

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE POSGRADO

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA MEDIANA EMPRESA
COMERCIALIZADORA
CASO: Empresa "A" de Pachuca de Soto, Hidalgo.**

PROYECTO TERMINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL, PARA
OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
L.G. SELENE ZAPATA SALINAS

DIRECTOR DEL PROYECTO TERMINAL:
MTRA. GERARDA YOLANDA HERNÁNDEZ CALLEJAS

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México
Junio, 2015.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
 Instituto de Ciencias Económico Administrativas
 School of Economics and Administration
 Dirección
 Dean's Office

OF. ICEA/MA/191/2015
 Asunto: Examen de Grado

MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
 Director de Administración Escolar
 Presente.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado "La cultura organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral en una mediana empresa comercializadora. Caso Empresa "A" de Pachuca de Soto, Hidalgo", realizado por la sustentante Licenciada en Gastronomía Selene Zapata Salinas, con número de cuenta 139917, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.


Atentamente
 "AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 02 de octubre de 2015

El Comité


 Dra. Yolanda Sánchez Torres
 PRESIDENTE


 Mtra. Adriana Luz María Montiel Ávila
 SECRETARIA


 Mtra. Gerarda Yolanda Hernández Callejas
 VOCAL


 Mtra. Lucía Teresa Soberanes Rivas
 SUPLENTE


 Vo. Bo.
 Dr. Roberto Estrada Bárcenas
 DIRECTOR



Circuito La Concepción, Km.2.5
 Col. San Juan Tlaxiaca
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 4142

www.uach.edu.mx

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Esperanza Salinas Espinos e Isidro Zapata Barrientos por todo el apoyo incondicional que me han brindado, por cada consejo y principalmente por ser mi modelo seguir para la vida. Por enseñarme a luchar y cumplir cada uno de mis sueños. Gracias a ustedes estoy en donde estoy.

A mi tutora de tesis Yolanda Hernández por todo el tiempo y dedicación puesto en este proyecto terminal. Por sus consejos y ayuda, sobre todo por ser mi guía a lo largo de este proceso.

Al Dr. Juan Roberto Vargas Sánchez por su orientación, amistad, confianza e infinita paciencia, sobre todo por brindarme su apoyo incondicional el cual fue base primordial en la realización de este estudio.

A Jordy E. Villamil Tirado, el más especial de mis agradecimientos, profunda admiración y amor sincero, porque junto a él encontré la plenitud y felicidad en todos los aspectos de mi vida. Gracias por el apoyo y paciencia durante los estudios de posgrado, sin tu amor y comprensión esto no sería posible.

Y por último a la empresa “A” S.A. de C.V. por permitirme realizar el estudio y abrirme las puertas tan cálidamente.

ÍNDICE

Introducción.....	9
Capítulo 1. Metodología del estudio de caso.....	12
1.1 Planteamiento del problema.	12
1.2 Delimitación.	14
1.3 Preguntas de investigación.....	14
1.4 Justificación.	14
1.5 Objetivos.....	15
1.5.1 Objetivo general.	15
1.5.2 Objetivos específicos.	15
1.6 Variables.....	16
1.6.1 Variable dependiente.	16
1.6.2 Variable independiente.....	16
Capítulo 2. Marco contextual.....	17
2.1 Antecedentes de la empresa “A” S.A. de C.V.....	17
2.2 Estructura.	18
2.3 Funciones.	19
2.3.1 Gerente general.	19
2.3.2 Subgerente.....	19
2.3.3 Jefe de área.	19
2.3.4 Vendedor de piso.	20
2.3.5 Chofer.	21
2.3.6 Costurera.	21
2.3.7 Secretaria.....	21
2.3.8 Cajera.....	22
Capítulo 3. Cultura organizacional y satisfacción laboral.	23
3.1 Conceptos de cultura y empresa.	23
3.1.1 Cultura.....	23
3.1.2 Empresa.....	26
3.2 Cultura organizacional.	28

3.3 Antecedentes de la cultura organizacional.	29
3.4 Clasificación de la cultura organizacional.	31
3.5 Tipos de cultura organizacional según Cameron & Quinn.	33
3.5.1 Cultura adhocrática.	34
3.5.2 Cultura jerárquica.	34
3.5.3 Cultura clan.	35
3.5.4 Cultura de mercado.	36
3.6 Elementos de la cultura organizacional.	36
3.6.1 Prácticas de supervivencia externa.	37
3.6.2 Prácticas de integración interna.	38
3.6.3 Creencias Arraigadas (naturaleza de las relaciones humanas, realidad y verdad, naturaleza humana, tiempo y espacio).....	39
3.6.4 Creencias (mitos, filosofía e ideología).	41
3.6.5 Comunicación (rituales y lenguajes).....	42
3.6.6 Etnohistoria.	44
3.6.7 Valores.	44
3.6.8 Servicios y productos.	44
3.7 Instrumentos de investigación para la Cultura Organizacional.	45
3.8 Importancia de conocer la cultura organizacional.	47
3.9 Estudios realizados sobre la cultura organizacional.	48
3.10 Satisfacción laboral.....	52
3.10.1 Factores que afectan la satisfacción laboral.	53
3.10.2 Insatisfacción laboral.....	55
3.10.3 Consecuencias de la insatisfacción laboral.....	56
3.11 Tipos de satisfacción laboral.....	57
3.12 Modelos de satisfacción laboral.....	57
3.13 Importancia de la satisfacción laboral.	59
3.14 Estudios realizados sobre la satisfacción laboral.....	60
Capítulo 4. Análisis del tipo y nivel de cultura organizacional y satisfacción laboral de la empresa “A” S.A. de C.V.	62
4.1 Instrumentos	62

4.2 Presentación de resultados.	65
4.2.1 Identificación del tipo de cultura organizacional en la empresa “A” S.A. de C.V.	65
4.2.2. Identificación del nivel de cultura organizacional y satisfacción laboral en la empresa “A” S.A. de C.V.	76
4.3 Resultados generales de cultura organizacional.	78
4.4 Resultados generales de Satisfacción laboral.	80
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	93
Referencias Bibliográficas.....	95
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Manifestaciones culturales	23
Tabla 2: Características de las empresas	26
Tabla 3: Principales diferencias entre los tipos de cultura.....	31
Tabla 4: Instrumentos de investigación para la Cultura Organizacional.....	44
Tabla 5: Tipos de Satisfacción Laboral	56
Tabla 6: Modelos de satisfacción laboral.	57
Tabla 7: Correlaciones entre subdimensiones de cultura y satisfacción laboral....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1: ¿Usted está informado sobre los objetivos de la empresa hacia futuro?	65
Gráfica 2: ¿Usted cree que los objetivos trazados por la empresa “A” S.A. de C.V. se están cumpliendo?	66
Gráfica 3: ¿Cómo considera el proceso de comunicación en la empresa?.....	67
Gráfica 4: ¿Usted cree que sus logros personales se están cumpliendo en la empresa?	68
Gráfica 5: ¿Al realizar una reunión de trabajo usted asiste puntual e interesadamente?.....	69
Gráfica 6: ¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa?	70
Gráfica 7: ¿Para usted, en que se ve reflejada la imagen de la empresa?	71
Gráfica 8: ¿Considera usted que la cultura organizacional de la empresa esta es muy formalizada o burocrática?	72
Gráfica 9: ¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?	73
Gráfica 10: ¿Cómo calificaría el actuar de la empresa con respecto a la sociedad?	74
Gráfica 11: Datos demográficos (sexo)	75
Gráfica 12: Datos demográficos (edad).....	76

Gráfica 13: Datos demográficos (tiempo de trabajo)	77
Gráfica 14: Nivel de cultura organizacional	78
Gráfica 15: Cultura jerarquizada.....	79
Gráfica 16: Satisfacción con supervisión.....	80
Gráfica 17: Remuneración y prestación	81
Gráfica 18: Intrínseca	82
Gráfica 19: Ambiente físico	83
Gráfica 20: Cantidad de producción	84
Gráfica 21: Calidad de producción	84
Gráfica 22: Nivel de satisfacción laboral	85
Gráfica 23: Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral.	86

Introducción

Actualmente, ante las demandas de la globalización, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a diferentes exigencias para ser competitivas y más productivas; por tal motivo, los estudiosos de la administración tendrán que abordar diferentes paradigmas, los cuales sirvan de apoyo para que estas empresas logren insertarse y tener permanencia en el mercado global, así como apoyar la economía regional, nacional e incluso internacional.

La cultura organizacional, poco a poco ha tenido relevancia dentro de las empresas, ya que resulta importante contar con una cultura sólida y definida, la cual implica comprender la relación de las personas con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones. Asimismo, con el paso de los años, se ha logrado comprender que una buena cultura en las organizaciones no se crea o se mantiene por sí sola, es necesaria la participación de cada miembro de la empresa, para transmitir, conservar, aportar y modificar dicha cultura cuando sea necesario.

Inicialmente, las prácticas alrededor de la satisfacción laboral, se centraron en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; posteriormente, en proyectos orientados a modificar las condiciones de trabajo y también a ofrecimientos de prestaciones especiales que complementarían los ingresos y condiciones sociales del trabajador; en otro momento, al logro de estrategias para incentivar lealtad, motivación, entre otras; y por último, a la búsqueda de condiciones que mejoren de manera integral la calidad de vida laboral (Rivas & Samra, 2006).

La revisión de los diversos estudios sobre el tema permite suponer alguna asociación entre estas dos variables: se ha verificado que una cultura orientada a las personas, tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, el compromiso y estabilidad laboral. La calidad de la supervisión incrementa la

percepción de la satisfacción y también depende del tipo de trabajo y de la cultura organizacional dominante. (Cameron & Quinn, 2011)

El interés en estudiar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral surge gracias a una plática en junio de 2014 con los directivos de la empresa “A” S.A. de C.V. de Pachuca de Soto, Hidalgo; en la cual surgió el tema del compromiso, esfuerzo, valores y responsabilidad de los trabajadores y directivos de la empresa.

Este trabajo, está enfocado a analizar la cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral, dirigido a los cuarenta y cuatro colaboradores que conforman la empresa, quienes otorgaron las facilidades ineludibles para poder analizar todas sus áreas, así como a sus directivos.

En el Capítulo 1 se presenta el planteamiento del problema, la delimitación del estudio, las preguntas de investigación, así como la justificación para realizar el proyecto, los objetivos generales y específicos, como también las variables a relacionar.

En el Capítulo 2, hace referencia al marco contextual, en donde se presentan los antecedentes de la empresa a estudiar, su estructura organizacional, así como una breve descripción de las actividades correspondientes a cada área o departamento.

El marco teórico se presenta en el Capítulo 3, el cual aborda temas como la cultura organizacional, conceptos de cultura y empresa, tipos y elementos, así como algunos modelos para medir la cultura organizacional y evolución de la misma. También, se muestran temas relacionados con la satisfacción laboral, los factores que inciden en ésta, teorías, modelos y estudios realizados sobre cultura organizacional y satisfacción laboral.

El Capítulo 4, trata sobre la parte aplicativa del estudio en el cual se muestran una encuesta elaborada por Bracko (2008), la cual mide el tipo de cultura organizacional

y dos instrumentos más, uno elaborado por Cameron & Quinn (2011), que mide el nivel de cultura organizacional y un cuestionario de Meliá (1990), el cual fue utilizado por Salazar (2013), para determinar el nivel de satisfacción laboral. Estos instrumentos, se aplicaron a los cuarenta y cuatro trabajadores de la empresa “A” S. A. de C. V. en donde los datos han sido cuantificados en gráficos e interpretados respectivamente.

Capítulo 1. Metodología del estudio de caso

1.1 Planteamiento del problema.

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el 99.7% de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas, las cuales dan empleo al 72% de la población económicamente activa y generan el 52% del PIB del país. (INEGI, 2009)

Los problemas que enfrentan estas empresas, de acuerdo a Palomo (2005), se encuentran en los recursos humanos, mercadotecnia, producción, innovaciones tecnológicas, en mantener una contabilidad estable, en las finanzas y obligaciones fiscales, entre otros, además, dentro de todo esto se encuentran problemas específicos propios de la naturaleza de cada organización.

Los factores internos que causan ciertos problemas en el funcionamiento de las medianas empresas son:

- Organización: Falta de una estructura formal, inexistencia de una visión, misión y objetivos, cultura organizacional no definida, sistemas de operación, políticas escritas, supervisión y estándares de desempeño.
- Recursos Humanos: Insuficiencia de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene.
- Mercadotecnia: Escaso conocimiento real de su competencia, falta de métodos y técnicas para dar a conocer su producto o servicio, además de adecuarlo a las necesidades del consumidor.
- Producción: Falta de técnicas para planear la producción, medición y control de la calidad, sistematización en los procesos de producción, deficiencias en el sistema de compras, incapacidad de surtir pedidos al mayoreo, mala distribución del trabajo, instalaciones no adecuadas y el deficiente nivel de productividad.
- Innovación Tecnológica: Tecnología arcaica y deficiente.

- Contabilidad: Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales.
- Finanzas: Falta de destreza para analizar los estados financieros y de acceso a créditos convenientes para la empresa.
- Fiscal: Excesiva regulación fiscal, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento de éstas. (Palomo, 2005)

A lo largo de sus sesenta y cinco años de vida, la empresa “A” S.A. de C.V., logró posicionarse como una de las mejores en su ramo, llegando a tener más de ciento veinte empleados a su cargo, expandiéndose por todo el municipio de Pachuca de Soto y parte de Tulancingo. Con el paso de los años al ir heredando en vida a sus familiares, las diferentes tiendas que conformaban el grupo “A”, la empresa se redujo a solo dos sucursales que actualmente siguen ofreciendo sus productos a los habitantes de estas ciudades. La empresa ha tenido tres generaciones de dueños los cuales han dirigido a sus trabajadores con distintos valores, culturas, entre otros.

A través de una entrevista no estructurada realizada en junio de 2014 con empleados y directivos de la empresa, se identificó que no se cuenta con una cultura organizacional definida, su presencia es subjetiva en diferentes áreas, ya que los antiguos y nuevos empleados han entrado en conflicto sobre cómo deben interactuar con los clientes, el comportamiento apropiado dentro de la organización y como mantener buenas relaciones entre empleados y directivos. De acuerdo con la estructura organizacional, no se tiene una misión, visión, valores y objetivos claros. Esto ha generado la movilidad de diferentes trabajadores, puesto que la mayoría no se ha sentido satisfechos con el trabajo y no llegan a sentir un compromiso con la empresa.

Dado que muchos de estos factores son de carácter sociocultural, una inquietud que surge es ¿qué relación puede existir entre la satisfacción laboral y las características de la cultura organizacional?

1.2 Delimitación.

El estudio se realizó en la empresa “A” S.A. de C.V. de Pachuca de Soto, Hidalgo, dedicando tiempo a la investigación a partir de enero de 2014 a junio de 2015. Este trabajo, está enfocado a identificar la cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral, dirigido a los cuarenta y cuatro colaboradores que conforman la empresa y sus directivos, quienes otorgaron las facilidades para poder analizar sus áreas.

1.3 Preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la tipo y nivel de cultura organizacional en la empresa “A” S.A de C.V.?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores de la empresa “A” S.A. de C.V.?
- ¿Qué factores de la cultura organizacional se relacionan con los factores de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa “A” S.A. de C.V.?

1.4 Justificación.

La cultura y la satisfacción laboral son variables sumamente importantes para la empresa puesto que se busca resolver aspectos relacionados con las mismas, que afectan el desempeño de todos los que laboran en ella. Hoy en día, es importante hacer este tipo de estudios ya que ayudan a fortalecer la permanencia y el ciclo de vida de las Pymes, como también es una aportación más al conocimiento de la disciplina. El presente proyecto es un estudio de caso que tiene como fin identificar la cultura organizacional y su relación con las características de la satisfacción laboral en la empresa “A” S.A. de C.V., con la finalidad de proponer una mejor cultura para las relaciones laborales dentro de la organización. Siendo así, tendrá

un impacto social ya que este estudio podría ser implementado por otra organización comercializadora en el municipio de Tulancingo, Hidalgo., permitiendo así, un mejoramiento de las relaciones laborales entre trabajadores y directivos para lograr un mejor servicio y calidad a sus clientes. De igual manera, se proporciona un documento que permita un referente sobre cómo identificar el tipo y nivel de cultura y satisfacción laboral, en otras empresas comercializadoras con similares características.

Este estudio de caso, es importante por el enfoque que se tiene, así mismo, por la posibilidad de aportar elementos de la cultura organizacional a la solución de problemas de organización; a nivel institucional, es un resultado de la formación académica del programa educativo.

1.5 Objetivos.

1.5.1 Objetivo general.

- Conocer la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral de la empresa “A” S.A. de C.V. con el fin de fortalecer la permanencia de sus colaboradores.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Definir el tipo y nivel de cultura organizacional de la empresa.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa.
- Determinar la relación de los factores entre la cultura organizacional de la empresa y la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Integrar un documento que permita un referente sobre cómo identificar el tipo y nivel de cultura y satisfacción laboral en otras empresas comercializadoras con similares características.

1.6 Variables.

1.6.1 Variable dependiente.

- Satisfacción Laboral.

1.6.2 Variable independiente.

- Cultura Organizacional.

Capítulo 2. Marco contextual

2.1 Antecedentes de la empresa “A” S.A. de C.V.

De acuerdo a una entrevista no estructurada, realizada en enero de 2014 junto con los directivos y dueños de la empresa “A” S.A. de C.V., se logró describir y detallar los antecedentes de la empresa.

