



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los  
colaboradores operativos en una empresa multinacional distribuidora de  
productos químicos en Guayaquil

AUTORA:

Fátima Rosado Mendoza

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TUTORA:

Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

13 de marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Rosado Mendoza, Fátima Narcisa**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Rosado Mendoza, Fátima Narcisa**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores operativos en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos en Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2019**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Rosado Mendoza, Fátima Narcisa**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Rosado Mendoza, Fátima Narcisa**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores operativos en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos en Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2019**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Rosado Mendoza, Fátima Narcisa**



Guayaquil, 13 de marzo del 2019

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores operativos en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos en Guayaquil.docx</a> (D48149763)
Presentado	2019-02-20 18:09 (-05:00)
Presentado por	fatimariosadomendoza@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
	<b>0%</b> de estas 33 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** “Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores operativos en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos en Guayaquil.”

**Estudiantes:**

- **Fátima Narcisa Rosado Mendoza**

**Docente Tutor:** Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

---

**FIRMA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todo aquel que creyó en mí, incluso más que yo mismo.

**Fátima Rosado Mendoza**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todos los que me apoyaron durante mi carrera universitaria.

**Fátima Rosado Mendoza**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Sofía Viviana Saldarreaga, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs.**

OPONENTE

## INDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>X</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>XII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XII</b>
<b>I</b>	
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
General.....	7
Específicos.....	8
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Cultura Organizacional.....</b>	<b>9</b>
1.1.1. Definición de Cultura Organizacional.....	10
1.1.2. Funciones de la Cultura Organizacional.....	12
1.1.3. Modelos de la Cultura Organizacional.....	13
1.1.4. Modelo de Denison.....	14
1.1.5. Modelo de Valores en Competencia (MVC) .....	15
1.1.6. Tipos de Cultura Organizacional.....	17
<b>1.2. Satisfacción Laboral.....</b>	<b>20</b>
1.2.1. Definición de Satisfacción Laboral.....	20
1.2.2. Teorías que influyen en la satisfacción laboral.....	21
1.2.3. Tipos de Satisfacción Laboral.....	25
1.2.4. Causas de la Satisfacción Laboral.....	27
<b>1.3. Relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.....</b>	<b>27</b>



## **CAPÍTULO II**

<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.1. Instrumento de medición de Cultura Organizacional OCAI.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.2. Cuestionario de satisfacción Laboral S21/26.....</b>	<b>36</b>

## **CAPÍTULO III**

<b>3. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>5. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N°1 Modelo de Valores en Competencias de Cameron y Quinn (2006).....</b>	<b>15</b>
<b>Figura N°2 Visualización de variables en el Modelo de los Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006).....</b>	<b>16</b>
<b>Figura N°3 Pirámide de Maslow. Palomo (2010).....</b>	<b>22</b>
<b>Figura N°4 Teoría Bifactorial de Herzberg. Palomo (2010).....</b>	<b>23</b>
<b>Figura N°5 Teoría de la Equidad. Koontz y Wehrich (2004).....</b>	<b>25</b>
<b>Figura N°6 Dimensiones del OCAI- Elaboración propia.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura N°7 Dimensiones del S21/26 - Elaboración propia.....</b>	<b>38</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°1 Población por cargo.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla N°2 Población por género.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla N°3 Población por rango de edad.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla N°4 Población por rango de años de antigüedad.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla N°5 Opciones de respuesta del instrumento OCAI adaptado por Cerna en 2018.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla N° 6 Puntaje por Tipo de Cultura Organizacional – Cuestionario de Cultura Organizacional.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla N°7 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Características Dominantes.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla N°8 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Liderazgo organizacional.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla N°9 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Gestión de Empleados.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla N°10 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Cohesión Organizacional.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla N°11 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Énfasis Estratégico.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla N° 12 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Criterios de Éxito.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla N°13 Puntaje por dimensiones de Satisfacción Laboral.....</b>	<b>48</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°1 Cargos Operativos – Cuestionario de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral – Elaboración propia.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico N°2 Puntaje por tipo de Cultura Organizacional – Cuestionario de Cultura Organizacional- Elaboración propia.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico N°3 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Características Dominantes – Elaboración propia.....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico N°4 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Liderazgo Organizacional – Elaboración propia.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico N°5 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Gestión de Empleados – Elaboración propia.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico N°6 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Cohesión Organizacional – Elaboración propia.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico N°7 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Énfasis Estratégico - Elaboración propia.....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico N°8 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Criterios de Éxito - Elaboración propia.....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico N° 9 Puntaje por Nivel de Satisfacción Laboral– Cuestionario de Satisfacción Laboral - Elaboración propia.....</b>	<b>48</b>

## RESUMEN

El presente, es un estudio descriptivo sobre el tipo de cultura organizacional y el nivel de satisfacción laboral en el área operativa en una empresa multinacional, distribuidora de productos químicos en la ciudad de Guayaquil. La población considerada para el estudio está conformada por 80 colaboradores del área operativa.

Para el logro del objetivo se utilizaron dos instrumentos y sus adaptaciones. Se usó el cuestionario OCAI, creado por Cameron y Quinn (1999). El instrumento tiene como base teórica el Modelo de Valores en Competencias. Se usó la versión adaptada por la Psicóloga Jimena Cerpa Noya en 2018 en la ciudad de Lima, Perú. El Modelo original de Valores en Competencias de Cameron y Quinn (1999), explica cuatro tipos de Cultura Organizacional: Adhocrática, Burocrática, Clan y de Mercado, está compuesto por 24 reactivos divididos en 6 dimensiones. Para la medición de Satisfacción Laboral se utilizó el Cuestionario S21/26 de J. L. Meliá (1998), el instrumento está compuesto de 26 enunciados donde arroja un nivel general: Alto, Medio, Bajo en base a la satisfacción respecto a: Supervisión y participación en la organización, Remuneración y Prestaciones, intrínseca, Ambiente Físico, Calidad de Producción, Cantidad de Producción y Calidad de Producción.

Detectar el tipo de Cultura Organizacional y el Nivel de Satisfacción Laboral, es relevante para la empresa, nos permitirá conocer estas variables en su estado actual en los colaboradores para de este modo elaborar estrategias o planes de acción que incrementen o modifiquen estas dimensiones a beneficio de la empresa y de los colaboradores.

***Palabras Claves:*** cultura organizacional, satisfacción laboral, estudio descriptivo.

## ABSTRACT

The present is a descriptive study about the type of organizational culture and the level of job satisfaction in the operating area of a multinational company, distributor of chemical products in the city of Guayaquil. The population considered for the study is made up of 80 employees from the operational area.

Two instruments and their adaptations were used to achieve the objective. The OCAI questionnaire was used, created by Cameron and Quinn (1999). The instrument has as a theoretical basis the Competency Values Model. The adapted version was used by Psychologist Jimena Cerpa Noya in 2018 in the city of Lima, Peru. The original Values Model in Competences of Cameron and Quinn (1999), explains four types of Organizational Culture: Adhocratic, Bureaucratic, Clan and Market, is composed of 24 items divided into 6 dimensions. For the measurement of Job Satisfaction, JL Meliá Questionnaire S21 / 26 was used (1998), the instrument is composed of 26 statements where it gives a general level: High, Medium, Low based on satisfaction with: Supervision and participation in the organization, Compensation and Benefits, intrinsic, Physical Environment, Quality of Production, Quantity of Production and Quality of Production.

Detecting the type of Organizational Culture and the Level of Labor Satisfaction, is relevant for the company, it will allow us to know these variables in their current state in the collaborators, in order to elaborate strategies or action plans that increase or modify these dimensions to benefit the company and the collaborators.

***Key words:*** organizational culture, job satisfaction, descriptive study.

## INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad, el contexto organizacional de las empresas ha venido evolucionando en base a los factores externos e internos dependiendo de la situación social, política, económica y cultural en la que se ha dado su auge. A través del tiempo se ha dado un equilibrio en el enfoque de las organizaciones, desde cantidad de producción, pasando por calidad y comercialización de productos hasta centrarse en el capital humano de las organizaciones como beneficio de la compañía en logro de resultados, es decir, intentando alinear objetivos individuales de los colaboradores con objetivos organizacionales de la empresa, tomando en cuenta la motivación del personal y teniendo en cuenta aspectos que serán de estudiados hasta ahora.

En la actualidad y haciendo referencias en el contexto social en que nos desarrollamos, las tendencias organizacionales y dirigidas por el departamento de Talento Humano están orientadas a la satisfacción del cliente interno y externo, para mediante el desarrollo del capital humano perteneciente a la organización, lograr el posicionamiento en el mercado en base a la misión y visión de la organización a nivel general.

La empresa multinacional distribuidora de productos químicos en la cual se llevó a cabo el presente estudio tiene 50 años en el mercado, siendo líder en variedad y calidad de productos en sus distintas líneas de negocio: Industrial y Agrícola.

El presente trabajo de investigación se basa en conocer el tipo de Cultura Organizacional y el nivel de Satisfacción Laboral que caracteriza al área operativa en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos, en la ciudad de Guayaquil.

El beneficio de este tipo de estudio es principalmente conocer el estado actual de la organización, sabemos que como trabajadores del Talento Humano, es una de nuestras funciones elaborar y cumplir políticas que mejoren la calidad de vida laboral de los integrantes de la organización. Teniendo datos específicos y objetivos lograremos identificar los factores negativos y se logrará idear, estudiar e implementar estrategias para manipular las dimensiones de mayor repercusión en Cultura y Satisfacción Organizacional.

Es importante estar a la vanguardia como organización, apoyados en las tendencias que surgen a medida del tiempo. El futuro es incierto pero si se estudia los aspectos que lo integran, se logrará mantener una calidad de vida laboral adecuada y esto a su vez generará impacto en la imagen corporativa de la organización.



## **TEMA**

Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores operativos en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos en Guayaquil

## **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente las tendencias en gestión de recursos humanos están enfocadas en favorecer al colaborador desde los subsistemas existentes, logrando que este se sienta satisfecho en su espacio de trabajo para que así, el resultado de su desempeño se ajuste a los de la organización.

La satisfacción laboral es un elemento determinante que va a impactar en aspectos de los colaboradores y recordando que la relación que existe entre el individuo, el grupo y la organización, logramos comprender que todo estímulo al individuo va a lograr un resultado a nivel organizacional, esto quiere decir que la percepción de un colaborador determinará un comportamiento repetitivo que probablemente se expandirá en el grupo de trabajo y por ende en las funciones individuales y compartidas ya que forman parte de una misma área y al afectarse uno solo, desencajaría y lograría el incumplimiento adecuado de los resultados del departamento.

Los colaboradores suelen sentirse comprometidos, motivados y satisfechos cuando existe una serie de aspectos que los beneficien, esto va a depender mucho de factores como políticas internas, estilos de liderazgo, procesos internos, además de contextos generales como posicionamiento de la organización a nivel nacional e internacional y por ende el contexto social y político en el que está cursando el desarrollo de la empresa.

La organización tomada posee una cultura organizacional general a nivel internacional cuyos puntos fuertes y valores según lo mencionado con antelación se basa en un ganar - ganar entre la seguridad del colaborador y la posición de la empresa pero que ésta se ve influida por la cultura nacional ya que estamos tomando una base de la empresa en Ecuador en la ciudad de Guayaquil y ésta a su vez por la

cultura de los directivos actuales de la empresa, ya que las decisiones tomadas en niveles de jefaturas son las que van a regir el desarrollo del negocio.

Es de gran relevancia llevar a cabo este trabajo, ya que en la empresa nunca antes se ha hecho un estudio que permita ponderar la satisfacción de los colaboradores tomando en cuenta los aspectos que se relacionan con la cultura organizacional.

Resulta indispensable describir el nivel de satisfacción de los colaboradores y la calidad de cultura organizacional que se vive en la empresa ya que de esta manera identificaremos factores y detalles específicos del área de operaciones que es donde hemos observado mayor inconformidad, mediante las quejas, comportamientos y sanciones, que en su mayoría presenta dicha área.

Los datos obtenidos en el presente trabajo servirán para que los directivos correspondientes analicen las distintas directrices y en base a ellas, diseñar estrategias pertinentes que logren la mejora del talento humano enfocado, en nuestro caso a la satisfacción de nuestro cliente interno, desde la cultura organizacional. Esto con el fin de mantener un ambiente saludable y un espacio cómodo para todos lo que conforman la compañía.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para que una organización se proyecte y se posicione en el mercado siendo fiel a la visión y misión propuesta, es necesario que se cumplan con estándares de vida laboral en la organización. Sabemos que el colaborador es un ente principal en la organización por eso, la misma, busca en una de sus estrategias como misión el ofrecer un entorno de trabajo en el que la mejor gente desee trabajar, es decir desarrollar una cultura donde el colaborador se sienta satisfecho y comprometido con la organización y todos sus espacios.

Así es como cada uno de los valores institucionales están dirigidos a la excelencia por su idea de evolución del modelo de negocio en la cual se dice ser líder global en todos los mercados en los que se desarrollan, garantizando los más altos estándares en todo momento y en todo lugar.

