos con sus compañeros.

García (2015) realizó un estudio sobre “la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la empresa Grupo García Toledo SAC, Arequipa 2015”. Participaron 200 colaboradores. Los instrumentos empleados correspondieron a dos cuestionarios de la autora Almeida compuestos ambos de 20 reactivos. Como resultado se obtuvo que existe relación entre ambas variables, respecto a sus dimensiones misión, visión, valores, políticas, estrategias y programas. Además, se estableció que existe una relación satisfactoria con la estructura, equipo, grupos, clima, funciones y órganos. Por último, se concluye que “existe una relación favorable derivada de

acciones, actividades, participación y comunicación proyectadas de la empresa en sus colaboradores del área administrativa”.

Luna (2015) investigó sobre la relación entre “la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional”. La muestra estuvo conformada por 125 docentes de la Facultad de Psicología y Trabajo Social. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario de satisfacción laboral de Palma y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen. Entre los resultados se reveló un nivel promedio en torno a la satisfacción laboral global, así como en las facetas de significación de la tarea y condiciones de Trabajo, asimismo en beneficios económicos se encuentran en un nivel satisfecho, mientras que reconocimiento personal y/o social están en un nivel insatisfecho, cabe indicar que no se encontraron diferencias significativas en relación al género y tiempo de servicio. Respecto a la variable de compromiso organizacional global mostró una tendencia alta, ubicándose en su mayoría del género femenino, sin embargo, en compromiso normativo se encontró una tendencia alta, compromiso afectivo muestra un nivel alto y compromiso para continuar una tendencia baja, a pesar de ello no se encontraron diferencias significativas, aunque si se hallaron diferencias significativas según el tiempo de servicio en compromiso afectivo y normativo. Se concluye que existen correlaciones significativas y moderadas entre la satisfacción laboral global y las dimensiones de compromiso organizacional, pero a su vez entre el compromiso organizacional global y las dimensiones de satisfacción laboral.

Por otra parte, Pérez y Rivera (2015) tuvieron como objetivo medir “el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de abril a diciembre del 2013”. Se aplicaron dos instrumentos, Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción

Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarcón (2010). La muestra estuvo conformada por 107 colaboradores de dos ciudades de la amazonia. Entre los resultados se obtuvieron que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, se concluye que existe una vinculación causa efecto positivo entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

El Comercio (2014) informó en una encuesta realizada por la consultora Supera, a una muestra de 1.500 colaboradores de empresas en provincias de Lima, Arequipa y Chiclayo en los meses correspondiente Abril y Julio del periodo 2014 [...]. Entre los resultados hallaron que el 41% de los encuestados revelaron que en su centro laboral le brindarían poco apoyo para alcanzar los objetivos propuestos, dada la falta de materiales. Asimismo, el 52% indicó que, al no existir una adecuada comunicación con su superior, generaría que no se cumpla de modo idóneo los objetivos de la empresa. Paralelamente, se examinó entre los participantes acerca de los componentes que incentivarían su productividad entorno a la organización. Es así que se encontró el factor reconocimiento con 52%, las capacitaciones constantes con 49% y una mejor comunicación con 48%. Por último, el mejor trato posee un 45% y 39 % el aumento de salario, agregado a ello un 8% manifestó como “excelente” su nivel de ingresos, a pesar que el 45% indicó como “bueno”.

Tinoco, Quispe y Beltrán (2014) buscaron relacionar “la cultura organizacional y satisfacción laboral en el estamento docente de la facultad de ingeniería industrial de la UNMSM”. Se utilizaron dos instrumentos, satisfacción laboral, constituido por 4 dimensiones con un total de 22 ítems, y el cuestionario de cultura organizacional, los cuales fueron instrumentos adaptados tomados como referencia los trabajos de López (2005) y Agustini (2012). Para esta investigación se seleccionó una muestra conformada por 58

docentes. Entre los resultados se obtuvieron una mejor correspondencia en las dimensiones de comunicación y motivación; mientras que existe una menor correspondencia en valores y la identificación institucional. En relación a la satisfacción laboral se mostraron mejores índices en desarrollo profesional y relación con el jefe, no obstante, en permanencia y desarrollo de sus funciones se observaron menores puntajes. Como resultado se determina que entre ambas variables existe una relación positiva, aunque débil, de ese modo al mejorarse “aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y fortalecimiento en valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral”.

Por otra parte, Esteban y Acuña (2014) estudió la relación entre cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral, utilizando para ello una muestra de 426 docentes de la Universidad Peruana Unión. Se usó el cuestionario de Denison (2001). En cuanto los resultados se observó una cultura organizacional elevada (70,3%). Se concluyó que entre las variables existe una relación, apreciándose que la satisfacción intrínseca y extrínseca depende de las dimensiones de implicación y misión que son características de la cultura organizacional, al igual que compromiso cristiano y compromiso con Dios asumido.

Mochcco y Quispe (2013) investigaron sobre “la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C”. Participaron 40 trabajadores. Para esta investigación, se diseñó dos cuestionarios tipo likert compuesto de 30 preguntas. Se encontró una correlación de tipo positivo entre cultura organizacional y satisfacción laboral. En torno a lo descriptivo, en la dimensión valores se comprobó que un 70% lo percibe como regular, mientras que un 30%, como mala. En cuanto, la norma se encontró que un 47% lo evidencia como mala, el 40%,

lo evidencia como regular y un 13%, como bueno. En la dimensión de identificación, se reveló que un 20% muestra identificación con la empresa, el 45%, percibe como regular la identificación, por el contrario, un 35% no se halla identificado con la empresa. Para la variable de satisfacción laboral, se encontró en la dimensión de sentimientos que el 15%, lo identifica como bueno, un 20% como mala y un 65% lo identifica como regular. Igualmente, en la dimensión ambiente indica que el 48% lo califica como regular, un 15% como bueno, y un 37% como mala. Por último, en la dimensión de compensación, muestra que un 60%, lo atribuye como bueno, el 27% como mala, y un 13% como bueno. Como resultado se concluye que los trabajadores “no encuentran valores positivos en la organización, que sean asimilados como base para el comportamiento”.

Neira (2013) investigó sobre “la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Agroindustrial DANPER Arequipa SAC”. La muestra fue de 158 colaboradores. El investigador empleo distintos instrumentos, tales como la entrevista, observación, cuestionario, etc. Como resultado se obtuvo una deficiencia en la cultura organizacional, la cual impacta de modo negativo en la satisfacción laboral, producto de “la falta de identidad, la carencia de aplicación de los valores corporativos, la desconfianza, desfavorables condiciones de trabajo y la escasez de compromiso laboral que afecta la rentabilidad empresarial”. La investigación sugirió “implementar políticas laborales con proyección de medidas socioeconómicas y técnico organizativo para mejorar las condiciones de trabajo y gestar una satisfacción laboral positiva que repercuta en el nivel de producción y productividad de esta empresa agroindustrial”.

En los estudios efectuados, tanto a nivel internacional y nacional, se observa que la cultura organizacional incidiría en la satisfacción laboral. En relación a la satisfacción laboral se evidencia que podría variar en función al sexo, edad y puesto ocupacional. Tomando ambas variables, las investigaciones expuestas muestran una relación significativa, que sirve de sustento para este estudio que pretende hallar la existencia de una correlación. En tanto el aporte es brindar un conocimiento acerca del estado de la organización para la implementación de planes de mejora que contribuyan al fortalecimiento de su cultura e incentive nuevos modos de comportamiento que impulsen al logro de los objetivos personales y colectivos, dado que favorecerá a la organización.

2.2. Bases teórico-científicas del estudio

2.2.1. Cultura organizacional

2.2.1.1. Antecedentes

El concepto de cultura data en el término de periodo de los años 70, destacando autores, tales como Aktouf y Hallet, quienes expusieron dicho término. No obstante, Hofstede (1999, citado en Gutiérrez, 2014) refiere que la definición de cultura organizacional se mostró por primera vez en el decenio de 1960 referido como sinónimo de clima. Consecutivamente, logro mayor prestigio con las publicaciones de diversos autores en el mismo año. A partir de ello, se han publicado cuantiosas referencias acerca del tema.

En consecuencia, Shein (1990) explica que las distintas disciplinas, como la antropología, sociología y psicología han abordado en diversos estudios sobre el concepto de cultura organizacional, aunque sin mayor acuerdo (Citado en Martínez, Ramos y

Moliner, 2015). Basado desde un enfoque etic o externo, la cultura se encuentra en la organización, por lo que “el investigador puede observar las costumbres, los símbolos, los rituales, las normas, etc.” (...). Desde el enfoque emic o interno refiere que la cultura es una “metáfora de la organización, toda organización es una cultura. De este modo, “el investigador ha de intentar captar su estructura profunda a través de las descripciones proporcionadas por sus miembros” (p.81).

2.2.1.2. Definición

En la literatura se encuentran varias definiciones. Una definición es la expuesta por Allaire y Firsirotu (1992), conciben la cultura organizacional como “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnología, el mercado y la competencia)” (Citado en Calderón, Murillo y Torres, 2003, p.115).

Más adelante Shein (2004, citado en Martínez et al., 2015) define la cultura organizacional como:

Un patrón de asunciones básicas compartidas por un grupo que solucionó sus problemas de adaptación externa e interna y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros, indicando como es la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (p.82).

En concordancia, Granell (1997) sostiene que “es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social” esa interrelación intrincada de los grupos sociales de una empresa está definido por “valores, creencias, actitudes y conductas” (Citado en Gámez, 2007, p. 63).

Por otra parte, se dice que la cultura organizacional “es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera” (Robbins y Coulter, 2005, p.52).

Por último, Griffin (2017), menciona que “la cultura está conformada por los valores, normas y supuestos compartidos que guían las conductas de los miembros de una organización”.

Considero que las definiciones propuestas por los diversos autores muestran una congruencia con respecto al constructo. En efecto, cada organización se diferenciaría por su cultura, lo cual se refleja en sus modos de comportamiento rígido por sus valores, creencias y mitos, además cabe señalar que el líder jugaría un rol fundamental en la transmisión de la cultura.

2.2.1.3. Clasificación de la cultura organizacional

Robbins y Judge (2013) realizan una distinción entre culturas fuertes y débiles. Las organizaciones que se caracterizan por una cultura fuerte, los miembros compartirán la misión y los valores de modo potente. Es decir, las personas inmersas en la organización que se muestren comprometidas y compartan de modo elevado los valores, generara una cultura más fuerte, creando un entorno con un gran dominio en el modo de comportarse.

De ese modo, el acuerdo establecido por conformidad con los distintos miembros, incentivaría la adhesión, fidelidad y responsabilidad disminuyendo el aislamiento y rotación del personal. Por el contrario, las organizaciones con una cultura débil mostrarían poca claridad entre sus valores, sin determinar el rumbo de la organización, con una proclive desaparición de esta. Por lo tanto, es esencial fomentar los valores, de tal manera que sea compartido por los distintos niveles jerárquicos, con la finalidad de mantenerse en el mercado (Robbins y Judge, 2013).

En tanto, “una cultura organizacional fuerte no se da por azar. La gerencia la cultiva, los empleados la aprenden y la refuerzan y la transmiten a los nuevos empleados” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 606).

Tabla 1.
Culturas fuertes frente a débiles

Culturas fuertes	Culturas débiles
Valores ampliamente compartidos	Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.
La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
La mayoría de los empleados puede contar relatos sobre la historia o héroes de la empresa.	Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
Los empleados se identifican totalmente con la cultura.	Los empleados se identifican poco con la cultura.
Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

Fuente: La cultura organizacional y el entorno (Robbins y Coulter, 2010)

2.2.1.4.Elementos de la cultura organizacional

Desde el punto de vista de Chiavenato (2009), la cultura organizacional no es algo visible, por el contrario, es una resultante del impacto observado producto de los elementos que componen la cultura. En ese sentido, el autor lo asemeja a un iceberg, señalando que la parte de la organización involucra componentes físicos, tales como la iluminación, la estructura, la tecnología, las políticas de administración del personal, así como los métodos y procedimientos de trabajo, lo cual reflejaría el aspecto visible y superficial propio de la empresa, ubicado en la superficie del agua. Asimismo, entre los elementos que se mostrarían ocultos dentro de la organización se hallan las “manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura”. Concluye señalando que es requisito analizar una serie de niveles, con la finalidad de conocer la cultura, aunque dependiendo del nivel mostraría una dificultad en el cambio de la cultura. Respecto a los elementos físicos y reales, que incluye las instalaciones, muebles y demás objetos, conformado por los artefactos, se muestra su facilidad de modificar para el cambio de la cultura. En cambio, el aspecto encubierto relacionado a las concepciones que realiza las personas presentaría dificultad para la transformación de los elementos culturales.

De modo similar, Griffin (2017) sostiene los distintos elementos que conforman la cultura en base a cuatro niveles: (a) los artefactos son las manifestaciones físicas de la cultura, como los mitos y las historias que se cuentan acerca de la organización o de sus fundadores, los premios, ceremonias y rituales, decoraciones, asignaciones de espacio de oficinas, códigos de vestimenta, formas de interacción y valores organizacionales publicados, entre otros. (b) los valores y normas defendidos referido a lo manifiesto por parte de la organización. Un caso, es cuando la organización reafirma en sus trabajadores

uno de sus principios, como el comportamiento ético, empleando letreros en la oficina, de modo que se instale como el conjunto de prácticas y expresión social. Por ejemplo: “Nokia comunica los valores que defiende por medio de videos, su intranet y la comunicación de su estrategia de negocios”; (c) los valores y normas declaradas es expresado en los trabajadores producto de las percepciones respecto a los acontecimientos presentes en la organización. Es decir, “Si lo altos directivos adoptan un comportamiento ilegal o inmoral, estos serán los valores y normas declarados de la empresa sin que importe lo que declare de manera formal”. Para ello, se busca direccionar los resultados de la empresa a través de objetivos, buscando el mejoramiento continuo a través de la retroalimentación, las gratificaciones que reciben los trabajadores y las normas sustentadas por la organización; (d) los supuestos son los valores establecidos y que perduran en el tiempo, siendo parte de la esencia de la organización. “Estos supuestos básicos son altamente resistentes al cambio y guían el comportamiento organizacional” (p. 527).