En 1953 el primer dueño de la empresa “A” S.A. de C.V. obtiene una jubilación de \$750.00 de la compañía Real del Monte, parte del dinero fue destinado a la compra de un lote pequeño de bonetería para venderlo a las afueras de un mercado en Pachuca de Soto, Hidalgo. Al tener poco éxito el primer dueño utilizó el dinero para comprar cortes de manta para la vestimenta de la gente de campo, recorriendo el comercio informal, posteriormente, cambió los cortes de manta por piezas cerradas.

Acompañado del mayor de sus hijos, el primer dueño observó que la gente de campo prefería los colores vivos y no el color crudo de la manta, así se inició en el mercado del algodón, poniendo un pequeño puesto y viajando a los diferentes municipios del estado. Cuando su hijo mayor creció logró tener dos puestos de telas de algodón y manta, cuatro años después logró tener el tercer puesto y expandió sus productos viajando en camiones de pasajeros por todo el estado.

Diez años después de haber iniciado su pequeño negocio con ayuda de su hijo mayor, el dueño obtuvo su primer transporte terrestre y así dejó detrás los viajes en camión. Cinco años después ya contaba con tres vehículos, decidió rentar un local en la calle de Vicente Guerrero en Pachuca de Soto, seis años más tarde el local sumó el capital suficiente para poder expandirse y lograr conseguir un local mucho más amplio que el anterior.

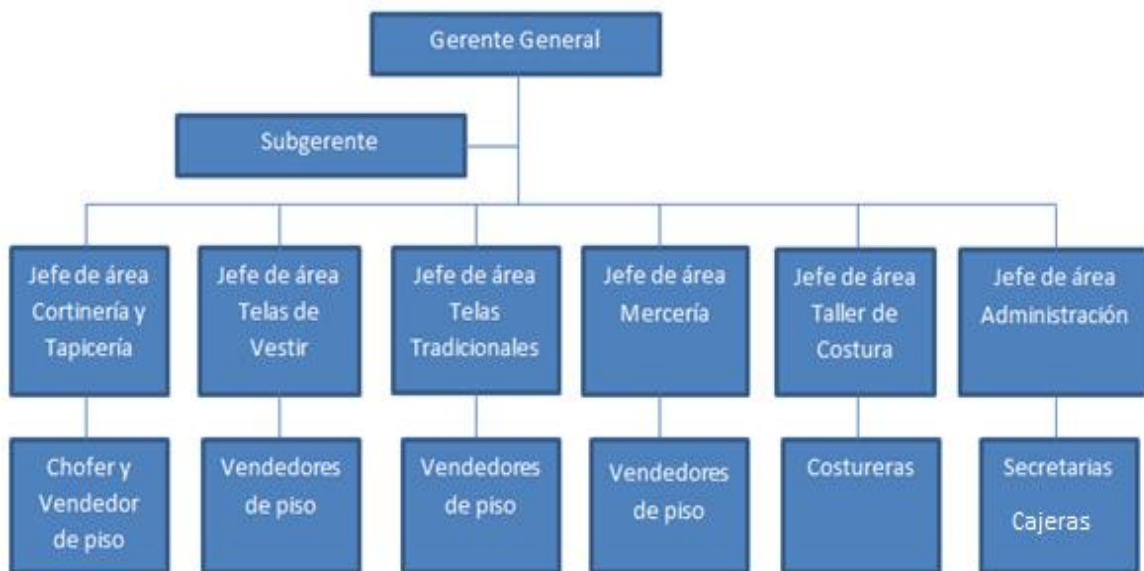
Con mucho trabajo y esfuerzo de padre e hijo, lograron ser dueños de tres tiendas incluyendo una más en el municipio de Tulancingo, Hidalgo en los años venideros,

diez años después de haber logrado tener un negocio consolidado, el dueño fallece, quedando su hijo mayor a cargo del negocio, contando con ciento veinte empleados a su cargo, dedicados a la venta de telas para confección, tapicería y las tradicionales telas de manta y algodón. A lo largo de los años logró sumar la venta y confección de cortinas y finalmente mercería.

Actualmente el hijo mayor heredó en vida dos de las tiendas, el número de empleados se redujo a cuarenta y cuatro donde se destacan un gerente general, un subgerente, dos secretarias, cinco costureras, un chofer, dos cajeras, y treinta y dos vendedores de piso.

2.2 Estructura.

La empresa A, S.A. de C.V. se compone de seis áreas básicas: taller de costura, telas de tapicería y cortinas, telas de vestir, telas tradicionales, mercería y el área administrativa.



Fuente: Elaboración propia en base a (conversación con directivos de "A" S.A. de C.V. 2014).

2.3 Funciones.

2.3.1 Gerente general.

- Controlar y dirigir las actividades generales y medulares de la empresa.
- Establecer objetivos, políticas y planes globales junto con los jefes de cada área.
- Vigilar el buen funcionamiento de la empresa.
- Aprobar los procedimientos de las compras a proveedores.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las distintas áreas.
- Autorizar proyectos de inversión para la compra de nuevo material.
- Buscar la mejora continua.

2.3.2 Subgerente.

- Realizar las funciones del gerente general cuando éste se encuentre ausente.
- Verificar los pedidos a proveedores, recibir y verificar que sea exactamente el pedido realizado.
- Asegurar que se cumpla con las normas y políticas de la empresa, así como las funciones que se le asignan a cada miembro de la organización.
- Brindar una atención personalizada con el cliente para que se sienta conforme con el servicio.
- Conocer todas las áreas y sus funciones, para así poder tomar decisiones correctas y ser más eficientes.

2.3.3 Jefe de área.

- Elevar los niveles de calidad en su respectiva área.

- Vigilar que su área sea altamente competitiva.
- Dar orden, sentido, coherencia e integralidad a las competencias de su área.
- Ser un constante promotor de nuevos métodos y estrategias en su área.
- Atender las necesidades e inquietudes de trabajadores a su cargo.
- Proponer cursos de capacitación que respondan a las necesidades de los trabajadores de su área.
- Reportar las anomalías que surjan en su área al gerente general o subgerente.
- Revisar que la mercancía esté correctamente etiquetada.

2.3.4 Vendedor de piso.

- Mantener su sección asignada limpia y ordenada.
- Comunicar al jefe de área la falta de alguna mercancía con el fin de tener el adecuado surtido de su sección.
- Revisar que la mercancía esté correctamente etiquetada.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de la mercancía en exhibición.
- Ubicar la mercadería que se le mostró al cliente y que decidió no llevar.
- Colaborar en el entrenamiento de personal de primer ingreso y refuerzo.
- Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por su jefe inmediato.
- Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de acuerdo a las normas establecidas.
- Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes.
- Orientar al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercancía, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite.
- Recomendar y/o sugerir al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.
- Actuar con iniciativa ante exigencias o detalles de los clientes.
- Sugerir al supervisor cambios físicos en el departamento asignado, con el fin de darle mayor movilidad a la mercancía de menos rotación.

- Agradecer al cliente su visita una vez que se le haya atendido y acompañarlo hasta la caja para la compra de la mercancía.

2.3.5 Chofer.

- Desarrollar las tareas de transportación de material y mercancía.
- Realizar la transportación de materiales desde los proveedores hacia la empresa.
- Transportar los pedidos de cortinería a domicilio.
- Cumplir con cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

2.3.6 Costurera.

- Confeccionar los diseños de cortinas, ropa, manteles, bordados, entre otros.
- Entregar los pedidos en el tiempo establecido.
- Garantizar la calidad del producto.
- Dar mantenimiento a sus herramientas de trabajo.
- Cumplir la normativa e instrucciones del superior en relación a la prevención de riesgos laborales.

2.3.7 Secretaria.

- Contestar los teléfonos, pasar comunicaciones y anotar recados.
- Dar por teléfono recados rutinarios o especiales.
- Concertar las citas de su jefe inmediato.
- Manejar el archivo (general y personal).
- Marcar los papeles importantes y conservar un archivo especial.
- Conducir y mantener al día agendas, directorios, tarjeteros, etc.

2.3.8 Cajera.

- Abrir el punto de venta en los horarios establecidos.
- Verificar que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de entregarlo.
- Recibir documentos de valor (tarjetas, cheques, etc.) o efectivo por concepto de ventas realizadas en la empresa, cumpliendo con los procedimientos y normas establecidas.
- Mantener el cubículo de caja limpio y ordenado.
- Empacar los artículos adquiridos por el cliente en bolsas de tamaño adecuado según el tamaño de los mismos.
- Solicitar reposición de suministros y materiales para su trabajo diario.
- Cerrar el punto de venta en coordinación con el subgerente.
- Entregar al subgerente o gerente general la caja de depósito con el efectivo recaudado.
- Cooperar activamente con la seguridad y vigilancia de activos de la empresa.
- Servir al cliente que solicita atención para la compra de mercancía, atendiéndolo personalmente hasta que un vendedor pueda abordarlo.
- Recibir a los clientes que lleguen a realizar cambios de mercancía y llamar al subgerente o gerente general para su aprobación.
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos y devoluciones de mercaderías.

Capítulo 3. Cultura organizacional y satisfacción laboral.

3.1 Conceptos de cultura y empresa.

3.1.1 Cultura.

En esta parte, se describen diferentes conceptos de cultura sin incluir su relación con la empresa u organización; estos conceptos, buscan servir como introducción para la comprensión del concepto de Cultura Organizacional que se explica más adelante.

“En su acepción antropológica, la cultura es un conjunto de respuestas colectivas a las necesidades vitales. Estas respuestas que tienen una estructuración interna, son las soluciones acumuladas de un grupo humano frente a las condiciones del ambiente natural y social: El medio geográfico, el clima, la historia. Todas las sociedades desarrollan una cultura, y esta supone uno entre los diversos sistemas de respuestas posibles. La cultura, implica un lenguaje, sistemas valorativos y sistemas compartidos de percepción y organización del mundo en la conciencia de los hombres, que hacen posible la comunicación”. (Morales, 2003)

Por su parte Serra & Kastika (2004), exponen que la cultura no es exclusivamente referente a lo que las personas son, sino a que ésta, se maneja al mismo tiempo con percepciones subjetivas y en muchos casos, ya son implícitas y se dan por entendidas. Para Aguirre (2004), todas las sociedades humanas requieren de lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, trabajo, a la propiedad y comercio, así como a las sanciones y recompensas. Igualmente requiere conocimientos científicos y tecnológicos, en otras palabras, la cultura surge de la propia naturaleza humana.

En este contexto la cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse, característico de una sociedad particular.

“Edward B. Tylor, plantea que la cultura es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre.” (García, 2008)

La cultura, es todo lo creado por el ser humano, todo lo que no es naturaleza; resalta la importancia de exponer los hechos históricos, pero no solamente como una sucesión de hechos, sino de la conexión de los acontecimientos, “únicamente las causas concretas y naturales determinan la acción humana, un acontecimiento siempre es hijo de otro acontecimiento”. (García, 2008)

Por otra parte, Chiavenato (2009), define a la cultura de una sociedad como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos, que se aprenden de las generaciones anteriores, son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones.”

Schein, definió a la cultura como “un patrón de suposiciones básicas que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas de adaptación e integración interna”, de acuerdo con (Schein, 1992) citado en Gibson (2006).

Las manifestaciones de una cultura son:

Tabla 1: Manifestaciones culturales

Manifestaciones de la Cultura	
Rito	Conjunto de actividades elaboradas, dramatizadas y planeadas que consolidan varias formas de expresión cultural, llevada a cabo mediante interacciones sociales en beneficio de una audiencia.
Ceremonia	Sistema de varios ritos conectados con un único evento u ocasión.

Mito	Narración dramática de sucesos imaginarios empleada para explicar el origen o transformación de algo. Así mismo es una creencia sobre ciertos comportamientos que no está apoyada en hechos científicamente probados.
Saga	Historia narrativa que describe los éxitos únicos de una comunidad.
Leyenda	Narraciones de sucesos maravillosos basados en la historia adornada con detalles ficticios.
Historia	Narración basada en sucesos reales, a menudo es una combinación de verdad y ficción.
Símbolo	Cualquier objeto, acto, suceso, cualidad o relación que sirve como medio para expresar un significado.
Lenguaje	Forma en que los miembros de una cultura utilizan los sonidos vocales y signos escritos para expresar significados entre sí.
Escenario Físico	Aquellas cosas que rodean físicamente a los individuos y proporciona estímulos sensoriales inmediatos, mientras realizan actividades de expresión cultural.
Artefacto	Objetivos fabricados por individuos para facilitar las actividades de expresión cultural.
Gestos	Movimiento de partes del cuerpo que se utilizan para expresar significados.

Fuente: Elaboración propia adaptado de (Hodge, 1998) citado en Rodríguez & Tovar (2004),

Partiendo de las definiciones anteriores, entendemos que la cultura es un conjunto de valores, hábitos, costumbres que regulan la manera de cómo nos conducimos ante la sociedad y ante nuestra vida, la cual se transmite de generación en generación y es lo que rige el comportamiento e interacciones entre humanos.

Es un tema extenso e interesante, el cual, está relacionado con las diferentes creencias y comportamientos grupales, por lo tanto, es una parte fundamental en la organización de las empresas. Con el estudio de la cultura, se pueden extender

parámetros sobre el comportamiento y manifestaciones culturales arraigadas dentro del desarrollo personal y profesional de los individuos en las organizaciones.

3.1.2 Empresa.

Cuando se habla sobre cultura organizacional, hace referencia a las creencias existentes en el entorno empresarial; por lo tanto, en esta sección, se abordan diferentes nociones de la palabra empresa, con el fin de tener una mejor interpretación y uso de este concepto.

Para Gómez (2001), la empresa, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el objeto primordial de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos. Por su parte, otros opinan que "la empresa son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas". (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996)

Por otra parte, Chiavenato (2009), define que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. Para Pallares, Romero & Herrera (2005), la empresa se puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas, desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objetivo social determinado".

Existen dos tipos de organizaciones; formal e informal, la primera, son patrones que surgen entre los miembros de una empresa u organización, los cuales están estipulados en el manual de roles y actividades, cuenta con escalas jerárquicas, roles definidos y estipulados; la segunda, surge espontáneamente de la interacción humana, sin que esta implique coordinación racional alguna para el logro de

objetivos comunes. Se considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta, sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos, de tal manera que, las relaciones informales que se establecen en grupos de personas que pueden ayudar al logro de las metas de una organización, sea mucho más fácil pedir ayuda a alguien que se conoce personalmente que pedir a alguien que solo conoce un nombre en un organigrama, (Schein, 1982) citado en Rodríguez & Tovar (2004).

Entre las diferentes características de las empresas, se pueden destacar las siguientes:

Tabla 2: Características de las empresas.

Criterio	Características
Forma jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Comerciante o empresario individual, profesionales, autónomos. • Sociedades mercantiles.
Sector	<ul style="list-style-type: none"> • Primario (minas, agricultura, ganadería, pesca, silvicultura, etc.) • Secundario (industria, construcción, etc.) • Terciario (servicios como hotelería, educación, sanidad, transporte, etc.)
Grado de participación del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Públicas. • Privadas. • Mixtas.
Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> • Microempresas. • Pequeñas empresas. • Medianas empresas. • Grandes empresas.

Fuente: Elaboración propia basado en (INEGI, 2009).

A partir de lo anterior, entendemos que una empresa es una organización bien estructurada, que combina el esfuerzo de los colaboradores, con los elementos necesarios dentro o fuera de la organización, para que se cumplan los objetivos planificados de la misma.

Son sistemas que están en constante transformación, asimilando materia prima, trabajadores, energía e información, la cual se transforma en productos o servicios, tienen métodos, sistemas, propósitos y funciones que implican un número indeterminado de interacciones entre ellas y su entorno. Las empresas, obtienen productos (bienes y servicios) a partir de los factores remuneradores (trabajo, capital y materias primas) que intercambian en el mercado por otros productos o dinero.

3.2 Cultura organizacional.

Con base al entendimiento de los conceptos anteriormente descritos y unidos, la cultura organizacional hace referencia a las creencias, valores y principios fundamentales que constituyen la base de una empresa. Para comprender profundamente la esencia y las cuestiones que no se ven a simple vista en la organización, algunos estudiosos unieron el concepto de cultura y empresa, el cual surge como cultura organizacional o cultura de la organización.

La cultura organizacional “representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2009)

Díaz & Jiménez (2009), menciona que la cultura organizacional es la columna vertebral de la empresa, y está presente en todas las acciones de sus miembros, es decir, la cultura nace y se administra en la sociedad, la cual refleja las estrategias, estructuras y sistemas que maneja la organización. Por otra parte, Palacis (2005), señala que a la cultura organizacional se le define como un modelo de presunciones

básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura organizacional, proporciona y estimula una forma de estabilidad en los empleados; crea un sentido de identidad organizacional y valores que se comparten y aceptan y a su vez, influyen en el comportamiento de los trabajadores. Esta cultura, algunas veces la propicia el fundador de la compañía, otras más, se desarrollan con el paso del tiempo de acuerdo a los retos y obstáculos en el ambiente o a los equipos que trabajan en la misma, hasta obtener como resultado la propia cultura de la organización. (Cameron & Quinn, 2011)

Por último, Serna (2003), menciona que cada empresa tiene su propia cultura la cual es única, lo que le provee su identidad y afirma que la cultura organizacional es la manera de como las empresas realizan sus actividades, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir que la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales, que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos. Constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización, determina las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

3.3 Antecedentes de la cultura organizacional.

El origen del concepto de cultura organizacional, se ubica en Alemania durante el siglo XIX, en el año 1880, hasta entonces, la cultura carecía de importancia. A partir

de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad, (Debates I.E.S.A. (1997) citado en Rivas & Samra (2006).