La empresa se posiciona como un “negocio de gente” ya que los colaboradores que la conforman son la relación directa con los socios comerciales y son responsables de construir relaciones, es por esta misma razón que uno de los valores principales “seguridad ante todo”, con esto se promueve una cultura de cuidado con nuestros trabajadores, sobre todo con los colaboradores operativos quienes están expuestos de manera directa a los productos químicos y a las maquinarias por el tipo de actividades que corresponden a sus cargos. La empresa se esfuerza en conseguir un objetivo de cero accidentes, animando a los colaboradores a comprometerse y a ser líder en sus funciones. Es así como se fomenta una relación de ganar-ganar donde se logre mejorar la calidad de vida del colaborador y la excelencia en todos los aspectos del negocio.

Esta multinacional distribuidora de productos químicos ha establecido sus valores desde la matriz en Europa, es necesario hacer mención porque si bien es cierto, la cultura organizacional se ve modificada por aspectos externos como la cultura nacional de cada país, la situación económica y política de cada uno de los países en donde se desarrolla esta gran organización y entre esos factores externos también afectan las medidas que se tomen para regular la situación y alcanzar los objetivos anuales planteados.

No obstante, en la actualidad se ha venido dando una serie de situaciones que denotan inconformidad en los colaboradores en la sucursal en Guayaquil, sobre todo en el área operativa, por la cantidad de conflictos que llegan al departamento de RRHH, entre estas situaciones se mencionan cambios que se han venido dando en base los beneficios que antes se percibía y en la actualidad se han limitado, todo esto por las nuevas políticas y modificaciones que se han presentado en la organización a nivel nacional y se ha podido conocer, mediante fuentes primarias, es decir con el jefe del departamento de Recursos Humanos, sobre varios aspectos que afectan en la satisfacción del colaborador. Actualmente se presencian situaciones en donde los colaboradores se acercan al departamento de Recursos Humanos a mencionar sus inconformidades

Se conoce que la cultura organizacional desarrollada en una empresa varía dependiendo del tipo y de los líderes que la promuevan y que este factor, afecta

directamente a los colaboradores quienes muestran su inconformidad en su comportamiento diario y hacen mención en el departamento de RRHH.

Por esta razón, con aprobación del departamento de Recursos Humanos, se ha decidido hacer un estudio, jamás antes realizado en la empresa, que permita identificar el tipo de cultura organizacional y los factores que intervienen en la satisfacción laboral de los colaboradores del área operativa, mismo estudio que permitirá idear soluciones ante esta realidad.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **Pregunta de investigación**

- ¿Qué tipo de cultura Organizacional y nivel de Satisfacción Laboral presenta el área operativa de la empresa?

### **Preguntas secundarias:**

- ¿Qué tipo de cultura organizacional posee la organización según la percepción de los empleados operativos de la empresa?
- ¿Cuáles son las características de la satisfacción laboral en los colaboradores operativos de la empresa?
- ¿Qué estrategias permitirían incrementar la satisfacción de los colaboradores del área operativa de la empresa?

### **Objetivos**

#### **General**

- Identificar el tipo de cultura y el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área operativa en una sucursal de Guayaquil de una empresa multinacional distribuidora de productos químicos.

## **Específicos**

- Diagnosticar la cultura organizacional percibida por los colaboradores del área operativa de la empresa.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores del área operativa de la empresa.
- Identificar estrategias que permitan incrementar los niveles de satisfacción del cliente interno respecto a la cultura organizacional en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos industriales.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Cultura Organizacional

La intención de definir un concepto de Cultura Organizacional ha aumentado en las últimas décadas en donde autores clásicos y relevantes para las ciencias sociales, relacionan este concepto con los valores, filosofía, mitos y conceptos considerados intangibles que comparte la organización entre los individuos que la conforman.

Luego de más de diez años de debate cultural hay una riqueza literaria sobre cultura organizacional con muchas visiones teóricas que compiten entre sí en relación al concepto de cultura y a su importancia. Sin embargo, la mayoría de los investigadores utiliza el término de cultura organizacional o corporativa para referirse a los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten. El concepto ha sido visto durante los últimos 15 años como una poderosa herramienta de análisis para identificar el tipo de cambio que las organizaciones requieren y al mismo tiempo para canalizar los esfuerzos para lograrlos. Esta popularidad es en parte explicable dado el carácter explosivo que el desarrollo del área tuvo durante la década de los ochenta, a partir del interés que los administradores de empresas mostraron en ella. Parte de la explicación de ese referido desarrollo explosivo se encuentra en la aplicabilidad inmediata que se le supone en la solución y satisfacción de necesidades organizacionales, las cuales son de gran diversidad y complejidad. Mientras el nivel de competitividad e integración en el mundo fue estable y restringido, las variables que debían ser consideradas en el proceso de toma de decisiones eran pocas y su comportamiento relativamente estable, sin embargo la modernidad ha traído consigo un entorno acelerado, cambiante, caracterizado principalmente por inmediatez y la necesidad de responder a esta. (Dias, 2003, p.1)

Los autores que han logrado una definición del concepto de Cultura Organizacional se han basado en el contexto histórico, político, social y económico en el que se desarrollaron, por esa razón podemos encontrar en la literatura una variedad y secuencia de conceptos similares en sus tendencias con una ligera diferencia en las connotaciones que incluyen.

### 1.1.1. Definición de Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional incluye formas de comportamiento establecidas en la organización para la resolución de conflictos o la toma de decisiones, estos comportamientos son transmitidos a los nuevos integrantes de la empresa como una tradición en manifiesto de los valores institucionales de la compañía.

Un autor clásico que forma este constructo es Schein, quien en 1985, nos menciona que la cultura organizacional sigue un patrón básico de creencias y códigos que el grupo adopta a través de la solución de problemas, esto mantiene la cohesión interna del grupo ya que se transmiten modos y procesos de operación o de comportamientos a las generaciones nuevas que conformen la empresa y así se crea y se extiende la cultura organizacional.

Peiró, en los años 1990 expone su teoría, aunque no define de una forma explícita, el concepto de cultura organizacional abarcando los aspectos que próximamente varios autores tomarán para desarrollar su propio concepto.

En primer lugar, el concepto hace referencia a unos contenidos culturales, en segundo lugar, implica unos límites sociales, o dicho de otro modo, una colectividad que la configura; en tercer lugar, supone un proceso de configuración que fundamentalmente consiste en el aprendizaje de significados compartidos y, en cuarto lugar, hace referencia a dimensiones históricas implicadas en la transmisión intergeneracional de sus contenidos. (Peiró, citado por García, Alonso y Descals, 1999, p. 8)

Próximamente, en 1996 este mismo autor define la cultura organizacional como “el sistema de creencias y asunciones de una organización que son compartidas por sus miembros y fundamentan las interpretaciones de lo que ocurre en ellas y de otros fenómenos relevantes” (Peiró, citado por García *et al.*, 1999, p. 8).

En 1993 otro autor aborda el concepto de cultura desde dos ciencias la antropología y la sociología. Desde la antropología menciona que “la cultura se contempla como algo que se comparte, que se transmite a través de los valores, se traduce en sistemas de creencias y actitudes y se manifiesta por medio del comportamiento” (Rodríguez, citado por García *et al.*, 1999, p. 8). Mediante la sociología “la cultura se contempla como el conjunto de valores, creencias y símbolos compartidos por una sociedad, a partir de los cuales se configura y se desarrolla un determinado tipo de cultura y de relaciones sociales que la definen e

identifican” (Rodríguez, citado por García *et al.*, 1999, p. 8). En el contexto organizacional Rodríguez, especifica que la cultura ha tenido un significado en tres instancias, relacionado con el diseño interno, es decir con la estructura de la organización; con la proyección e imagen que la empresa muestre hacia sus clientes y la relación entre la organización y su entorno.

Siguiendo la ciencia de la antropología se define la cultura como:

Un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema ha sido adquirido a lo largo de la tradición de la comunidad a la cual identifica (etnia), siendo transmitido (enculturación) por medio de objeto materiales y formales. (Aguirre, 1993, p. 152)

En una sintonía similar a la mencionada (Quijano, 1996, p. 53) define la cultura como:

Una visión compartida de la empresa, formada por un sistema integrado de diferentes elementos que nutren la identidad social de las empresas que pertenecen a ella, guían su comportamiento y ofrecen criterios para saber qué conviene en cada nueva situación y cómo resolver eficazmente los problemas que puedan presentarse.

Estos conceptos fueron determinantes al momento de delimitar un constructo o un concepto de cultura. Esto va a ser un punto de quiebre muy importante en la historia de las organizaciones o para los investigadores de esta rama de las organizaciones porque como nos indican varios de los autores son comportamientos reproducidos y transmitidos de generación en generación, este grupo ha encontrado una forma de resolver problemas y enfrentar la realidad y entonces se establece este tipo de reacción y perspectiva, por lo tanto la cultura se vuelve un punto de estrategia para lograr cambios desde su interior “para estos autores, la cultura es un medio poderoso de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de relaciones de contingencia que tenga aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones” (Peiró, 1990, p.173).

Barney (1986) también hace mención sobre el tema estratégico ya que la organización puede alinear las creencias y valores de los trabajadores y de la compañía, de este modo La cultura puede pretenderse como un recurso para llegar a un fin a la que agregando valor se puede llegar a convertir en una ventaja competitiva.



Como se menciona en un principio, la cultura es un concepto que ha estado en boga desde las últimas décadas hasta la actualidad, según Delobbe, Haccoun, y Vandenberghe (2000) indican que comprender la cultura organizacional no es sino la mejor herramienta para medición de la efectividad organizacional. La cultura al contener aspectos como valores, presunciones, creencias nos permitirá descubrir pistas para trabajar sobre ellas en base a la efectividad, sobre todo porque conoceremos subjetividades de los colaboradores.

En el año 2002, Aguirre define la cultura como un conjunto de elementos interactivos generales y fundamentales que comparte la organización para alcanzar los objetivos, que cohesionan e identifican, por esta razón es que son transferidos a los nuevos integrantes. Se entiende que toda organización tiene una cultura y que se va creando desde el origen de la propia organización, por esta razón Aguirre (2002) complementa su concepto indicando que la cultura de la empresa surge a partir de sus líderes y fundadores debido a los esfuerzos por resolver problemas y alcanzar objetivos en común. Chiavenato (2004, p.158), define a la cultura de una sociedad como hábitos, costumbres, lenguaje, presunciones básicas y valores compartidos aprendidos de las antiguas generaciones, y estos comportamientos son impuestos por los miembros que se desarrollan en la actualidad, preparando así un modelo de comportamiento para las generaciones futuras.

### **1.1.2. Funciones de la Cultura Organizacional**

De acuerdo con Díez y Domínguez (1996), las principales funciones de la cultura en una organización son:

- **Función socializadora:** el sujeto es un ser social y se adapta según al comportamiento de los demás ya que comparte la forma de pensar y de este modo desarrollan soluciones comunes ante los problemas (Clay, 1978).
- **Función identificadora:** Según Goffman (1972), esta función es la principal de la cultura en una compañía, porque toma dos aspectos importantes como la cohesión interna del grupo y la realidad compartida entre los miembros lo que conjuntamente genera un prejuicio grupal con el que cada individuo perteneciente crea un vínculo de identidad y afecto (p, 10)

- Función integradora: El grupo provee al individuo con un marco referencial de conducta que permitirá la exclusión o marginación de quien no rijan su comportamiento en base a este (Bolívar, 1993, p. 69).
- Función adaptativa: los miembros del grupo adoptan estos marcos referenciales buscando así un objetivo general de ser. Así, los colaboradores que conforman la empresa forman un significado sobre su propia meta, y este significado permitirá al grupo sobrevivir en el entorno, éste será el eje central de la cultura del grupo, y a formar el espacio sobre se detallarán los objetivos y medios para lograrlo. (Schein, 1988, p. 69).
- Función instrumental: Hace referencia al uso de la cultura como un medio para el logro de los objetivos organizacionales y para la potenciación de cambios sociales en su momento oportuno (Infestas, 1991, p. 138).
- Función reguladora: Hace referencia a una normativa interna que posee el grupo “es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento” (Robbins, 1987, p. 444).
- Función motivadora: Los valores compartidos motivan al personal (Kast y Rosenzweig, 1987) y facilita el compromiso con el grupo (Robbins, 1987).

### **1.1.3. Modelos de la Cultura Organizacional**

A lo largo del tiempo mediante el interés por definir un concepto de cultura organizacional, surge un nuevo objetivo que es hallar o determinar tipologías de cultura, para esto primero se establecieron modelos de cultura organizacional. Según Cantú (2001), la cultura organizacional puede observarse a través de patrones comportamentales generales referidos a:

- Identidad de sus miembros: se refiere al nivel en que los colaboradores se identifican con la organización.
- Énfasis de grupo: las tareas diarias exigen el trabajo en equipo
- Enfoque hacia las personas: se refiere a la toma de decisiones administrativas, si estas toman en cuenta las consecuencias que tendrán en los miembros de la organización.

- El control: grado en que se cumplen los reglamentos, políticas y procesos para controlar la conducta de los colaboradores.
- Tolerancia al riesgo: se refiere al grado en que se fomenta que los empleados sean, innovadores.

#### **1.1.4. Modelo de Denison**

Este autor logra destacar un vínculo entre la cultura organizacional y varios factores como, crecimiento en ventas, rentabilidad de recursos, satisfacción del cliente y del empleado, innovación, entre otros. Denison (1996) menciona que la cultura es a estructura más profunda que está enraizada en los valores, creencias y supuestos de la base de sus miembros.