2.2.1.5. Características de la cultura organizacional

Robbins y Judge (2013) mencionan las características principales que configuran la cultura organizacional, describen las siguientes:

1. Innovación y toma de riesgos. Grado en que se incentiva a los colaboradores a que sean creativos y arriesgados.
2. Atención a los detalles. Grado en que se busca que las personas sean minuciosas y observadores.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la jefatura prioriza las metas finales, más no en el procedimiento que se llevó a cabo para lograr dicho propósito.

4. Orientación a la gente. Grado en que las disposiciones de la jefatura muestran inquietud por el posible impacto entre sus trabajadores.
5. Orientación a los equipos. Grado de preferencia por trabajar en equipo en las distintas acciones tomadas en la empresa.
6. Dinamismo. Grado en que los colaboradores se muestran enérgicos, con destreza sin ser condescendiente.
7. Estabilidad. Grado en que las acciones de la compañía buscan mantener el estado actual sin mayores miras de mejora para la organización.

2.2.1.6. Importancia de la cultura organizacional

Robbins y Judge (2013) identifican lo siguiente con respecto al papel que juega la cultura en las organizaciones: (a) Una cultura establece límites y distinción frente a otras organizaciones, (b) Un sentimiento de pertenencia entre los miembros que conforman la organización, (c) Favorece la concepción del compromiso, incluso más allá del interés propio, (d) Incrementa las interacciones, (e) Sirve como guía en el comportamiento y actitudes de los trabajadores, (f) “Define las reglas del juego”. De la misma forma, Marcano (2011, citado en Tinoco, Quispe y Beltrán, 2014) sostiene la relevancia de la cultura sobre la empresa, puesto que guía el comportamiento de los colaboradores, además que modela las actitudes, a través de la resolución de conflictos e identificación de sus miembros. Asimismo, permite la descripción de su propia personalidad y diferenciación sobre otras organizaciones.

Mientras que Griffin (2017) sostiene que “la administración activa de la cultura permite que la organización y sus empleados logren sus objetivos estratégicos a largo plazo. En particular, la cultura organizacional incrementa el desempeño cuando 1) tiene relevancia

estratégica, 2) es sólida y 3) hace hincapié en la innovación y el cambio para adaptarse a un entorno cambiante” (p. 528).

Por otro lado, los trabajadores que muestren disposiciones de carácter positivo, tendrá como resultado una mayor eficiencia en las empresas, producto de su cultura. En consecuencia, la estrategia debe ser reforzada por la cultura de la organización, de modo que le otorgue una mayor preponderancia sobre sus competidores. “Si la estrategia de negocios y la cultura corporativa avanzan en direcciones distintas, la cultura vencerá, no importa que tan buena sea la estrategia” (Griffin, 2017, p.528)

2.2.1.7. Tipos de cultura organizacional

De acuerdo con Chiavenato (2009) menciona que las culturas pueden ser conservadoras y adaptables. Existirán ciertas organizaciones que no mostrarán cambios con el transcurrir de los años, manteniendo sus costumbres y tradiciones, a pesar de los cambios de su entorno. Por otro lado, se encontrarán aquellas que buscarán innovar de modo constante, dado su grado de flexibilidad y adaptabilidad.

De ese modo, el cambio constante obliga a las organizaciones a mostrarse flexibles y adaptarse al entorno competitivo, sin embargo, es necesario que exista un grado de estabilidad, ya que resguardara la identidad de la empresa. De lo contrario, corre el riesgo de fracasar.

También, Chiavenato (2009) identifico las culturas de tipos tradicionales y participativos. Al respecto sostiene que: Las organizaciones con culturas de tipo tradicional mostraran similitud a los modelos burocráticos, tradicionales y autocráticos. Por el contrario, las organizaciones que se extienden con flexibilidad y adaptabilidad, se caracterizarán por ser más participativas en concordancia con el modelo adhocrático.

En consonancia según lo fundamentado por el autor existen dos tipos de cultura en oposición. Al encontrarnos en un entorno cambiante es requisito propiciar entre los miembros su participación que incentiven su creatividad y desempeño. De lo contrario, los trabajadores se limitarán a cumplir con sus tareas.

2.2.1.8. Modelos de cultura en las organizaciones

Diversos estudios se han analizado entorno al concepto de cultura a partir de distintas perspectivas respecto a su concepto, importancia, significado y dinámica. De ese modo, en torno al constructo se presentan una serie de modelos: a) el modelo de Hofstede, b) modelo de Shein, c) el modelo de Cameron y Quinn, d) el modelo de Denison los cuales muestran cada una de sus características que configurarían los perfiles de cada organización.

1. Modelo de Hofstede

A finales de la década de los 70, Hofstede encuestó a más de 116.000 empleados de IBM en más de 50 países, acerca de sus valores relacionados con el trabajo. A partir de este trabajo identificó cinco dimensiones correspondientes a valores de la cultura nacional: la distancia al poder, el individualismo frente al colectivismo, la masculinidad frente a la feminidad, la tolerancia a la incertidumbre frente a su evitación y la orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo (Citado en Sánchez, 2014).

De ese modo, “la Cultura Organizacional es afectada por los grupos nacionales y regionales de cada país en su comportamiento por las sociedades” (León, 2017, p.33).

Las dimensiones expuestas por Hofstede son las siguientes:

La distancia al poder se refiere a “el grado de desigualdad entre las personas y la diferencia de los niveles de poder” Hofstede (2010, p. 61, citado en León, 2017). Está relacionada con el reconocimiento de la autoridad y los privilegios derivados del estatus. En culturas con alta distancia del poder, como la India, las grandes diferencias del poder son esperadas y aceptadas, y cabe esperar que la gente sea más obediente a figuras de autoridad como padres, personas mayores y líderes. En el ámbito organizacional, una alta distancia al poder se traduce en estructuras más centralizadas. En cambio, en culturas con baja distancia al poder, como en los países escandinavos, se enfatiza la igualdad de oportunidades y una toma de decisiones más descentralizada (Sánchez, 2014).

El individualismo frente al colectivismo se define como “el grado en que las personas prefieren cuidar y ser cuidados por uno mismo, por los familiares y por las instituciones” Hofstede (2010, p. 92, citado en León, 2017). Las culturas individualistas, como la estadounidense, hacen hincapié en la independencia del individuo frente a otros, mientras que en las culturas colectivistas se subraya que el individuo forma parte de una colectividad. Por ejemplo, en los países asiáticos existe un sentido comunitario que sacrifica los valores individuales en pro de los valores comunitarios. Según el psicólogo social Harry Triandis, las culturas individualistas surgen en sociedades complejas (formadas por muchos subgrupos con diferentes actitudes y creencias) y en las que existen relativamente pocas reglas y normas acerca de lo que consideran conductas adecuadas en diferentes situaciones. En cambio, las culturas colectivistas son propias de culturas simples (en las que existe consenso acerca de las creencias y actitudes) y rígidas

(existen muchas normas y reglas de que conductas son apropiadas en situaciones distintas) (Sánchez, 2014).

La masculinidad frente a la feminidad consiste “como el grado en la que se conduce a la dominación, a la cultura, a la asertividad y la adquisición. Es el valor que se da a los roles por género”. Hofstede (2010, p. 50, citado en León, 2017). La masculinidad se refiere a la promoción de valores y roles tradicionalmente masculino, como el logro, el poder y el control, mientras que la feminidad alude al favorecimiento de valores como la calidad de vida o la ayuda a otras personas. Por ejemplo, si comparamos dos países con culturas individualistas como Estados Unidos y Suecia, la cultura del primero sería masculina, en tanto la segunda sería femenina (Sánchez, 2014).

La tolerancia a la incertidumbre frente a su evitación se entiende como “el grado en el cual la gente de un país prefiere situaciones estructuradas sobre situaciones no estructuradas” Hofstede (2010, p. 191, citado en León, 2017). En este sentido, es la medida en que la sociedad acepta las situaciones ambiguas, nuevas o inusuales, o, por el contrario, las evita (como en el caso de sociedades centradas en las tradiciones).

La orientación al largo plazo frente a la orientación a corto plazo, Hofstede (2010) plantea que la orientación a largo plazo “Incentivan a los individuos a invertir y ahorrar, ser constantes y precavidos, tienen dentro de su sociedad rangos que tienen que ser respetados” (p. 201, citado en León, 2017). Es decir, la orientación a largo plazo se refiere a centrarse en el futuro, mientras que la orientación a corto plazo consiste en volcarse en el presente. En el caso de las sociedades que se centran a largo plazo, como Japón, los individuos son más pacientes a la hora de esperar resultados, por el contrario,

en aquellas con enfoque de corto plazo, como Estados Unidos y Canadá, buscan mejoras rápidas.

2. Modelo de Shein

Shein (2004, citado en Martínez et al., 2015) considera los diferentes niveles en los que opera la cultura organizacional, que determinan el grado en que la cultura es visible para el observador (artefactos, creencias y valores postulados). En el nivel de los artefactos, Shein analiza diferentes dimensiones para determinar la cultura organizacional:

- a) La dimensión de realidad, que define lo real y lo que no es real.
- b) La dimensión de tiempo, que explica cómo se mide en el tiempo.
- c) La dimensión del espacio, que analiza el espacio y su distribución, cómo se destina, su significado simbólico alrededor de la persona (por ejemplo, el grado de privacidad, si se configura con despachos u oficinas abiertas).
- d) La dimensión de la naturaleza humana, que define que significa el ser humano y cuáles son sus atributos humanos intrínsecos.
- e) La dimensión de la actividad humana que muestra qué conductas son correctas.
- f) La dimensión de las relaciones humanas que explica cómo relacionarse, distribuir el poder y la amistad. En función de estas dimensiones, Shein propone analizar los artefactos ahondando en sus significados implícitos y extrayendo los valores y creencias subyacentes (p.84).

3. Modelo de Cameron y Quinn

Otro modelo de cultura organizacional es el formulado por Cameron y Quinn (1990), a partir del competing Values Framework (Quinn, 1988, citado en Martínez., et al, 2015), que distingue dos dimensiones que otorgan la clasificación de cuatro tipos de cultura organizacional:

- Flexibilidad – control. Esta dimensión se encontrará en organizaciones cambiantes caracterizadas por su alta flexibilidad y adaptabilidad, pero a su vez en organizaciones con niveles altos de control y estabilidad. La homogeneidad entre los procesos y tareas es propia de las organizaciones con alto nivel de control. En cambio, las empresas que se caracterizan por su alta flexibilidad permitirán promover la autonomía en el comportamiento.

- Externo – Interno. En esta dimensión se define por la orientación externa que aumenta la diferenciación y la rivalidad, y la orientación interna que busca la integración de sus unidades.

Las tipologías de la cultura organizacional son:

- a) La cultura de clan o colaboradora (alta flexibilidad y orientación interna). Se caracteriza por una cultura de cooperación, orientada al modelo de las relaciones humanas. Recompensa los resultados en grupo, el aprecio, así como el comportamiento y/o actitudes de las personas en su puesto de trabajo. En este tipo de cultura se refleja la participación en conjunta de equipos de trabajo encaminada al logro de objetivos, en este sentido “la tradición, la lealtad, el compromiso

personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a la conducta de los empleados” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 603).

- b) La cultura adhocrática o innovadora (alta flexibilidad y orientación externa). Se define como una cultura de inspiración, representado por un sistema abierto, que parte del concepto de organización. Se retribuye la independencia, el compromiso de los miembros y la originalidad. Igualmente, en este tipo de organizaciones se caracteriza por su dinamismo, emprendimiento y fácil adaptación a los cambios producidos en el entorno, así como su respuesta rápida a planes estratégicos, con el propósito de atender las necesidades de los clientes (citado en Martínez., et al, 2015).
- c) La cultura jerárquica o controladora (alto control y orientación interna). Se define en base al modelo de organización burocrática de Mintzberg (1989, citado en Martínez., et al, 2015). Este tipo de cultura homogeniza las políticas, el sistema de relaciones entre individuos de una sociedad, la gestión de la información, etc. Además, se basa en el control de las actividades. Así pues “las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 603).
- d) La cultura racional, orientada al mercado o competitiva (alto control y orientación externa) se define como una cultura de logro, partiendo del modelo racional de organización. Sus preferencias son la satisfacción de su mercado meta e incrementar su rendimiento. De acuerdo a lo mencionado con Hellriegel, Jackson y Slocum, (2009):

Las organizaciones evidenciadas por este tipo de cultura son aquellas que mantienen constantes interacciones de negociación entre el empleador y colaborador, caracterizada por el logro de los objetivos (por ejemplo, crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado), en especial en empresas financieras basadas en el mercado (p. 604).

Al establecer las organizaciones a partir de esta clasificación, se puede comprobar si efectivamente su cultura se relaciona con la estrategia empresarial que adopta la empresa.

4. Modelo de Denison

La teoría propuesta por Denison menciona que las culturas muestran características o rasgos determinados, los cuales pueden ser medidos y comparados para la efectividad de la empresa. Este modelo se basa en los componentes del comportamiento humano y gerencial, que se encuentran inmersas en las características de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión Denison y Mishra (1995, citado en León, 2017).

Es importante, señalar que el modelo se plasmó en base a encuestas realizadas a más de más de 100.000 personas de 3000 organizaciones con una duración superior a 20 años de estudio (Citado en Gutiérrez, 2013).

Como se explica en líneas arriba, el modelo de Denison se expone bajo cuatro características en relación a cada cuadrante que muestra una serie de indicadores de comportamiento. Dicho modelo es bastante fundamentado, ya que

toda organización debería reflejar dichas características. Según lo expresado por el autor para mostrar una cultura dominante, aunque a su vez mostraría su utilidad en la evaluación, con el propósito de corroborar las tipologías en las que se comete errores (Gutiérrez, 2013).