Hace algunos años, se pensaba que las empresas eran, en su mayoría, medios ecuánimes para coordinar y controlar un a grupo de personas; tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero las organizaciones son más que eso, cada una tiene una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, amigables o poco amigables, innovadoras o conservadoras.

Los años 80's, fueron el escenario de importantes acontecimientos sobre el tema del comportamiento y cultura organizacional. Se hicieron publicaciones relacionadas sobre estos temas, las cuales fueron difundidas y leídas por el mundo, dejando una buena impresión sobre los procedimientos, valores, comunicación, entre otros, en las empresas.

Estos acontecimientos surgieron con dos libros que registraban los desafíos planteados por Japón a las compañías estadounidenses: "Teoría Z" de William Ouchi de 1981, en el cual sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados, así lo manifiesta también "El Arte de la Gerencia Japonesa" de Pascale y Athos en 1982.

Esta tendencia, fue seguida por otros teóricos lo cuales decidieron enfocarse en la industria norteamericana, como son Deal & Kennedy en el mismo año, en su libro "Culturas Corporativas", en el cual afirman que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura, por ello, la organización debe trabajar sobre estos valores comunes y proporcionar "Héroes modélicos" y "Lideres" a quien los demás intentan imitar. Kanter en 1983, con su obra "Los Cambios Maestros" y

por último Peters y Waterman en 1982, alcanzaron la cima con “En busca de la Excelencia”, muchos de sus principios siguen vigentes, a pesar de los grandes cambios en el ambiente de negocios, en su libro, examinaron de cerca las características de cuarenta y tres empresas exitosas, en busca de atributos en común que pudieran ser transferibles y utilizables por otros.

Estos paradigmas, representaron un cambio en la gerencia tradicional de algunas grandes organizaciones y enfocaron su atención en lo que ellos llamaron comportamiento de la gerencia y la organización. Todos ellos, sostienen que la diferencia entre una organización exitosa y no exitosa, radica en los valores y principios, lo cuales sirven de fundamentos en la organización interna de cualquier empresa.

Cada empresa tiene un sistema de valores, símbolos, prácticas entre otros, que han evolucionado con el paso del tiempo, estos valores determinan en gran parte el comportamiento de los empleados y directivos. Cuando la organización tiene que afrontar un problema, la cultura organizacional es la que acota lo que deben o no hacer los trabajadores o directivos, es decir, la forma en que se hacen las cosas en esa empresa.

3.4 Clasificación de la cultura organizacional.

La cultura organizacional puede ser débil o fuerte, la primera es aquella en la que todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización, y es compartida por todos sus miembros.

Las culturas organizacionales fuertes, tienen como característica principal, la definición clara de sus valores por todos los miembros que los comparten y que guían sus comportamientos por ellos. La cultura es fuerte y cohesiva, cuando existe consenso amplio sobre la importancia de ciertos valores (Ramírez, 2009), se apoyan en elementos simbólicos, como las ceremonias, rituales, historias, héroes, slogans,

etc. que señalan los valores y creencias que los miembros deben adoptar de acuerdo con sus necesidades individuales y los objetivos organizacionales.

La cultura débil, es aquella en la cual hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, los valores son impuestos, no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la organización, les falta claridad y firmeza es decir, la cultura es débil si existe poco acuerdo sobre la importancia de esos valores. (Ramírez, 2009)

Tabla 3: Principales diferencias entre los tipos de cultura.

Características	Débil	Fuerte
Autonomía Individual	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
Estructura	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
Apoyo	La gerencia centra más su atención en la producción y no por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
Recompensa y Desempeño	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
Tolerancia al Conflicto	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
Tolerancia al Riesgo	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Fuente: Elaboración propia basado en (Ramírez, 2009).

Existe una cultura débil cuando hay poca alineación con los valores de la organización y el control debe ser ejercido a través de procedimientos exhaustivos y burocráticos. Donde la cultura es fuerte, la gente hace las cosas porque creen que es lo que hay que hacer, hay un riesgo de otro fenómeno, pensamiento de grupo.

Cuando la cultura existente se basa en la creencia de "hacer las cosas porque esto es lo correcto" ocurre otro fenómeno, Pensamiento Grupal. El "Pensamiento Grupal" ha sido descrito como "la manera de pensar fácil y rápida en un grupo muy cohesionado donde las personas están profundamente envueltas y se esfuerzan para que la unanimidad anule su motivación para informarse sobre alternativas reales de acción. Éste es un estado en el cual la gente, incluso si tiene opiniones distintas, no desafía al pensamiento organizacional, como consecuencia da pocas oportunidades al pensamiento innovador. (Ramírez, 2009)

3.5 Tipos de cultura organizacional según Cameron & Quinn.

Cameron & Quinn (2011), prestaron su atención en seis aspectos que para ellos son relevantes para analizar los tipos de cultura organizacional.

1. Cómo se concibe la empresa.
2. Las personas y sus patrones de comportamiento.
3. La gerencia y sus pautas de actuación.
4. El estilo de dirección.
5. Los valores compartidos.
6. El éxito empresarial.

Del resultado de este análisis multidimensional, se desprende una de las mejores y más logradas caracterizaciones orientada a la explicación de los siguientes tipos de cultura: adhocrática, jerárquica, clan y de mercado. (Cameron & Quinn, 2011)

3.5.1 Cultura adhocrática.

La empresa no podría entenderse sin tener un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, en donde el ser dinámico y tener la rapidez de reacción a los retos del entorno, forma el carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia, (Cameron & Quinn, 2011).

El estilo de dirección se caracteriza por el constante riesgo en la toma de decisiones, la innovación, la creatividad, y un margen muy de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros, son el compromiso con la innovación y el cambio continuo. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia, conceden señas de identidad a la forma en que actúa la organización. La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas, convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo.

En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios, que les conviertan en líderes de referencia en el contexto donde desarrollan su actividad. Los miembros, ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, existe un ambiente emprendedor y creativo lo cual estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto. (Salazar, 2008)

3.5.2 Cultura jerárquica.

La cultura de empresa, se encuentra normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, denotando su carácter burocrático. El equipo gestor, se constituye como la columna vertebral de la estructura, coordinando, organizando y buscando la eficiencia. El estilo directivo,

se caracteriza por una gran orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres para el buen funcionamiento de la organización.

Los valores que se comparten con el resto de la organización, se basan en el respeto y acatamiento de las normas. Otro rasgo característico de esta cultura, es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos. (Cameron & Quinn, 2011)

La organización, es un lugar estructurado y formalizado para trabajar; los procedimientos, ayudan a los trabajadores en sus labores diarias, el interés de los líderes, es tener una buena coordinación con ayuda de las políticas y reglas establecidas para para el funcionamiento eficaz en la empresa. (Salazar, 2008)

3.5.3 Cultura clan.

La empresa, se percibe como una gran familia, en donde todos sus miembros comparten creencias y valores. El directivo se convierte en referente indiscutible del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor y consejero, no sólo desde un punto de vista emocional, sino, en tareas directivas. (Cameron & Quinn, 2011) El estilo de dirección que se desarrolla, basa su estrategia en el consenso y participación en una apuesta por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con el compromiso, lealtad y confianza entre sus integrantes.

Con estos argumentos, les hacen tener una responsabilidad encomendada en su área y con la empresa, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa. Es por todo esto, que el éxito se cimenta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado día a día. (Cameron & Quinn, 2011)

3.5.4 Cultura de mercado.

La empresa, es una entidad orientada a la obtención de resultados. La propia cultura de la empresa, promueve que los perfiles de sus miembros sean competitivos y por consiguiente, enfocados al alcance de resultados en tiempo y forma. En clara relación con este ambiente, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como fleje para alcanzar objetivos ambiciosos. (Cameron & Quinn, 2011)

Es por ello, que los valores compartidos con sus trabajadores, se basan en la agresividad, el espíritu ganador y la materialización de objetivos concretos en un mercado. La feroz competencia desarrollada, termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más en la consolidación del nicho de mercado y en alcanzar la máxima cuota del mismo.

Es una organización orientada a los resultados, las personas son competitivas y encaminadas a los objetivos, los directivos son exigentes y competidores. El éxito de la organización se basa en la reputación y el énfasis de ganar y mantener una estabilidad en la empresa. (Salazar, 2008)

3.6 Elementos de la cultura organizacional.

En esta sección, se describen elementos de la cultura organizacional, desde el punto de vista de dos autores que realizaron en 2004 sus estudios relacionados con el tema, Rodríguez & Tovar y Aguirre.

El adecuado entendimiento de los elementos de la cultura organizacional, brinda las bases para seguir los pasos de evaluación para las empresas. Estos elementos, se pueden asociar a los tres niveles de (Schein, 1992) citado en Rodríguez & Tovar (2004), prácticas de supervivencia externas, prácticas de integración interna y creencias arraigadas.

3.6.1 Prácticas de supervivencia externa.

Misión, estrategias y objetivos.

Las organizaciones resumen sus creencias en su misión, pero también se ven reflejadas en lo que desean ser, es decir, en su visión, objetivos y estrategias que se emplean en cada área de la empresa. En ocasiones la misión, estrategias y objetivos, se adaptan y cambian según las circunstancias del mercado, por lo tanto, estos pueden ser cambiados sin modificar la esencia de la empresa. Por otra parte, las estrategias formuladas por la organización, deben tomar en cuenta la cultura existente, de lo contrario, no pueden funcionar correctamente, ya que se requiere de un proceso planificado y detallado para realizar los cambios en la misma. (Rodríguez & Tovar, 2004)

Significado: estructura, sistemas y proceso.

La estructura, debe ser adecuada para el correcto funcionamiento y el ambiente natural en el cual se desempeña, buscando la eficiencia en todos los procesos. Por otra parte, a medida que la organización crece, se van creando diferentes subculturas determinadas por las distintas áreas, productos, funciones, unidades de trabajo, etc. La formación de estas subculturas ocurrirá conforme al crecimiento de la organización, pero es importante que se manejen adecuadamente y se cree un lazo que una a todas las áreas. (Rodríguez & Tovar, 2004).

Medidas: detección de errores y sistemas de corrección.

Cada organización, cuenta con diferentes mecanismos para realizar el control de sus actividades y procesos. Estos mecanismos, forman parte de la cultura organizacional, puesto que define las prioridades de la empresa a la hora de realizar los procedimientos y operaciones, es decir, precisar los factores importantes y significativos para toda la organización.

Por otra parte, existen organizaciones que son muy estrictas respecto a los errores cometidos por empleados, pero también, existen otras que cuentan con una

administración paternalista en donde no existe castigo por los errores cometidos por sus trabajadores. Estos dos extremos son perjudiciales para la empresa, puesto que se debe plantear los objetivos y transmitirlos de forma efectiva a todo el personal, sin embargo, cuando surjan errores se debe hacer énfasis en ellos, utilizándolos como un aprendizaje para evitar que se vuelvan a repetir. (Rodríguez & Tovar, 2004)

3.6.2 Prácticas de integración interna.

Lenguajes y conceptos comunes.

El lenguaje, es una clara manifestación de la cultura junto con la manera similar de pensar dentro de la organización. Esta característica se debe al entorno donde se desenvuelven los trabajadores y la experiencia vivida a través de los años, generando conceptos comunes en la labor diaria. (Rodríguez & Tovar, 2004)

Límites e identidad de grupo.

Para Rodríguez & Tovar (2004), existen varios grupos o subculturas dentro de las organizaciones, los cuales manejan información importante en el ámbito personal y profesional, generando una identidad con el grupo de trabajo y la empresa. Cuando un nuevo trabajador se integra a las labores diarias y se le da a conocer los secretos o información importante de la empresa, se puede concluir que ha sido aceptado por el grupo.

La naturaleza de la autoridad y las relaciones.

Las empresas, intentan controlar el nivel en que se relacionan sus empleados, manteniendo un nivel jerárquico, con el fin de evitar la generación de relaciones más allá de lo laboral. En contra parte, existen organizaciones que buscan formar una familia con todo el personal que labora en ella.

Es de suma importancia, que los jefes o directivos a cargo de los trabajadores, tengan en cuenta que los humanos son seres sociables por naturaleza y por lo tanto, esperan poder relacionarse con sus compañeros de trabajo y encontrar amigos, así

mismo, cuando existe un ambiente de confianza y respeto, se reduce la competencia y facilita el trabajo en equipo. (Rodríguez & Tovar, 2004)

Asignación de recompensas y estatus.

Las organizaciones, desarrollan sistemas de recompensas y estatus para incentivar a los trabajadores por sus méritos, los más comunes, son la promoción o ascenso de cargos y las recompensas económicas. Para los nuevos colaboradores, es un poco difícil reconocer a simple vista los sistemas de recompensa y el comportamiento que se espera de ellos, esto, les llega a tomar varios meses para lograrlo. (Rodríguez & Tovar, 2004)

3.6.3 Creencias Arraigadas (naturaleza de las relaciones humanas, realidad y verdad, naturaleza humana, tiempo y espacio)

Naturaleza de las relaciones humanas.

Es importante determinar, si la cultura de la empresa es dominante o no. Cuando los directivos aprenden a administrar adecuadamente la cultura organizacional, esta se puede convertir en una gran ventaja competitiva. Se debe tomar en cuenta si se puede promover el trabajo individual o en equipo y considerar el tipo de trabajo, así como la forma más efectiva para desarrollarlo. Al determinar la metodología para realizar las funciones, esta debe estar apoyada en las normas establecidas en el trabajo. (Rodríguez & Tovar, 2004)

Naturaleza de la realidad y la verdad.

Los seres humanos, forman sus creencias gracias a los padres o profesores, las cuales son modificadas de acuerdo a sus experiencias y gran parte de la formación de su comportamiento en su vida adulta, lo determina la forma de trabajo en la organización a la que pertenecen. Algunas empresas, están regidas por sus principios morales y religiosos, las personas que ingresan a trabajar deben estar de acuerdo con esos principios para lograr su permanencia en la misma (Rodríguez & Tovar, 2004).

Naturaleza humana.

Rodríguez & Tovar (2004), mencionan que la cultura de las empresas, se basa en creencias sobre la naturaleza humana, algunas organizaciones piensan que los empleados son perezosos y solamente responden a incentivos externos como las remuneraciones económicas. Por otra parte, existen otras empresas en donde se cree que los trabajadores buscan aprender y tener oportunidades para crecer. Dependiendo de estas creencias, se determinan los controles y estrategias para los colaboradores.

Naturaleza de tiempo y espacio.

El tiempo y espacio, se definen de acuerdo a como se siente el trabajador en cualquier ambiente, un ejemplo claro es llegar a tiempo y salir tarde del trabajo o viceversa, lo cual puede tener aceptación o rechazo, la organización es quien lo determina. Con respecto al espacio, se refiere a la distribución del mismo en la organización, revisando distancias entre lugares de trabajo, espacios abiertos o cerrados. La importancia de este elemento, radica en la influencia sobre el tipo de relaciones entre las personas acercándolas o alejándolas. (Rodríguez & Tovar, 2004)

Aguirre (2004) en su libro “La cultura de las organizaciones”, apoya lo que consideró Schein en los años ochenta, unas presunciones básicas que están formados por supuestos que se cree son habituales en la naturaleza de las organizaciones:

- Creencias (mitos, filosofía e ideología).
- Comunicación (rituales y lenguajes).
- Ethnohistoria.
- Valores.
- Productos y servicios.

3.6.4 Creencias (mitos, filosofía e ideología).

Para Aguirre (2004) las creencias, “son construcciones ideativo-emocionales, que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de la religión, la filosofía, la magia, el arte. Se configuran como una representación organizada del mundo (de la vida y de la muerte), y como hermenéuticas de la realidad, fundamentan el comportamiento individual y colectivo.” Menciona que las creencias guardan una similitud o “presunciones básicas” las cuales se resumen de la siguiente manera:

- Relación de la humanidad con la naturaleza: a qué nivel los miembros contemplan la relación de la empresa con su entorno.
- La naturaleza de la realidad y la verdad: las reglas de conducta que definen lo que es y no es.
- La naturaleza del género humano: qué es lo que significa ser humano, sus atributos se consideran fundamentales o intrínsecos, la naturaleza humana es buena, mala o neutra y los seres humanos son o no perfectibles.
- La naturaleza de las relaciones humanas: el modo apropiado de relacionarse o distribuir el poder o el amor, son cooperativos o no, individualistas, asociativos o comunales y si se basan en el carisma o en la tradicional autoridad.

3.6.4.1 Mitos.

Son narraciones idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales. Los mitos suelen describir historias de una forma un poco exagerada, las cuales ocurrieron en momentos críticos de las empresas y estas, se transmiten rápidamente a los trabajadores. Los mitos en la organización, son narraciones que llenan de sentido la vida laboral de los trabajadores, estos están asociados a personajes o acciones que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de una empresa. El líder, utiliza estas historias para implantar la

cultura organizacional en los nuevos colaboradores de la organización. (Cendejas & Hernández, 2006)

3.6.4.2 Filosofía e ideología.

De acuerdo a (Schein, 1998) citado en Aguirre (2004), retomando a la principal función de la filosofía, es explicar la racionalidad, la realidad del hombre, así como su naturaleza y la presencia de un Dios, es decir, dar un sentido a la existencia humana basada en tres preguntas, a lo cual, define como anteriormente se menciona “presunciones básicas”, esas ideas, son parte de una reflexión filosófica sobre la realidad que rodea al mundo del líder. Con este concepto, se puede entender que el líder tiene sus propios pensamientos sobre el hombre y la naturaleza, lo cual va a repercutir en las decisiones de tipo cultural que él considere.