Los estudios de este autor se diferencian de otros ya que enfoca dos variables como la cultura y su incidencia en el desempeño organizacional y se centra en los rasgos culturales. “Este modelo se basa en cuatro características culturales o dimensiones que expresan creencias y supuestos que influyen en la conducta y que determinan la cultura organizacional. Cada una de estas características se mide a través de tres índices y cada uno de ellos se mide a través de cinco ítems” (Cerpa, 2018).

Según Denison (1991), existen 4 dimensiones en la cultura organizacional:

- Implicación: se refiere a que las organizaciones se organizan en equipos y desarrollan competencias. Es importante que estos se sientan parte de la empresa y se comprometan con esta. En las organizaciones efectivas se caracteriza por delegar y dar poder a la gente, además de organizarse mediante equipos y reconocer la capacidad humana en todos los niveles de la organización para participar en la toma de decisiones. Responde a la pregunta: ¿Nuestra gente está alineada, comprometida y con capacidad? Dentro de esta dimensión se encuentran las subescalas: Empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.
- Consistencia: Las organizaciones son efectivas cuando son coordinadas y bien integradas. La conducta de las personas está marcada por los valores que inducen a los líderes y seguidores a llegar a un acuerdo común. La consistencia es vista como fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y alto grado de conformidad. Responde a la pregunta: ¿Tenemos valores, sistemas y procesos para ejecutar? Se mide a través de los siguientes índices: Valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.
- Adaptabilidad: El cambio al nuevo entorno lleno de retos y desafíos es imprescindible. Las organizaciones adaptativas aprenden de sus errores, siempre ven oportunidades, y viven de la experiencia para introducir cambios. Se mide por las subescalas: orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo.

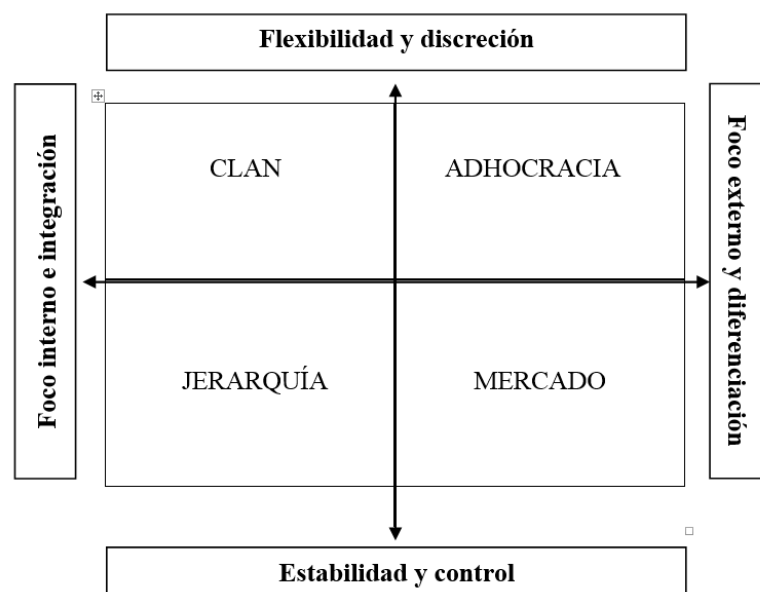
- **Misión:** Las organizaciones deben saber a dónde se dirigen, deben contar con un propósito y una dirección, es por eso que responde a la pregunta: ¿Sabemos a dónde nos dirigimos? Es la que define una dirección significativa de largo plazo en la organización. Los índices que componen esta dimensión son: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión. (Denison, citado por Cerpa, 2018)

“Las investigaciones de Denison han demostrado que las organizaciones efectivas tienen altos niveles en sus cuatro dimensiones” (Denison, Janovics, Young, Cho, 2006).

Por último, según Cerpa (2018) existen orientaciones de la cultura organizacional:

- **Enfoque externo (Adaptabilidad + Misión):** La organización con un fuerte enfoque externo se orienta en la adaptación y cambio que el medio ambiente demande. También está enfocado en el mercado organizacional y adonde este se dirige. Un enfoque externo impacta en los ingresos, crecimiento de las ventas, cuota de mercado.
- **Enfoque interno (Implicación + Consistencia):** Se basa en la dinámica de integración de los procesos, estructuras y sistemas. Está relacionada con altos niveles de calidad, menos defectos, menos re trabajo, buena utilización de recursos y alta satisfacción laboral.
- **Flexibilidad (Adaptabilidad + Implicación):** Una organización flexible está vinculada con altos niveles de producción, innovación, creatividad y atendiendo rápidamente a las necesidades del cliente.
- **Estabilidad (Misión + Consistencia):** Una organización estable tiene la capacidad de mantenerse enfocada y ser predecible en el tiempo.

### 1.1.5. Modelo de Valores en Competencia (MVC)

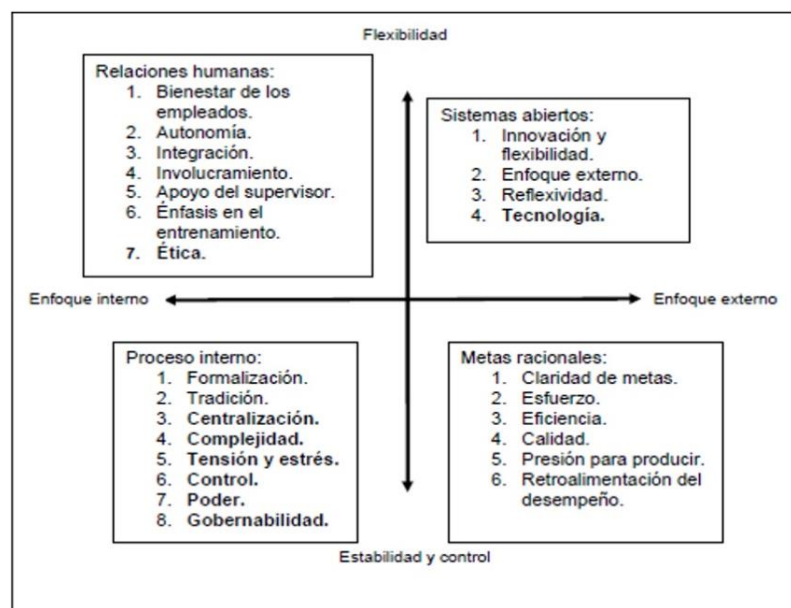


### Figura N°1 Modelo de Valores en Competencias de Cameron y Quinn (2006)

Según Cameron y Quinn (2006) las dimensiones detallan los indicadores en base a la percepción de los colaboradores en función al desempeño de la organización, es decir estas cuatro dimensiones describen la valoración sobre los que los sujetos emiten un prejuicio acerca de la compañía. Lo más novedoso de este modelo propuesto es que los cuadrantes presentan su versión opuesta de competencia (Hernández, 2008, p. 84).

Cada dimensión contempla su extremo y opuesto valor (Flexibilidad versus estabilidad; interno versus externo) pasando por un valor central, estas posiciones son las que dan el nombre al Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006).

Para Cameron y Quinn (2006), la primera dimensión hace una diferenciación entre la efectividad, que enfatiza la flexibilidad, discreción y dinamismo de la estabilidad el orden y el control, es decir una organizaciones destacan en ser orgánicas, mientras que otras por ser predecibles, estables y mecánicas. La segunda dimensión hace una diferencia de efectividad a partir del énfasis en orientación interna, unidad e integración, de una orientación externa, diferenciación y rivalidad, es decir, mientras unas organizaciones se perciben como efectivas en base a sus características internas armónicas, otras destacan en estar enfocadas en la interacción y competencia con otros fuera de sus límites.



## **Figura N°2 Visualización de variables en el Modelo de los Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006)**

En esta figura se demuestran formas de organización, los que han sido asociados con distintos valores a lo largo del tiempo y a raíz de eso se hace la distinción de los tipos de cultura. Cameron y Quinn (2006) notaron que los cuadrantes determinaban las principales formas de organización, cada uno de ellos representa aspectos que conforman la cultura como, supuestos, valores y orientaciones.

### **1.1.6. Tipos de Cultura Organizacional**

Según los cuadrantes identificados de la teoría de Modelo de Valores en Competencia Cameron y Quinn (2006) describen cuatro tipos de Cultura Organizacional:

#### **Cultura Jerárquica**

En los primeros modos de organización según el contexto y las generaciones que integraban las empresas se daba un tipo de cultura más rígida en sus procesos, más centralizados y formalizados. Según Cameron y Quinn (2006) Una primera aproximación de organización se basó en el trabajo que realizó Max Weber, ya que estudio organizaciones gubernamentales en Europa a principios del siglo XX, las empresas se basaban entonces en la producción de bienes y servicios de una manera constante. Weber consideraba que la eficiencia de una organización se cumplía cuando existía en su liderazgo una “mano fuerte”, pero basándose en la razón, a eso lo nombró burocracia, refiriéndose así al trabajo colectivo. (Torres, 2007).

En 1947, Max Weber planteó siete características, mismas que se convirtieron en atributos clásicos de la burocracia: reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, la propiedad, la impersonalidad y la rendición de cuentas. Estas fueron adoptadas por ese tipo de organización orientado a los resultados de modo eficiente, confiable y predecible. En los años 60 las investigaciones y estudios organizacionales aseguraban que este tipo de cultura era la indicada para las organizaciones (Cameron y Quinn, 2006).

La Cultura jerárquica es identificada por la estructura formal del espacio de trabajo, los procedimientos dirigen las acciones de los colaboradores, el liderazgo

efectivo se basa en la coordinación y la organización que harán que la compañía se desarrolle con normalidad. Lo que determina la efectividad es la eficiencia, se fijan fechas límite como metas para la continuación de tareas en equipo. (De la Garza, Hernández, y Fernández citados por Ojeda, Méndez y Hernández, 2016, p. 23)

### **Cultura de Mercado**

A finales de los años 60 se orientaron actividades que según Williamson (1981), Ouchi (1981) y sus colegas, servirían para conseguir la efectividad organizacional, estas actividades fueron los costos de transacción. Este nuevo diseño o modo de operar se basó en aspectos diferentes a los de la burocracia y fue referido como mercado (Cameron y Quinn, 2006).

Para Cameron y Quinn (2006). La característica principal de la cultura de mercado es el contexto en el que se sitúa la organización es un tiempo muy competitivo y agresivo, el usuario y cliente exige valor y la organización tiene como objetivo posicionarse en el mercado. El reto aquí para liderar la empresa es el enfoque en la productividad, resultados y beneficios de la organización. Quienes administran este tipo de cultura basan la efectividad, según la participación y posicionamiento en el mercado, el cumplimiento de metas y abatimiento de competencia. Se piensa que el grado de competitividad dirige la organización a la productividad (De la Garza, Hernández, y Fernández citados por Ojeda, Méndez y Hernández, 2016, p. 23).

Esta cultura actúa a través de mecanismos económicos, conduce transacciones con otras organizaciones del medio y otros grupos de interés para la creación de ventajas competitivas, es decir, estableciendo fidelización de clientes potenciales y fortaleciendo los espacios de mercado se logrará la definición de metas mediante la competitividad y productividad (Cameron y Quinn, 2006).

### **Cultura de Clan**

Se denomina de esta manera, por sus semejanzas con una organización típica de la familia clásica, este tipo de cultura se determinó a partir de las investigaciones que se hicieron sobre firmas japonesas a principio de los años 70, donde se identificaron algunas diferencias importantes entre las culturas jerárquica y de

mercado. Se tomó el diseño americano y las características del clan de Japón (Cameron y Quinn, 2006).

Según Berrio (2003). Estas organizaciones son flexibles y sensibles en su interior y con sus clientes. Para Sepúlveda (2004) este tipo de organizaciones se percibe como un lugar amistoso y fraterno donde la colaboración es un valor principal. Se presentan metas, objetivos y valores compartidos, unión, participación y un individualismo colectivo, este sentido que ahora se identifica en las empresas con características de clan (Hernández, 2008, p. 40). Podríamos pensar que el tipo de liderazgo, al ser imponente en la cultura, en este tipo, sería un liderazgo paternalista o facilitador al comparar los conceptos con una familia preocupándose por el trabajo en equipo, participación y desarrollo personal, basándose en estas características determinaría su eficiencia.

### **Cultura Adhocrática**

Cameron y Quinn (2006). Este tipo de cultura aparece mediante la transformación de la era industrial a la era de la información, donde las empresas se preocupaban en el desarrollo de nuevos productos y servicios, alistándose de este modo, para el futuro.

Representa un diseño sensible a las condiciones aceleradamente cambiantes características del siglo XXI. Desde sus inicios, las premisas de esta cuarta forma de organización fueron que la innovación y el ser pioneros en lo que se realiza, es lo que lleva al éxito. (Hernández, citado por Ojeda, Méndez y Hernández, 2016, p. 24)

De acuerdo con Muro (2008), en este tipo de cultura se fomenta el emprendimiento, la innovación y creatividad, se promueve la iniciativa personal y se libera el pensamiento. Se cree que la capacidad de adaptación e innovación logra el cumplimiento de metas, que en este caso, es el desarrollo de nuevos productos y ganancias, bajo una visión de futuro e imaginación disciplinada. Como menciona Sepúlveda (2004), el concepto de adhocracia implica temporalidad, especialidad y dinamismo. El liderazgo a su vez en este tipo de cultura se asume efectivo al ser visionario, innovador y orientado a tomar riesgos. Dentro del cuadrante se concentra en el externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad (Berrio, 2003).