En este sentido, León (2017) en lo que concierne a las características del modelo de Denison, sostiene:

Los cuatro rasgos del modelo están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos dimensiones ortogonales (los ejes): una que define el enfoque interno y el enfoque externo, y otra, la orientación a la estabilidad (débil) y la orientación a la flexibilidad (Fuerte). Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan un conjunto de tensiones que pueden presentarse en la organización (p.30).

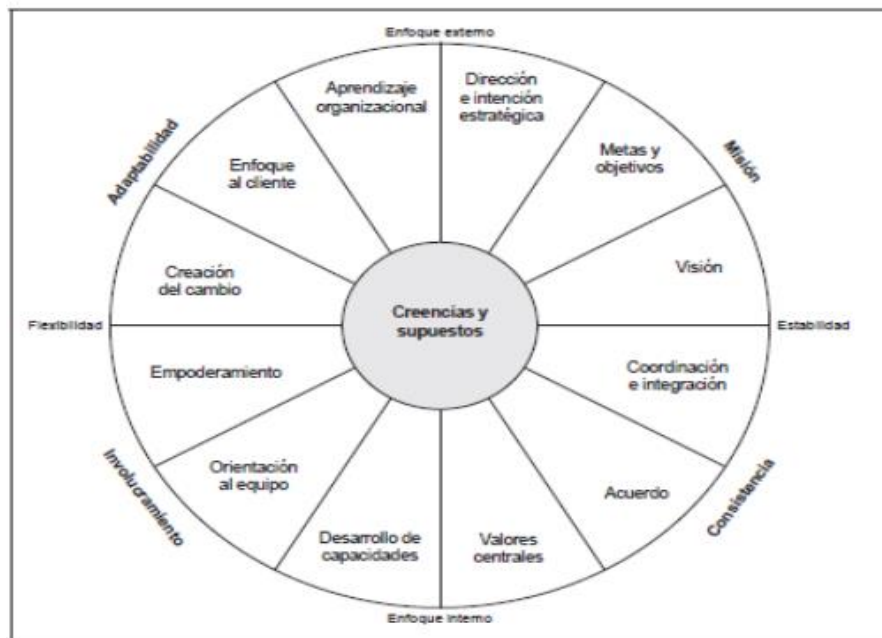


Figura 1. Modelo de cultura organizacional de Denison (2001, citado en León, 2017)

Cabe indicar que este es el modelo de estudio a tomar para fines de esta investigación. A continuación, se expone en base a lo establecido acerca efectividad de las organizaciones enfocado en las cuatro dimensiones y/o características culturales presentes en cada empresa.

2.2.1.9. Dimensiones de cultura organizacional

Bonavia, Prado y García (2010), mencionan lo referido por el autor Denison (2001) respecto al cuestionario compuesto de 12 subescalas agrupadas en 4 dimensiones.

1. Dimensión involucramiento

Las organizaciones efectivas buscaran empoderar a sus trabajadores, caracterizándose por la participación en equipo para la elección más adecuada en la resolución de situaciones. Por ello, busca que los trabajadores desarrollen sus habilidades y destrezas en todas las escalas. Es así que los miembros de las organizaciones mostrarán compromiso con su trabajo, dado su sentir como parte fundamental en el logro de los objetivos por parte de la empresa. Los aspectos a medir por el cuestionario, se dividen por las siguientes subescalas:

- a. Empoderamiento: Los trabajadores percibirán su influencia, denotando su capacidad para la solución de un problema, lo que transmite un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (ítems 1 al 5).
- b. Trabajo en equipo: El valor es expresado en el trabajo en conjunto en relación a objetivos comunes, percibido por todos los trabajadores al asumir una responsabilidad propia. En este sentido, la organización dependerá del empeño de los quehaceres para alcanzar la meta (ítems 6 al 10).

- c. Desarrollo de capacidades: En esta organización invertirán en la formación constante para sus colaboradores, con el propósito de acrecentar sus competencias y habilidades para el mantenimiento de la competitividad, y emprendimiento empresarial (ítems 11 al 15).

2. Dimensión consistencia

Caracterizado por las organizaciones efectivas que muestran integración y solidez, dado que comparten una misma visión que les permite un elevado grado de conformidad. Asimismo, las personas buscaran establecer acuerdos y coordinaciones que incentiven la unanimidad por parte de sus líderes, ya que comparten los mismos valores. Por consiguiente, fomentará una cultura fuerte y diferenciada que influirá directamente en el actuar de los trabajadores. Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son:

- a. Valores centrales: Los trabajadores que conforman la organización compartirán una serie valores que permitirá crear un sentimiento de identidad y claridad en el conjunto de expectativas (Ítems 16 al 20).
- b. Acuerdo: Las personas inmersas en la organización mostraran su capacidad para el logro de acuerdos en relación a temas primordiales para la organización, de ese modo existirá una congruencia y conciliación entre todos los miembros (ítems 21 al 25).
- c. Coordinación e integración: Los diversos departamentos y/o áreas mostrarán su capacidad para el trabajo en conjunto, reflejándose en el logro de objetivos en común, dado al buen trabajo, y a pesar de las dificultades que puedan existir en la organización (ítems 26 al 30).

3. Dimensión adaptabilidad

Las organizaciones que muestran un exceso de integración mostrarán dificultades respecto al cambio y su adaptación a nuevos espacios. En tanto, las organizaciones efectivas se formarán a partir de una integración interna y adaptación externa, lo cual puede ser difícil de lograr. Por ello, una organización adaptativa se caracterizará por aprender de sus errores, asumir riesgos, y evidenciará su capacidad y dominio de actualización, teniendo como mira principal a sus clientes, los cuales son vistos como guía para un mejor servicio. De ese modo, una organización con una alta adaptabilidad se encontrará por encima de las ventas, generando un aumento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres subescalas:

- a. Orientación al cambio: La organización se encontrará dotada de la capacidad para iniciar en nuevos entornos que impliquen el cambio. Además, se mostrará capaz para realizar interpretaciones acerca del entorno que se encuentra inmerso la empresa, reaccionando de modo inmediato ante los nuevos escenarios que busquen adelantarse ante los cambios futuros (ítems 31 al 35).
- b. Orientación al cliente: La organización contará con un conocimiento de las necesidades de sus clientes, dada su expectativa por anticiparse a dichas necesidades, pues su interés se encuentra enfocado en la satisfacción de su consumidor (ítems 36 al 40).
- c. Aprendizaje organizativo: La organización incitará a la creación de cambios, a través de las percepciones de sus miembros, lo cual fomentará en el trabajador un mayor conocimiento y desarrollo de capacidades (ítems 41 al 45).

4. Dimensión identificación de la misión

Es uno de los rasgos más valiosos dentro de una organización, ya que fomenta la direccionalidad de la organización, definiendo las metas y objetivos estratégicos con una visión clara del futuro de la empresa. Para ello, se requerirá por parte de los directivos un alto liderazgo que contribuya al futuro y construcción de una cultura propiciada por la visión. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- a. Dirección y propósitos estratégicos: Las organizaciones expresarán una intencionalidad respecto a su claridad estratégica, de modo que genere un avance de la organización por medio de sus trabajadores (ítems 46 al 50).
- b. Metas y objetivos: La organización que cuente con una misión, visión y estrategia vinculada a las metas y objetivos incitará una direccionalidad en el trabajo realizado por cada trabajador (ítems 51 al 55).
- c. Visión: La organización que comparta entre sus miembros una misma visión sobre el modo de reconocimiento del futuro buscare recoger los valores centrales, y lo proporcionado por cada trabajador inmerso en la empresa, con la finalidad de garantizar una direccionalidad (ítems 56 al 60).

Como se observa el modelo propuesto basado en las características de cada dimensión permitirá identificar como se encuentra la organización con fines de incrementar la productividad y efectividad a partir de un fortalecimiento y/o adecuación de su cultura.

2.2.2. Satisfacción Laboral

2.2.2.1. Antecedentes

En relación a la variable de satisfacción laboral, sostiene Palma (2001):

A uno de sus precursores Elton Mayo (1920), el cual se reconoce por su experimento en la Wéstern Electric Company en Hawthorne, quien, al interesarse por aspectos como el descanso y la luz para optimizar la productividad, se percató que estos aspectos se relacionaban con fuertes sentimientos; señalando una asociación entre productividad y actitudes, así como con las relaciones interpersonales (p. 24).

Más tarde, Hoppock (1935), relaciona el término “satisfacción laboral con fatiga, condiciones de trabajo, supervisión y desarrollo personal. En los años 1950 y 1960 se plantea el diseño de puestos o mejoramiento del puesto como alternativa para hacer más satisfactoria la tarea del trabajo” (Palma, 2001, p. 24).

2.2.2.2. Definición

La satisfacción laboral es un aspecto de gran interés de estudio, ya que se percibe como el éxito garantizado en las organizaciones. Desde su punto de vista psicológico, se ha demostrado que repercute en la salud mental, así como en la calidad de vida de los trabajadores (Palma, 2001). Locke (1999) define la satisfacción laboral como las autoevaluaciones positivas que las personas realizan en base a su sentir con respecto a su entorno laboral (como se citó en Atalaya, 1999).

Quarstein, Mcaffé y Glassman (1992), complementan la definición indicando que “la satisfacción laboral, deriva de las reacciones emocionales, está determinada por las

características percibidas de la situación laboral y los eventos situacionales que se enfrentan en la misma” (Como se citó en Palma, 2001). Dicha información es corroborada y complementada por Robbins y Judge (2013), quienes sostienen que la satisfacción laboral... “describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con alto de nivel de satisfacción tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo” (p.74).

Sánchez (2014) señala que:

La satisfacción laboral es la actitud relacionada con el trabajo que más se ha estudiado. Se puede definir como un estado derivado de la evaluación favorable afectiva y/o cognitiva de la experiencia de trabajo. Esta experiencia surge de las condiciones laborales, que incluyen las políticas de recursos humanos (salario y otros incentivos monetarios, e incentivos no monetarios), compañeros de trabajo, la forma de funcionamiento de la organización (en la que la comunicación juega un papel muy importante) y las expectativas acerca de la seguridad del empleo. No obstante, también influyen los factores personales, como los conflictos entre la vida laboral y vida familiar, y los valores y actitudes, que pueden influir en el modo en que interpretan los factores del entorno laboral. Esto explica por qué personas con las mismas condiciones laborales pueden experimentar niveles de satisfacción muy distintos (p.101).

En similitud, Robbins y Judge (2009) exponen que no solo intervienen las condiciones sino la personalidad jugaría un rol fundamental en la satisfacción laboral, ya

que estudios revelan que las personas que creen en su propia capacidad, con disposiciones positivas se mostrarían más satisfechas con sus trabajos y buscarían labores con mayores retos, mientras que las personas con conductas negativas se conducirán hacia metas con menor desafío, siendo proclives a rendirse ante las adversidades, por lo que se inmovilizarían en trabajos monótonos, en contraposición con las personas que expresan evaluaciones positivas.

Por lo tanto, es necesario destacar tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual. El componente cognitivo concierne a los pensamientos y creencias, el cual es más sencillo al cambio; el componente afectivo referido a las emociones y sentimientos que produce la situación, pudiendo ser percibido de modo favorable o desfavorable, cabe señalar que es el componente con mayor relevancia y difícil de modificar. Y, por último, el componente conductual relacionado a la tendencia de proceder de cierto modo; es decir a través de una ejecución motora y/o verbal producida por una situación (Citado en Sánchez, 2014).

Por último, existen estudios que muestran correlaciones positivas y significativas entre la satisfacción laboral y distintas variables concernientes a las actitudes positivas en la actividad laboral y personal, salud física y psíquica, y finalmente el estado de ánimo general. En cuanto a la insatisfacción laboral, se mostrarían correlaciones de forma positiva relacionadas con las alteraciones psicosomáticas, estrés, así como la incidencia en conductas entorno al trabajo, tales como el absentismo, rotación y retrasos (Pérez y Fidalgo, 1999).

2.2.2.3. Tipos de satisfacción laboral

Gonzales, Garza y López (s. f) existen dos tipos de análisis en lo que la satisfacción laboral se describe:

1. Satisfacción General: Es el indicador promedio caracterizado por la apreciación realizada por el colaborador respecto a las diferentes facetas de su labor.
2. Satisfacción por Facetas: Referido a la categoría de nivel superior o inferior en relación a los distintos aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo y políticas de la empresa.

2.2.2.4. Factores que fomentan la satisfacción laboral

Stephen (2004) logro identificar cuatro factores que fomentan la satisfacción de los trabajadores. Las cuales se exponen a continuación:

1. Trabajo mentalmente estimulante

Por lo general, las personas optan por trabajos que le permitan el uso de sus habilidades y capacidades, mostrando independencia, que permita una retroalimentación de su desempeño, lo cual genera en el trabajo un estímulo intelectual.

Así pues, indica Castro (2014):

Los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin

posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos (p. 22-23).

2. Remuneraciones equitativas

Los trabajadores desean esquemas de pago y ascensos justos, claros con respuesta a sus expectativas. En tanto, la persona se mostrará satisfecha al percibir una equidad en su salario, las exigencias de su labor y sus habilidades. En congruencia, los trabajadores desean ascensos igualitarios, trayendo consigo una oportunidad de crecimiento personal, mayor responsabilidad y posicionamiento.

Por consiguiente, existe una mayor probabilidad que las personas satisfechas sean aquellas que perciban una equidad y justicia en los ascensos. Esto concuerda con lo investigado por Stein (2011, citado en Fischman, 2014), quien reportó que contrariamente a la creencia de que el dinero es el gran motivador de las personas, los trabajadores indicaron que eran otros aspectos que podían motivarlos en su trabajo. Así se identificaron, seis aspectos: 27% quería tener más oportunidades en su trabajo, 20% mayores oportunidades para el desarrollo de su carrera y mayor entrenamiento, 15% quería condiciones de trabajo más flexibles, 9% mayor cooperación entre los trabajadores, 8% quería un trabajo más desafiante y 7% una mejor relación con su jefe.