Por otra parte, Aguirre (2004) nos dice que la ideología, es un conjunto organizado de diferentes conceptos que definen a un grupo, en un intento de poder explicar la realidad y transformarla en un compendio de opiniones. La diferencia entre los conceptos de valores y creencias, es que al dejar establecido que en las empresas prefieren hablar de ideas en lugar de ideología, la cual representa un conjunto de planteamientos fundamentales que inspiran la acción de una organización o también como un sistema de valores asumido de un conjunto de credos.

3.6.5 Comunicación (rituales y lenguajes).

La comunicación “es la capacidad de los hombres para relacionarse entre sí, transmitiendo información afectiva y cognitiva. La comunicación humana más habitual, es la del lenguaje (oral, corporal, escrito e icónico), lo que comporta una sintaxis (relación formal de los signos entre sí), la semántica (la relación formal entre los signos y los objetos) y una pragmática (la relación de los signos con sus intérpretes-interpretantes”. (Aguirre, 2004)

3.6.5.1 Rituales.

En las organizaciones, es de gran importancia los rituales, ya que todo líder debe ser un “guía de rituales” (Aguirre, 2004), estos son una serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la empresa, se pueden definir como actos simbólicos repetitivos que unen y rigen al grupo. El comportamiento de los directivos en reuniones, selección de su equipo colaborador, comportamiento de los empleados, atención al público, saludos entre otros son algunos de los rituales más comunes en las empresas.

3.6.5.2 Lenguajes.

Para Chavarría (2006), habla sobre lo que Schein menciona sobre el lenguaje, el cual es la manifestación de la cultura, es lo que una organización expresa por escrito o por ciertas imágenes, reflejando lo que esta cree o valora y por ende forma parte de su historia. En una organización, se pueden identificar dos tipos de lenguajes, internos y externos. El primer tipo se refiere al léxico de los subgrupos culturales; la vestimenta, entre otros, y también existen los lenguajes de comunicación jerárquica, el lenguaje de comunicación afectiva entre iguales y por último el lenguaje burocrático. El lenguaje interno, está determinado por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la estructura organizacional.

El logro de un buen lenguaje, que es el que define la calidad duradera del ambiente interno que existe en la relación entre sus miembros o componentes humanos. Este ambiente, es el conjunto de valores, características que se presentan y que puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones. (Chavarría, 2006)

Por otra parte, los lenguajes externos hacen referencia cuando se tiene que atender a un cliente o visitante, cuando un trabajador es nuevo en la empresa, la publicidad, el lenguaje de ventas y también se consideran en este tipo, los símbolos de identidad (organigrama, escudo, logotipo, imagen corporativa etc.) estos

contemplan la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos y la memoria a largo plazo del público/receptores.

3.6.6 Etnohistoria.

Es la historia o identidad cultural, la cual, narra el origen, pasado, presente y futuros proyectos de la empresa. “La historia proporciona la identidad, desde de dónde somos, quiénes somos y a dónde vamos. Tiene un carácter espectacular, nos vemos en un espejo pudiendo resolver muchos de los problemas actuales desde la perspectiva de la experiencia” (Aguirre, 2004). La etnohistoria, señala un rumbo hacia el futuro, es un patrimonio compartido que da solidez a la empresa.

3.6.7 Valores.

De acuerdo con (Thevenet, 1992) citado en Aguirre (2004), menciona que los valores son principios inmateriales con una fuerte connotación moral. Los valores pueden ser principios morales y operativos, la empresa le otorga contenido a estos y sirven de referencia durante la toma de decisiones y también actúan sobre la realidad de la empresa a través de formas de gestión y en sus procedimientos. Por otro lado Cantú (2006), define que los valores son aquellas impresiones profundas que se obtienen por la forma de vida que se lleva, sobre lo que se considera correcto o incorrecto y lo que llevamos a nuestra vida personal. En conclusión, los valores construyen la realidad de la organización y que cada trabajador y director va a concebir y transmitir de manera escrita o implícita, al demás personal que labora en la organización.

3.6.8 Servicios y productos.

Cuando se habla del servicio de la empresa, Thevenet (1992), citado en Aguirre (2004), menciona que en términos de la cultura empresarial “es el patrimonio que la

empresa ha adquirido para responder a las exigencias mismas de su existencia, es decir, la realización de su objetivo. Esto permite establecer puntos de comparación y las particularidades específicas de una organización porque el servicio es la respuesta de la empresa a las necesidades de su razón de ser”. Para los productos Aguirre (2004), menciona que los productos reflejan un elemento de la cultura organizacional, cuando se exponen a la venta con el arte y colores que caracterizan a la empresa, la identidad de la marca que responde a una visión de la misma y que a través de ésta, se alcanza la misión definida por la cultura organizacional.

3.7 Instrumentos de investigación para la Cultura Organizacional.

Existen una variedad de modelos sobre la cultura organizacional, se hace una breve descripción de algunos de ellos, en los cuales se han basado algunas investigaciones.

Tabla 4: Instrumentos de investigación para la Cultura Organizacional.

Autor(es)	Características	Aspectos Clave	Limitaciones/Ventajas
Edgar Schein (1998)	Entrevista clínica reiterada. Supone una serie de encuentros y entrevistas entre el investigador y los sujetos que pertenecen a la organización y están apropiados de la misma cultura.	Relación de la empresa con el entorno, la naturaleza de la realidad, de género humano, de la actividad humana y de las relaciones humanas.	No es muy amplio en la gama de instrumentos para utilizar el diagnóstico de la cultura. Define los niveles en que se manifiesta la cultura: artefactos, valores y presunciones básicas. Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.
Lorsh (1986)	Cuestionarios para ser contestados por los directivos de la empresa para identificar creencias y	Creencias acerca de los objetivos, competencias, recursos humanos y del comportamiento	No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la cultura de la organización. El análisis queda a nivel de creencias

	actitudes hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa.	de los productos-mercado.	y no llega a niveles más profundos.
Boyer y Equilbey (1986)	Recopilan datos mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización y utiliza datos previamente elaborados de la empresa.	Historia, fundadores, signos, valores y oficio.	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada nivel. El análisis se queda a nivel de los valores y se centra en el lado humano de la organización y propone instrumentos para su diagnóstico.
Cardona (1986)	Reconstrucción y análisis de su historia, a través de identificación de sucesos importantes con métodos analíticos.	7 aspectos: estrategia, decisiones, relaciones internas, conceptos, promoción y aspectos.	No define niveles ni grado de profundidad, el análisis a nivel de los valores, no reconoce variables para el diagnóstico, se basa en preguntas generales, no define instrumentos.
Robbins (1987)	Evalúa las características centrales que definen la cultura de una organización.	Identidad de los miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, integración en entidades, control, tolerancia y enfoque hacia un sistema abierto.	No define niveles ni grado de profundidad, el análisis queda a nivel de los valores, la clasificación de valores se hace en 2 categorías, toma elementos de gestión, analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente y conocimiento del personal.
Calori, Livian y Sanin (1989)	Propone un cuestionario de 60 ítems, incluye preguntas sobre gestión gerencial, obtiene la información y hace la identificación de los componentes de la cultura.	Los valores morales y relacionales y los valores económicos.	No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar. Se clasifican en dos categorías, toma elementos de la gestión gerencial y analiza criterios de eficiencia, el cliente y personal.

Thevénet (1992)	Búsqueda de una hipótesis y la verificación de la misma a través del trabajo grupal, hace énfasis en el desarrollo organizacional como método de intervención.	Fundador, historia, oficio, valores, signos.	Define el método e instrumentos, las etapas en que se manifiesta la cultura y es amplio el análisis de los elementos para la auditoria cultural.
Cameron & Quinn (2011)	Cuestionario basado en cuatro niveles de cultura y seis dimensiones, las cuales miden el nivel de cultura organizacional de las empresas.	Características dominantes, líderes, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito.	El análisis se queda en los cuatro niveles de cultura en base a las dimensiones dadas con el fin de identificar en qué nivel se encuentra la organización.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Alabart (2008).

3.8 Importancia de conocer la cultura organizacional.

El estudio de la cultura organizacional, resulta importante, para ubicar el contenido de la percepción de los especialistas. La cultura organizacional, permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. “Una cultura laboral abierta y humana, alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia.” (Charón, 2007)

Para Charón (2007), conocer la cultura organizacional resulta importante porque permite:

- Detectar problemas dentro de la organización para poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización.

- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal y cubrirlas satisfactoriamente, para que se sientan motivados en su centro laboral.

De acuerdo con (Alabart & Portuondo (2002) citados en Salazar (2008), mencionan que la importancia de la cultura organizacional, radica principalmente en que ayuda a la cohesión interna, y la aparición del sentido de pertenencia, por medio del acervo cultural compartido, y mejorando el consenso para afrontar diversas situaciones en común, influyendo también, en un mejor desempeño y satisfacción del personal; así mismo, externamente permite la adaptabilidad y una efectiva vinculación entre la organización y su entorno, para la supervivencia y consolidación del grupo frente a los cambios sobre todo los acelerados que exigen permutas en las actitudes culturales.

Dependiendo de la cohesión e integración, se formarán culturas débiles, donde existe poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer, por medio de exhaustivos procedimientos puesto que los valores son impuestos. En cambio, en una cultura fuerte, los valores y creencias de la organización son compartidos por todos sus integrantes. (Salazar, 2008)

3.9 Estudios realizados sobre la cultura organizacional.

El estudio de la cultura en el ámbito de las empresas, constituye un tema de gran interés, especialmente desde los últimos cincuenta años, hasta ponerse de moda. Vargas (2007), menciona que en los trabajos de Lewin, Lippit y White en 1939, usaron los conceptos de clima y normas de grupo, para referirse al fenómeno de la cultura en las organizaciones. Los estudios de Elton Mayo en Hawthorne Western Electric Co. efectuados en los años veinte, hacen referencia a los fenómenos culturales conceptualizándolos como normas de grupo.

“El origen del estudio de la cultura organizacional, se encuentra en el concepto de institucionalización que surgió hace unos cincuenta años. La teoría de Kurt Lewin, "Investigación de Acción" influyó en los estudios de psicólogos sociales, que usaron el concepto de "Isla Cultural" para delimitar las diferencias que existen entre las condiciones que surgen durante el entrenamiento y las que realmente existen en los lugares de trabajo.” (Vargas, 2007)

Muchas de las primeras investigaciones, sobre los fenómenos de la cultura en las empresas, fueron realizadas por psicólogos y sociólogos, como el análisis de la estructura social de un restaurante realizado por Whyte en 1949, que presenta a la organización como un conjunto negociado de patrones de interacción.

Otro ejemplo, es el de Jaques en los años 50, quien realizó estudios sobre la cultura de la fábrica, la cual define como la "costumbrista y tradicional manera de pensar y hacer las cosas, ésta es compartida en un grado mayor o menor por sus miembros, y define lo que deben aprender los nuevos o al menos aceptar parcialmente a fin de ser aceptados para el servicio de la firma..." de acuerdo con (Jaques, 1951) citado en Vargas (2007), junto con otros investigadores como Rice (1963), Trist, Higgin, Murray, y Pollok (1963), hablaron de los sistemas socio-técnicos como un concepto desarrollado por el Instituto Tavistock de Londres.

Vargas (2007), menciona que para los años 60's, el campo de la psicología organizacional se encuentra bien diferenciado de la psicología industrial, según reportan Bass y Schein en el año 1965, enfatizando el trabajo de grupos y usando el enfoque sistémico para toda la unidad organizacional, se describe como "un patrón de normas y actitudes que cortan a través de toda la unidad social". Enfocando la teoría de sistemas y las dinámicas de los sistemas, Katz y Khan en 1966, establecen las bases para el análisis de las organizaciones y la cultura organizacional.

Al inicio de los años 80's, los especialistas comenzaron a tener cierto interés por los estudios del comportamiento organizacional. Diversos investigadores, iniciaron estudios en esta área, se publicaron numerosos libros y las más importantes revistas, dedicaron ediciones completas a la discusión del término cultura organizacional. Alliare y Firsirotu en 1982, opinaron que al asimilar a las organizaciones como sistemas sociales, le da sentido a la cultura organizacional, puesto que las define como gestoras de procesos de socialización y las dota de normas y estructuras capaces de generar valores, creencias y significados.

En los últimos años, han surgido diferentes estudios relacionado con la cultura organizacional en empresas de diferente ramo. Tal es el caso de Mendoza & Hernández (2005), con su investigación "La cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses" en el cual muestran la situación y los problemas que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo, ellos en su investigación, presentan una visión general de la cultura organizacional, así como algunos datos preliminares para conocer el entorno de estas empresas y proponen un modelo para fortalecer la cultura organizacional en las Pymes, con lo que se pretende disminuir algunos problemas que las aquejan. La investigación se comprende en dos fases, la primera, trata de tener un diagnostico acerca de la problemática que aqueja a las Mpymes y la situación de ellas en el estado de Hidalgo, la segunda fase, comprende la elaboración y aplicación de un instrumento desde el punto de vista de la cultura organizacional.

Bracko (2008), realizó un trabajo de investigación, titulado "Determinación del tipo de cultura organizacional existente en el grupo empresarial Pacesa de la ciudad de Chiclayo", el cual tuvo la finalidad dar a conocer, la cultura organizacional de dicha empresa en estudio. Utilizar una encuesta elaborada por el autor la cual cuenta con diez ítems politómicos muy sencillos en base a los objetivos, valores, compromiso, imagen, reglas y políticas que la empresa a estudiar difunde a sus colaboradores a lo largo de su trayectoria.

Por otro lado Vallenilla (2006), en su trabajo “La cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela” presenta una aproximación al estudio de la cultura organizacional posmoderna y de cómo estos conceptos pueden ser interpretados en las organizaciones venezolanas, refiriéndose específicamente a 3 empresas, concluyendo que las organizaciones Procter & Gamble y La Electricidad de Caracas, tienen una cultura organizacional propia de las empresas privadas, básicamente, su cultura está centrada en una mejor adaptación a los nuevos tiempos y a unos mercados cambiantes y por último, Petróleos de Venezuela, tradicionalmente dedicada al negocio petrolero, asume otra responsabilidad destinada a contribuir a mejorar los indicadores sociales del país.

Ojeda & Ruiz (2007), en su artículo “Clima y cultura en la pequeña y mediana empresa” identifican las diferencias entre la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas y hacen una comparación entre dos empresas (mediana y pequeña) del sector metalmecánico, ubicadas en la Región Laja – Bajío, a través del instrumento UNI (Hernández Sampieri, 2008; modificado por Méndez Valencia, 2012) que tiene su base en los estudios de Cameron y Quinn de 1999, utilizando su instrumento Organizational Culture Assessment Instrument.

En este estudio, realizado, las dimensiones que son medidas son: bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, apoyo al supervisor, énfasis en el entrenamiento, ética, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder, gobernabilidad, innovación y flexibilidad, reflexividad, tecnología, claridad de metas, esfuerzo, calidad y retroalimentación del desempeño. Estas dimensiones, están repartidas en cuatro cuadrantes, que representan las diferentes culturas de las organizaciones, el cuadrante de relaciones humanas (clan), procesos y procedimientos (jerarquía), sistemas abiertos (adhocrática) y metas racionales (mercado).

Estos estudios realizados, brindan las bases para efectuar el presente estudio de caso y muestra el fundamento teórico para la variable de cultura organizacional.

3.10 Satisfacción laboral.

El nivel de satisfacción de las personas con su trabajo en una organización, impacta en la reputación de la misma, tanto a nivel interno como externo y las diferencias entre unidades organizacionales en satisfacción laboral, son vistas como síntomas preocupantes de potenciales deficiencias, por lo cual, todo ello convierte a la satisfacción laboral en materia prioritaria de evaluación y mejora en cualquier organización. (Anaya & Suárez, 2007)

Locke (1976), define la satisfacción laboral, como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. Davis & Newstrom (2003), definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables de como los empleados ven su trabajo. Está relacionada con una actitud afectiva, o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción laboral es definida por Schermerhorn, Hunt & Osborn (2005), como: “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”. Dos elementos se destacan en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción) y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Por su parte Bäckström (2006), menciona que “Un empleado que perciba una buena calidad de vida en su día a día en el trabajo, es decir, que se sienta tomado en cuenta y que sepa que sus necesidades son importantes y escuchadas por sus superiores, tendrá una mejor salud física y mental, lo que lo llevará a tener menos

ausencias, a estar más comprometido y motivado con la organización y a su vez, a ser más productivo.”

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo (ideas, conocimientos y creencias), afectivo (emociones y afectos) y conductual (conductas que desarrolla el sujeto) frente al trabajo.

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su labor diaria, dicha actitud, está basada en las creencias y valores que éste desarrolla. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

3.10.1 Factores que afectan la satisfacción laboral.

Existen diversos factores, que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral. Salazar (2013), también menciona que la satisfacción laboral puede depender de muchos factores, como congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración y grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional, más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo.

Según Robbins (2004), la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales, si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario, de acuerdo con (Robbins 2004) citado en Salazar (2013). Para Gibson,

Ivancevich & Donnelly (2006), los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

Fernández-Ríos explica que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo que se compone por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en que se realiza el trabajo. Señala 7 factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo, Salazar (2013), citando a Fernández-Ríos (1999).

De acuerdo a Salazar (2013) citando, a Fernández-Ríos (1999), los siete factores son:

1. **Retribución económica:** Compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
2. **Condiciones físicas del entorno de trabajo:** Los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
3. **Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:** Garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
4. **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
5. **Apoyo y respeto a los superiores:** Disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.