## **1.2.Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral se puede relacionar con la expectativa del colaborador y con el ambiente de trabajo con sus factores externos, por lo que se considera relevante toda experiencia que el individuo adquiera en su espacio de trabajo, respecto a los factores implícitos en él ya que ese sentimiento hacia la compañía repercutirá sobre su desempeño, su estabilidad, su comportamiento “La satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional” (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009, p.108).

### **1.2.1. Definición de Satisfacción Laboral**

Robbins (2004) define a la satisfacción laboral como “la actitud general del individuo hacia su puesto. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser” (pp. 78).

Del mismo modo Hegney, Plank y Parker (2006), tienen en cuenta estas variables cuando aluden a cuando señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. Otro autor y en el mismo tiempo la define como “el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Las actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor del sujeto” según (González, 2006. pp. 82).

La satisfacción puede ser intrínseca cuando se hace referencia a la naturaleza del puesto de trabajo, es decir, las funciones, actividades y tareas, así mismo la percepción de las personas sobre el trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca está relacionada con otros aspectos como remuneración y beneficios. “la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo” (Newton y Keenan, 1991 citado por Abrajan, Contreras y Montoya, 2009, p.108).

La satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción y, por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. (Fuentes, 2012, p. 29)

En la satisfacción del sujeto dentro de su área de trabajo existen factores que intervienen para el logro de la misma, y que tienen que ver con el ambiente físico, políticas, procedimientos, beneficios, paga, funciones, oportunidad de promoción ascenso y desarrollo, las relaciones con pares y jefes directos. En fin, los colaboradores valoran una serie de factores relevantes que inciden en la motivación y satisfacción general.

### **1.2.2. Teorías que influyen en la satisfacción laboral**

Existen teorías que buscan explicar y describir el funcionamiento de las mismas, a continuación detallaremos las más relevantes según nuestro caso de estudio.

#### **Teoría del valor**

En el estudio de Landy y Conte (2005) citan la teoría de Locke del año 1692, se propone que siempre existe algún detalle relevante para el colaborador que será determinante en su satisfacción, este puede ser un aspecto en particular del puesto, estos pueden ser: salario, oportunidad de crecimiento, clima laboral, relación con los jefes, etc.

#### **Teoría del Proceso oponente**

Landy y Conte (2005) también mencionan que esta teoría está basada en las emociones, donde indica que cada reacción emocional tiene su opuesto, por lo que si el colaborador, siente una emoción mientras realiza una tarea, este sentirá lo contrario al momento de dejar de ejecutar la misma tarea. (P.125)

#### **Teoría de las necesidades**

El estudio de Palomo (2010) cita la investigación de Abraham Maslow del año 1943, donde publicó su teoría sobre la motivación humana, donde indica que las

necesidades mueven al hombre. En su teoría se visualiza una pirámide, que va desde la base hacia su ápice y estableció cinco tipos de necesidades:



**Figura N°3 Pirámide de Maslow. Palomo (2010)**

- Necesidades fisiológicas: el nivel más básico de las necesidades están relacionadas con la conservación de la vida, alimentación, reposo, etc.
- Necesidades de seguridad: Constituyen el nivel de las necesidades humanas y surgen cuando las necesidades fisiológicas ya han sido cubiertas, están relacionadas con protección contra amenazas, escape de peligro.
- Necesidades sociales: estas son secundarias pero no dejan de ser importantes, de destaca por búsqueda de pertenencia y aceptación de grupo intercambio de emociones. Maslow asegura que cuando esas necesidades no se cubren, al no ser aceptado, el individuo se vuelve hostil con las personas que lo rodean
- Necesidades de autoestima: están relacionadas en base a cómo el individuo se evalúa a sí mismo, autoconfianza, necesidad de aprobación, de no ser satisfecha esta necesidad el individuo desarrollaría sentimientos de insatisfacción, desaprobación e inferioridad.
- Necesidades de autorrealización: es la cima de las necesidades y hace referencia a la necesidad de trascender en la vida, cuando ya se ha cumplido todas las metas personales y se desea llegar a ser todo lo que puede ser.

### **Teoría de la coherencia.**

Chiavenato (2006) indica que las personas que son coherentes con los conocimientos de sí mismo y de los demás se muestran satisfechas en su trabajo, es

decir la persona estará satisfecha en el grado en que la situación concuerde con el concepto que un sujeto tiene de si mismo. En el mismo sentido Robbins y Coulter (2007) dicen que “es semejante en el grado en que una situación esté de acuerdo con el concepto que el grupo de referencia tiene de una persona en relación con lo propio y adecuado a ella, en ese grado esa persona estará satisfecha”. Se considera entonces que el nivel de autoestima y las normas de grupo delimitan por mucho el grado de satisfacción

**Teoría bifactorial de Herzberg.**

Se describe la teoría de Herzberg del año 1959 diciendo que, un individuo en su lugar de trabajo está rodeado de una serie de condiciones como el clima laboral, reglamentos internos, manuales, políticas, etc., que en determinado momento funcionan como elementos motivacionales, (citado por Koontz y Weihrich, 2004).

Herzberg hace una división de dos factores; los higiénicos que hacen referencia a los elementos que rodean a los colaboradores y que de alguna manera pudiesen influir en la satisfacción del individuo, espacios físicos que forman el ambiente de trabajo. En segundo lugar los factores motivacionales que influyen directamente en la satisfacción y que tienen que ver con acciones hacia el colaborador, como reconocimiento, desarrollo, status, podríamos ubicarlo en la pirámide de Maslow en las aristas superiores

<b>MOTIVADORES</b>	<i>Trabajo desafiante</i> <i>Logro</i> <i>Crecimiento</i> <i>Responsabilidad</i>
	<i>Progreso</i> <i>Reconocimiento</i> <i>Status</i>
<b>FACTORES DE MANTENIMIENTO</b>	<i>Relaciones interpersonales</i> <i>Política y Administración</i> <i>Calidad Supervisión</i>
	<i>Condiciones de Trabajo</i> <i>Seguridad en el Puesto</i>
	<i>Sueldo</i> <i>Vida Personal</i>

**Figura N°4 Teoría Bifactorial de Herzberg. Koontz y Weihrich (2004)**

## **Teoría motivacional de la expectativa aplicada a la satisfacción laboral**

Los autores Koontz y Weihrich (2004) citan a Vroom del año 1972, para definir la teoría de esta manera: “La gente se sentirá motivada y satisfecha a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla”

Vroom indica que la motivación de los sujetos se caracteriza por el valor que se da al producto de los esfuerzos, multiplicado por la expectativa del cumplimiento de un objetivo.

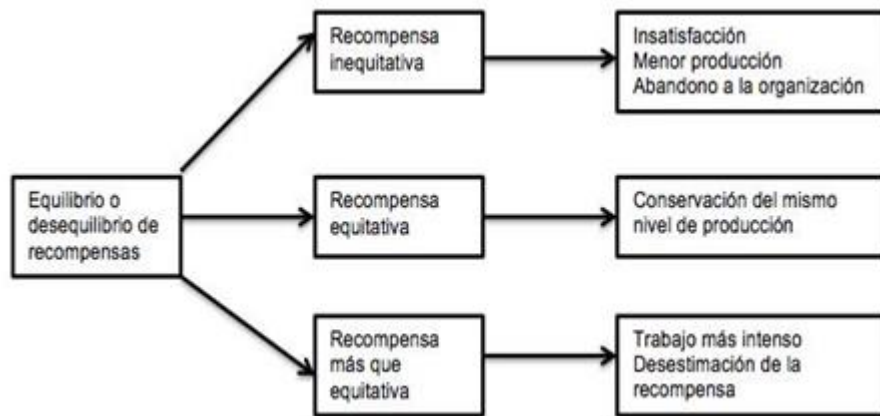
## **Teoría de la equidad**

Es muy importante en todo tipo de relaciones que los integrantes perciban justicia y equitativa la estructura de recompensas Koontz y Weihrich (2004) mencionan a J. Stacy Adams en su teoría del año 1963, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás.

Los aspectos esenciales de esta teoría pueden describirse de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

La relación resultados e insumos entre una persona y otra, debe estar equilibrada ya que si los colaboradores consideran que se han sido recompensados injustamente pueden sentirse insatisfechos y esto repercutirá en la calidad de trabajo, es decir puede afectar al nivel de producción



**Figura N°5 Teoría de la Equidad. Koontz y Weihrich (2004)**

Si se desea mantener satisfecho al personal de la empresa es importante que conozcamos las teorías que influyen en la misma y cómo funcionan, para saber tomar acciones en base a la teoría y usarlas para beneficiar al personal y cumplir nuestros objetivos como profesionales.

### **1.2.3. Tipos de Satisfacción Laboral**

Para determinar un cambio organizacional y poder dirigir un equipo de trabajo impulsando su satisfacción es importante saber los tipos que nos proponen diversos autores para en base a estas determinar en cuál se encuentran nuestros colaboradores y tomar medidas a través de la teoría. A continuación presentamos dos tipologías de autores reconocidos en el medio organizacional.

Peiró (2006) establece tres tipos de satisfacción e insatisfacción laboral:

- Satisfacción Progresiva: Cuando aumenta el nivel de aspiraciones
- Satisfacción Estabilizada: el nivel de aspiraciones de cada individuo se mantiene
- Satisfacción Resignada: el nivel de aspiraciones se reduce

Sobre la insatisfacción

- Insatisfacción Constructiva: este se toma como incentivo para mejorar y lograr la satisfacción
- Insatisfacción Fija: incumplimiento de aspiraciones pero soporta pasivo el cambio

- Pseudo Satisfacción Resignada: la percepción de la realidad, se altera

El siguiente autor es Quintanilla (2002) establece siete tipos de satisfacción laboral que el colaborador puede percibir en la organización a la cual pertenece.

- Satisfacción Generalizada: la manera en la que el colaborador percibe su entorno a nivel global
- Satisfacción en relación a las funciones específicas: en base a al grado en que las funciones les permite aplicar sus conocimientos y habilidades
- Satisfacción en relación a su centro de trabajo: aspectos físicos del entorno como distancia, iluminación, seguridad, etc.
- Satisfacción en las relaciones entre superiores y compañeros: el sentido de pertenencia a través del trato con los compañeros y jefes
- Satisfacción respecto a incentivos y remuneraciones: equidad de salario en base a las funciones que realiza el colaborador, también incluye incentivos como promociones y desarrollo de carrera
- Satisfacción respecto a su edad: mientras siguen los años de un colaborador en la misma empresa, sus actividades serán percibidas como rutinarias
- Satisfacción respecto a su género: dependiendo de las necesidades biológicas de cada género, varía el desempeño en base al trabajo que realizan hombres y mujeres

Es importante tomar en cuenta los tipos de satisfacción ya que es necesario considerar estas variables como género, edad, funciones del cargo, porque nos permitirán hacer una distinción entre ellos e idear estrategias dirigidas a grupos específicos

#### **1.2.4. Causas de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral depende no solamente 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. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, 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. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona

para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible. (Robbins y Coulter, 2005 citado por Hernández, 2015, p. 22)

González (2006) hace una definición de las causas de la satisfacción laboral en los trabajadores:

- Buena disposición del trabajador para realizar sus tareas de la mejor forma posible.
- La existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo.
- Adecuada definición de su puesto de trabajo.
- Libertad para el sujeto, en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo
- Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo.
- Solución oportuna de los conflictos que puedan surgir.
- Adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral.
- Grado de influencia de los demás compañeros de la organización, en cuanto al desarrollo de su trabajo.

Si la organización brinda estas variantes a los empleados, incrementará el nivel de satisfacción en ellos. Es importante también reconocer que la satisfacción laboral es variante, es decir con las modificaciones de factores como tiempo de antigüedad, edad, remuneración, etc. La satisfacción de los colaboradores también se irá modificando, por esa razón es importante evaluar y determinar los tipos, teorías y causas de la satisfacción laboral.

### **1.3.Relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral**

Existe una gran variedad de estudios sobre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral, su incidencia y relación. “La cultura organizacional y la satisfacción laboral han estado vinculadas en la literatura académica” (Lamentan, Fook, y Mohd, 2016). Luego de la revisión de la literatura se ha podido comprender que ambas variables poseen características o dimensiones que se relacionan entre sí, porque se denota una incidencia de una sobre otra en distintos modos o incluso la falta de una puede afectar directamente en la otra.

La Cultura Organizacional se entiende como el conjunto de valores, políticas, misión y visión, supuestos inconscientes, historias, mitos, etc. Estos factores deben ir en sintonía con los estilos de liderazgo de los fundadores de la organización y el individuo, al ingresar y formar parte de la organización, deberá adoptar todos los



comportamientos referentes a la cultura organizacional para pertenecer y sentirse satisfecho en su área de trabajo.

La Satisfacción Laboral, también es conformada por otros factores desde espacio físico, remuneración, relaciones con los superiores y compañeros, así como la motivación, etc. Es impreciso tener un detalle de absolutamente todo lo que incluye, de ahí la importancia de tomar teorías dependiendo de los autores que más se acerquen a la realidad de la organización.