3. Condiciones laborales de apoyo

Los trabajadores buscan un ambiente laboral, que facilite su comodidad para la ejecución de un trabajo adecuado. En las investigaciones se muestra que los trabajadores prefieren ambientes menos riesgosos e incómodos, optando por entornos aseados y con el mínimo de distractores, que le ofrezcan las herramientas idóneas y con cercanía a su domicilio.

4. Compañeros que los respalden

El papel que ocupa las relaciones amistosas entre los compañeros es fundamental para el incremento de la satisfacción laboral, incluso ha demostrado ser más importante que el aspecto salarial. De otro lado, el actuar de los superiores se mostrará como un determinante de la satisfacción laboral. En los diversos estudios, se concluye que el supervisor al mostrarse empático, con escucha activa, comprensivo, y que guste realizar reconocimientos a sus colaboradores por su buen desempeño lograra un aumento en la satisfacción laboral.

De acuerdo con Fishman (2014), los colaboradores mostraran una mayor proximidad ante un jefe que posea un estilo horizontal; en contraposición a un jefe que mantenga un estilo jerárquico. “Esta cercanía les da a los trabajadores que le reportan directamente acceso a información vital para hacer su trabajo y les permite resolver sus dudas rápidamente para seguir trabajando de forma autónoma”. [...] (p.73).

2.2.2.5. Manifestación de insatisfacción de los trabajadores

De acuerdo con Rusbult, Farrell, Rogers y Mainous (1988, citado en Robbins y Judge, 2009) exponen las cuatro respuestas, que son:

- Salida: Es la respuesta que conduce a la huida de la empresa, que involucra la búsqueda de un nuevo empleo, y por ende la renuncia por parte del trabajador.

- Voz: La respuesta del trabajador se encuentra encaminado en sus deseos de mejora de la situación, a través de un accionar positivo, por lo cual realiza sugerencias, examinando las preocupaciones o dudas con su supervisor y compañeros de trabajo.
- Lealtad: Es la respuesta paciente y favorable en relación a la mejoría del contexto. En esta el trabajador discutirá a favor de la empresa frente a las murmuraciones, con la esperanza de que la dirección hace las cosas adecuadas.
- Negligencia: Involucra las actitudes pasivas que fomenta el deterioro del contexto, conductas, tales como esfuerzos reducidos, ausencias, tardanzas constantes e incremento de errores.

En relación a lo expuesto por Atalaya (1999):

Es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo (p.46).

2.2.2.6. Teorías de la Satisfacción laboral

Diversos autores han revisado sobre el tema, sin embargo, esta investigación se enfocará en las teorías de la motivación, dada su mayor relevancia en el tema. A continuación, se sustentará algunos de los distintos enfoques, como las siguientes: la teoría

de Maslow, la teoría X y teoría Y de McGregor, la teoría de las tres necesidades de David C. McClelland y la teoría de los dos Factores de la Motivación de F. Herzberg. En esta investigación se tomará la teoría de Herzberg, siendo el modelo teórico sustentado por el cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26, adaptada al español.

1. Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow

De acuerdo a la teoría del modelo de jerarquía de necesidades propuesto por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow, revela que todas las personas buscan satisfacer sus necesidades, planteando así cinco tipos de necesidades que muestran similitud en todos los seres humanos (Rubio, 2016). Los tipos de necesidades planteada por Maslow son las siguientes: “fisiológicas (comer, dormir), de seguridad, sociales (relacionarse con otras personas), de estima (quererse y ser querido), y de autorrealización (ser la mejor versión de sí mismo, desarrollar todo el potencial propio)” (Citado en Sánchez, 2014, p.178).

Para ello, el autor sostiene su modelo partiendo de una jerarquía, lo cual significa que mientras una persona no logre satisfacer una necesidad de nivel inferior no lograra alcanzar un nivel superior, por ende, se destaca la influencia que ejerce sobre el comportamiento.

De tal manera sostiene Robbins y Coulter (2010):

Las necesidades fisiológicas y seguridad se relacionarían como necesidades de orden inferior y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen externamente, en tanto que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna (p.342).

No obstante, Rubio (2016) revela que los datos obtenidos de su investigación en relación a esta teoría no develarían de modo fiable la conjetura realizada por la jerarquización. A pesar de ello, Maslow es considerado como el autor que ha buscado captar la comprensión en relación a la personalidad de su época.

2. Teoría X y Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) evidenció que las conjeturas de mando sobre la naturaleza y el actuar de la persona eran de capital importancia en la expresión gerencial. McGregor resguarda la colaboración y la edificación en el entendimiento recíproco, tomando relevancia por sus teorías X e Y, que sustentan dos perspectivas diferentes de la actitud de las personas hacia el entorno laboral (Sánchez, 2014). La teoría X, señalaría un rechazo de los deberes por parte del colaborador, manteniendo un actuar pasivo, optando por la estabilidad y prefiriendo la guía, lo cual provocaría una resistencia al cambio. La característica mostrada por parte del trabajador es la avaricia e insensibilidad hacia los objetivos de la empresa. Por consiguiente, la ejecución de una tarea buscaría ser impuesta e inspeccionada.

En contraposición, la teoría Y, el individuo se mostraría con un accionar activo, aceptando obligaciones, y orientado a alcanzar los objetivos de la empresa, dada su determinación en innovar, siendo no solo propio en los cargos de mando. En consecuencia, el conjunto de normas y advertencia de pena no serían los únicos fines para alcanzar los objetivos de la empresa, puesto que la persona evidenciaría su capacidad para fijar sus propias metas y dirigir sus propios pasos al hallarse inmerso en metas que les confiere un compromiso. Por ello, las obligaciones de los directivos estriban en el reconocimiento de las aptitudes de los colaboradores, con fines a un mayor

desarrollo, es decir buscar implementar decisiones que involucren a todos los miembros para alcanzar sus objetivos de modo individual producto del desarrollo de los objetivos de la empresa o en el tiempo que son ejecutados, lo cual incidiría en la inventiva, ofreciendo ánimos y poder de determinación respecto a su actividad laboral (Sánchez, 2014).

3. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Entre otra de las teorías a tomar en cuenta es la propuesta por McClelland (1953), quien destacó por su teoría de la necesidad. Este autor basa las necesidades de motivación compartidas por los seres humanos en las necesidades de poder, afiliación y logro que sienten las personas (Rubio, 2016). Asimismo, postula el pensamiento de que muchas de las necesidades de las personas son aprendidas en su ambiente, dado su constante enfrentamiento por parte del individuo para su supervivencia. De ese modo, las personas desarrollan explícitas “configuraciones de necesidades” que influyen sobre el comportamiento y rendimiento laboral. A continuación, se menciona las tres necesidades claves, que son: la necesidad de motivación para el rendimiento, la necesidad de afiliación o de pertenencia y la necesidad de poder (Rubio, 2016). Además, manifiesta Atalaya (1999):

La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos

y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (p.57).

En el ámbito laboral es muy valorada esta postura teórica, puesto que permiten atenciones inmediatas. Un ejemplo es la consideración de que la necesidad de motivación para el rendimiento se puede adquirir mediante el entrenamiento que es muy aplicado en el proceso de selección de directivos, así como el desarrollo profesional (Rubio, 2016).

4. Teoría de satisfacción laboral de Herzberg

La teoría de Higiene- Motivacional de Herzberg, Mausner y Snyderman (1968, citado en Palma, 2001, p.25), menciona acerca de “la satisfacción como resultado de un óptimo estado motivacional” que parte de las interacciones de dos factores higiénicos y motivacionales.

Esta teoría se desarrolla en base a un estudio realizado a una muestra conformada por 200 ingenieros y contadores. Para ello, se buscó indagar sobre sus experiencias con respecto a su entorno laboral, obteniéndose narraciones favorables y desfavorables (Atalaya, 1999).

Al analizar los relatos se concluye que existen factores que producirían efectos positivos en la persona, tales como la responsabilidad, el reconocimiento y el avance profesional propios de la tarea. Por el contrario, los factores que provocarían un efecto negativo, se encontraría sujeto al pago, la supervisión, las interacciones con sus demás compañeros, las condiciones del trabajo y las políticas León y Sepúlveda (1978, citado en Atalaya, 1999). Basada en esta teoría, los factores que influenciarían en los trabajadores, son los siguientes:

a. Factores extrínsecos o higiénicos:

Se define a los factores externos de la tarea, tales como el sueldo, la vida personal, la calidad de la supervisión, seguridad en el puesto, relaciones interpersonales. Al no hallarse presentes de modo idóneo generaría una insatisfacción por parte del trabajador, aunque cabe indicar que la eliminación de la insatisfacción no provocaría una satisfacción total, ni una motivación (Rubio, 2016).

b. Factores intrínsecos o motivadores:

Se refiere al propio trabajo, los cuales son el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo desafiante, estatus, progreso y logro. La presencia de estos factores provocaría una mayor satisfacción y rendimiento, aunque no produciría insatisfacción al no estar presentes (Rubio, 2016, p. 35).

Tabla 2.
Teoría Bifactorial de Herzberg

	Factores que cuando van bien producen satisfacción	Factores que cuando van mal producen insatisfacción	Factores que cuando van bien no producen satisfacción	Factores que cuando van mal producen insatisfacción
Satisfactores	<ul style="list-style-type: none"> • Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Status elevado. • Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.
Insatisfactores				

Fuente: NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción (Pérez y Fidalgo, 1999)

Para este mismo autor, la exclusión de los factores que desencadenan insatisfacción no provoca ninguna motivación. De la misma forma, como detalla Rubio (2016):

Las conclusiones de todos estos estudios, confirmadas por muchas otras investigaciones que siguieron procedimientos diferentes, sugieren que los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que, según estudiemos la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, los factores que es preciso considerar son completamente diferentes (p.35).

Por tanto, Herzberg en 1959 plantea que la persona se mostraría motivada al brindarle su trabajo la oportunidad de autorrealización personal, por ende, la percepción entorno a su trabajo se convertiría en la razón de su satisfacción. Contrariamente, la falta de motivación en el trabajo provendrá de un entorno laboral que no ofrezca la oportunidad de logro, por ende, se hallaría no satisfecha, que es lo opuesto a encontrarse insatisfecha. En definitiva, la insatisfacción de la persona se vería afectado por el entorno adverso producto de los factores higiénicos no idóneos (Mochcco y Quispe, 2013).

“Esta teoría es uno de los modelos de satisfacción laboral que más incidencia y significación ha tenido en los estudios e investigaciones científicas en el campo de la motivación laboral” (Chiang, Martínez y Núñez, 2010, p.175).

2.2.2.7. Satisfacción laboral y su relación con otras variables de estudio

A continuación, se especificará su interrelación con algunas variables que son de interés para esta investigación.

1. Satisfacción en el trabajo y el desempeño

Existe la probabilidad que los trabajadores contentos son más productivos, sin embargo, no se aplica de manera exacta su causalidad, incluso ciertos investigadores mantienen la creencia de que era una invención administrativa. Sin embargo, en un estudio de 300 investigaciones se halló una correlación potente. Al reunirse datos sobre la satisfacción y productividad se encontró que en las empresas que cuentan con trabajadores satisfechos mostrarían una mayor tendencia a la eficacia en contrariedad con aquellos poco satisfechos (Robbins y Judge, 2009).

2. La satisfacción en el trabajo y el COSR

El comportamiento socialmente responsable se produce a raíz de la evaluación positiva que realiza el trabajador, lo cual propicia entre los trabajadores un dialogo positivo respecto a la empresa, buscando colaborar con otros y asumiendo mayores perspectivas en relación a su labor, asimismo se dice que los colaboradores satisfechos buscarían ir más allá de lo que concierne sus obligaciones, puesto que buscarán ser recíprocos en relación a sus experiencias positivas. Esto se apoya en evidencias que muestran una correlación moderada entre ambas variables, de tal modo que las personas satisfechas en el trabajo revelarían una mayor involucración con su labor (Robbins y Judge, 2009).

3. Satisfacción en el trabajo y satisfacción del cliente

En una empresa dedicada a los servicios la interacción entre los trabajadores y clientes será habitual. Por lo tanto, la preocupación del área administrativa de las empresas de servicios buscara satisfacer a éstos, en consecuencia, es importante cuestionarse si existe una relación entre satisfacción laboral con la satisfacción del cliente (...). Los estudios revelan que los trabajadores que se muestran satisfechos generarían un aumento en la evaluación positiva y fidelidad de los clientes. En las empresas del rubro de servicios, el mantenimiento y descenso de los clientes estriban en el trato directo. Por consiguiente, los trabajadores satisfechos se mostrarán como personas agradables, positivas y consecuentes, generando una percepción positiva entre los clientes, además traerá como resultado un menor abandono del trabajo. En contraposición, los clientes insatisfechos producirían un aumento en el malestar de los trabajadores, afectando de modo perjudicial la satisfacción laboral (Robbins y Judge, 2009).

4. Motivación y satisfacción laboral

Weihrih y Koontz (1994) sostiene a la motivación como el esfuerzo o impulso por satisfacer un deseo o una meta. En tanto, la satisfacción se define al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

De ese modo, personas altamente motivadas con poca satisfacción laboral es posible que examinen nuevas oportunidades laborales. Igualmente, las personas que

consideran satisfactorio sus posiciones, pero reciben un sueldo por debajo de lo que aspiran, posiblemente buscarán otro trabajo (Citado en Weihrih y Koontz, 1994).

5. Cultura organizacional y satisfacción laboral

Robbins y Judge (2013) en lo fundamentado sobre la cultura organizacional y satisfacción laboral sostienen lo siguiente:

La investigación sobre la cultura organizacional busca medir la manera en que los trabajadores ven a su organización. (...). En contraste, la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares. A pesar que los dos términos se traslapan, hay que recordar que el término de cultura es descriptivo, mientras que la satisfacción laboral es evaluativa (p. 514).

Derivado de ello, Mochcco y Quispe (2013) manifiestan que una adecuada cultura organizacional incide en la satisfacción en los trabajadores, a través de un ambiente cálido, con normas y políticas que fomenta su compromiso y buen desempeño para el éxito organizacional.