6. Reconocimiento por parte de los demás: Proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
7. Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo: Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada aspecto, contribuye con la satisfacción laboral de los trabajadores, generando efectos positivos sobre desempeño, motivación personal y bienestar laboral.

3.10.2 Insatisfacción laboral

“La insatisfacción laboral produce una baja en la eficiencia del empleado y que puede expresarse a través de conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro, es decir, que la insatisfacción laboral conduce al empleado a la frustración y ello a su vez, a asumir ciertas conductas, que encaminan a dos ejes: Activo – Pasivo y Destructivo, Constructivo, de acuerdo a su orientación, manifestando ciertas respuestas frente al puesto que desempeñan”, (Márquez, 2011), citado en Salazar (2013), entre las que se encuentran:

- Salida, abandono: Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia. Insatisfacción expresada por medio de una conducta dirigida al abandono de la organización.
- Voz, expresión: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia del mejoramiento, la discusión de problemas y algunas formas de actividad sindical. Insatisfacción expresada por medio de intentos activos y constructivos de mejorar la situación.

- Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores. Insatisfacción expresada permitiendo que la situación empeore.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar a favor de la organización y su administración. Esto quiere decir que harán lo correcto y se confía en ella.

3.10.3 Consecuencias de la insatisfacción laboral.

Robbins (2004), describe que la insatisfacción con el trabajo, tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, su familia y así mismo, la salud física y la longitud de su vida.

Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización. Las principales consecuencias de la insatisfacción laboral desde su punto de vista son:

- Abandono
- Ausentismo
- Accidentabilidad
- Baja productividad
- Dificultad para trabajar en grupo

“De igual forma, indica que los determinantes y consecuencias de la insatisfacción laboral, se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias que individualmente influyen en los niveles de la insatisfacción de los empleados, de los determinantes particulares y de las expectativas laborales.” (Robbins, 2004)

3.11 Tipos de satisfacción laboral.

A continuación se presentan los diferentes tipos de satisfacción e insatisfacción laboral así como la descripción de cada una:

Tabla 5: Tipos de Satisfacción Laboral.

Tipo	Descripción
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none">• Progresiva: Incrementa el nivel de aspiraciones.• Estabilizada: Mantiene el nivel de aspiraciones.• Resignada: Reduce el nivel de aspiraciones.
Insatisfacción	<ul style="list-style-type: none">• Constructiva: Es un incentivo para mejorar y llegar a la satisfacción.• Fija: Percibe el incumplimiento de sus aspiraciones, pero lo soporta y mantiene una actitud pasiva al cambio.
Pseudo-satisfacción resignada	<ul style="list-style-type: none">• Ante la insatisfacción, altera la percepción de la realidad.

Fuente: Elaboración propia basado en (Rivera et al, 2011) citado en Salazar (2013).

3.12 Modelos de satisfacción laboral.

A lo largo de los años, distintos autores han elaborado una variedad de teorías y modelos sobre la satisfacción laboral en las empresas, a continuación se hace una breve descripción de algunos, en los cuales se han basado diferentes investigaciones relacionadas con la satisfacción del personal y los aspectos claves de la misma.

Tabla 6: Modelos de satisfacción laboral.

Autor(es)	Titulo	Aspectos Clave
Herzberg, Mausner & Snyderman (1959)	Teoría de los dos factores	Recurren al método de los incidentes críticos. En las entrevistas realizadas, piden a los sujetos que identifiquen en qué situaciones se sentirán claramente satisfechos en su trabajo y aquellas que sean especialmente insatisfactorias. Agrupan las respuestas en categorías y observan las frecuencias respectivas
Hackman & Oldham (1980)	La satisfacción en el trabajo	El modelo prevé que los individuos que buscan desafíos y que revelan mayor predisposición al trabajo, están más satisfechos y motivados para un buen desempeño del cargo.
Dawis & Lofquist (1984)	Teoría de adaptación al trabajo	Tiene por base, la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo. Los individuos procuran desarrollar y mantener una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico, al cual designan “adaptación al trabajo”.
Locke (1976)	Teoría de la discrepancia	La satisfacción en el trabajo, resulta de la existencia de una congruencia entre los valores y las necesidades individuales y, los valores que pueden ser alcanzados a través del desempeño de una función.
Lawler (1973)	Modelo de la satisfacción de facetas	Considera que la satisfacción resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que deberá recibir y lo que efectivamente recibe. En este ámbito, se verifican dos procesos: un proceso de comparación intrapersonal y otro de comparación interpersonal.
Salancik & Pfeffer (1977)	Teoría del procesamiento social de la información	Tanto la información que el individuo percibe, proveniente de su ambiente de pertenencia, así como el proceso de influencia social, modelan el núcleo que desencadena el proceso de formación de actitudes y la emergencia de las necesidades individuales.

Korman (1978)	Teoría del grupo de referencia social	La satisfacción del individuo en el trabajo se relaciona con las características del grupo de pertenencia. En este grupo donde se encuentra, se enfrenta con normas que le permiten desenvolver una idea propia del mundo en que vive, contribuyendo a la explicación que formula sobre su realidad.
Quarstein, McAfee & Glassman (1992)	Teoría de los eventos y situaciones	La satisfacción en el trabajo resulta de dos factores: características de situaciones y eventos de situaciones.
Bruggemann & Ulich (1975)	Modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo	La concepción de la dinámica de la satisfacción laboral, es un producto del proceso de interacción entre el individuo y su situación de trabajo, siendo la satisfacción mayor, cuanto más poder tenga la persona para controlar su situación de trabajo.
Meliá (1990)	Cuestionario de satisfacción laboral	Ha sido diseñado para obtener una evaluación útil y rica de contenido de la satisfacción laboral, teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a las que están frecuentemente expuestos los sujetos, en contextos organizacionales.
Snyder & Ickes (1985)	El modelo interactivo	Se procede una tentativa de síntesis entre los abordajes de disposiciones personales y de situaciones, (coherencia y comportamiento).

Fuente: Elaboración propia adaptado de Cavalcante (2004).

3.13 Importancia de la satisfacción laboral.

En cuanto a la importancia de la satisfacción laboral para las empresas, a lo largo de la revisión de la literatura especializada en el tema, se observa que en términos generales, existe una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y los resultados de la organización, de acuerdo con (Newstrom, 1999) citado en Gallardo (2008). Los incrementos en la satisfacción del trabajador, generan beneficios tales como la reducción del ausentismo y una mayor retención del personal, lo cual tiene un efecto positivo en la mejora de los resultados empresariales, medidos a través de indicadores como el rendimiento, productividad o beneficios. (Gallardo, 2008)

Diversos autores, señalan que existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y estabilidad en la empresa, ofrecen evidencias empíricas, las cuales demuestran que los trabajadores insatisfechos incurren en faltas, retrasos y suelen abandonar la organización, además de otros comportamientos inadecuados. Gallardo (2008), menciona que Lawler y Porter, sostienen que la relación teórica descansa sobre la base de que el nivel de satisfacción individual, produce un mayor o menor sentido de compromiso, que a su vez, afecta al esfuerzo y posteriormente, al desempeño generando un círculo desempeño-satisfacción-esfuerzo.

Estos autores, proponen que un alto desempeño, contribuye a lograr una mayor satisfacción laboral, ya que lleva a mejores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si el trabajador considera estos estímulos, desarrolla un nivel más alto de satisfacción al percibir que está siendo retribuido en proporción al esfuerzo, trabajo y resultados obtenidos.

La satisfacción en el trabajo, a través de una labor mentalmente desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo apropiadas, buenas relaciones con los compañeros, entre otros, incide en el nivel de desempeño, mejorando su productividad y elevando la satisfacción laboral, reduciendo el ausentismo y la rotación de personal. (Robbins, 2004)

3.14 Estudios realizados sobre la satisfacción laboral.

“Los estudios realizados por Elton Mayo en la Wester Electric Company, fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas”. (García, 2010)

Robert Hoppock en 1935, realizó las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral, lo que modificó la forma de percibir la relación entre el trabajador y la actividad que realiza. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional, debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

García (1997), en su tesis “Satisfacción laboral y diferencias motivacionales y de personalidad en lesionados medulares con distintas situaciones de empleo”, menciona que el objetivo de la investigación, es el estudio del proceso de rehabilitación integral en los sujetos con lesión medular, y se centra en la motivación por el trabajo, en la búsqueda de empleo, en la satisfacción laboral una vez obtenido el mismo y en los factores que producen satisfacción e insatisfacción laboral.

Por su parte Sifuentes et al (2012), presentaron una investigación denominada “El compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas a la cámara mexicana de la industria y la construcción del estado de Durango”, el objetivo fue analizar el compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en esas empresas, para lograr una mayor asertividad en la toma de decisiones que impactan a la administración de recursos humanos.

Salazar (2013), realizó un estudio sobre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, teniendo como objetivo establecer la relación entre las dos variables en el personal administrativo del Hospital Roosevelt en Guatemala, utilizando dos instrumentos. El primero de Cameron & Quinn (2011) llamado “Diagnosing and changing organizational culture” y “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción” un instrumento validado y elaborado por Meliá (1990).

Capítulo 4. Análisis del tipo y nivel de cultura organizacional y satisfacción laboral de la empresa “A” S.A. de C.V.

Las variables a estudiar, que mencionan muchos estudiosos con anterioridad, sirven para apoyar a toda empresa que busca la competitividad en el mercado, por lo cual, el enfoque central de este capítulo, es la identificación de la cultura organizacional y la satisfacción laboral de la mediana empresa comercializadora “A” S.A. de C.V. de Pachuca de Soto, Hidalgo.

Para este proyecto se consideró a todo el personal y directivos de la empresa, los cuales se encuentran ubicados en diferentes áreas como son: taller de costura, telas de tapicería y cortinas, telas de vestir, telas tradicionales, mercería y el área administrativa. La población total es de 44 sujetos y para fines de este estudio, se consideró pertinente tomar a toda la población laboral de la empresa. El rango de edad se encuentra entre 19 y 69 años con un tiempo laboral de 1 a 30 años.

4.1 Instrumentos

Para obtener la información sobre la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, se utilizaron tres instrumentos ya validados.

El primer instrumento (Anexo 1), es una encuesta elaborada por Bracko (2008) en su tesis Determinación del tipo de Cultura Organizacional existente en el grupo empresarial PACESA, cuenta con diez ítems politómicos en base a los objetivos, valores, compromiso, imagen, reglas y políticas que la empresa a estudiar difunde a sus colaboradores a lo largo de su trayectoria. Esta encuesta, se aplicó durante el mes de junio de 2014, la cual fue contestada al 100% por parte de sus colaboradores y directivos, dando lugar al análisis e interpretación de los resultados.

El segundo y tercero, se utilizaron para obtener información sobre la relación que existe entre la cultura organizacional y satisfacción laboral. Ambos instrumentos

validados; en su primera parte, solicitan datos demográficos tales como edad, sexo y tiempo de trabajo en el área. Cada ítem cuenta con cuatro alternativas donde los sujetos de estudio eligieron con las que más se identificaron con su criterio, de acuerdo a lo siguiente:

NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4

El segundo instrumento (Anexo 2), llamado OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) propuesto por Cameron & Quinn (2011), el cual ayuda a identificar la cultura actual de la organización, en base a cuatro tipos de cultura definidas por dos dimensiones: la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y la orientación hacia la flexibilidad o el control.

Hernández adecua las dimensiones de Cameron & Quinn y establece como equivalentes la dimensión de relaciones humanas con la dimensión de clan, la de sistemas abiertos con la dimensión adhocrática, la dimensión de proceso interno con la dimensión de jerarquía y la dimensión de metas racionales con la dimensión de mercado, de acuerdo con (Hernández, 2007) citado en Ojeda & Ruíz (2007).

El instrumento midió cuatro dimensiones, que son: clan, adhocrática, mercado y jerarquizada, con seis subdimensiones, las cuáles son características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito, que están incluidas en cada una de las dimensiones. Dicho instrumento consta de 24 preguntas que fueron medidas con escala de Likert de 1-4.

Como primer paso, se tiene la subdivisión del instrumento en cuanto a las seis subdimensiones con las literales A,B,C y D, donde para características dominantes, se asignan los ítem 2,3, 4 y 5; para los líderes de la organización, se tienen asignados los ítem 1,6,7 y 8; para el estilo gerencial, ítem 9,10,11 y 12; para la

unión de la organización, los ítem 13,14,15,y 16; para el énfasis estratégico, los ítem 17,18,19 y 20 y para criterios de éxito, los ítem 21, 22 , 23 y 24.

El primer ítem (1), trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura del “clan”; el segundo (2), trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura “adhocrática”; el tercero (3), mide el grado de orientación de la organización a la cultura de “mercado” y el cuarto (4), trata de medir a la orientación a la cultura “jerarquizada”, todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la medida de las respuestas. Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo: todas las puntuaciones otorgadas al número 1 se dividen entre 6 y así con los demás números para obtener los promedios por cada número.

Estos resultados, pueden plasmarse en un eje de coordenadas, que permite observar gráficamente las características y la orientación de la cultura organizacional. Este instrumento de medición de la cultura organizacional, tiene fundamentación teórica, es sencillo y rápido de aplicar, posee validez y la literatura científica lo destaca como un instrumento vigente para la medición de la cultura organizacional. (Anexo 2)

El tercer instrumento (Anexo 3), es el cuestionario de satisfacción laboral de Meliá (1990), consta de 24 ítems. La escala original es FALSO y VERDADERO, se tomó la versión de Salazar (2013), el cual fue modificado el nivel de evaluación que permitiera un mejor manejo de las respuestas, utilizando la escala de Likert de 1-4. Donde, 4 es Siempre, 3 es Casi Siempre, 2 es algunas veces y 1 es nunca.

La distribución de las preguntas que midieron cada una de las escalas es la siguiente:

- La satisfacción con la supervisión y participación en la institución, que lo miden las preguntas 11,13,15,16,17,19,20,21 y 22.

- Satisfacción con la remuneración y prestaciones; preguntas: 4, 9, 10,12, 14 y 23.
- Satisfacción intrínseca; preguntas: 1, 2,3 y 18.
- Satisfacción con el ambiente físico; preguntas: 6, 7 y 8.
- Satisfacción con la cantidad de producción; preguntas: 5.
- Satisfacción con la calidad de producción; preguntas: 24.
- Satisfacción total incluye todas las preguntas.

Para la recolección de datos, se solicitó el permiso respectivo durante el mes de junio de 2014 para la aplicación del primer instrumento; para el segundo y tercero, en el mes de febrero de 2015, los cuales llevan un tiempo aproximado de 35 minutos para ser respondidos.

4.2 Presentación de resultados.

4.2.1 Identificación del tipo de cultura organizacional en la empresa “A” S.A. de C.V.

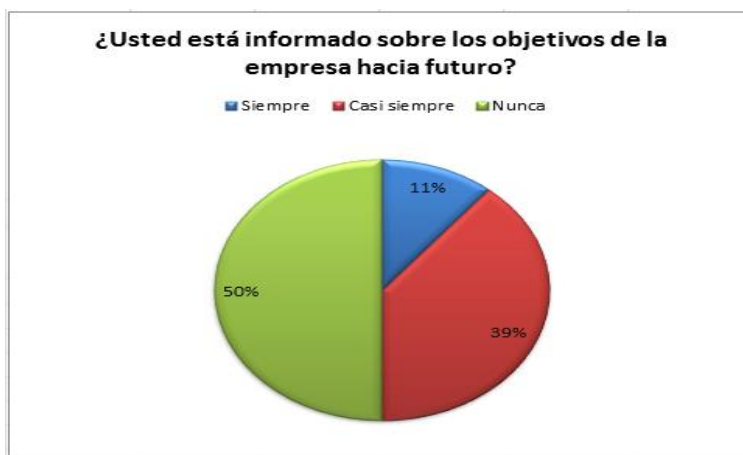
Esta parte del proyecto, se enfoca a los resultados obtenidos de la encuesta para identificar en tipo de cultura organizacional en la empresa “A” S.A. de C.V. de Pachuca, Hidalgo.

Se presentan los ítems contestados de la encuesta de Bracko (2008), con sus respectivos indicadores, porcentajes y gráficos, así como la interpretación de cada uno para la empresa “A” S.A. de C.V.

Ítem 1

¿Usted está informado sobre los objetivos de la empresa hacia futuro?	Indicador	Porcentaje
Siempre	5	11%
Casi siempre	17	39%
Nunca	22	50%

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Bracko (2008) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

De los 44 encuestados, el 50% de los colaboradores, respondieron que no se encuentran informados con respecto a los objetivos de la empresa, el 39% menciona que casi siempre se encuentran informados y el 11% tienen esa información constantemente. De acuerdo a Ramírez (2009), para que una cultura sea fuerte, deben existir ciertos elementos de comunicación entre la empresa y sus trabajadores.