Podemos decir que la satisfacción está creada en base a la percepción de los factores de la cultura organizacional de los colaboradores y ésta afectará sobre la motivación de los mismos. “La importancia de la cultura organizacional puede llegar a influir de manera directa en los resultados económicos de las organizaciones, así como en la satisfacción de los usuarios” (Calderón-Hernández, Murillo-Galvis, y Torres-Narváez, 2003). La importancia de que el colaborador se desarrolle en un espacio afectará de modo positivo o negativo a los resultados de su desempeño y, por ende, de la organización.

El reto actual de los directores del Talento Humano, es lograr alinear los objetivos individuales, entendiendo que cada sujeto tiene distintas motivaciones, a los objetivos organizacionales y estos ya pueden ser departamentales pero que complementen a su vez a la empresa en general. Se puede trabajar desde los distintos procesos del departamento de Talento Humano para lograrlo, ya sea desde la selección y elección del candidato idóneo, como del desarrollo y capacitación de los colaboradores.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

El siguiente estudio es una investigación de metodología cuantitativa. “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Hernández y Fernández, 2014, p. 4). Ya que se usarán instrumentos científicos que nos arrojen una valoración de la realidad de cada una de las variables, permitiéndonos la interpretación de dichos resultados apoyándonos en nuestro marco teórico.

Dicho de otro modo, la investigación cuantitativa es un proceso secuencial que analiza la realidad objetiva desde la probabilidad, por cuanto existe bondades al investigar desde este paradigma como la generalización de sus resultados que resultan de una muestra de una población mayor, el investigador puede tener control del fenómeno y ha de estudiar desde el razonamiento deductivo. (Raven, 2014, p.187)

Es una secuencia porque va desde la idea de investigación siguiendo por los distintos procesos hasta comprobar las hipótesis que se han pensado antes de la recolección de datos y finalmente se va a compartir los resultados, aunque los resultados que se obtengan son objetivos, esta investigación nos da pauta para poder hacer generalización en el contexto.

#### **2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se mantiene bajo un diseño no experimental, ya que no existe la manipulación de variables ni de situaciones para modificar los resultados, sino que se analizan los aspectos en su estado natural, es decir se describirán tal y como se desarrollen en el contexto. Se mantendrá una investigación transversal, ya que la recolección de datos se dará en un solo momento al medir la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional, y su nivel de satisfacción laboral en ese espacio de tiempo, durante el primer trimestre del año 2019.

### **2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de alcance descriptiva, ya que se busca detallar cómo se manifiestan distintos aspectos de los fenómenos, contextos, eventos y variables.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989)

Es decir, hace referencia a la recolección independiente o grupal de información sobre los significados o variables a las que se aborde. El objetivo de este estudio no es indicar la relación o incidencia de una variable sobre otra.

Se recabará información que revele el tipo de cultura organizacional según la percepción de los colaboradores. También se logrará determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área operativa, a partir de esto se detallará los factores que hemos mediante el instrumento de medición.

### **POBLACIÓN**

La empresa multinacional distribuidora de productos químicos a nivel nacional cuenta con un número de 170 colaboradores en las distintas provincias del Ecuador como: Guayas, El Oro, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Pichincha y Tungurahua.

La matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil, en donde laboran 130 personas compuestas en tres áreas: administrativa, comercial y operativa.

La organización ha permitido se trabaje únicamente en el área operativa, siendo ésta la que demuestra novedades impactantes como llamados de atención frecuentes en nuestras variables de estudio, por lo que se ha tomado como población al área operativa que está compuesta por 80 colaboradores siendo esta la más extensa de las áreas que componen la matriz en la ciudad de Guayaquil.

Esta área está conformada por los siguientes cargos: ayudante mecánico (3), estibador (20), obrero de planta (20), operador (30), supervisor de cuadrilla (3), supervisor de planta (1) y supervisor de patio (3).

POR CARGO	
CARGO	Nº DE COLABORADORES
AYUDANTE DE MECÁNICA	3
ESTIBADOR	20
OBRAERO DE PLANTA	20
OPERADOR	30
SUPERVISOR DE CUADRILLA	3
SUPERVISOR DE PLANTA	1
SUPERVISOR DE PATIO	3
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

**Tabla N°1 Población por cargo**

Los cargos que se identifican en el área de operaciones son siete en los que podemos observar la mayoría son operadores por la actividad del negocio y de maquinarias requeridas para transportar las cantidades de producto que solicite el cliente, del mismo modo los estibadores y los obreros de planta.

POR GÉNERO	
GÉNERO	Nº DE COLABORADORES
MASCULINO	80
FEMENINO	0
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

**Tabla N°2 Población por género**

Existe una política interna que por la actividad física que exigen los cargos operativos se solicita que los colaboradores pertenecientes al área sean hombres, y en este caso, la totalidad de operarios pertenecen al género masculino.

POR RANGO DE EDAD	
RANGO DE EDAD	Nº DE COLABORADORES
25 - 30	12
31 - 35	13
36 - 40	17
41 - 45	19
46 - 50	7
51 - 55	10
56 - 60	2
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

**Tabla N°3 Población por rango de edad**

En la compañía laboran personas de todas las edades, en el área operativa, hemos hecho la siguiente distinción en rangos que van en conteo de cinco donde podemos identificar colaboradores desde (25) hasta (60) años de edad.

POR RANGO DE ANTIGÜEDAD	
RANGO DE ANTIGÜEDAD	Nº DE COLABORADORES
0 - 3	8
4 - 6	25
7 - 9	14
10 - 12	31
13 - 15	1
16 - 18	1
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

**Tabla N°4 Población por rango de años de antigüedad**

Existe personal que ha permanecido en la empresa hasta 18 en el área operativa

## **2.4. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación usa un método deductivo ya que se iniciará en la revisión literaria para determinar las hipótesis que se probarán mediante los cuestionarios, instrumentos de recolección de datos.

Se trata de diseños que se fundamentan en el enfoque cuantitativo y en el paradigma deductivo. Se basan en hipótesis preestablecidas, miden variables y su aplicación debe sujetarse al diseño preconcebido; al desarrollarse, el investigador está centrado en la validez, el rigor y el control de la situación de investigación. (Hernández, 2010, p. 147)

Se usará también información brindada por la empresa para poder detectar comportamientos de los colaboradores respecto a los escenarios proporcionados en la organización, para esto se revisará documentos necesarios que permita se logre determinar el área a trabajar. En este caso se determinó el área operativa de la empresa, a quienes se aplicarán dos instrumentos que nos permitan medir el tipo de cultura organizacional según su percepción y el nivel de satisfacción laboral en base a sus respuestas.

#### **2.4.1. Instrumento de medición de Cultura Organizacional OCAI**

Para la medición de cultura organizacional se usó la adaptación del instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), por el Psicólogo Jimena Cerpa en el año 2018 en Lima, Perú. El instrumento original posee una base teórica del Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999). El instrumento en mención identifica cuatro tipos de Cultura Organizacional: Clan, Adhocrática, Burocrática y de Mercado, todas estas agrupadas en un cuadrante.

#### **Definición Operacional**

El OCAI es un instrumento estandarizado desarrollado para la medición y diagnóstico de la cultura organizacional dirigida a cualquier persona que se encuentre laborando. Su aplicación puede darse de manera grupal o individual y se realiza de manera sencilla, rápida (ya que puede tardar hasta 20 minutos en responder) y es de fácil comprensión. La prueba consta de 24 ítems distribuidos en 6 dimensiones: Características Dominantes, Liderazgo organizacional, Gestión de Empleados, Cohesión organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito. Para efectos de esta investigación, se modificó la escala de medida ipsativa para dar paso a la escala Likert (1932) en el cual los encuestados debían asignar una puntuación del 1 (Muy en desacuerdo) al 5 (Muy de acuerdo) para cada ítem. Esto se pensó y se realizó por temas de practicidad, ya que es una de las escalas más utilizadas para calificar instrumentos en el ámbito organizacional. De esta manera, se modificó la forma de presentar el cuestionario. (Cerpa, 2018, pp. 25-26)

Las subdimensiones propuestas por Cameron y Quinn en el año 2006 son las siguientes:

- Características Dominantes: que son aquellas que identifican a la organización en general.
- Liderazgo Organizacional: según el estilo o enfoque que predomine en el área y organización.
- Gerencia de empleados: este hace referencia a cómo son tratados los colaboradores dentro de la organización, está muy relacionado con el ambiente laboral.
- Cohesión Organizacional: el manejo estratégico de la información.
- Criterios de Éxito: los patrones que determinan el triunfo obtenido, recompensa y modo de celebración del objetivo cumplido.

DIMENSION	SUBDIMENSION	ÍTEM	ENUNCIADO
CLAN	Característica Dominante	1A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.
	Liderazgo Organizacional	2A	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.
	Gestión de Empleados	3A	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.
	Cohesión Organizacional	4A	Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.
	Énfasis Estratégico	5A	La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.
	Criterio de Éxito	6A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.
ADHOCRACIA	Característica Dominante	1B	La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.
	Liderazgo Organizacional	2B	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.
	Gestión de Empleados	3B	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.
	Cohesión Organizacional	4B	Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.
	Énfasis Estratégico	5B	La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.
	Criterio de Éxito	6B	La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.
MERCADO	Característica Dominante	1C	La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro
	Liderazgo Organizacional	2C	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.
	Gestión de Empleados	3C	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.
	Cohesión Organizacional	4C	Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.
	Énfasis Estratégico	5C	La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.
	Criterio de Éxito	6C	La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.
JERARQUIZADA	Característica Dominante	1D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.
	Liderazgo Organizacional	2D	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.
	Gestión de Empleados	3D	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.
	Cohesión Organizacional	4D	Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos.
	Énfasis Estratégico	5D	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez en las operaciones
	Criterio de Éxito	6D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.

**Figura N°6 Dimensiones del OCAI- Elaboración propia**

Siguiendo estas subdimensiones están repartidos 6 ítems que medirán cada uno de los cuatro tipos de cultura organizacional teniendo en total 26 preguntas ubicando así a la organización en un cuadrante e identificando el tipo predominante de cultura.

Como se mencionó anteriormente, el OCAI consta de seis dimensiones, cada una de ellas tiene cuatro alternativas. Para efectos de la puntuación, la versión original maneja una escala de medida ipsativa o también llamada de elección



forzada. La tarea consiste en dividir 100 puntos entre estas cuatro opciones en función al grado en que cada alternativa es similar a su propia organización. La idea principal es dar un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su organización. Por ejemplo, en la pregunta uno, si uno piensa que la alternativa A es muy similar a su organización, la variante B y C son algo similares, y alternativa D es casi similar en todos, es posible dar 55 puntos a A, a 20 puntos de A a B y C y cinco puntos a D, sólo hay que asegurarse de que su total es igual a 100 puntos para cada dimensión. (Cerpa, 2018, p. 24)

Entonces en este estudio de Cerpa modifica el tipo de opción de respuesta

<b>No caracteriza a la empresa</b>	<b>Caracteriza poco a la empresa</b>	<b>Caracteriza medianamente a la empresa</b>	<b>Caracteriza bien a la empresa</b>	<b>Caracteriza muy bien a la empresa</b>
1	2	3	4	5

mediante escala de Likert donde las opciones van del siguiente modo:

**Tabla N°5 Opciones de respuesta del instrumento OCAI adaptado por Cerna en 2018**

Cuando la validación depende de las opiniones o decisiones de jueces expertos, se deben describir los procedimientos para seleccionarlos y para registrar sus juicios, se deben de presentar las calificaciones y experiencia de los jueces e incluir cualquier entrenamiento o instrucciones dadas, así como su grado de acuerdo. Los jueces convocados pertenecían a diferentes especialidades: profesores con experiencia en el área organizacional, cultura organizacional y psicólogos expertos en psicometría. A partir de sus calificaciones, se obtuvo un coeficiente V de Aiken de .97, el cual superó el grado de acuerdo mínimo de .82. Cuando las evidencias de validez incluyen análisis estadísticos de los resultados de la prueba, las condiciones en las cuales los datos fueron recolectados deben ser descritas de manera detallada. (Cerpa, 2018, p. 38)

Podemos evidenciar que este instrumento ha sido utilizado durante mucho tiempo y que ha sido validado en sus distintos aspectos. Lo que el autor del texto logró fue adecuar el tipo de respuesta para la comprensión del encuestado y la facilidad de análisis de datos tomados por parte del investigador.

### **2.4.2. Cuestionario de satisfacción Laboral S21/26**

La satisfacción laboral ha sido un tema de gran interés a través del tiempo ya que se considera que un colaborador perteneciente a una organización tiene un nivel de satisfacción para permanecer y cumplir sus funciones.

Meliá (1998) creó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26. Este instrumento en mención es usado para medir el nivel de satisfacción laboral que tienen los evaluados. Mediante el cuestionario identificamos un índice de satisfacción general y dimensiones referentes a la satisfacción laboral tales como:

- Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización: medida la relación con los superiores, frecuencia y participación.
- Satisfacción con la Remuneración y Prestaciones: Refiere a los convenios laborales, incentivos, salarios, beneficios que posee el colaborador.
- Satisfacción Intrínseca: las oportunidades que ofrece el trabajo en base a sus capacidades.
- Satisfacción con el Ambiente Físico: toma en cuenta el espacio físico, seguridad, prevención de riesgos, etc.
- Satisfacción con la Cantidad de Producción: ritmo de trabajo y cumplimiento de objetivos.
- Satisfacción con la Calidad de Producción: los medios y herramientas que dispone para realizar sus funciones.