Corroborando lo expresado, Murillo, Calderón y Torres (2003) realizaron un estudio sobre el efecto de la cultura y el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores evidenciando que la satisfacción del trabajador muestra una participación con culturas de tipo pragmática, orientada al colaborador, corporativistas y abiertas. Por esta razón, concluyen una relación directa y significativa entre ambas variables, ya que los colaboradores reconocen la importancia como objeto de estudio de los elementos

inmersos en la cultura organizacional que contribuye en la satisfacción de los trabajadores.

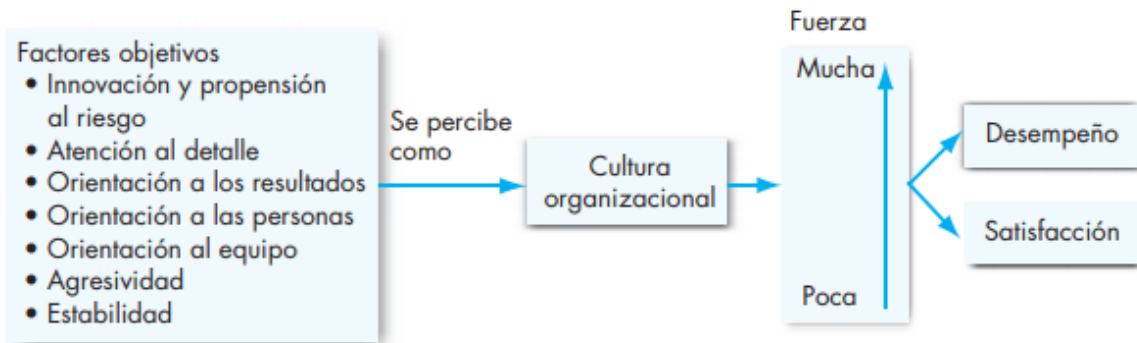


Figura 2. Forma en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los empleados (Robbins y Judge, 2009)

2.3. Definición de términos básicos

1. Cultura organizacional

Se define como un conjunto que involucra los principios ideológicos y modos de comportarse en relación a las distintas tareas en una organización, pudiendo manifestarse en las disputas, apreciaciones e informaciones, siendo estos resueltos para un propósito en común (Denison, 2001 citado en León 2017).

2. Involucramiento

Se refiere al empoderamiento dirigido a los trabajadores, caracterizado por el trabajo en equipo y determinación de acciones por parte de todos los miembros que conforman la empresa (Denison 2001 citado en Bonavia, Prado y García, 2010).

3. Consistencia

Está definida como el establecimiento de acuerdos y coordinaciones entre los miembros, lo cual fortifica la cultura (Denison 2001 citado en Bonavia, Prado y García, 2010).

4. Adaptabilidad

Se refiere el aprender de los errores, asumiendo riesgos, y mostrando capacidad, así como dominio de actualización, teniendo como mira principal a sus clientes (Denison 2001 citado en Bonavia, Prado y García, 2010).

5. Identificación de la Misión

Hace referencia a la direccionalidad de la organización, definido por las metas y objetivos estratégicos con una visión clara del futuro (Denison 2001 citado en Bonavia, Prado y García, 2010).

6. Satisfacción laboral

Herzberg (1959, citado en Lacayo, 2017), define en base a su teoría de los dos factores: motivación-higiene, la cual se centra en que la persona tiene dos necesidades que se muestran de modo independiente, y condicionan de distinta manera su comportamiento. En primer lugar, se ubica los factores motivadores o satisfactores, los cuales se relacionan al contenido del trabajo, y, en segundo lugar, los factores higiénicos o insatisfactores, los cuales muestra su debilidad como motivadores, provocando una insatisfacción en el trabajo, implicado con el ambiente laboral.

7. Satisfacción Intrínseca

Hace referencia a lo propio de la persona, concibe: “me gusta mi trabajo, estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco, estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan, me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo, aspectos de mi trabajo” (Citado en Hilario, 2017, p. 53).

8. Satisfacción con la supervisión

Se entiende a la supervisión en la empresa, comprende: “la satisfacción del subordinado frente al jefe, si la supervisión que ejerce el jefe es satisfactoria, estar a gusto con la atención y frecuencia con que se dirigen” (Hilario, 2017, p. 53).

9. Satisfacción con la calidad de producción

“La calidad de producción, parte por conocer si los medios materiales para hacer el trabajo son adecuados y satisfactorios, para luego estar contento del nivel de calidad que se obtiene” (Hilario, 2017, p. 54).

10. Satisfacción con la participación

La participación implica “estar satisfecho del grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección, la satisfacción del grado de participación en las decisiones de grupo de trabajo, satisfacción de las relaciones con los compañeros de trabajo” (Hilario, 2017, p. 53).

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Supuestos científicos básicos

Toda organización se debe a sus colaboradores que son el potencial humano, por lo tanto, al existir una cultura con características negativas, afectaría en el talento generando sentimientos negativos entre sus actividades diarias, provocando una insatisfacción laboral (Mochcco y Quispe, 2013).

Para entender dicha relación es relevante explicar que la cultura organizacional depende de las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad e identificación de la misión, no obstante, estas características son facilitadores de la satisfacción laboral, por medio de los rasgos culturales, como los valores centrales, trabajo en equipo, aprendizaje organizativo, etc., que podrían propiciar una adecuada o buena cultura organizacional e influir positivamente en la satisfacción laboral.

En tanto, la satisfacción laboral depende de la conjunción de distintos factores, entre ellos la satisfacción intrínseca, satisfacción con la supervisión, satisfacción con la calidad de producción y satisfacción con la participación, sin embargo, estos factores son manifestación de la cultura organizacional que promueve valores como el reconocimiento, equidad en lo remunerativo, etc., que posiblemente repercuta apropiadamente en la satisfacción laboral.

Considerando las diversas investigaciones a nivel internacional y nacional, se han encontrado evidencias que existe relación significativa entre cultura organizacional y la satisfacción laboral, sin embargo, en un estudio de Lanas (2014) sugirió que el área de recursos humanos de la empresa debería preocuparse en que existan las condiciones adecuadas, con el propósito de garantizar una mayor satisfacción en los trabajadores. También, Esteban y Acuña

(2014), concluyeron que la satisfacción laboral en sus dimensiones intrínseca y extrínseca dependería de las dimensiones de implicación y misión que son características de la cultura organizacional.

Por último, Oscco (2016) sugirió que los programas de responsabilidad social influyen de modo positivo frente a la satisfacción laboral, generándose una mejora en la calidad de vida, con el aprendizaje de nuevas habilidades. Lo cual, beneficia el clima laboral, la motivación y el sentido de pertenencia. Para tal efecto, García, Ovejero y Fernández (2000) sostienen que el concepto de satisfacción que establezca cada trabajador dependerá de su tipo de cultura organizacional y su actividad laboral (Citado en Calderón, Murillo y Torres, 2003).

3.2. Hipótesis

3.2.1. General

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

3.2.2. Específicas

H_{1.1}: Existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión de involucramiento y los factores de satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

H_{1.2}: Existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión de consistencia y los factores de satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

H_{1.3}: Existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión de adaptabilidad y los factores de satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

H_{1.4}: Existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión de identificación de la misión y los factores de satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

3.3. Variables de estudio

Variable independiente: cultura organizacional

Variable dependiente: satisfacción laboral

CAPITULO IV. MÉTODO

4.1. Población, muestra o participantes

La población es la de trabajadores de una empresa de servicios de entretenimiento del área administrativa y operativa respecto a las distintas sedes de lima metropolitana, con edades entre los 18 a 60 años. La muestra de la población fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico intencional, ya que buscará la participación voluntaria de los colaboradores (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El tamaño es 150 trabajadores.

4.2. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo cuantitativo, ya que tiene el propósito de analizar estadísticamente la información recolectada mediante los instrumentos de investigación. Asimismo, el diseño de investigación es descriptivo correlacional, puesto que se trata de analizar la relación entre dos o más variables (Hernández, et al, 2010). Se plantea en este caso el nivel de presencia de las variables Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral, estableciendo correlaciones entre ambas variables, así como en sus dimensiones en colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la medición de la presente investigación se utilizará los siguientes instrumentos.

4.3.1. Cuestionario de datos demográficos

El cuestionario de datos demográficos es un breve formato que busco recabar información de relevancia, con la finalidad de analizar los resultados. Compuesto por cinco ítems: Género, edad, puesto ocupacional y tiempo de servicio.

4.3.2. Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison, adaptado al español

1. Ficha técnica

Nombre: Escala de Cultura Organizacional de Denison

Autor: Denison (2001)

Adaptación: Adaptado al español por Bonavia, Prado y García (2010)

Duración: 20 minutos

Aplicación: Todo el público adulto.

Administración: Es un instrumento auto administrado

Finalidad: Evaluar la Cultura Organizacional.

2. Análisis psicométrico

El cuestionario se compone de 12 subescalas con un total de 60 ítems correspondiente a 4 dimensiones: (1) Involucramiento, (2) Consistencia, (3) Adaptabilidad, (4) Misión, las cuales se hallan codificadas en una escala tipo Likert.

3. Validez

La validez del instrumento para la variable Cultura Organizacional fue adaptada para fines de esta investigación (2018). Para ello, se utilizó la validez de contenido por criterio de jueces, en la cual participaron 10 jueces.

A continuación, se detalló la relación de empresas que laboran cada uno de los jueces, con la finalidad de resguardar sus nombres.

Tabla 3
Profesionales que participaron como jueces en Escala de Cultura Organizacional de Denison

Número	Empresa	Grado
Juez 1	Corcuera Consultores S.A.C	Psicólogo Magister
Juez 2	Talhum S.A.C	Psicólogo Magister
Juez 3	Consultora de reclutamiento y selección independiente	Licenciada en Psicología
Juez 4	Domino S.A.C	Licenciada en Psicología
Juez 5	Universidad Privada del Norte S.A.C	Licenciada en Psicología
Juez 6	Ministerio de Educación	Licenciada en Psicología
Juez 7	Top Rank Publicidad S.A.C	Licenciada en Psicología
Juez 8	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C	Psicólogo Magister
Juez 9	Jefaturass.com	Psicólogo Magister
Juez 10	Andale Consulting S.A.C	Psicólogo Magister

En la Tabla 4 se evidencia los resultados de la validación de contenido por medio del criterio de jueces. Para ello se utilizó la prueba binomial, en donde se obtuvo valores menores a 0.05, a excepción del ítem 1, por lo que se corrobora que existe concordancia entre los jueces, por lo tanto, la prueba conformada por 59 ítems tiene validez de contenido.

Tabla 4
Prueba binomial de la Escala de Cultura Organizacional

		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. exacta (bilateral)
Item1	Grupo 1	Si	8	.80	.50	.109
	Grupo 2	No	2	.20		
	Total		10	1.00		
Item2	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		

Item3	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item4	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item5	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item6	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item7	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item8	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item9	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item10	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item11	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item12	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item13	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item14	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item15	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item16	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item17	Grupo 1	No	1	.10	.50	.021
	Grupo 2	Si	9	.90		
	Total		10	1.00		
Item18	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item19	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item20	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item21	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item22	Grupo 1	No	1	.10	.50	.021
	Grupo 2	Si	9	.90		
	Total		10	1.00		
Item23	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002

	Total		10	1.00		
Item24	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item25	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item26	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		
Item27	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		
Item28	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item29	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		
Item30	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		
Item31	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item32	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item33	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item34	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		
Item35	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item36	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item37	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item38	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		
Item39	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		
Item40	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item41	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002

	Total		10	1.00		
Item42	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item43	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Grupo 2		10	1.00		
Item44	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item45	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item46	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item47	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item48	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item49	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item50	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		
Item51	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item52	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item53	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item54	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item55	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item56	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item57	Grupo 1	Si	10	1.00	.50	.002
	Total		10	1.00		
Item58	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		
Item59	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		
Item60	Grupo 1	Si	9	.90	.50	.021
	Grupo 2	No	1	.10		
	Total		10	1.00		

4. Confiabilidad

La fiabilidad del instrumento de cultura organizacional fue estimada mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, obteniéndose una confiabilidad de 0.939 para los 59 ítems, lo cual indica una confiabilidad alta y significativa para el instrumento, según muestra la tabla 5. Al analizar la confiabilidad de cada una de las dimensiones se halló que en la dimensión de involucramiento para los 14 ítems se obtuvo un valor de 0.854, lo cual indica una confiabilidad alta, asimismo para los 15 ítems correspondiente a la dimensión consistencia se obtuvo un valor de 0.775, lo cual indica una confiabilidad aceptable. Para la dimensión de adaptabilidad en relación a los 15 ítems muestra un valor de 0.717, por lo que revela una confiabilidad aceptable. Por último, la dimensión de identificación de la misión se obtuvo un valor de 0.896, lo cual representa una confiabilidad alta, según la tabla 5.

Tabla 5
*Análisis de confiabilidad de la escala total del
 Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison*

	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Cultura Organizacional	59	0.939
Involucramiento	14	0.854
Consistencia	15	0.775
Adaptabilidad	15	0.717
Identificación de la misión	15	0.896

Fuente: Elaboración propia

5. Normas de corrección y calificación

Al completar el cuestionario, el examinador debe invertir los ítems negativos para que todos vayan en una sola dirección. Los ítems son 15, 24, 29, 34, 39, 43 y 50. Seguidamente, la sumatoria de los ítems de cada una de las dimensiones revelara los puntajes directos, con el propósito de un análisis diagnóstico de cada una de las dimensiones.

Luego realizar la sumatoria de los ítems por dimensión:

Involucramiento: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

Consistencia: 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30

Adaptabilidad: 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

Identificación de la misión: 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

4.3.3. Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26, adaptado al español

1. Ficha técnica

Nombre: Cuestionario Satisfacción Laboral S21/26

Autor: Meliá (1998)

Validado en Perú: Domínguez, Calderón y Arroyo (2016)

Duración: 10 minutos

Aplicación: Todo el público adulto.