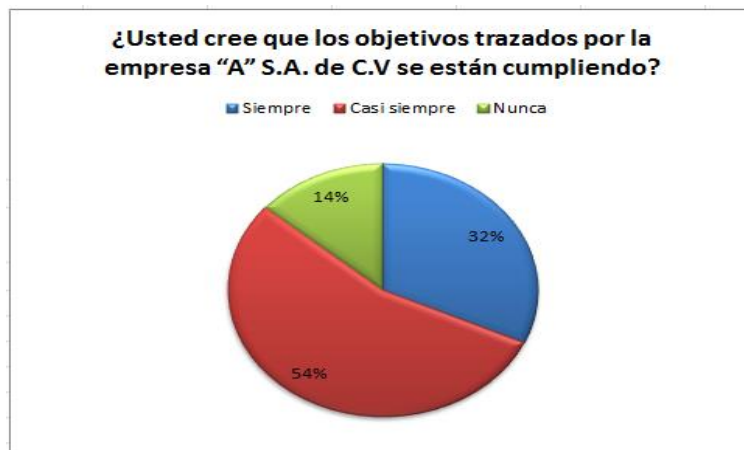
Todo el personal debe estar al tanto de los objetivos a los que se quiere llegar y tener comunicación constante entre las dos partes. En algunas áreas de la empresa "A" S.A. de C.V. los objetivos son informados de forma verbal a un número reducido de trabajadores (Subgerente y Jefes de área), ellos son los encargados de

difundirlos a todos los trabajadores pero se ha demostrado que la información no llega correctamente al personal.

Ítem 2

¿Usted cree que los objetivos trazados por la empresa “A” S.A. de C.V se están cumpliendo?	Indicador	Porcentaje
Siempre	14	32%
Casi siempre	24	54%
Nunca	6	14%

Gráfica 2



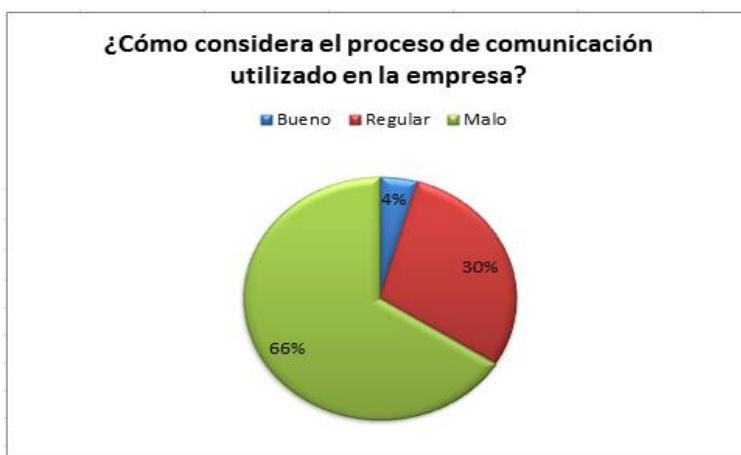
Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Bracko (2008) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

En comparación al ítem anterior sobre los objetivos que la empresa plantea día a día, más de la mitad de los trabajadores con el 54% cree que casi siempre la empresa cumple con sus objetivos, el 32% afirma que estos se cumplen y el 14% se encuentra en desacuerdo. El logro eficaz de los objetivos, necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma. (Rodríguez & Tovar, 2014). Los trabajadores intentan cumplir los objetivos de sus respectivas áreas, pero falta claridad y comunicación, esto provoca que exista poco acuerdo sobre la importancia de los mismos.

Ítem 3

¿Cómo considera el proceso de comunicación utilizado en la empresa?	Indicador	Porcentaje
Bueno	2	4%
Regular	13	30%
Malo	29	66%

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Bracko (2008) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

Con respecto a la comunicación utilizada en la organización, el 66% opina que no existe un proceso de comunicación adecuado, el 30% piensa que existe una comunicación regular y sólo el 4% mencionan que la empresa cuenta con una buena comunicación. Para Gitman & McDaniel (2007) la comunicación permite lograr evidentes resultados en la productividad de la empresa, la cual se hace más competitiva, inteligente y flexible, lo que contribuye en definitiva a la propia sobrevivencia como organización.

Este ítem confirma lo mencionado anteriormente, en pocas áreas de la empresa la comunicación entre los directivos y trabajadores es buena, debido a que se tiene mayor contacto, mientras que en otros departamentos existen deficiencias para comunicarse. La comunicación verbal y escrita, es esencial en una empresa, para

el logro de metas y objetivos a corto, mediano o largo plazo. El tipo de comunicación interna establecida en algunas áreas, es afectiva, puesto que la mayor parte de los trabajadores tienen edades similares. La comunicación externa, es buena gracias a su imagen corporativa, esto, debido a sus 65 años de experiencia en el ramo comercial.

Ítem 4

¿Usted cree que sus logros personales se están cumpliendo en la empresa?	Indicador	Porcentaje
Siempre	11	25%
Casi siempre	29	66%
Nunca	4	9%

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Bracko (2008) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

El 66% de los colaboradores, piensan que sus logros personales casi siempre se han cumplido, el 25% está satisfecho con lo que ha logrado y sólo el 9% opina que aún no se han cumplido sus metas. Salazar (2013), menciona siete factores de satisfacción, entre ellos se encuentra la posibilidad de desarrollo personal y profesional, lo cual es la probabilidad percibida por los trabajadores, de que en la organización se encontrará apoyo y estímulo para su crecimiento, mediante

políticas justas y efectivas de capacitación y promoción. En base al rango de edad y años que han trabajado en la empresa, los empleados pueden estar o no conformes con sus logros personales, así como el nivel de apoyo y compromiso que le brinde la empresa a cada uno de ellos.

Ítem 5

¿Al realizar una reunión de trabajo usted asiste puntual e interesadamente?	Indicador	Porcentaje
Siempre	15	34%
Casi siempre	27	61%
Nunca	2	5%

Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Bracko (2008) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

Con respecto al interés que muestran los colaboradores al asistir a reuniones de trabajo, el 61% afirma que casi siempre asisten con interés cuando convocan a reunión de personal, el 34% siempre se encuentran interesados en lo que se opina en las juntas, ya que mayormente se tratan temas sobre salario y vacaciones. Sólo el 5% no es de su interés reunirse para discutir algunos temas, puesto que no requieren su presencia en juntas de este tipo.

“Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia” (Charón, 2007). En esta parte, el tema de participación es importante, puesto que la empresa debe tomar en cuenta a todo el personal para ser una empresa mucho más abierta y humana.

Ítem 6

¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa?	Indicador	Porcentaje
Siempre	6	14%
Casi siempre	22	50%
Nunca	16	36%

Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Bracko (2008) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

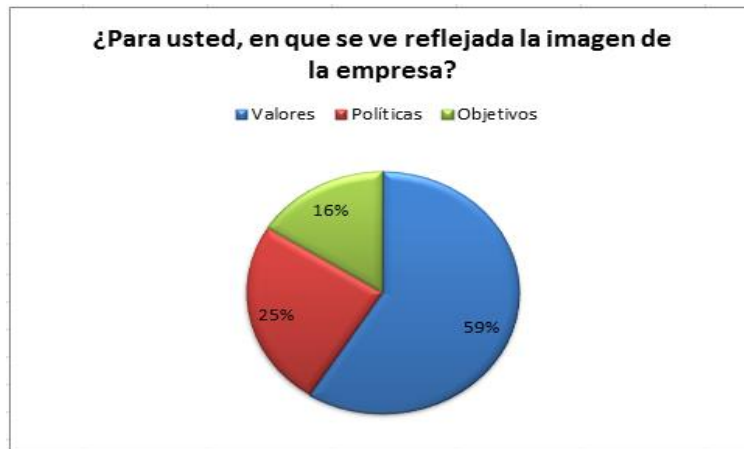
Respecto a la motivación que la empresa persigue mediante sus valores, el 50% casi siempre se encuentra motivado, el 14% tiene una alta motivación y el 36% de ellos no se encuentran motivados en lo absoluto con los valores de la empresa. Como en el marco contextual se menciona que la empresa no cuenta con valores definidos y son subjetivos en algunas áreas, este ítem se sustenta con la falta de

comunicación y participación del personal. Aguirre (2006), menciona que los valores deben ser morales y operativos, la empresa debe otorgar contenido a estos, los cuales, sirven de referencia durante la toma de decisiones.

Ítem 7

¿Para usted, en que se ve reflejada la imagen de la empresa?	Indicador	Porcentaje
Valores	26	59%
Políticas	11	25%
Objetivos	7	16%

Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Bracko (2008) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

De los 44 colaboradores encuestados, el 59% opina que los valores es en donde se refleja la imagen de la empresa, el 25% indica que las políticas y el 16% opinan que la imagen se refleja en los objetivos. Los valores construyen la realidad de la organización, cada trabajador y directivo debe concebir y transmitir de manera escrita o implícita al personal que labora en la organización. (Cantú, 2006)

A pesar de que los valores son subjetivos en la organización, tienen un mayor impacto en el personal a partir de las actividades cotidianas, puesto que para la

mayoría, una empresa con buenos valores refleja una buena imagen ante la sociedad y puede llegar a motivar a personas a unirse y laborar en esta; no obstante es necesario que la empresa defina sus valores como parte de su organización, con la finalidad de darlos a conocer a todos los integrantes.

Ítem 8

¿Considera usted que la cultura organizacional en la empresa es muy formalizada o burocrática?	Indicador	Porcentaje
Siempre	15	34%
Casi siempre	20	46%
Nunca	9	20%

Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Bracko (2008) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

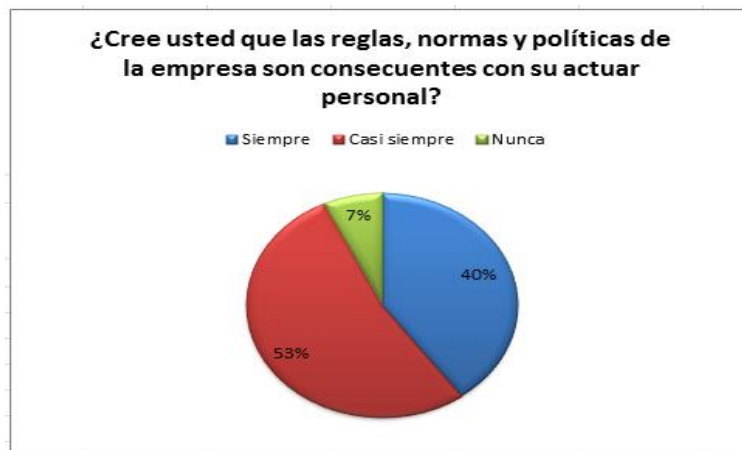
Un 46%, opina que la cultura organizacional de la empresa “A” S.A. de C.V. es medianamente formal; el 20%, piensa que no está burocratizada y el 34% menciona que es muy formalizada o burocrática. La cultura organizacional proporciona una forma de estabilidad en los empleados, crea un sentido de identidad organizacional (Cameron & Quinn, 2011).

Para Ramírez (2009), la cultura débil, es aquella en la cual hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y burocracia, los procedimientos son impuestos, no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la organización, les falta claridad y firmeza, es decir, la cultura es débil si existe poco acuerdo sobre la importancia de dar a conocer estos procedimientos. En este sentido, la cultura de la empresa se encuentra en una línea media, la cual debe ser definida por completo principalmente por los dueños y directivos.

Ítem 9

¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?	Indicador	Porcentaje
Siempre	18	40%
Casi siempre	3	53%
Nunca	23	7%

Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Bracko (2008) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

Con respecto a que las reglas son consecuentes con su actuar personal, el 53% opina que esto sucede casi siempre, el 40% respondieron que las reglas, normas y políticas de la empresa son compatibles con ellos, frente a un 7% que opinaron lo

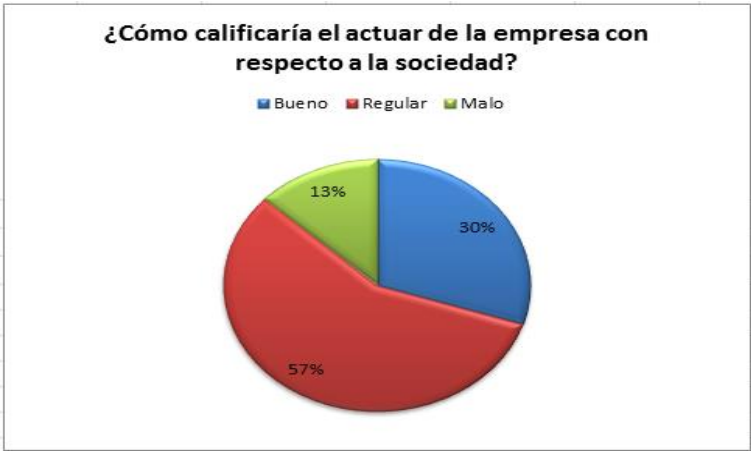
contrario. Para Alabart (2008), una norma, aplicada a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Las políticas de la organización, son líneas maestras o criterios de decisión para las alternativas estratégicas.

En toda empresa existen políticas, reglas o normas que rigen el actuar de los trabajadores, en la empresa “A”, existe una clara inconsistencia, debido a que las sanciones, algunas veces llegan a ser cumplidas dependiendo del empleado de manera diferenciada.

Ítem 10

¿Cómo calificaría el actuar de la empresa con respecto a la sociedad?	Indicador	Porcentaje
Bueno	13	30%
Regular	25	57%
Malo	6	13%

Gráfica 10



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Bracko (2008) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

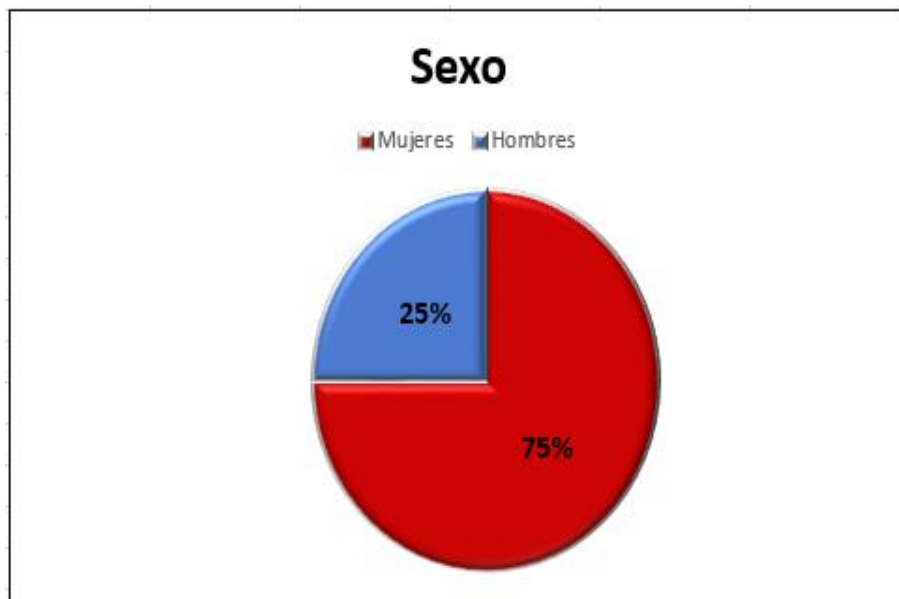
De las personas encuestadas, un 30% consideran que el actuar de la empresa es bueno para la sociedad, ya que ofrecen trabajo a la comunidad, el 57% opinan que

es regular puesto que aún no se ha registrado como una empresa socialmente responsable, pero cuenta con una buena imagen corporativa, debido a las oportunidades de empleo que ofrece a mujeres y sólo el 13% piensa que no repercute en nada el actuar de la empresa a la sociedad. Cuando surjan errores en el actuar de la empresa, se debe hacer énfasis en ellos, utilizándolos como un aprendizaje para evitar que se vuelvan a repetir. (Rodríguez & Tovar, 2004). Tomando en cuenta la opinión de la mayoría de los trabajadores, una de las acciones importantes a realizar por la empresa, consiste en ser convertirse en una empresa socialmente responsable, para cumplir con las demandas de la sociedad.

4.2.2. Identificación del nivel de cultura organizacional y satisfacción laboral en la empresa “A” S.A. de C.V.

A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre los datos demográficos y el nivel de cultura organizacional y satisfacción laboral, así como su relación entre estas dos variables en la mediana empresa comercializadora “A” S.A. de C.V.

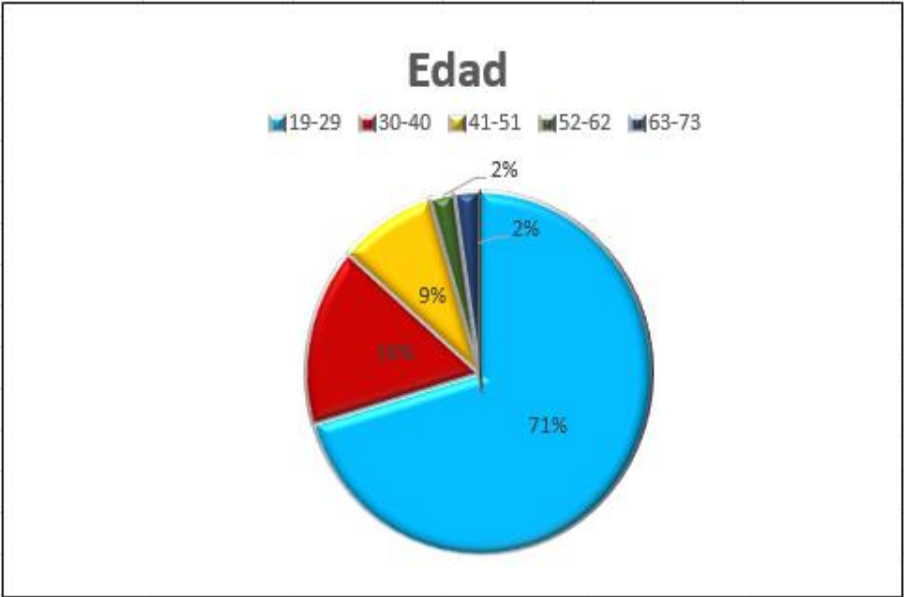
Grafica 11: Datos demográficos (sexo).