DIMENSION	ÍTEM	ENUNCIADO
Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización	22	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.
	11	Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes.
	13	La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria.
	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.
	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.
Satisfacción con la Remuneración y Prestaciones	4	Mi salario me satisface.
	9	En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso.
	10	Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa.
	12	La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface.
	14	Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio y las leyes laborales.
	23	Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.
Satisfacción Intrínseca	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 permite hacer cosas que me gustan
	18	Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo, aspectos de mi trabajo.
Satisfacción con el Ambiente Físico	6	La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena.
	7	La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas.
	8	El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios.
Satisfacción con la Cantidad de Producción	5	Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen.
	26	Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea.
Satisfacción con la Calidad de Producción	24	Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.
	25	Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.

**Figura N°7 Dimensiones del S21/26 - Elaboración propia**

Este cuestionario nos resulta válido porque nuestra población está conformada por el área operativa de una distribuidora de productos químicos y éste evalúa aspectos como Supervisión, Ambiente Físico y Producción.

El Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales S4/82 de J.L Meliá y Peiró, consta de 82 afirmaciones con 7 opciones de respuesta (Muy

Insatisfecho, Bastante Insatisfecho, Algo Insatisfecho, Indiferente, Bastante Satisfecho, Bastante Satisfecho y Muy Satisfecho), se hizo más adelante una adaptación por la cantidad de afirmaciones y se logró el Cuestionario S20/23 que consta de 23 afirmaciones de aceptación o rechazo, en la que para elegir una opción se marca con un X una de las siete alternativas mencionadas, sin embargo, en 1998 se creó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 con el objetivo de optimizar tiempos de respuesta del evaluado, esta última adaptación es el cuestionario elegido, que consta de 26 ítems.

Hemos tomado la adaptación de Sergio Alexis Domínguez-Lara, Psicólogo por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, un experto en evaluación psicológica y psicométrica, quien en 2013.

De forma preliminar, fue modificado el formato de respuesta de un formato dicotómico a uno ordinal de cinco puntos (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, y Totalmente de acuerdo) debido a que la primera propuesta es más problemática por la posible configuración de factores de dificultad. (Domínguez, 2013, p. 57)

Las escalas que determinarán el nivel de satisfacción son:

- Satisfacción Alta
- Satisfacción Media
- Satisfacción Baja

Este instrumento se validó en Madrid, España con una muestra formada por 192 sujetos miembros formales de organizaciones laborales, de los cuales 60.94% eran varones y 39.06% eran mujeres. Las edades oscilaban entre 18 y 61 años, mientras el 31.65% cursó estudios primarios, el 19.62% tenía estudios profesionales, el 37.97% bachiller y el 10.76% estudios universitarios. En cuanto a su nivel jerárquico el 76.56% eran empleados, el 20.31% encargados y mandos medios y el 3.13% directivos.

En cuanto a la fiabilidad (consistencia interna) del instrumento, en la escala total muestra un alfa de 0.90 y los factores oscilan entre 0.73 y 0.89. A pesar de tener un número de ítems menor que la versión original y presentar un formato de respuesta dicotómico, presenta un alfa de Cronbach sólo ligeramente menor. Por lo que a la fiabilidad de los componentes se refiere, teniendo en cuenta el reducido número de ítems que forman parte de cada factor, puede ser considerada muy satisfactoria. (Hernández, 2015, p.50)

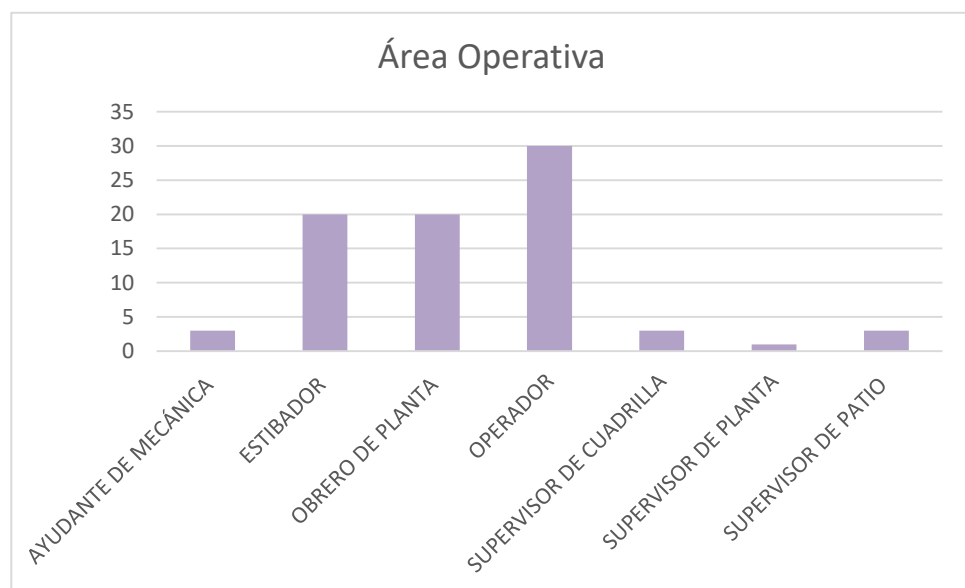
## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### **Informe general de las encuestas aplicadas en el área administrativa en una empresa de Tecnología en la ciudad de Guayaquil**

El siguiente informe presenta el análisis de los resultados recabados mediante los instrumentos de Cultura Organizacional OCAI y Satisfacción Laboral S21/26.

Los cuestionarios fueron aplicados en el área operativa de una empresa multinacional distribuidora de productos químicos. Esta área está conformada por los siguientes cargos: ayudante mecánico (3), estibador (20), obrero de planta (20), operador (30), supervisor de cuadrilla 3, supervisor de planta 1 y supervisor de patio (3).



**Gráfico N°1 Cargos Operativos – Cuestionario de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral – Elaboración propia**

El *gráfico 1* muestra la cantidad de personas que forman parte de la población por cada uno de los cargos que incluye el Área Operativa. Cabe considerar que por disposición de la empresa se tomó esta Área como fuente de estudio para la toma de los cuestionarios de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.

## Tipo de Cultura Organizacional



**Gráfico N°2 Puntaje por tipo de Cultura Organizacional – Cuestionario de Cultura Organizacional - Elaboración propia**

	TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	
A	CLAN	16,93
B	ADHOCRACIA	13,28
C	MERCADO	27,86
D	JERARQUIZADA	28,06

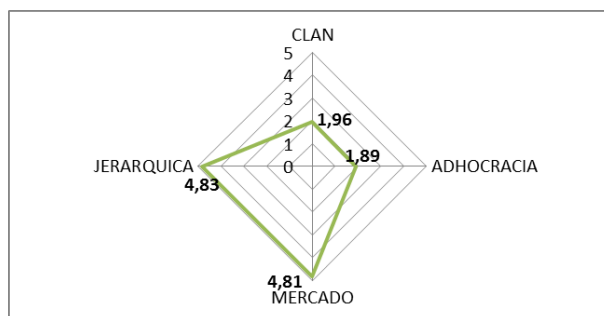
**Tabla N°6 Puntaje por Tipo de Cultura Organizacional – Cuestionario de Cultura Organizacional**

El *gráfico 2* muestra el tipo predominante de Cultura Organizacional, según la percepción de los colaboradores encuestados. El puntaje máximo de cada tipo de cultura es de 30 puntos ya que cada Tipo de Cultura contiene 6 dimensiones y enunciados los cuales detallarán la tendencia del tipo de cultura mediante situaciones diversas en la organización.

Siguiendo con la información revelada por la *tabla 6* podemos identificar una tendencia a dos tipos de cultura organizacional, a nivel del área operativa. Con un 28,06 sobre 30 podremos decir que la cultura predominante es jerárquica, la misma que se identifica por sus procesos formales, rígidos, donde predomina la supervisión y coordinación de las actividades. Con un 27,87 sobre 30 sigue la cultura de mercado, misma que se identifica por la cantidad y calidad de producción. Con un

16,93 sobre 30 la cultura clan, que se distingue por un ambiente familiar y de trabajo en equipo. Finalmente con un 13,28 sobre 30 una cultura Adhocrática la que fomenta el emprendimiento, la innovación y creatividad.

### Características Dominantes



**Gráfico N°3 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Características Dominantes – Elaboración propia.**

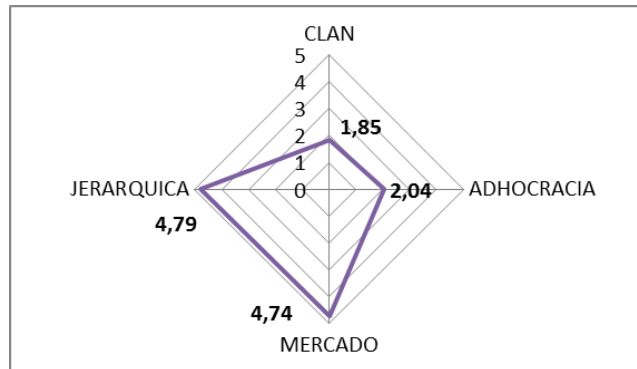
Características Dominantes			
CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUICA
1,96	1,89	4,81	4,83

**Tabla N°7 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Características Dominantes**

El *gráfico 3* muestra el tipo de cultura que se desarrolla en esta dimensión de Características Dominantes, son las características que definen como es la organización a nivel general, y que dan respuesta a enunciados que tienen que ver con la dinámica de los grupos entre ellos incluso la orientación de la empresa.

Cada dimensión dentro de un tipo de cultura tiene como mayor puntuación 5 puntos. Los resultados obtenidos y detallados en la *tabla 7* nos apuntan hacia un tipo de Cultura Jerárquica ya que es su mayor puntaje con 4,83 sobre 5 aunque no se distancia mucho de la cultura de mercado la cual posee un puntaje de 4,81 sobre 5.

## Liderazgo Organizacional



**Gráfico N°4 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Liderazgo Organizacional – Elaboración propia**

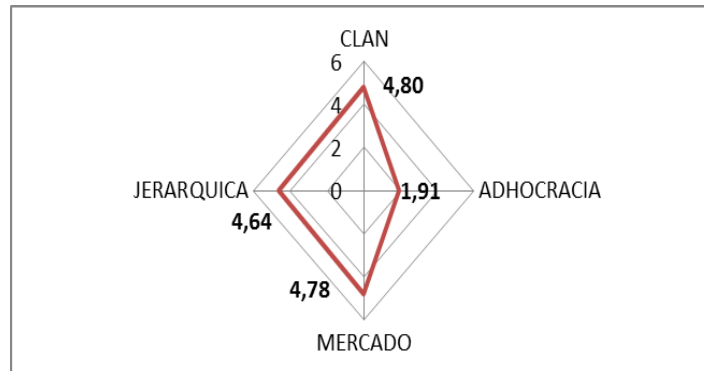
Liderazgo Organizacional			
CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUICA
1,85	2,04	4,74	4,79

**Tabla N°8 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Liderazgo organizacional**

El *gráfico 4* muestra el tipo de cultura que se desarrolla en esta dimensión de Liderazgo Organizacional, el estilo de administración al que está orientada la organización y que da respuesta a enunciados que tienen que ver con el liderazgo en situaciones y ejemplos distintos. Cada dimensión dentro de un tipo de cultura tiene como mayor puntuación 5 puntos. Los resultados obtenidos y detallados en la *tabla 8* nos apuntan hacia un tipo de Cultura Jerárquica ya que es su mayor puntaje con 4,79 sobre 5 aunque no se distancia de la cultura de mercado con 4,74 sobre 5.



## Gestión de Empleados



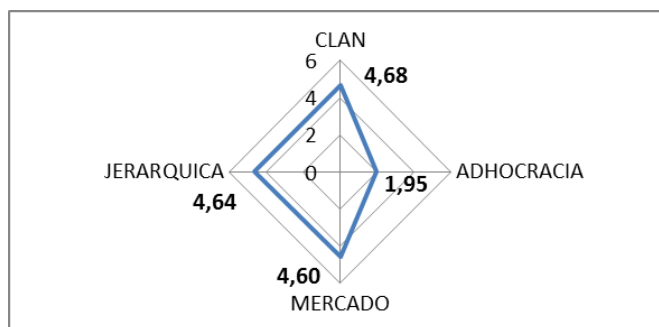
**Gráfico N° 5 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Gestión de Empleados – Elaboración propia**

Gestión de Empleados			
CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUICA
4,80	1,91	4,78	4,64

**Tabla N° 9 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Gestión de Empleados**

El *gráfico 5* muestra el tipo de cultura que se desarrolla en esta dimensión de la Gestión de Empleados, caracteriza el ambiente laboral y como los colaboradores son tratados, y que da respuesta a enunciados que tienen que ver con la descripción del estilo gerencial. Cada dimensión dentro de un tipo cultura tiene como mayor puntuación 5 puntos. Los resultados obtenidos y detallados en la *tabla 9* nos apuntan hacia un tipo de Cultura de Clan con un 4,80 sobre 5, cerca de una Cultura de Mercado con 4,78 sobre 5 del mismo modo que los resultados anteriores se mantiene cerca de la cultura jerárquica con 4,64 sobre 5.