Administración: Es un instrumento auto administrado

Finalidad: Evaluar la satisfacción laboral

2. Análisis psicométrico

Para evaluar la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario Satisfacción Laboral S21/26 en la versión adaptada por Domínguez, Calderón y Arroyo (2016) a un contexto peruano. Este cuestionario está constituido por 4 factores:(1) Satisfacción intrínseca, (2) Satisfacción con la Supervisión, (3) Satisfacción con la calidad de producción, (4) satisfacción con la participación.

3. Validez y Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad se obtuvo que la escala total y de los factores muestra respecto a la escala total un alfa de 0'90 y los factores oscilan entre 0'73 y 0'89. Sin embargo, al ser evaluada la confiabilidad por medio del coeficiente α , α ordinal y ω , y las magnitudes halladas $> .70$ revelan que el error de medición es admisible con la muestra proveniente de una empresa del sector privado. En cuanto la correlación interfactorial fue moderada ($r < .50$), denotando validez interna

convergente, y al no ser elevada, brinda evidencia adicional de validez interna discriminante.

4. Normas de corrección y calificación

Al ser todos los ítems positivos, el examinador procedió a realizar la sumatoria de los ítems por factor:

Satisfacción intrínseca: 1, 2, 3, 4, 5

Satisfacción con la supervisión: 13, 14, 15, 16, 17

Satisfacción con la calidad de producción: 23, 24, 25, 26

Satisfacción con la participación: 10, 11, 19, 20, 21, 22

Posteriormente, las puntuaciones obtenidas de cada uno de los factores en base a la sumatoria de los ítems revelan las categorías, aplicada en torno a los factores y el puntaje total, las cuales se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 6
Baremos del Cuestionario Satisfacción Laboral S21/26

PC	Satisfacción intrínseca	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con la calidad de producción	Satisfacción con la participación	Satisfacción laboral Global	Categorías
1	9	9	8	13	46	
2	11	11	8	15	50	
3	13	11	10	16	52	
4	13	12	10	17	54	
5	14	12	10	17	56	Bajo
10	15	15	11	18	61	
15	16	15	12	19	64	
20	17	16	12	20	67	
25	17	16	13	21	69	
30	18	17	14	22	70	Medio

35	18	18	14	22	71	
40	18	18	14	23	73	
45	19	18	14	23	74	
50	19	18	15	24	75	
55	19	19	15	24	77	
60	20	19	15	24	77	
65	20	20	15	24	79	
70	20	20	15	25	80	
75	21	21	16	26	81	
80	22	21	16	26	83	
85	22	21	16	27	85	
90	23	22	17	27	87	
95	24	23	19	28	91	Alto
96	24	24	19	29	92	
97	24	24	19	30	96	
98	24	25	20	30	98	
99	25	25	20	30	99	
	18.99	18.25	14.35	23.07	74.65	Media
	3.07	3.14	2.50	3.42	10.34	D.E.
	8	7	7	11	43	Mínimo
	25	25	20	30	99	Máximo

Fuente: Elaboración propia

4.4. Procedimientos para la recolección de datos

Para la presente investigación se solicitó la autorización de la Jefa de Recursos Humanos para que el personal administrativo y operativo sea evaluado, para ello se remitió una carta solicitando el permiso respectivo, y se explicó la finalidad del trabajo realizado. De ese modo, al contar con la aprobación se pactó las fechas de evaluación para cada una de las distintas sedes. Posteriormente a ello, ya acordado el horario se procedió a imprimir y preparar el material para cada colaborador. Los instrumentos de medición se entregaron de manera personal e individual, se realizó una breve explicación del objetivo de la investigación, así como de la consigna administrada según las normas establecidas de cada instrumento

(cuestionario de Cultura Organizacional de Denison y Satisfacción Laboral S21/26). Asimismo, se buscó absolver las dudas que tengan antes y durante el tiempo de aplicación, siendo el tiempo aproximado de 45 minutos para ambas pruebas.

4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para la investigación, se empleó el programa estadístico SPSS (versión 24) en español con el propósito de organizar la información en una base de datos, para luego realizar el procesamiento estadístico de los mismos. Para responder a las hipótesis a estudiar, se determinó mediante el análisis descriptivo, correspondiente a frecuencias y porcentajes, con el objetivo de describir las variables de estudio. Asimismo, el análisis de la bondad de ajuste a la curva normal de las variables fue realizada a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, el cual indicó que las distribuciones de los puntajes no se aproximaron a una distribución normal por lo que para el análisis de correlación se utilizó el estadístico no paramétrico rho de Spearman.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1. Presentación de análisis de datos

En tabla 7 se muestra que el total de participantes fueron 150 personas, de los cuales el grupo mayoritario corresponde al sexo femenino (57%) y el resto al sexo masculino (43%), según la edad, el grupo etario de 18 a 30 años fue el predominante con el 60%, seguidamente el grupo de 31 a 43 años con un 28%, y con el 12% al grupo de 45 a 66 años. En relación al tiempo de servicio, en mayor proporción prestaban servicio a la empresa entre 0 a 1 año, que corresponde al 61%, asimismo de 2 a 5 años con el 21%. Consecutivamente, el 10% entre 6 a 10 años, mientras que un 8% entre 11 años a más. Según el puesto ocupacional con mayor participación son colaboradores del personal operativo con un 72%, y por último el personal administrativo con un 28%.

Tabla 7
Características sociodemográficas de la muestra en estudio

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Género		
Masculino	65	43%
Femenino	85	57%
Edad		
18-30	90	60%
31-43	42	28%
45-66	18	12%
Tiempo de servicio		
De 0-1 año	92	61%
De 2-5 años	31	21%
De 6-10 años	15	10%
Más de 11 años	12	8%

Puesto Ocupacional

Administrativo	42	28%
Operativo	108	72%

En la tabla 8 se observa que la cultura organizacional predominante en la muestra de estudio es la identificación de la misión, con una media (M= 53.57), seguido de la adaptabilidad (M= 52.59) y consistencia (M= 52.50). La cultura organizacional con una menor predominancia es el involucramiento (M= 51.27).

Tabla 8

Cultura organizacional predominante en la muestra de estudio

Cultura organizacional	M	D.E.
Involucramiento	51.27	6.961
Consistencia	52.50	6.357
Adaptabilidad	52.59	5.993
Identificación de la misión	53.57	8.584

Nota: M= Media; D.E.= Desviación Estándar

En la tabla 9 se muestra los niveles de satisfacción laboral en los participantes. Se aprecia que el 43% de los participantes presenta un nivel promedio de satisfacción laboral y el 29% un nivel bajo.

Tabla 9

Nivel de satisfacción laboral en la muestra de estudio

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	44	29.3%
Promedio	64	42.7%
Alto	42	28%
	150	100%

En la tabla 10 se encuentra los análisis de la bondad de ajuste a la curva normal las variables en estudio fueron realizadas a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, e indicaron que en todos los valores los niveles de significación fueron menores a .05, a excepción de la variable satisfacción laboral ($p = .200$); por lo que se concluye, que las distribuciones de los puntajes no se aproximaron a una distribución normal dentro la investigación. En este sentido para el análisis de correlación entre variables, se utilizó el estadístico no paramétrico rho de Spearman.

Tabla 10

Análisis de la Bondad de Ajuste a la curva normal de las variables en la muestra total (N=150)

VARIABLES	M	D.E.	K-S	p
Satisfacción intrínseca	18.99	3.067	.094	.003
Satisfacción con la supervisión	18.25	3.135	.141	.000
Satisfacción con la calidad de producción	14.35	2.498	.143	.000
Satisfacción con la participación	23.07	3.415	.128	.000
Satisfacción laboral Global	74.65	10.339	.061	.200
Involucramiento	51.27	6.961	.071	.062
Consistencia	52.50	6.357	.069	.081
Adaptabilidad	52.59	5.993	.089	.006
Identificación de la misión	53.57	8.584	.067	.099

Nota: M= Media; D.E= Desviación estándar; K-S= Kolmogorov-Smirnov; p= Significancia estadística.

En la tabla 11, se observa las correlaciones entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. El análisis muestra que la satisfacción laboral correlaciona de manera positiva y significativa con la dimensión involucramiento (Rho = .700), consistencia (Rho = .624), adaptabilidad (Rho = .516) e identificación de la misión (Rho = .585), por lo que se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 11
Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral

Cultura organizacional	Satisfacción laboral general
Involucramiento	.700**
Consistencia	.624**
Adaptabilidad	.516**
Identificación de la misión	.585**

Nota: **= La correlación es significativa en el nivel 0.01.

En la tabla 12 se observa las correlaciones entre la cultura organizacional y los factores de satisfacción laboral. Se aprecia que involucramiento correlaciona de manera positiva y significativa con la satisfacción intrínseca (Rho = .550), satisfacción con la supervisión (Rho = .680), satisfacción con la calidad de su producción (Rho = .552); y satisfacción con la participación (Rho = .623).

Asimismo, consistencia correlaciona de manera positiva y significativa con la satisfacción intrínseca (Rho = .552), satisfacción con la supervisión (Rho = .590), satisfacción con la calidad de su producción (Rho = .477) y satisfacción con la participación (Rho = .546).

En relación a adaptabilidad se observa que correlaciona de manera positiva y significativa con la satisfacción intrínseca (Rho = .365), satisfacción con la supervisión (Rho

= .528), satisfacción con la calidad de su producción (Rho = .408) y satisfacción con la participación (Rho = .458).

Por su parte, la identificación de la misión adaptabilidad correlaciona de manera positiva y significativa con la satisfacción intrínseca (Rho = .459) satisfacción con la supervisión (Rho = .576), satisfacción con la calidad de su producción (Rho = .458) y satisfacción con la participación (Rho = .520).

Tabla 12

Correlación entre cultura organizacional y los factores de satisfacción laboral

	Satisfacción intrínseca	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con la calidad de su producción	Satisfacción con la participación
Involucramiento	.550**	.680**	.522**	.623**
Consistencia	.502**	.590**	.477**	.546**
Adaptabilidad	.365**	.528**	.408**	.458**
Identificación de la misión	.459**	.576**	.458**	.520**

Nota: **= La correlación es significativa en el nivel 0.01.

5.2. Análisis y discusión de resultados

En el Perú son escasos los estudios que se plantean entre la cultura organizacional y los factores de satisfacción laboral, siendo la variable de satisfacción laboral la que mayor atención ha recibido en los últimos años (Castro, 2014; Concha, 2016; García y Forero, 2014; Luna, 2015; Oscco, 2016; Patlan et al., 2012; Pérez y Rivera, 2015; Rand Stand, 2018; Valdez, 2016). Bajo este panorama, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre cultura organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.

De esta manera, se obtuvo que la cultura organizacional predominante en los participantes es la dimensión de identificación de la misión. Esto quiere decir que la empresa posee una orientación definida con una visión a futuro vinculada a la claridad en sus metas. Consecutivamente, se halla la dimensión de adaptabilidad, lo cual se caracteriza por su facilidad para innovar, ya que se encuentra enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes. Por otro lado, la dimensión de consistencia caracterizada entre los trabajadores por su capacidad para lograr acuerdos, pues comparten los valores centrales que fortificara la cultura. Así también, se ha identificado que la dimensión de involucramiento es la de menor predominancia. Cabe indicar que se define como cada trabajador se muestra empoderado fomentando el trabajo en equipo, ya que la organización invierte en las habilidades del trabajador, con el objetivo de cumplir con las necesidades de la empresa (Tabla 8).

En consonancia, Robbins y Judge (2013), manifiestan que toda organización posee una serie de características que se encontraran presentes en mayor o menor medida, tales como el inspirar a que los trabajos sean creativos, la minuciosidad, priorización en las metas, la inquietud por el posible impacto en los colaboradores, el dinamismo y estabilidad. Cabe

destacar que “la administración activa de la cultura permite que la organización y sus empleados logren sus objetivos estratégicos a largo plazo. En particular, la cultura organizacional incrementa el desempeño cuando 1) tiene relevancia estratégica, 2) es sólida y 3) hace hincapié en la innovación y el cambio para adaptarse a un entorno cambiante” (Griffin, 2017, p. 528).

Los resultados en satisfacción laboral mostraron que el 43% de los colaboradores de una empresa de entretenimiento, se encuentran en un nivel promedio y el 29% en un nivel bajo (Tabla 9). En este sentido, un estudio llevado por Castro (2014), indicó que los trabajadores mostrarían una mayor satisfacción en el trabajo en sí, la responsabilidad, las relaciones y el status, relacionado a los factores motivacionales, en contraposición a los factores de seguridad laboral, promociones y capacitaciones vinculo a los factores de higiene. Esto concuerda con el planteamiento teórico de Herzberg, el cual sostiene que existirían factores extrínsecos y/o higiénicos que al no estar presente generarían insatisfacción; por el contrario los factores intrínsecos y/o motivadores en la persona fomentaría una mayor satisfacción conducente a un buen desempeño.

En cuanto la contrastación de la hipótesis general relacionada a la cultura organizacional y satisfacción laboral se muestra una correlación positiva y significativa (Tabla 11), lo que concuerda con investigaciones previas (García, 2015; Gonzales, 2015; Hilario, 2017; Lanas, 2014; Lino, 2017; Minu, 2013; Rojas y Távara, 2017; Sinarahua, 2017; Tinoco et al., 2014; Velezmoro, 2016).

Este hallazgo, es parecido a lo reportado por Mochcco y Quispe (2013), quienes indican que la cultura organizacional se asocia con la satisfacción laboral, propiciado por un

ambiente cálido, con normas y políticas que fomenta su compromiso y buen desempeño para el éxito organizacional.