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Cameron & Quinn (2011) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

El estudio fue conformado por un 75% de mujeres y un 25% hombres. Estos resultados indican que la fuerza laboral de la empresa está compuesta en su mayoría por personas del sexo femenino. En las diferentes áreas y puestos de trabajo, la empresa busca que su personal tenga una gran atención a los detalles, facilidad de palabra y una gran atención a los clientes, es por ello que en su mayoría el personal femenino cumple con estos criterios.

Gráfica 12: Datos demográficos (edad).



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Cameron & Quinn (2011) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

Con relación a la edad, se encontró que la mayor parte de los trabajadores están en un rango de 19-29 años, población que la conforma el 71%, seguido con un rango de 30-40 años el 16%. Lo que significa que estos grupos están integrados por personas que inician su adultez joven, la cual se caracteriza por iniciar en la responsabilidad laboral y tener buenas expectativas de trabajo y familiares. Es gente joven que puede ser dirigida conforme a motivación y compromiso entre ellos y la empresa

Gráfica 13: Datos demográficos (tiempo de trabajo).



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Cameron & Quinn (2011) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

Con relación al tiempo de trabajo, el mayor porcentaje está ubicado en el rango de 1-4 años con el 66%, seguido del rango de 5-9 años con el 23%; lo que se puede observar, es que existe una gran diferencia que indica que el mayor grupo se encuentra en el proceso de adaptación y entendimiento de responsabilidades, lo cual es compatible con el rango de edad que está conformado por un grupo adulto joven, descrito en la gráfica anterior.

4.3 Resultados generales de cultura organizacional.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en base al instrumento llamado Organizational Culture Assessment Instrument el cual identifican las cuatro dimensiones de cultura organizacional: clan, adhocrática, mercado y jerarquizada propuestos por Cameron & Quinn (2011)

Gráfica 14: Nivel de cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Cameron & Quinn (2011) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

Con relación al nivel de cultura organizacional, se encontró que el personal de la empresa “A” S.A. de C.V. está inclinada a la cultura jerarquizada, que posee énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre y jerarquías.

La cultura de mercado consiste en la participación en el las actividades comerciales, estabilidad financiera, poco sentimiento de trabajo en equipo y poca cohesión; la cultura clan, que son las relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, auto dirección, ayuda mutua y cooperación. Finalmente, la cultura adhocrática cuenta con la innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía e iniciativa individuales.

Gráfica 15: Cultura jerarquizada.



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Cameron & Quinn (2011) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

En relación con el nivel de cultura identificado y de acuerdo a los aspectos medidos, los resultados presentados en la gráfica 15, indican que la mayor parte de los trabajadores definen el éxito en base a la eficiencia en sus labores cotidianas, el desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso por parte de los colaboradores y preocupación de la gente. También se observa que algunos sujetos entrevistados, enfatizan en el desarrollo humano, la confianza, participación y el logro de metas de la empresa.

4.4 Resultados generales de Satisfacción laboral.

A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre la variable de satisfacción laboral la cual fue medida en las siguientes seis dimensiones; A) satisfacción relacionada con supervisión, B) remuneración y prestación, C) intrínseca, D) ambiente físico, E) cantidad de producción y F) calidad de producción.

Gráfica 16: Satisfacción con supervisión.



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Salazar (2013) modificado de Meliá (1990) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

Los resultados obtenidos con este instrumento, muestran que los sujetos de estudio en la parte de satisfacción laboral relacionada con la supervisión (gráfica 16), el 48% algunas veces se encuentran satisfechos, seguido con el 28% que no están satisfechos, en comparación al 4% que están completamente de acuerdo. Esto indica que puede existir o no una buena supervisión, algunos trabajadores expresaron que les agrada trabajar bajo supervisión y otros prefieren no tenerla, puesto que se sienten presionados y esto repercute en su labor diaria.

Si el trabajador no está de acuerdo con la supervisión, en que no son justos los procedimientos de la organización y los tabuladores de salario, su satisfacción será baja. Por el contrario, si le parece que los procedimientos y los resultados son justos, se siente confiado.

Cuando un empleado confía en su patrón, está dispuesto a actuar voluntariamente por encima de los requisitos formales de su puesto. (Robbins, 2004)

Gráfica 17: Remuneración y prestación.



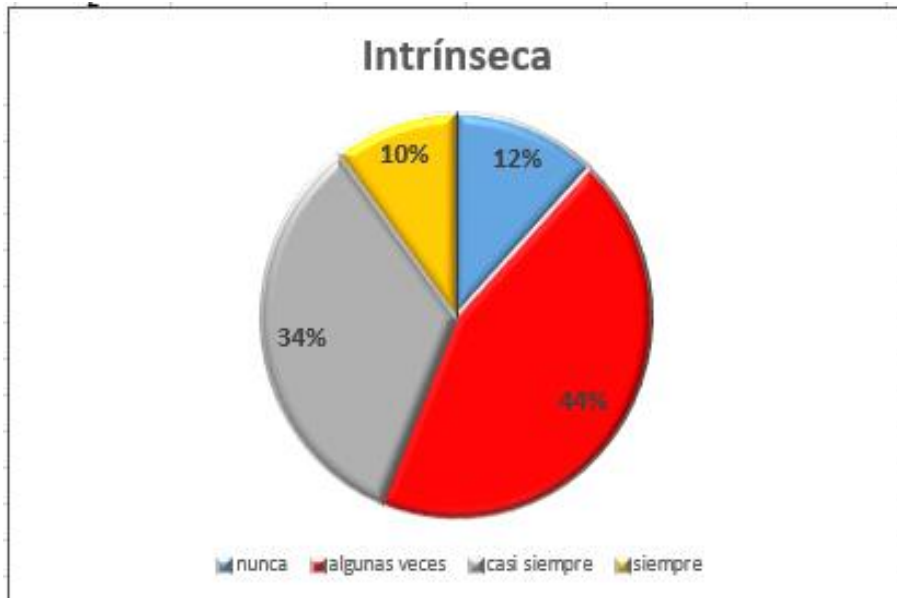
Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Salazar (2013) modificado de Meliá (1990) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

En la dimensión de remuneración y prestación (gráfica 17), el 61% algunas veces se siente satisfecho, seguido del el 22% el cual no se siente satisfecho, en comparación al 7% que se encuentra plenamente satisfecho con las remuneraciones y prestaciones dadas en la empresa.

Salazar (2013), citando a Fernández-Ríos (1999), menciona que uno de los 7 factores de satisfacción laboral es la retribución económica, la cual es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor, incluye salario y beneficios socioeconómicos, que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales de ellos y su familia.

El salario percibido por algunos trabajadores en las mismas áreas y cargos son distintos, puesto que existe un sistema de comisión, dependiendo de las ventas de la semana y esto se suma al sueldo base, por lo cual se puede determinar la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores, en base a la remuneración económica.

Gráfica 18: Intrínseca.



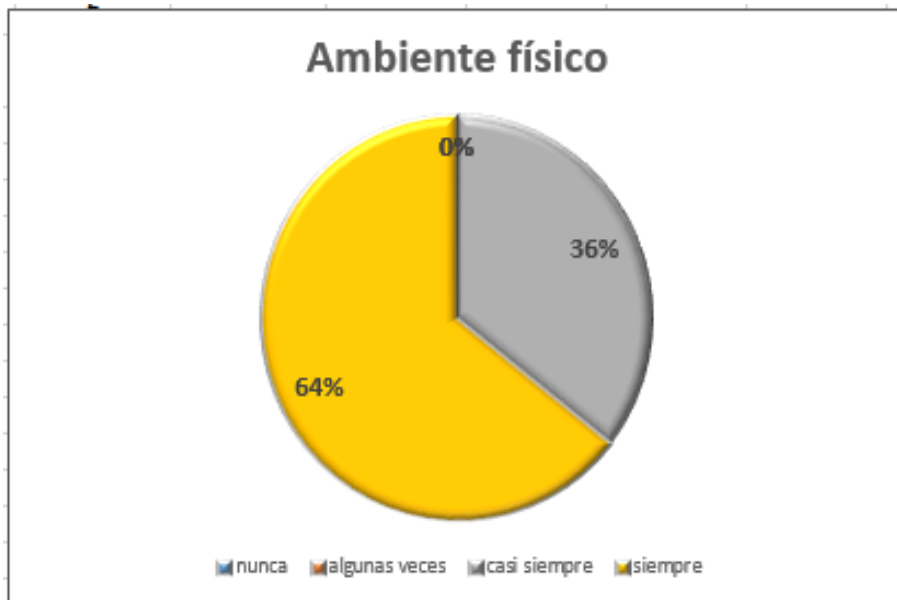
Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Salazar (2013) modificado de Meliá (1990) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

Para esta dimensión (gráfica 18), el 44% de los trabajadores algunas veces se encuentran satisfechos, el 34% casi siempre está satisfecho, cabe señalar que los porcentajes de las respuestas siempre y nunca con un 10% y 12% se encuentran casi en el mismo nivel.

Para Salazar (2013), la satisfacción intrínseca está originada por factores relacionados con la tarea en sí misma (variedad, dificultad, interés, autonomía, oportunidad para el aprendizaje y participación en la toma de decisiones).

En las respuestas siempre y nunca, se observa que algunos trabajadores están o no relacionados con los factores anteriormente mencionados, esto se debe al tiempo que llevan laborando y el nivel de involucración que tengan en la empresa.

Gráfica 19: Ambiente físico.



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Salazar (2013) modificado de Meliá (1990) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

Con respecto al ambiente físico de trabajo (gráfica 19), el 64% de los trabajadores, se encuentran completamente satisfechos en la empresa, mientras que con un 36% casi siempre se encuentra satisfecho.

Para Salazar (2013), citando a Fernández-Ríos (1999), menciona que las condiciones físicas del entorno de trabajo, son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

La empresa, cuenta con un buen lugar de trabajo, amplio, con buena iluminación y ventilación, sin embargo, algunas áreas tienen problemas de orden y limpieza, puesto que los trabajadores se enfocan sólo a la producción y existe poco personal de mantenimiento.

Gráfica 20: Cantidad de producción.



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Salazar (2013) modificado de Meliá (1990) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

Gráfica 21: Calidad de producción.



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Salazar (2013) modificado de Meliá (1990) implementado a trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V.

Y por último, en las dimensiones de cantidad y calidad de producción (gráficas 20 y 21) el 52% y 64% se encuentran algunas veces satisfechos respectivamente. El

43% y 18% casi siempre están satisfechos en comparación con el 5% y 2% que se encuentran completamente satisfechos con la cantidad y calidad en la producción de la empresa “A” S.A. de C.V. Para Bäckström (2006).

“Un empleado que perciba una buena calidad de vida en su día a día en el trabajo, es decir, que se sienta tomado en cuenta y que sepa que sus necesidades son importantes y escuchadas por sus superiores, tendrá una mejor salud física y mental, lo que lo llevará a tener menos ausencias, a estar más comprometido y motivado con la organización y a su vez, a ser más productivo.”

Gráfica 22: Nivel de satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia en base al instrumento de Salazar (2013) modificado de Meliá (1990) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

En la gráfica anterior, se observa, que el nivel de satisfacción general se encuentra en una media con 58% de los trabajadores entrevistados, lo que significa que lo conforma este nivel más de la mitad de los mismos y la mayor parte de hombres y mujeres son jóvenes. En el nivel bajo está un 24% que puede definirse por el tiempo que llevan laborando en la organización y por último el 18% que aunque bajo pero significativo se encuentra un nivel alto de satisfacción laboral.

Anaya & Suárez (2007), mencionan que el nivel de satisfacción de las personas con su trabajo en una organización, impacta en la reputación de la misma, tanto a nivel interno como externo.

Las diferencias entre unidades organizacionales en satisfacción laboral son vistas como síntomas preocupantes de potenciales deficiencias, por lo cual, todo ello convierte a la satisfacción laboral en materia prioritaria de evaluación y mejora en cualquier organización.

Para responder al objetivo general sobre “Conocer la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral de la empresa “A” S.A. de C.V. con el fin de fortalecer la permanencia de sus colaboradores”, se encontró que existe una correlación fuerte y directa de 0.96 entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa (gráfica 23).

Gráfica 23: Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral.



Fuente: Elaboración propia en base a los instrumentos de Cameron & Quinn (2011) y Salazar (2013) modificado de Meliá (1990) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

Tabla 7: Correlaciones entre subdimensiones de cultura y satisfacción laboral.

	Satisfacción con supervisión	Remuneración y Prestaciones	Intrínseca	Ambiente físico	Cantidad de producción	Calidad de producción
Características Dominantes	0.79	0.80	0.74	-0.38	0.61	0.06
Líderes Organizacionales	0.79	0.80	0.74	-0.38	0.61	0.06
Estilo Gerencial	0.85	0.72	0.63	-0.13	0.56	0.26
Unión Organizacional	0.91	0.72	0.61	-0.01	0.53	0.28
Énfasis Estratégico	0.76	0.77	0.77	-0.47	0.64	0.05
Criterios de Éxito	0.69	0.70	0.85	-0.51	0.73	0.05

Fuente: Elaboración propia en base a los instrumentos de Cameron & Quinn (2011) y Salazar (2013) modificado de Meliá (1990) implementado a trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V.

En esta tabla, se muestran las correlaciones entre las subdimensiones de cultura organizacional y satisfacción laboral que existen en la empresa “A” S.A. de C.V. En general, el estudio muestra una correlación fuerte y significativa, a excepción del ambiente físico el cual fue el único menor a 0.

Las características dominantes y líderes organizacionales, tienen una fuerte correlación en general, excepto en la parte del ambiente físico y la calidad de producción con -0.38; en la parte de estilo gerencial, existe una correlación fuerte con la satisfacción con supervisión y remuneraciones, en ambiente físico y calidad de producción, se tiene menor correlación. En cuanto a la subdimensión de unión organizacional, su mayor correlación está con la satisfacción con remuneración y prestaciones y la menor relación, con el ambiente físico y calidad de producción. En la subdimensión de énfasis estratégico, su mayor correlación está con remuneración y prestaciones y la menor con el ambiente físico. Finalmente, la subdimensión de criterios de éxito, su mayor correlación reside con satisfacción intrínseca y prestaciones, teniendo una menor correlación el ambiente físico y calidad de producción.

Conclusiones

El objetivo de esta investigación, fue establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa “A” S. A. de C.V. de Pachuca de Soto, Hidalgo. Algunos estudios relacionados con este tema, han sido realizados en el sector público y privado, por lo que los instrumentos utilizados, también están encaminados a obtener resultados por competencias, sin embargo, no hubo inconveniente en la aplicación del mismo al utilizarlo en la empresa donde fue realizado este estudio.

La muestra estuvo constituida por un 75% de personas del sexo femenino y un 25% del sexo masculino. De este grupo, el 71% está comprendido entre 19 a 29 años, el 16% entre 30 a 40 años y el resto entre 41 y 69 años, el tiempo laboral se encontró con 66% de 1 a 4 años, 23%, de 5 a 9, el 7% de 10 a 14 años y por último el 4% de 20 a 30 años.

Finalizada la elaboración de gráficas y el análisis de resultados, se encontró que la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del personal, se constituye de la siguiente manera: la relación más fuerte y directa está entre la subdimensión de unión organizacional y la subdimensión con supervisión, la menos fuerte y directa la relacionada con criterios de éxito y el ambiente físico. El resto de subdimensiones de cultura organizacional y satisfacción laboral, se encuentran en un nivel alto a medio que es aceptable, lo que significa que la relación es directa.

De acuerdo a esta información, se observa, igualmente en el estudio de Salazar (2013), quien realizó la investigación con el objetivo de diagnosticar el nivel de cultura organizacional y satisfacción laboral en el hospital guatemalteco Roosevelt, donde se logró determinar que el tipo de cultura organizacional predominante es cultura clan, la cual puede hacer a las empresas mayormente efectivas y a las personas que trabajen en ellas se sientan completamente realizadas. Esta cultura, sería la ideal para que la empresa y los trabajadores logren sus objetivos y cumplan con sus labores eficientemente.

En los resultados de esta investigación, con relación a la cultura, se encontró que el personal está más cerca del tipo de cultura jerárquica y dentro de sus características que posee la organización, es un lugar estructurado y formalizado, los procedimientos, ayudan a los trabajadores en sus labores diarias, el interés de los líderes, es tener una buena coordinación con ayuda de las políticas y reglas establecidas para para el funcionamiento eficaz en la empresa, sin embargo, esto podría significar que de acuerdo a la profesión y las responsabilidades laborales se determina el tipo de cultura.

Existen cuatro tipos de cultura de acuerdo a Cameron & Quinn (2011), que son: clan, adhocrática, mercado y jerarquizada. Cada tipo, es medido de acuerdo a características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito. Los resultados obtenidos, muestran que los sujetos de estudio se encuentran más distantes del tipo de cultura adhocrática, que es el que cuenta con la innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía e iniciativa individual, esto indica, que en esta empresa los trabajadores tienen por tradición realizar sus tareas con los insumos, equipo y material con que cuentan.

Por otra parte, la cultura de mercado y clan están en niveles similares, lo que indica que la participación de la empresa y sus colaboradores es importante, pero no una prioridad, cuenta con estabilidad financiera pero con poco sentimiento de trabajo en equipo, sin embargo, en algunas áreas existen relaciones de tipo familiar, existe una tradición, trabajan en equipo con ayuda y cooperación mutua.