## Cohesión Organizacional



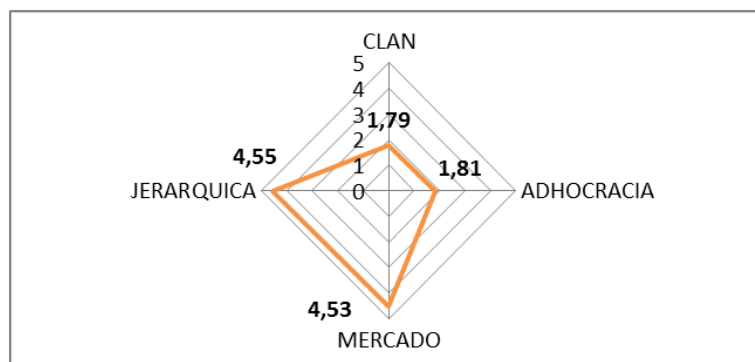
**Gráfico N°6 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Cohesión Organizacional – Elaboración propia**

Cohesión Organizacional			
CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUICA
4,68	1,95	4,60	4,64

**Tabla N°10 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Cohesión Organizacional**

El *gráfico 6* muestra el tipo de cultura que se desarrolla en esta dimensión de Cohesión Organizacional, caracteriza el trabajo en equipo y sus metas, da respuesta a enunciados que tienen que ver con los factores que mantienen la cohesión grupal. Cada dimensión dentro de un tipo de cultura tiene como mayor puntuación 5 puntos. Los resultados obtenidos y detallados en la *tabla 10* nos apuntan hacia un tipo de Cultura de Clan ya que es su mayor puntaje con 4,68 sobre 5 siguiendo la cultura jerárquica con 4,64 y Cultura de Mercado con 4,60 sobre 5. Como podemos observar estos puntajes se mantienen similares entre estos tres tipos de cultura.

## Énfasis Estratégico



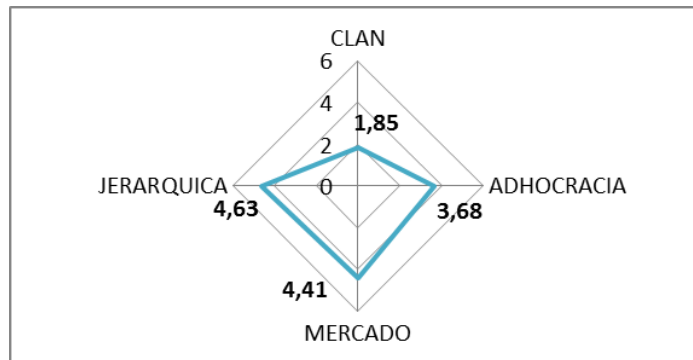
**Gráfico N°7 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Énfasis Estratégico - Elaboración propia**

Énfasis Estratégico			
CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUICA
1,79	1,81	4,53	4,55

**Tabla N°11 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Énfasis Estratégico**

El *gráfico 7* muestra el tipo de cultura que se desarrolla en esta dimensión de Énfasis Estratégico, que caracteriza las prioridades de la organización, da respuesta a enunciados que tienen que ver con los intereses de la empresa. Cada dimensión dentro de un tipo de cultura tiene como mayor puntuación 5 puntos. Los resultados obtenidos y detallados en la *tabla 11* nos apuntan hacia un tipo de Cultura Jerárquica ya que es su mayor puntaje con 4,55 sobre 5, aunque no se distancia del tipo de Cultura de Mercado con 4,53 sobre 5.

## Criterios de Éxito



**Gráfico N°8 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Criterios de Éxito - Elaboración propia**

Criterios de Éxito			
CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUICA
1,85	3,68	4,41	4,63

**Tabla N° 12 Puntaje por dimensiones de Cultura Organizacional – Criterios de Éxito**

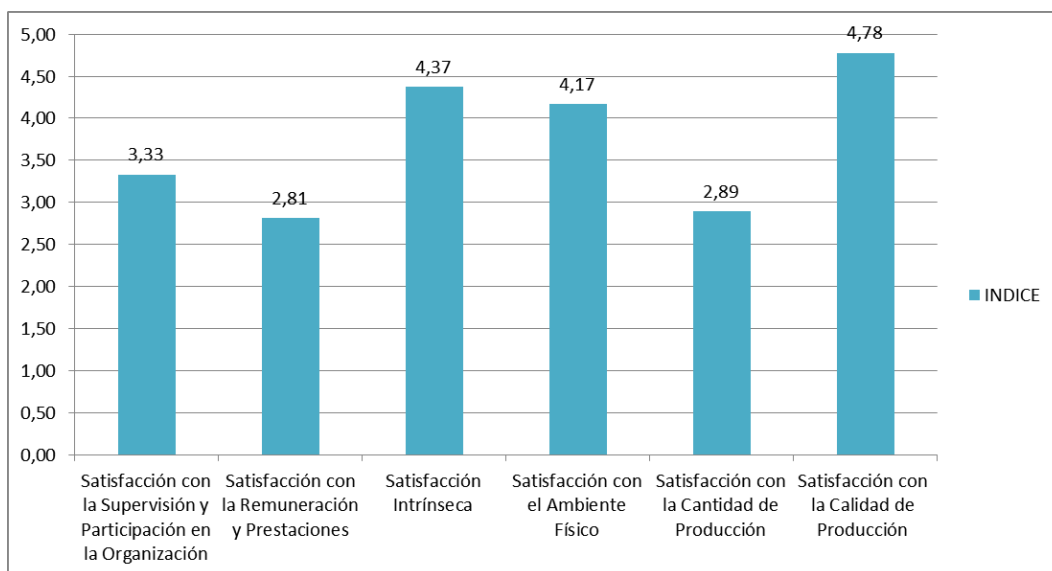
El *gráfico 8* muestra el tipo de cultura que se desarrolla en esta dimensión de Criterio de Éxito, que caracterizan las recompensas y lo que determina el triunfo para la organización, da respuesta a enunciados que tienen que ver con la definición de éxito de la empresa. Cada dimensión dentro de un tipo de cultura tiene como mayor puntuación 5 puntos. Los resultados obtenidos nos apuntan hacia un tipo de Cultura Jerárquica ya que es su mayor puntaje con 4,63 sobre 5, siguiendo con una Cultura de Mercado con 4,41 sobre 5.

Hemos podido observar en los resultados obtenidos a través de la prueba aplicada que en 4 de las 6 dimensiones evaluadas; características dominantes, liderazgo organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito, apuntan a un tipo de Cultura Jerárquica, es decir, una cultura más rígida y formal en sus procesos y en su mayoría su segunda mayor puntuación en un tipo de Cultura de Mercado, la que tiene que ver con la cantidad y calidad de producción.

En las dos últimas dimensiones, relacionadas a la gestión de empleados y la cohesión organizacional, en cambio se ha destacado un tipo de Cultura de Clan, el

cual tiene que ver en la relación que existe entre ellos como compañeros y trabajo en equipo.

### Nivel de Satisfacción Laboral



**Gráfico N° 9 Puntaje por Nivel de Satisfacción Laboral– Cuestionario de Satisfacción Laboral - Elaboración propia**

DIMENSIONES	INDICE	NIVEL
Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización	3,33	M
Satisfacción con la Remuneración y Prestaciones	2,81	M
Satisfacción Intrínseca	4,37	A
Satisfacción con el Ambiente Físico	4,17	A
Satisfacción con la Cantidad de Producción	2,89	M
Satisfacción con la Calidad de Producción	4,78	A

**Tabla N°13 Puntaje por dimensiones de Satisfacción Laboral**

El *gráfico 9* muestra el nivel de satisfacción general en base a los factores tomados en cuenta, podemos observar en la tabla que no se ha detectado un nivel bajo de satisfacción en los resultados. En general se han identificado niveles altos y medios de satisfacción laboral.

Cada factor o dimensión tiene un puntaje máximo de 5 puntos destacando así, un nivel Alto de satisfacción en los factores como: Satisfacción con la Calidad de Producción con 4,78 sobre 5, misma que hace referencia, según los enunciados, a los medios materiales que disponen para ejercer sus funciones y los resultados que logran; Satisfacción Intrínseca con 4,37 sobre 5, misma que hace referencia, según los enunciados, al aprecio por su trabajo en factores como posibilidades de trabajar

en funciones en las que destacan y en la propia capacidad para decidir aspectos de su trabajo; Satisfacción con el Ambiente Físico con 4,17 sobre 5, misma que hace referencia, según los enunciados, a la limpieza e higiene del entorno físico en el que laboran.

Se ha detectado un nivel Medio de satisfacción en factores como: Satisfacción con la Supervisión y Participación en la Organización con 3,33 sobre 5, misma que hace referencia, según sus enunciados a la relación con el jefe, la supervisión, atención, dirección, trato de justicia e igualdad, apoyo y relaciones con los compañeros; Satisfacción con la Cantidad de Producción con 2,89 sobre 5, misma que hace referencia, según sus enunciados, a la cantidad de trabajo exigido y ritmos de actividades; Satisfacción con las Remuneraciones y Prestaciones con 2,81 sobre 5, misma que hace referencia, según sus enunciados, a la remuneración, incentivos, formación, oportunidad de desarrollo, promoción y cumplimiento de convenio con las leyes laborales.

En base a los puntajes detallados en la *tabla 13*. A nivel general podemos detectar un nivel medio de satisfacción laboral en los colaboradores del área operativa en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS**

Una vez detectado el tipo de cultura y el nivel de satisfacción es importante considerar la relación de una variable sobre otra. En el presente estudio se ha determinado que el tipo de cultura que rige al área tomada como población es una estructura jerárquica y se presume que por el tipo de negocio y de función del área es adecuada ya que al ser planta es necesario trabajar con tiempos y enfocado en los resultados como grupo. Si observamos las puntuaciones descritas en los análisis de datos, detectamos también una cultura de mercado, lo cual está sujeto con las cantidades de producción que se exige a los colaboradores.

Se relaciona este tipo de cultura con la satisfacción media de los colaboradores en base al modo de juzgar la tarea por parte de los supervisores y la cantidad de trabajo exigido. Al ser una estructura formal y rígida en sus procesos no se da la apertura de innovar y comprometerse con las funciones a desempeñar.

Sin embargo en aspectos como cohesión organizacional, donde se toma en cuenta el trabajo en equipo y la unión de grupo ponderan las puntuaciones más altas en tipo de cultura de clan. Entre compañeros, pares, han desarrollado un ambiente de trabajo de confianza y lealtad entre unos y otros, pero esta característica no supera la cultura jerárquica, misma que no permite ese mismo ambiente con los líderes de los colaboradores de cargos superiores.

Es importante destacar que una de las ventajas más importantes bajo la estructura jerárquica es el cuidado del recurso humano. De este modo los colaboradores se muestran satisfechos en base al ambiente de trabajo en el que se desempeñan y las formaciones que reciben para su seguridad laboral.

Aunque pudiese existir otro tipo de cultura organizacional ideal, se considera como resultado de este estudio que la cultura predominante y sus consecuentes, son adecuadas para el tipo de negocio y orientación de la organización. El área, debe estar bajo procesos estandarizados que permitan mejorar los ritmos de trabajo. Por la razón social de la empresa es importante posicionarse en el mercado lo cual influye en la calidad y cantidad de producción y para que esto se logre se debe trabajar en buenos equipos alineados a los objetivos de la organización.

El mundo constantemente está en modificación y una manera de permanecer en el tiempo como organización es adecuar los procesos para lograr un equilibrio, por lo que se considera tomar en cuenta las estrategias planteadas, para un mejor funcionamiento de la organización, desde la administración del Talento Humano.

## **DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS**

A continuación se describen estrategias diseñadas a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio descriptivo de cultura organizacional y satisfacción laboral. El objetivo de las estrategias se especificará a través de los resultados de satisfacción, pretendiendo mantener los niveles altos existentes en las distintas dimensiones y logrando incrementar los niveles medios de satisfacción detectados en las otras dimensiones. Las estrategias estarán dirigidas al personal que nos sirvió de población para nuestro estudio, siendo fieles a la cultura organizacional detectada en el área operativa de la empresa.

Para lograr incrementar el nivel de satisfacción se debe actuar principalmente en las dimensiones donde se obtuvo un menor puntaje, luego del análisis de datos se ha considerado las siguientes:

- Diseñar una programación semestral de metas por cuadrilla, de este modo se promoverá la competitividad e innovación para alcanzar los resultados propuestos. Delegando a los mismos colaboradores por turnos para que puedan llevar un control de las mismas en su equipo de trabajo.
- Estandarizar un proceso que guíe individualmente y a modo confidencial las sanciones a los colaboradores por incumplimiento de las políticas internas de la empresa. De este modo, rigiéndonos a la cultura jerárquica que existe en la compañía, estarán establecidas las acciones a tomar.
- Elaborar un formato de reconocimiento, en base a la cantidad y calidad de producción, actitudes y comportamientos respectivos de acuerdo a sus funciones y a su área, como: trabajo en equipo, liderazgo, buena comunicación, proactividad. Los encargados de llevar este registro serán todos quienes conformen el área operativa. Serán destacados como el colaborador del mes.



- Implementar proyectos por equipos para distribuir la cantidad de producción, y que permita mejorar el ritmo equitativo de trabajo.