De otro lado, Marcano (2011, citado por Tinoco, Quispe y Beltrán, 2014) destacan la relevancia de la cultura sobre la empresa, puesto que guía el comportamiento de los colaboradores, además que modela las actitudes, a través de la resolución de conflictos e identificación de sus miembros. Asimismo, permite la descripción de su propia personalidad y diferenciación sobre otras organizaciones; mientras que Lacayo (2017) habla sobre lo formulado por Herzberg, quien sostiene que la satisfacción laboral parte de dos necesidades de modo independiente basada en los factores de motivación e higiene, condicionando de distinto modo su comportamiento. Es decir, los factores motivadores relacionados al contenido del trabajo y los factores higiénicos, relacionado a lo externo de la tarea.

Por otra parte, si se considera la primera hipótesis específica referida a la dimensión de involucramiento se halló que está correlacionado positiva y significativamente con los factores de satisfacción laboral (Tabla 12). De acuerdo con Bonavia, Prado y García (2010), el involucramiento es una característica que denota la organización sobre la participación de la persona en la toma de decisiones, fomentado en el trabajo en equipo, empoderamiento y el desarrollo de las habilidades entre los colaboradores. Esta característica se puede comparar con el tipo de cultura de clan o colaboradora del modelo de Quinn (Martínez., et al., 2015), esta organización refleja su orientación a las personas, buscando la participación y premiando el trabajo en conjunto. En este sentido, “la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a la conducta de los empleados” según Hellriegel, et al. (2009, p. 603).

En consecuencia, Herzberg en 1959 plantea que la persona se mostraría motivada al brindarle su trabajo la oportunidad de autorrealización personal, por ende, la percepción entorno a su trabajo se convertiría en la razón de su satisfacción. Contrariamente, la falta de motivación en el trabajo provendrá de un entorno laboral que no ofrezca la oportunidad de logro, por ende, se hallaría no satisfecha, que es lo opuesto a encontrarse insatisfecha. En definitiva, la insatisfacción de la persona se vería afectado por el entorno adverso producto de los factores higiénicos no idóneos (Mochcco y Quispe, 2013).

De ese modo, los trabajadores que perciban que su trabajo promueve el uso de sus habilidades, y retroalimentación entorno a su desempeño, fomentaría la satisfacción laboral (Stephen, 2004). Por ello, es importante que los directivos logren identificar las necesidades de los colaboradores para el buen funcionamiento de la empresa.

Asimismo, con respecto a la segunda hipótesis específica se halló una correlación positiva y significativa entre la dimensión de consistencia y los factores de satisfacción laboral. En efecto, Bonavia et. al. (2010), sostiene que la organización se define por su integración y solidez, propio de una cultura fuerte, donde los trabajadores alcanzarán acuerdos en beneficio de la empresa, incluso a pesar de no existir la total unanimidad, pues comparten un conjunto de valores que refleja su sentimiento de identidad. Dicha característica se equipará al tipo de cultura jerárquica o controladora del modelo de Quinn (1988, citado en Martínez., et al, 2015), explicándose a la organización con un grado elevado de control propio de su cultura. Es así que “las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 603).

Al estar involucrado la consistencia y la satisfacción laboral. Fishman (2014), sostiene que los colaboradores mostraran una mayor proximidad ante un jefe que posea un estilo horizontal; en contraposición a un jefe que mantenga un estilo jerárquico. “Esta cercanía les da a los trabajadores que le reportan directamente acceso a información vital para hacer su trabajo y les permite resolver sus dudas rápidamente para seguir trabajando de forma autónoma”. [...] (p.73). Al mismo tiempo, los colaboradores buscan un ambiente laboral, con el mínimo de distractores y herramientas idóneas, con la finalidad de ejercer un trabajo de calidad (Stephen, 2004).

De acuerdo con el planteamiento de la jerarquía de necesidades de Maslow, sostiene que las personas buscan satisfacer sus necesidades, que son las fisiológicas, de seguridad, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización, por lo tanto, concluye que cuando el conjunto de necesidades está cubierto por la persona, generará satisfacción (Rubio, 2016; Sánchez, 2014; Koontz & Weihrich, 2007).

Por otro lado, considerando la tercera hipótesis específica se halló una correlación positiva y significativa entre la dimensión adaptabilidad y los factores de satisfacción laboral. Coincidiendo con Bonavia et al. (2010) quien sostiene que la dimensión adaptabilidad se define como aquella característica de una empresa que posee una orientación al cambio, dada su capacidad para aprender de los errores y asumir riesgos, pues se hallan enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes y el desarrollo de sus capacidades. Esta se relaciona con el tipo de cultura innovadora del modelo de Quinn (Martínez. et al., 2015), explicada como una organización que posee una cultura de inspiración, con un sistema abierto, en la cual se recompensa la autonomía, el compromiso y la originalidad.

Esta hipótesis puede ser sostenida, según lo planteado por Robbins y Judge (2009) sobre la satisfacción laboral, menciona que la personalidad jugaría un rol fundamental, y no solo las condiciones, ya que los estudios revelan que el conocimiento de sus capacidades, con disposiciones positivas revelaría personas más satisfechas con sus labores, por ende, buscarían mayores retos. En contraposición, las personas con actitudes negativas se conducirán hacia metas de menor desafío, con mayor inclinación a rendirse en torno a las adversidades, inmovilizándose en trabajos monótonos.

De otro lado, se observó en la muestra de estudio que existen relaciones cálidas entre los colaboradores. En relación a este hallazgo, las relaciones amistosas son fundamentales entre los compañeros, ya que aumentaría la satisfacción laboral, además cabe mencionar que ha demostrado mayor relevancia que el aspecto salarial. Igualmente, se ha manifestado que el interés mostrado por el supervisor, a través del reconocimiento y escucha activa favorecería un incremento en la satisfacción del colaborador (Stephen, 2004).

De la misma forma, teniendo en cuenta la cuarta hipótesis específica se halló una correlación positiva y significativa entre la dimensión de identificación de la misión y los factores de satisfacción laboral. Denison (Bonavia, et al, 2010), sostiene acerca de la dimensión de identificación de la misión la cual hace referencia a aquella organización que promueve la dirección de sus colaboradores a través de un alto liderazgo que inciten una dirección estratégica, con claridad en sus metas y visión a futuro. Esta característica se aproxima al tipo de cultura racional, orientada al mercado del modelo de Quinn (Martínez., et al, 2015), definida como una cultura de logro, priorizando en la satisfacción del mercado meta y maximizando la productividad.

En relación con el planteamiento formulado por Douglas McGregor sobre la teoría X y Y, sustenta dos perspectivas diferentes de la actitud de las personas hacia el entorno laboral. La teoría X señala que el trabajador mostrará un actuar pasivo, optando por la estabilidad y prefiriendo la guía, lo cual provocaría una resistencia al cambio. La característica mostrada por parte del trabajador es la avaricia e insensibilidad hacia los objetivos de la empresa. En cambio, la teoría Y, sostiene que el colaborador revelaría un accionar activo con capacidad para innovar, ya que se halla comprometido y orientado con los objetivos de la empresa (Sánchez, 2014). Por lo tanto, se puede inferir que la actitud expresada por la muestra de estudio se caracterizaría entorno a lo expresado por la teoría Y.

Además, Pérez y Fidalgo (1999) detallan lo expresado por Herzberg el cual hace mención acerca de los factores intrínsecos o motivadores relacionado al contenido del trabajo propio de la carrera, el reconocimiento por parte del jefe que propiciaría la satisfacción. En contraposición a los factores extrínsecos o higiénicos relacionados al contexto del trabajo, contenido por las relaciones laborales y el ambiente físico que al no estar bien generarían insatisfacción.

También se puede evidenciar que el resultado coincide con la investigación de Esteban y Acuña (2014), quienes reportan que la satisfacción intrínseca y extrínseca depende de las dimensiones de implicación y misión. Por último, Gutiérrez, (2013, p.13), fundamenta que “la cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad”.

La presente investigación contribuye en brindar conocimientos científicos sobre la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral, a través de las distintas posiciones teóricas. Asimismo, ofrece importantes hallazgos para el avance del conocimiento sobre las

variables de cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores del escenario peruano.

Finalmente, este estudio ha dilucidado entorno a las características presentes en la cultura de empresa que explican su modo de comportarse. Específicamente, este estudio ha demostrado que las personas satisfechas dependerían de las acciones a realizar por parte de la organización, para fomentar el logro de objetivos y obtener resultados a nivel personal y organizacional. Sin embargo, es necesario el desarrollo de futuras investigaciones frente al tema para superar las limitaciones del presente y consecuentemente incrementar la información sobre la temática de la presente investigación.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Las conclusiones que se derivan de los resultados hallados en la presente investigación, son los siguientes

1. Al identificar la cultura organizacional, se observa una predominancia de la identificación de la misión, seguido la adaptabilidad y consistencia. Y el involucramiento con menor predominancia.
2. En relación a los niveles de satisfacción laboral, se evidenció que el 43% de los colaboradores presenta un nivel promedio de satisfacción en el trabajo. Y el 28% se ubica en la categoría de nivel bajo.
3. Existe correlación positiva y significativa entre la cultura organizacional y satisfacción laboral.
4. Se observa que existe una relación positiva y significativa entre la dimensión involucramiento con la satisfacción intrínseca, satisfacción con la supervisión, satisfacción con la calidad de su producción y satisfacción con la participación.
5. Se encontró que existe una relación positiva y significativa entre la dimensión consistencia con los factores de satisfacción laboral.
6. Se evidenció en la dimensión adaptabilidad que existe una relación positiva y significativa con la satisfacción intrínseca, satisfacción con la supervisión, satisfacción con la calidad de su producción y satisfacción con la participación.
7. Con respecto la dimensión de identificación de la misión existe una relación positiva y significativa con los factores de satisfacción laboral.

6.2. Recomendaciones

1. Establecer un programa de incentivos y beneficios internos, tales como un medio día libre al mes, y un día al personal que no falte por un año, reconocimiento por parte de los superiores, organizar actividades fuera, tales como salir a comer y/o realizar deporte, de modo que fomente una mayor satisfacción laboral.
2. Fortalecer la participación activa de los colaboradores, a través de reuniones diarias, de modo que se involucre a los colaboradores en las decisiones de la empresa.
3. Brindar formación constante, invirtiendo en capacitaciones que mejore sus habilidades.
4. Promover que el personal continúe con sus estudios, con la finalidad de fortalecer la organización y permitir la oportunidad de ascensos que le ofrezca una mejora en su calidad de vida.
5. Proponer nuevos desafíos y objetivos acorde a sus talentos, de modo que permita demostrar su valía.
6. Velar porque los trabajadores cuenten con las herramientas necesarias, así como el entorno adecuado para optimizar su satisfacción y prevenir problemas futuros.

6.3. Resumen

La presente investigación tuvo como propósito conocer la relación que existe entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en una empresa de servicios de entretenimiento de un grupo de 150 colaboradores. Se aplicó la escala de Cultura Organizacional de Denison, adaptado para esta investigación, y el cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 en la versión adaptada por Domínguez, Calderón y Arroyo (2016). Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las dimensiones de la variable cultura organizacional y los factores de satisfacción laboral.

Términos clave: Cultura organizacional, satisfacción laboral y trabajadores de una empresa de entretenimiento.

6.4. Abstract

The purpose of this research was to know the relationship that exists between the organizational culture and job satisfaction in an entertainment services company from a group of 150 collaborators. The organizational culture scale of Denison, adapted for this research, and the questionnaire of Labor Satisfaction S21 / 26 in the version adapted by Dominguez, Calderon and Arroyo were applied. The results show a significant and positive correlation between the dimensions of the variable organizational culture and the factors of job satisfaction.

Key words: Organizational culture, job satisfaction and workers of an entertainment company

Referencias

- Atalaya, M.C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología*, 3(5), 46-66.
Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. España. *Summa Psicológica UST*, 7 (1), 15-32. Recuperado de <http://digital.csic.es/bitstream/10261/104177/1/SUMMA%20Psicol%C3%B3gica.pdf>
- Castro, C. (2014). *Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería del hospital Pablo Arturo Suarez, periodo Agosto – Noviembre 2013*. (Tesis de licenciatura en Enfermería). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7226/8.14.001697.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25),109-137. Recuperado de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5452/4214
- Concha, A. (2016). *Relación entre niveles de satisfacción laboral con la comunicación interna de los colaboradores de una universidad privada de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de licenciatura en ingeniería en gestión de recursos humanos). Universidad Casa Grande, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1049/1/Tesis1222CONr.pdf>

Chiang, M., Martín, J. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y satisfacción laboral*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional+chiang+2010&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwii3IWk373aAhVBjlkKHbu9DkkQ6AEIJjAA#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional%20chiang%202010&f=false

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill

Domínguez, S., Calderón, G. y Arroyo, F. (2016). Cuestionario de Satisfacción S21/26 Análisis psicométrico preliminar en trabajadores administrativos. *Revista de investigación (Arequipa)*, 7,51-67. Recuperado de <http://ucsp.edu.pe/investigacion/wp-content/uploads/2017/01/3.-Cuestionario-de-satisfacci%C3%B3n-S21-26.pdf>

El Comercio. (2014). *¿Te valoran en tu trabajo? El 71% no se siente apreciado*. Recuperado el 2 de Setiembre de 2014. <https://elcomercio.pe/economia/peru/valoran-71-siente-apreciado-176420>

Esteban, F y Acuña, R. (2014). Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión. *Revista de Investigación de Administración*, 1(1),52-66. Recuperado de http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/342/350

Fishman, D. (2014). *Motivación 360°*. Perú: Planeta

Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Recuperado de <http://www.repositorioedgobmet.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/2007-Gamez-Gastelum-libro-Empresas-chino-y-japonesas.pdf>

- García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol.* 5(1), 163-174. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- García, E. (2015). *Relación de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa grupo García Toledo SAC, Arequipa* 2015. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Santa María: Perú. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/2032/53.0814.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, M. y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31),120-142. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v17n31/v17n31a09.pdf>
- González, C., Garza, Z. y López, E. (s.f). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*.http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacción_Laboral_y_Rotación_de_Personal.pdf
- González, F., López, T. y Sánchez, M. (2013). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y de trabajo, *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*,10(1),189-211. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/549/54930453008/>
- González, Y. (2015). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general*. (Maestría en Gerencia Educativa). Universidad Rafael Urdaneta,

Venezuela. Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-08611.pdf>

Griffin, R. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.

Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. (Tesis de maestría en alta gerencia). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a Edición). México: McGraw-Hill.

Hilario, k. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017*. (Tesis de licenciatura en administración). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/867/Keren_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Koontz. H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración Un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill.

Lacayo, J. (2017). *Los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal administrativo y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en*

- Guatemala*. (Tesis de licenciatura en psicología). Universidad Rafael Landívar, Guatemala
Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Lacayo-Jose.pdf>
- Lanas, G. (2014). *La Cultura Organizacional en relación a la Satisfacción Laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito*. (Tesis de licenciatura en psicología industrial). Universidad Central del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3671/1/T-UCE-0007-128.pdf>
- León, J. (2017). *Cultura Organizacional en la empresa SIGSO Consultores Laborales, Lima*. (Tesis de licenciatura en Psicología). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1768/TRAB.SUF.PROF.%20JENNIFER%20JULIANA%20LE%20C3%93N%20YENGLA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lino, L. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015*. (Tesis de Magister en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6434/Lino_DLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Luna, M. C. (2015). *Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional del personal docente de una Universidad Privada*. (Tesis para optar el grado académico de Magister en Psicología). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/385/T024_07841339_M.pdf?sequence=1&isAllowed=n

Madero, S. y Barboza, G. (2014). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Revista Contaduría y Administración*, 60, 735-756. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S0186104215000212/1-s2.0-S0186104215000212-main.pdf?_tid=49d179b1-7655-4c40-a7f5-2d1d899f8cde&acdnat=1523419643_5d34eb4066526be3c00988d8e6b9589e

Martínez, V., Ramos, J. y Moliner, C. (2015). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Meliá, J., Pradilla, J., Martí, N., Sancerni, M., Oliver, A., & Tomás J. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39. Recuperado de https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS21_26.PDF

Mochcco, J., y Quispe, K. (2013). *Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Incmena S.A.C. en el distrito de Villa el Salvador*. (Tesis de licenciatura en administración). Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/153/1/ANCCANA%20MOC HCCO%20-%20ANCCANA%20MOCHCCO.pdf>

Minu, J. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala*. (Tesis de licenciatura en psicología industrial y organizacional). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Salazar-Jesica.pdf>

- Neira, T. (2013). *Cultura organizacional y Satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa agroindustrial Danper Arequipa SAC – 2012*. (Tesis de licenciatura en trabajo social). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5138/NEIRA%20RAMIREZ%2c%20Teresa%20de%20Jes%C3%BAAs%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oscoco, A. (2016). *Determinar la relación entre la responsabilidad social y la satisfacción laboral en una organización* (Tesis de magister). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperada de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/594638/1/TESIS+FINAL+4.pdf>
- Palma, S. (2001). Factores para evaluar la satisfacción laboral. *Revista de Instituto de Ciencia y tecnología*, 3,24-28.
- Patlan, J., Martínez, E. y Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & finanzas*, 5(5) ,1-19. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n5-2012/RIAF-V5N5-2012.pdf>
- Pérez, J. y Fidalgo, M. (1999). Escala general de satisfacción laboral: NTP 394. *Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo*. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Pérez, N., y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, periodo 2013*. (Tesis de maestría en gestión empresarial). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Perú. Recuperado de http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1

Portilla, R. (2017). *Satisfacción y Compromiso Organizacional de los trabajadores de un Hospital de Salud Mental*. (Tesis de licenciatura en psicología). Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/621718/2/portilla_br.pdf

RandStand (16 de febrero de 2018). *Satisfacción laboral: 73% de trabajadores está a gusto con su actual empleador*. *Estrategia: El diario de negocios Independiente Chile*. Recuperado de <http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrar/1009905/satisfaccion-laboral-73-trabajadores-esta-gusto-actual-empleador>

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. Recuperado de: <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.

Rojas, W. y Távara, U. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad marcelino champagnat*. (Tesis de magister en educación). Universidad Marcelino Champagnat. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/113/1/35.%20Tesis%20%28Rojas%20V%C3%A1squez%20y%20T%C3%A1vara%20Zegarra%29.pdf>

Roldán, I. y Bray, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90925810005.pdf>

Rubio, T. (2016). *Recursos humanos dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.

Sánchez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.

Sinarahua, B. (2017). *Relación de la Cultura organizacional y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la fundación para el desarrollo de la Selva (FUDES) de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, 2016*. (Tesis de licenciatura en administración). Universidad Nacional de San Martín, Perú. Recuperado de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/878/Balmer_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1

Stephen, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Toro, J., Salazar, M.C. y Gómez, J. (2010). Clima organizacional, Satisfacción Laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería.

Clio América, 10,204-227. Recuperado de
<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/419/383>

Tinoco, O., Quispe, C. y Beltrán, V. (2014). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 17(2), 56-66. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/html/816/81640856007/>

Valdez, B. (2016). *Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud de la red asistencial de Jauja – periodo 2013*. (Tesis para optar el grado de maestro en salud pública con mención en administración hospitalaria y de servicios de salud). Universidad Ricardo Palma). Recuperado de
http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1193/1/SALUD%20PUBLICA%20Valdez%20_Kristel%202016.pdf

Velezmoro, J. (2016). *Relación entre la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los clientes internos de la heladería Holanda SRL Cajamarca 2016*. (Tesis de Maestría en Dirección de Recursos Humanos con mención en consultoría para el desarrollo organizacional). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú. Recuperado de
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/141/Velezmoro%20Zapata.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 7. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf>

Wehrich, H. y Koontz, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

ANEXOS

A continuación, se le presenta una breve encuesta. Por favor, marque con una (X) los espacios en blancos, y en algunos casos complételos.

Género: Masculino Femenino

Edad: _____

Puesto ocupacional: _____

Usted ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa? _____

ESCALA DE CO

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

N°	Items	1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10	El trabajado se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					

12	La capacidad del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”.					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					

31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestro cliente influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43	Muchas ideas “se pierden en el camino”.					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					

55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo Plazo.					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

CUESTIONARIO SL

Indicaciones: A continuación, encontrará 20 ítems, los cuales deberá leer cuidadosamente y marcar con una "X" en el casillero que corresponda, dependiendo de su situación actual dentro del ámbito de trabajo. Responda de manera sincera a cada una de ellas.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	Items	1	2	3	4	5
1	Me gusta mi trabajo.					
2	Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.					
3	Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.					
4	Mi salario me satisface.					
5	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen.					
6	Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa.					
7	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes.					
8	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.					
9	Estoy a gusto de cómo mi empresa cumple el contrato y las leyes laborales.					
10	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con la que me dirigen.					
11	Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.					
12	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.					
13	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.					
14	Estoy contento de apoyo que recibo de mis superiores.					

15	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.					
16	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.					
17	Estoy satisfecho de los incentivos y permisos que me dan.					
18	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.					
19	Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.					
20	Estoy satisfecho del ritmo al que tengo que hacer mi tarea.					

Lima, 21 de mayo del 2018

Estimada:

Srta. Ruti Fabian Carbajal
Jefa de Recursos Humanos
Empresa de Entretenimiento

Presente.-

Asunto: SOLICITUD DE PERMISO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

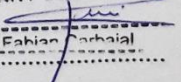
Por medio de la presente, me dirijo a usted muy respetuosamente para solicitar su autorización y apoyo para el desarrollo de un proyecto de investigación, que es requisito para obtener el título profesional de Licenciada en Psicología, de la Universidad Ricardo Palma. Actualmente curso el taller de elaboración de la tesis conducente a la titulación. El propósito de la investigación es conocer la relación entre Cultura organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una empresa de entretenimiento, con el objetivo de que este estudio permita la mejora y beneficio de los trabajadores y la organización. En este sentido, la información recopilada se tratará en forma confidencial, utilizándose los datos recolectados para fines de estudios y sin ninguna otra finalidad.

Esperando que acepte mi solicitud, me comprometo en cumplir con todos los reglamentos, horarios de trabajo que podamos acordar entre las partes y sobre todo contribuir con aportes académicos y profesionales de mi formación en beneficio de su organización.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo, atentamente.


.....

Vania Alexandra Muñoz Pequeño

TOP RANK PUBLICIDAD S.A.C.

.....
Ruti Fabian Carbajal

Firma

Señor(a)

Presente. -

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato dirigirme a usted para expresarle mis saludos cordiales, y asimismo, hacer de su conocimiento que soy bachiller en Psicología por la Universidad Ricardo Palma. Actualmente, estoy desarrollando un proyecto de investigación sobre “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en una Empresa de Servicios de Entretenimiento”, por lo cual requiero validar un instrumento con el cual recogeré la información necesaria.

Para ello, es necesario contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar el instrumento en mención, de ese modo he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en el tema para que me ayude como juez a validar la escala.

El expediente de validación, que le entrego contiene:

- Carta de presentación
- Matriz de operacionalización de las variables y dimensiones.
- Ficha de evaluación de contenido del instrumento.

Expresando mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecer por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Lima, _____ de _____ del 2018

Vania Muñoz Pequeño

DNI: 48149956

1. Definición de variables

1.1. Definición conceptual de Cultura organizacional

Según Denison (2001) define la cultura organizacional como un conjunto que involucra los principios ideológicos y modos de comportarse en relación a las distintas tareas en una organización, pudiendo manifestarse en las disputas, apreciaciones e informaciones, siendo estos resueltos para un propósito en común (citado en León, 2017).

1.2. Definición operacional de Cultura Organizacional

Variable que considera las categorías de adaptabilidad, consistencia, involucramiento y misión, en los colaboradores de una empresa.

2. Matriz de operacionalización de las dimensiones

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Criterios
Involucramiento Es el empoderamiento dirigido a los trabajadores, caracterizado por el trabajo en equipo y toma de decisiones por parte de todos los miembros que conforman la empresa (Denison 2001 citado en Bonavia, Prado y García, 2010).	Empoderamiento Trabajo en equipo Desarrollo de capacidades	1-15	Está bien redactado (1) Mide la variable de estudio (2) Está expresado en conducta observable (3) Está redactado al público que se dirige (4) Mide el indicador (variable) que quiere medir (5)
Consistencia Es el establecimiento de acuerdos y coordinaciones entre los miembros, lo cual fortifica la cultura (Denison 2001 citado en Bonavia, Prado y García, 2010).	Valores centrales Acuerdo Coordinación e integración	16-30	Está bien redactado (1) Mide la variable de estudio (2) Está expresado en conducta observable (3) Está redactado al público que se dirige (4) Mide el indicador (variable) que quiere medir (5)

<p>Adaptabilidad</p> <p>Es el aprender de los errores, asumiendo riesgos, y mostrando capacidad, así como dominio de actualización, teniendo como mira principal a su clientes (Denison 2001 citado en Bonavia, Prado y García, 2010).</p>	<p>Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizativo</p>	<p>31-45</p>	<p>Está bien redactado (1) Mide la variable de estudio (2) Está expresado en conducta observable (3) Está redactado al público que se dirige (4) Mide el indicador (variable) que quiere medir (5)</p>
<p>Identificación de la Misión</p> <p>Es la direccionalidad de la organización, definido por las metas y objetivos estratégicos con una visión clara del futuro (Denison 2001 citado en Bonavia, Prado y García, 2010).</p>	<p>Dirección y propósitos estratégicos Metas y objetivos Visión</p>	<p>46-60</p>	<p>Está bien redactado (1) Mide la variable de estudio (2) Está expresado en conducta observable (3) Está redactado al público que se dirige (4) Mide el indicador (variable) que quiere medir (5)</p>

FICHA DE EVALUACIÓN POR ÍTEMS O INDICADORES (*)

Por favor indique si cada uno de los ítems que conforman el instrumento cumple con los criterios señalados. Para aquellos que no, especifique en comentarios el por qué.

Cultura Organizacional											
Ítem – (Sustento del ítem)	CRITERIOS										COMENTARIO
	Está bien redactado		Mide la variable de estudio		Está expresado en conducta observable		Está redactado para el público al que se dirige		Mide el indicador (variable) que quiere medir		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1 Involucramiento											
1. La mayoría de los miembros de esta organización están muy comprometidos con su trabajo.											
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que se dispone de la mejor información.											
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir lo que se necesita.											
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en la organización.											
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todos en algún grado.											
6. Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes áreas de esta organización.											

7. Trabajar en esta organización es como formar parte de un equipo.											
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en los directivos.											
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.											
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su actividad laboral y los objetivos de la organización.											
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.											
12. Las capacidades de los futuros líderes en la organización se mejoran constantemente.											
13. Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.											
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.											
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.											
Dimensión 2 Consistencia	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
16. Los líderes y directivos practican lo que pregonan.											

17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.												
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos.												
19. Ignorar los valores esenciales de esta organización podría ocasionar problemas.												
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.												
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.												
22. Esta organización tiene valores fuertes.												
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.												
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.												
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.												
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.												
27. Las personas de diferentes áreas de esta organización tienen una perspectiva común.												
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes áreas de esta organización.												

29. Trabajar con alguien de un área distinta es como enfrentarme a una persona de otra organización.											
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.											
Dimensión 3 Adaptabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.											
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.											
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.											
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.											
35. Las diferentes áreas de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.											
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.											
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.											
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.											
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.											
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.											

41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.											
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.											
43. Muchas ideas “se pierden en el camino”.											
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.											
45. Nos aseguramos en compartir nuevos conocimientos.											
Dimensión 4 Identificación de la misión	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.											
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.											
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.											
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.											
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.											
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.											
52. Los líderes y directivos fijan metas ambiciosas pero realistas.											
53. La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.											
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.											

55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.											
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro											
57. Los líderes y directivos tienen una perspectiva a largo plazo.											
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo Plazo.											
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.											
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.											

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión: Aplicable () Aplicar después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: _____

Especialidad del validador: _____

DNI: _____

Lima, ____ de _____ del 2018

Firma del experto informante