Finalmente, los resultados encontrados fueron, que en general el personal de la empresa "A" S.A. de C.V. tiene un 18% en un nivel alto de satisfacción contra un 24% bajo, lo cual indica que están medianamente satisfechos con su trabajo. Sin embargo, el 58% tiene un nivel medio de satisfacción, que puede relacionarse con

la edad y el tiempo de trabajo, la cual está comprendida en su mayoría entre 19 y 29 años de edad con un tiempo de laboral de 1 a 4 años.

Después de la elaboración e interpretación de las gráficas y realización del análisis y discusión de resultados, se llega a las siguientes conclusiones que dan respuesta a los objetivos planteados en la investigación:

El tipo de cultura organizacional detectado en la compañía, de acuerdo con las principales diferencias entre los dos tipos es débil y los trabajadores de la mediana empresa comercializadora "A" S.A. de C.V. se sienten medianamente a gusto con los objetivos trazados por ésta, puesto que no se han cumplido por completo, tanto los objetivos organizacionales, como personales.

Las normas de la empresa, son relativamente cumplidas a comparación de los otros puntos referidos a la cultura organizacional y existe una imagen interna muy débil para quienes laboran en esta, puesto que sienten que no hay una buena proyección al exterior con la sociedad y de esta, para sus trabajadores. Los colaboradores de la empresa la mayoría están medianamente satisfechos con el actuar de la organización para con ellos y con la sociedad en general.

Por otra parte, se encontró una correlación directa y fuerte de 0.96 entre la cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa "A" S.A. de C.V., lo que significa que estas dos variables están fuertemente asociadas.

Con respecto a la cultura organizacional, se encontró que la cultura dominante es jerárquica, la cual tiene un gran parecido a una burocracia. La empresa pone un fuerte énfasis en la cadena de mando y se asegura de que los departamentos den una respuesta a las situaciones que se presenten. Esto contribuye a que exista una desventaja de tener este tipo de cultura y se ve reflejado en la creatividad e iniciativa de cada trabajador.

Se pudo establecer que el personal se identifica con el tipo de cultura jerarquizada, la cual posee énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizadas, certidumbre y jerarquías. Estos aspectos, coinciden con los datos demográficos obtenidos, donde se encontró que la mayoría del personal es joven y con poco tiempo de trabajo, lo que permite adaptarse a la cultura predominante de la organización.

En relación a los tipos de cultura adhocrática, clan y mercado, están las personas en las cuales predomina la innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, trabajo en equipo, cooperación, autonomía e iniciativa individual, aspectos que son importantes en cualquier empresa, sin embargo, en este estudio, son los aspectos que obtuvieron menor puntaje, se deduce que es consecuencia de la edad y tiempo de trabajo de los sujetos de estudio.

Con relación a las subdimensiones de la cultura organizacional, se encontró que el “criterio de éxito” fue dominante en comparación a la “unión de la organización” y “líderes organizacionales”, aspectos que influyen en el éxito de la empresa.

En la parte de satisfacción laboral, se descubrió que los trabajadores de la empresa “A” S.A. de C.V. el 58% están algunas veces satisfechos con su trabajo y una minoría con el 18% en alta satisfacción, lo cual es un porcentaje bajo y podría incidir en alcanzar los objetivos de la organización. El personal que se encuentra en este porcentaje son los de mayor antigüedad en la empresa, con mejores salarios y prestaciones.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones del presente estudio de caso, se brindan las siguientes recomendaciones para fortalecer la cultura de la organización e incrementar la satisfacción laboral.

Reforzar los objetivos, políticas y normas de la empresa, así como tener una supervisión general, la gerencia debe mostrar interés, ayuda y afabilidad por su personal. También, se deben implementar puestos de trabajo flexibles, así como reglas y procedimientos no formalizados.

Establecer programas permanentes que posibiliten la homogenización de los valores, costumbres, hábitos e ideología de la empresa, para que los antiguos y nuevos trabajadores compartan la cultura de la organización.

Contar con un programa de compensaciones y ascensos al personal, basado en su nivel de productividad, así como mejorar las políticas de apoyo al personal en la organización, con la finalidad de que se sientan identificados con la empresa.

Los directivos permitan a los trabajadores tener la libertad de resolver los problemas de su área de trabajo utilizando el talento creativo e innovador de cada empleado.

Se recomienda, que la gerencia de la empresa contemple dentro de su plan de trabajo un programa de incentivos y beneficios internos, como un día libre al personal que no falte durante el año, empleado del mes con foto en un muro felicitándolo por su trabajo, esto permitirá a los trabajadores una mayor satisfacción y motivación.

Realizar la implementación de un manual de procedimientos para cada puesto y área de trabajo, mejorando los procesos y calidad de los productos y servicios que ofrece; este manual tendrá que contar con la filosofía de la empresa, haciendo partícipe al personal para generar una organización abierta y comprometida.

Impulsar el compromiso de los trabajadores con la empresa y su área laboral con un enfoque sistémico, para que cada colaborador sea responsable de mantener en óptimas condiciones su espacio de trabajo y la empresa mantenga una mejora continua.

Las recomendaciones para los directivos y trabajadores sirven para hacerse responsables en su área de trabajo y empresa, junto con una mentalidad abierta, plural y participativa, es por eso que el éxito se debe cimentar en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado día a día orientadas hacia la configuración de una cultura definida.

Referencias Bibliográficas

Aguirre A. (2004). *“La cultura de las organizaciones”*, 1, Edit. Ariel. 312 Arias L. (1999) *“Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño”*. Edit. Trillas. 5, 284.

Albart, Y. (2008) *La Cultura Organizacional. Una Variable a Considerar en la Competitividad Empresarial*. Folletos Gerenciales. No. 3. CCED, MES.

Anaya, D., Suárez J. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria. *Un estudio de ámbito nacional. Revista de Educación*. 344, pp. 217-243. Documento recuperado: 03/06/2014 http://www.revistaeducacion.mec.es/re344_09html.

Bäckström, I. (2006). Methodologies, Values and practices taken from Swedish organizations., *Luleå University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Quality & Environmental Management*. Documento recuperado: 20/10/2013. <http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:236635>

Bracko M. (2008). *Determinación del tipo de Cultura Organizacional existente en el grupo empresarial PACESA de la Ciudad de Chiclayo*. Documento recuperado: 03/06/2014. <http://corladlima.org.pe/2/download/COMPORTAMIENTO%20HUMANO%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES%20DEL%20NORTE%20DEL%20PERU.pdf>

Cavalcante J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Documento recuperado: 28/10/2013.

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf;jsessionid=E40CDB8AB060D52DB52DF11B87F6F9D9.tdx2?sequence=1>

Cameron K. & Quinn R. (2011). "Diagnosing and changing organizational culture based on competing values framework" Josser-Bass a Wiley Imprint. 3, P.26.

Cantú H. (2006). "*Desarrollo de una cultura de calidad*", Edit. McGraw Hill 3, 467.

Cendejas G. & Hernández G. (2006). www.razonypalabra.org.mx Concepto recuperado: 18/10/2013.

Charón, L. (2007). *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad*. Ciencia en su PC. Centro de Información y Gestión Tecnológica Cuba. pp. 87-95.

Chavarría M. (2006). www.razonypalabra.org.mx Concepto recuperado: 18/10/2013.

Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional*, Edit. McGraw Hill, 2. 158.

Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11 ed.). México: McGraw-Hill.

Díaz M. & Jiménez C. (2009). *Creación de una empresa comercializadora de servicios tecnológicos para Pymes*. Documento recuperado 17/09/2013. <http://repositorio.unemi.edu.ec>

Gallardo A. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. Documento recuperado: 30/03/2015. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2774951>

- García A. (1997). *Satisfacción laboral y diferencias motivacionales y de personalidad en lesionados medulares con distintas situaciones de empleo*. Documento recuperado: 23/09/2013. <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/4/S4014401.pdf>
- García D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Revista virtual Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Documento recuperado: 22/10/2013. <http://www.eumed.net/rev/cccsc/09/dgv.htm>
- García M. (2008). El concepto de cultura. Universidad autónoma Metropolitana. Documento recuperado: 22/02/2015. <http://librio.izt.uam.mx/~martino/download/Comparaciones%20del%20concepto%20de%20Cultura.pdf>
- Gibson J., Ivancevich & Donnelly J. y otros (2006). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructuras, procesos*. 10ma. Ed. Edit. McGraw Hill, 602.
- Gitman L. & McDaniel C. (2007). *El futuro de los negocios* (5ta. ed.). Cengage Learning Editores, 326.
- Gómez G. (2001). Planeación y Organización de Empresas. *Natural History*, 253(2), 51-70.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Resumen de los resultados de los censos económicos*, (2009). Documento recuperado 09/08/2013. http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/resum_gral/rd09-resumen.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Micro, pequeña, mediana y gran empresa., Estratificación de los establecimientos* (2009). Documento recuperado 09/08/2013.

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Documento recuperado: 20/10/2013.

<http://www.appliedpsyj.org/paper/other/sfwang/Locke1976%20The%20nature%20and%20causes%20of%20job%20satisfaction.pdf>

Meliá, J. (1990). *El factor humano en la seguridad laboral. Psicología de la Seguridad y Salud Laboral*. Bilbao: Lettera Publicaciones

Mendoza J. & Hernández M. (2005). "Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. IX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA). Documento recuperado: 20/08/2013.

Morales A. (2003). Antología de cultura y sociedad mexicana. *Academia de Estudios Culturales*. Documento recuperado: 23/01/2015.

Ojeda F. & Ruíz V. (2007). Clima y cultura en una pequeña y mediana empresa, *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Documento recuperado: 18/10/2013.
http://www.ride.org.mx/docs/publicaciones/10/experiencias_innovaciones_pedagogicas/D51.pdf

Palacis F. (2005). "*Psicología de la Organización*" Edit. De Pearson Educación, 231

Pallares Z., Romero D. y Herrera M. (2005), *Hacer Empresa: Un Reto* (4ta.ed.), Fondo Editorial Nueva Empresa, 41.

- Palomo M. (2005). *Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes*. Documento recuperado: 11/09/2013. ingenierias.uanl.mx/28/28_los_procesos_gestion.pdf
- Ramírez, L. (2009). *Importancia del clima y la cultura organizacional en las empresas comerciales y de servicios*. Documento recuperado: 02/junio/2014. <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28818/1/Ramirez%20Hernandez.pdf>
- Rivas M. & Samra A. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico divino niño C.A.* Documento recuperado: 03/10/2013. http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS658.3145_R22_01.pdf
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez Y. & Tovar D. (2004). *Cultura organizacional e innovación en las empresas basado en las investigaciones de Edgar Schein*. Documento recuperado: 30/01/2015.
- Salazar A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn, caso: una empresa del sector asegurador venezolano*. Documento recuperado: 19/10/2013. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Salazar J. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala*. Documento Recuperado: 30/03/2015

- Schein, E. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo (Una Visión Dinámica)*; Edit. Plaza y Janes, 1, 316.
- Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa
- Serna H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento y mapas estratégicos*. 3R Editores.
- Serra R. & Kastika E. (2004). *Re-estructurando empresas, Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del nuevo siglo*. Edit. Norma, 224.
- Sifuentes G., Ortega J. González I. (2012). *El compromiso organizacional y la satisfacción y bienestar laboral en las empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria y de la Construcción del Estado de Durango*, XVII Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática. Documento recuperado: 20/09/2013. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvii/docs/C12.pdf>
- Stoner J., Freeman E. & Gilbert D. (1996). *Administration*, (6ta. Ed.). Prentice Hall: México, 1-6.
- Vallenilla F. (2006). Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela, *Negotium* 50(3)16-39.
- Vargas J. (2009). *La cultura organizacional en México*. Edición Electrónica Gratuita. Documento recuperado: 28/04/2015. www.eumed.net/libros/2007b

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario para determinar el tipo de cultura organizacional

Encuesta N: 01

Objetivo: Determinar la cultura organizacional, existente en la mediana empresa comercializadora "A" S.A. de C.V. de Pachuca de Soto, Hgo.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Usted está informado sobre los objetivos de la empresa hacia futuro?
 - Siempre___
 - Casi siempre___
 - Nunca ___
2. ¿Usted cree que los objetivos trazados por la empresa "A" S.A. de C.V se están cumpliendo?
 - Siempre___
 - Casi siempre___
 - Nunca ___
3. ¿Cómo considera el proceso de comunicación utilizado en la empresa?
 - Bueno ___
 - Regular___
 - Malo___
4. ¿Usted cree que sus logros personales se están cumpliendo en la empresa?
 - Siempre___
 - Casi siempre___
 - Nunca ___
5. ¿Al realizar una reunión de trabajo usted asiste puntual e interesadamente?
 - Siempre___
 - Casi siempre___

- Nunca ____
6. ¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa?
- Siempre ____
 - Casi siempre ____
 - Nunca ____
7. ¿Para usted, en que se ve reflejada la imagen de la empresa?
- Valores ____
 - Políticas ____
 - Objetivos ____
8. ¿Considera usted que la cultura organizacional en la empresa es muy formalizada o burocrática?
- Siempre ____
 - Casi siempre ____
 - Nunca ____
9. ¿Cree usted que las reglas, normas y políticas de la empresa son consecuentes con su actuar personal?
- Siempre ____
 - Casi siempre ____
 - Nunca ____
10. ¿Cómo calificaría el actuar de la empresa con respecto a la sociedad?
- Bueno ____
 - Regular ____
 - Malo ____

Bracko M. (2008).

Gracias por su participación

Fichas técnicas instrumentos 2 y 3

Nombre	Organizational Culture Assessment Instrument.
Autor	Camron & Quinn (2011).
Objetivo	Medición de la cultura organizacional
¿Qué mide?	<p>Este cuestionario consta de 24 ítems y se divide en 6 dimensiones para medir la cultura organizacional a través de los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características dominantes. • Líderes de la organización. • Estilo gerencial. • Unión de la organización. • Énfasis estratégico. • Criterio de éxito.
Tipo de resolución	El cuestionario tiene un tiempo de resolución de 15 a 20 minutos.
Forma de aplicación	Auto aplicación.

Nombre	Cuestionario de satisfacción laboral.
Autor	Salazar (2013) modificado de Meliá (1990).
Objetivo	Medición de la satisfacción laboral.
¿Qué mide?	<p>Este cuestionario consta de 26 ítems y se divide en 8 dimensiones para medir la satisfacción laboral a través de los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con la supervisión y la participación en la empresa. • Satisfacción con la remuneración y prestaciones. • Satisfacción intrínseca. • Satisfacción con el ambiente físico • Satisfacción con la cantidad de producción. • Satisfacción con la calidad de producción.
Tipo de resolución	El cuestionario tiene un tiempo de resolución de 10 a 15 minutos
Forma de aplicación	Auto aplicación.

Anexo 2

Cuestionario para medir el nivel de cultura organizacional de Cameron & Quinn

Cuestionario N: 01

Edad: Sexo: Tiempo de trabajo en el área:

Instrucciones: A continuación encontrará un grupo de preguntas las cuales deberá responder con la mayor sinceridad posible, tenga la seguridad que sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán para fines de investigación.

En donde:

1	Nunca
2	Algunas veces
3	Casi siempre
4	Siempre

No.		1	2	3	4
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 organización es un lugar muy personal. La gente se siente como en una familia ampliada y existe una buena relación.				
4	La organización es dinámica, innovadora y emprendedora. La gente está dispuesta a asumir retos y tomar trabajo, es competitiva y está orientada al logro.				
5	Existe una buena organización y estructura. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente realiza.				
6	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser mentores y facilitadores.				
7	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica el ser emprendedor, innovador y arriesgado.				
8	Se considera que el liderazgo de la organización ejemplifica cierta agresividad, con propósito y gran organización.				
9	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.				
10	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la libertad, por permitir y reconocer la toma de riesgos y la innovación.				
11	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por sus altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados.				

12	El estilo de gestionar a los empleados se caracteriza por la estabilidad, conformidad, predictibilidad y estabilidad en las relaciones.				
13	Lo que mantiene unida a la organización son la lealtad y confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.				
14	Lo que mantiene unida a la organización son el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.				
15	Lo que mantiene unida a la organización son el énfasis en el logro y en el alcanzar las metas. La agresividad y el ganar son temas recurrentes.				
16	Lo que mantiene unida la organización son las reglas formales y políticas. Mantener la fluidez de la organización es importante.				
17	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación persisten.				
18	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Tratar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorada.				
19	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos retadores y ganar en el mercado son características dominantes.				
20	La organización enfatiza la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes.				
21	La organización define éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y preocupación por la gente.				
22	La organización define éxito en base a tener los productos o servicios más innovadores y/o únicos. Es una organización líder en su género.				
23	La organización define éxito en base a ganar frente a sus competidores. El liderazgo competitivo dentro de su contexto es clave.				
24	La organización define éxito en base a eficiencia.				

Cameron & Quinn (2011)

Gracias por su participación.

Anexo 3

Cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral

Cuestionario N: 01

Edad:

Sexo:

Tiempo de trabajo en el área:

Instrucciones: A continuación encontrará un grupo de preguntas las cuales deberá responder con la mayor sinceridad posible, tenga la seguridad que sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán para fines de investigación.

En donde:

1	Nunca
2	Algunas veces
3	Casi siempre
4	Siempre

No.		1	2	3	4
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	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.				
7	La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo está bien reguladas.				
8	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios.				
9	En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso.				
10	Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa.				
11	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes.				
12	La forma en la que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface.				
13	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.				
14	Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio y las leyes laborales.				
15	Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen.				
16	Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.				
17	Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.				
18	Me satisface mi capacidad actual para decidir por mis mismos aspectos de mi trabajo.				

19	Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.				
20	Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.				
21	Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo.				
22	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.				
23	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.				
24	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.				

Meliá (1990)

Gracias por su participación.