Para mantener los niveles de satisfacción en las dimensiones que hemos logrado ponderar como Alta, luego del análisis de datos se ha considerado las siguientes:

- Implementar reuniones semanales a modo de grupo focal, donde se permita la participación activa de los colaboradores. Éstas deberán ser analizadas junto con las evaluaciones como fuente primaria de información, esto permitirá que participen y se involucren más en su trabajo y en sus funciones. De este modo se mantendrá los niveles altos de satisfacción en base a la calidad de ambiente físico y calidad de producción.
- Mapear el talento potencial mediante evaluaciones de conocimiento y habilidades, ponderando a cada colaborador con una ponderación y poder discriminar, como profesionales del Talento Humano, las acciones a tomar en base a esas puntuaciones, ya sean, desarrollo y promoción, capacitación, adiestramiento, etc. De este modo se beneficia la organización en identificar especificidades del personal y los colaboradores, por mantener una satisfacción alta en base trabajar en las actividades en las que destacan.
- Potenciar la seguridad en los colaboradores en su espacio de trabajo con capacitaciones frecuentes sobre uso de maquinarias e importancia de uso de equipo de protección personal de seguridad.

#### 4. CONCLUSIONES

- Los colaboradores del área operativa en la empresa multinacional, distribuidora de productos químicos perciben un tipo de Cultura Jerárquica, ya que está caracterizada por el control y la estructura formal que gobierna los procesos, la organización, a su vez también está orientada a los resultados, por el tipo de trabajo que el área exige. Esto se proyecta en la satisfacción media que poseen los colaboradores en base a la cantidad de producción y la supervisión y participación en la organización.
- Los colaboradores consideran que dentro de la Cultura Organizacional se da un estilo gerencial que se preocupa por el trabajo en equipo, brinda seguridad y protección a los colaboradores y a su vez se hace énfasis en los logros a nivel de equipo. Existe en el grupo de trabajo confianza y lealtad lo que aporta a la satisfacción intrínseca al permitir al colaborador esta cohesión a nivel grupal para realizar las tareas en las que destacan.
- Los colaboradores consideran que en la empresa se potencia la permanencia y estabilidad laboral de los sujetos. La organización define como éxito, la eficiencia en base a la entrega y el cumplimiento de cronogramas sin contratiempo, apoyándose a su vez en una administración también competitiva.
- Los colaboradores se consideran altamente satisfechos en base a factores intrínsecos, como hacer las tareas en las que destacan y en la capacidad para decidir algunos aspectos sobre su trabajo. Se consideran altamente satisfechos también en función al ambiente físico en el que desempeñan sus tareas diarias. La limpieza, la iluminación, ventilación y temperatura se relaciona con el estilo gerencial preocupado por la seguridad y protección del colaborador para fomentar el buen desempeño laboral.
- Los colaboradores se pronuncian altamente satisfechos en base a la calidad de producción obtenida, ya que se cuenta con medios materiales adecuados para el desarrollo de sus funciones.
- Finalmente, los colaboradores se encuentran satisfechos en relación a las dimensiones que toman en cuenta la satisfacción, tales como: satisfacción y participación en la organización, remuneración y prestaciones, intrínseca,

ambiente físico, cantidad y calidad de producción. Si bien se evidencia no existe un nivel bajo de satisfacción a nivel general, se pretende mantener los niveles altos de satisfacción y potenciar los aspectos que poseen un nivel medio de satisfacción.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Realizar un estudio que comprenda la totalidad de la población de la organización de la ciudad de Guayaquil, esto permitirá obtener datos interesantes y relevantes a nivel general de la empresa y de las distintas áreas que la conforman. Esto permitirá también elaborar, planes de acción o estrategias especializadas, tomando en cuenta las funciones de las áreas involucradas.
- Coordinar la recolección de datos en base al espacio y tiempo de los colaboradores, es importante ya que obtendremos datos reales y que presenten menor sesgo.
- Compartir los resultados sobre satisfacción y cultura organizacional a los jefes de área para que puedan analizar los resultados e idear estrategias dirigidas a su equipo de trabajo.
- Capacitar a los jefes de área en liderazgo y manejo de grupos, para potenciar la cohesión del equipo.
- Diseñar actividades de incentivos y premios, según la eficacia del desempeño laboral de los colaboradores para motivar la cantidad de producción e incrementar la satisfacción de los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan, M. Contreras, J., Y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología* 14 (1), 105- 118. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Aguirre, A. (1994). La cultura de la empresa. *Anthropológica*, 15 (16), 17 -55.
- Aguirre, A. (2002). La Cultura de la empresa. *Revista Malestar e Subjetividade*, 2(2), 86-122
- Barney, J. (1986) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3) 656–665. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258317>
- Berrio, A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: a profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*. Volumen 41, número 3. (S/p).
- Bolívar, Botía. A. (1993). Culturas profesionales en la enseñanza. *Cuadernos de pedagogía*, 219, 68-72.
- Calderón-Hernández, G., Murillo-Galvis, S. M., y Torres-Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.
- Instrumento: Traducido y adaptado del inglés de “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base don the Competing Values Framework” (Cameron y Quinn, 1999)
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the completing values framework* (Rev-ed). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Cameron y Quinn (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (edición revisada). Jossey-Bass. Estados Unidos.

- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México. Ed. McGraw Hill.
- Castillo, E. (2012). *Cultura Organizacional: ¿Cómo alinearla con la estrategia?* [Mensaje en un blog] Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/CulturaOrganizacional-como-alinearla-con-la-estrategia/>
- Cerpa, J. (2018). *Propiedades Psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument*. Universidad de Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento Organizacional Colombia*: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7.<sup>a</sup> ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F. : McGRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D. F. : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Clay, L, H. (1978) *Introducción a la psicología social*. México: Trillas.
- Dale Carnegie y Associates,. (2013). *Cómo motivar y comprender a diferentes generaciones en el trabajo*. Dale Carnegie y Associates,.
- Dankhe, G. (1989). *La investigación científica*. Fernández Coallo. Ciencias Sociales. México: Mc Graw-hill.
- Delobbe, N., Haccoun, R.R., Y Vandenberghe, C. (2000). *Measuring core dimensions of organizational culture: a review of research and development of a new instrument*. Paper presented at the Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Denison, D. y Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey: facilitator guide*. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Denison, D. R., y Spreitzer, G. M. (1991). *Organizational culture and organizational development: A competing values approach*. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Denison, D., Janovics, J. y Young, J. (2006). *Diagnosing organizational cultures*:

Validating a Model and Method. *Denison Consulting Group*, 23, 1-17.

Deshpande, R. y Webster, F.E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.

Dias, R. (2003). *Cultura organizacional*. São Paulo: Alínea.

Domínguez, S. (2013). ¿Ítems Politémicos o Dicotómicos? Un estudio empírico con una escala unidimensional. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 5(3), 30-37.

Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad. (Tesis inédita de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

García Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174.

García, J. C. S., Alonso, E., y Descals, F. J. P. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 52(2), 287-299.

George, J. M., y Jones, G. R. (2010). *Administración contemporánea*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Gibson, C. C. (1996). Toward an understanding of academic self-concept in distance education. *American Journal of Distance Education*, 10(1), 23-36.

González, J. (2006). *Habilidades directivas*. (3.<sup>a</sup> ed.). Málaga, España: Editorial Vértice. pp. 82

Hegney, D., Plank, A. y Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271-281.

Helfrich, C. , Yu-Fang, L., Mohr, D. C., Meterko, M., y Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2, 13-14. doi: 10.1186/1748-5908-2-13

- Hernández, E. (2015). Nivel de satisfacción laboral que presentan los colaboradores del instituto técnico de capacitación y productividad – Intecap-, sede en el Departamento de Huehuetenago. Universidad Rafael Landívar, Huehuetenago.
- Hernández, R. (2008). Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya. México.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. (5a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 80. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. (5a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 6. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>
- Hernández, S. R., y Fernández, C. C. (2014). *Metodología de la investigación (6a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Infestas Gil, A. (1991) *Sociología de la empresa*. Salamanca: Amar Ediciones.
- Kast Freemont, E. y Rosenzweig James, E. (1987). *Administración en las Organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). *Administración una persona global. (11.ª ed.)*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Lamentan, A., Fook, C. Y., y Mohd, N. (2016). The Relationship Between Learning Culture and High Performance and Productivity Culture with Job Satisfaction: A Study Among Employees in One Public Organization in Sarawak. Malaysia: Springer.
- Landy, F., y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. (1.ª ed.). México; Editorial McGraw-Hill. pp. 125
- Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., y Tomás J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional [Factorial structure, reliability and validity of the S21/26 Job Satisfaction Questionnaire: An instrument with dichotomous format oriented to the professional psychologists]. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.

- Muro, José (2008). La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Celaya, México.
- Ojeda Hidalgo, J., y Méndez Valencia, S., y Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, 18 (1), 17-38
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6.ª ed.). España: Editorial ESIC
- Peiró, J. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona. PPU.
- Peiró, J. (2006). *Satisfacción laboral y calidad de servicio*. España. (En red). Fecha de consulta: Abril de 2014. Disponible en: <http://www.uji.es/bin/serveis/opaq/qualitat/fdirec/ttsatlab/jmpeiro.pdf>
- Quijano, S. (1996). La cultura organizacional en los próximos años en un medio turbulento y cambiante. *Revista de Antropología Aplicada*, 1, 53- 5.
- Quintanilla, I. (2002). *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano*. España: Díaz de Santos.
- Raven, E. (2014). La investigación cuantitativa, la investigación cualitativa y el investigador. En *Revista de Postgrado FACE-UC*, 181 - 188.
- Robbins S. P. (1987) *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10.ª ed.). México: Editorial Pearson Educación. pp. 78.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). *Administración: Un empresario competitivo*. (8.ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson Educación.
- Schein E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.




Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*. Número 63. (Pp. 7-27).

Sills, D. (1974) *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales* (1974). Madrid: Aguilar Vól. 3.

## 6. ANEXOS

### Modelo de encuesta de Cultura Organizacional

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL						
Marque con una X la opción de respuesta que usted considere más acertada, siguiendo la escala. Tenga en cuenta que sus respuestas son anónimas y confidenciales. El presente cuestionario tiene un fin netamente académico. Edad: _____ Antigüedad: _____		1 No caracteriza mi empresa	2 Caracteriza poco a la empresa	3 Caracteriza medianamente a la empresa	4 Caracteriza bien a la empresa	5 Caracteriza muy bien a la empresa
<b>1. Características Dominantes</b>						
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.					
B	La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.					
C	La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.					
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.					
<b>2. Liderazgo Organizacional</b>						
A	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.					
B	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.					
C	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.					
D	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.					
<b>3. Gestión de Empleados</b>						
A	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.					
B	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.					
C	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.					
D	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.					
<b>4. Cohesión Organizacional</b>						
A	Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.					
B	Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.					
C	Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.					
D	Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos.					
<b>5. Énfasis Estratégico</b>						
A	La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.					
B	La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.					
C	La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.					
D	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez en las operaciones.					
<b>6. Criterios de Éxito</b>						
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.					
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.					
C	La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.					
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.					





**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Rosado Mendoza, Fátima Narcisa**, con C.C: # **0928008507** autor/a del trabajo de titulación: **Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores operativos en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos en Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de marzo de 2019**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Rosado Mendoza, Fátima Narcisa**

C.C: **0928008507**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores operativos en una empresa multinacional distribuidora de productos químicos en Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b>	Fátima Narcisa Rosado Mendoza		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Belén Elizabeth Cabezas Córdova		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>DE</b> 13 de marzo de 2019	<b>No. PÁGINAS:</b>	<b>DE</b> 77
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral, Estudio Descriptivo		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Cultura organizacional, satisfacción laboral, estudio descriptivo, variables, dimensiones, estrategias		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>			
<p>El presente, es un estudio descriptivo sobre el tipo de cultura organizacional y el nivel de satisfacción laboral en el área operativa en una empresa multinacional, distribuidora de productos químicos en la ciudad de Guayaquil. La población considerada para el estudio está conformada por 80 colaboradores del área operativa.</p> <p>Para el logro del objetivo se utilizaron dos instrumentos y sus adaptaciones. Se usó el cuestionario OCAI, creado por Cameron y Quinn (1999). El instrumento tiene como base teórica el Modelo de Valores en Competencias. Se usó la versión adaptada por la Psicóloga Jimena Cerpa Noya en 2018 en la ciudad de Lima, Perú. El Modelo original de Valores en Competencias de Cameron y Quinn (1999), explica cuatro tipos de Cultura Organizacional: Adhocrática, Burocrática, Clan y de Mercado, está compuesto por 24 reactivos divididos en 6 dimensiones. Para la medición de Satisfacción Laboral se utilizó el Cuestionario S21/26 de J. L. Meliá (1998), el instrumento está compuesto de 26 enunciados donde arroja un nivel general: Alto, Medio, Bajo en base a la satisfacción respecto a: Supervisión y participación en la organización, Remuneración y Prestaciones, intrínseca, Ambiente Físico, Calidad de Producción, Cantidad de Producción y Calidad de Producción.</p> <p>Detectar el tipo de Cultura Organizacional y el Nivel de Satisfacción Laboral, es relevante para la empresa, nos permitirá conocer estas variables en su estado actual en los colaboradores para de este modo elaborar estrategias o planes de acción que incrementen o modifiquen estas dimensiones a beneficio de la empresa y de los colaboradores.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-969546296	<b>E-mail:</b> fatimariosadomendoza@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			