

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores
de la empresa Saga Falabella S.A. de la ciudad de Chimbote

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN

Autora:

Rodríguez Gonzáles, Evelyn Katherine

Asesor:

Dr. Cruz Cruz, Oscar

Chimbote - Perú

2015

DEDICATORIA

Para mis padres Jorge y Marlene, por el amor, apoyo incondicional, y sentido de superación inculcado en todas las facetas de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, que inculcaron el sentido de superación en mi persona, para nunca rendirme ante los retos de la vida diaria.

PALABRAS CLAVE

TEMA : Cultura organizacional y satisfacción laboral

ESPECIALIDAD : Administration

LINEA DE INVESTIGACIÓN

AREA : Ciencias Sociales

SUB ÁREA : Economía y Negocios

DISCIPLINA : Negocios y Management

KEYWORDS

TOPIC : Organizational culture and job satisfaction

SPECIALTY : Administration

LINE OF RESEARCH

AREA : Social Sciences

SUB AREA : Economy and Business

DISCIPLINE : Business and Management

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SAGA FALABELLA
S.A DE LA CIUDAD DE CHIMBOTE**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el efecto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral, por ellos estudiamos las características, tipos de culturas, patrones, expectativas y actitudes del colaborador. La metodología se basó en el análisis de la cultura organizacional de la empresa; la investigación tuvo un diseño de tipo no experimental transversal descriptivo, la población fue de 116 colaboradores, obteniéndose una muestra de 110 personas. Entre los resultados de la investigación que se obtuvieron tenemos que, un 36% está ligeramente de acuerdo con que la empresa aplica capacitaciones innovadoras para las ventas, un 32% de los colaboradores cree que algunas veces existen conflictos dentro de la empresa, el personal está muy de acuerdo con que la empresa se orienta más a los resultados, se está de acuerdo en un 44% que el área de recursos humanos se preocupa y conoce las necesidades de los colaboradores, a la misma vez estos están ligeramente de acuerdo con que se trabaja en equipo para llegar a un consenso y se impulse la participación, un 44% está muy de acuerdo con que la empresa pone énfasis en la adquisición de nuevos recursos y creación de nuevos retos, por otro lado un 42% está de acuerdo con que la relación jefe – empleado sea buena y las dudas se aclaren rápidamente, así mismo un 46% está ligeramente de acuerdo con que la relación entre empleados sea buena y de apoyo mutuo.

Por otro lado un 36% está ligeramente de acuerdo con que se siente motivado en su puesto de trabajo, el 40% está ligeramente de acuerdo con los reconocimientos e incentivos que se les otorgan por su buen desempeño laboral, el 38% está de acuerdo con que se permite aportar ideas y desarrollarlas, el 44% está ligeramente de acuerdo con que las herramientas tecnológicas y el recurso humano son suficientes para cumplir los objetivos, el 24% está de acuerdo con que los conflictos en la empresa se deben a que el sistema de trabajo no es el adecuado, el 44% está de acuerdo con que cada compañero de trabajo, desempeña sus labores correctamente y se rige a las normas, el 42% está de acuerdo con que se siente suficiente capacitado por la empresa para desarrollar sus labores cotidianas, el 42% piensa que las relaciones sociales dentro de la empresa le brindan la oportunidad de desarrollo y crecimiento, el 42% está de acuerdo con el salario que percibe por hacer sus labores diarias, el 34% de acuerdo con la atención y frecuencia con que lo dirigen y el 28% está de acuerdo con que tiene dentro de su centro de labores los beneficios y comodidades para desempeñar mejor y a tiempo su trabajo.

ABSTRACT

This research aimed to determine the effect of organizational culture on job satisfaction, for they study the characteristics, types of cultures, patterns, expectations and attitudes of the employee. The methodology was based on analysis of the organizational culture of the company; research design was non-experimental descriptive cross-sectional, population was 116 employees, obtaining a sample of 110 people. Among the research results that we have obtained, 36% is slightly under the company applies innovative training for sales, 32% of employees believe that sometimes there are conflicts within the company, the staff is strongly agree that the company focuses more on the results, it is agreed by 44% the area of human resources is concerned and meet the needs of employees, at the same time these are slightly according to which works together to reach a consensus and boost participation, 44% strongly agree that the company emphasizes acquiring new resources and creating new challenges, on the other hand 42% agree with that the boss - employee relationship is good and doubts are clarified quickly, so it is slightly 46% agree that the relationship between employees is good and mutually supportive.

On the other hand 36% is slightly under which motivated in their jobs, 40% is slightly in accordance with the recognition and incentives are granted for good job performance, 38% agree with that is allowed to contribute ideas and develop them, 44% is slightly with the technological tools and human resources are sufficient to meet the objectives, 24% agree that the conflicts in the company due to the system work is not adequate, 44% agree that each co-worker, plays its properly work and follows the rules, 42% agree that it feels sufficiently trained by the company to develop its work daily, 42% think that social relations within the company will provide an opportunity for development and growth, 42% agree with the wage earned by doing your daily work, 34% according to the care and frequency with who run and 28% agree with that has within his workplace benefits and conveniences to perform their work better and on time.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	02
AGRADECIMIENTOS	03
PALABRAS CLAVES	04
TÍTULO	05
RESUMEN	06
ABSTRACT	07
ÍNDICE GENERAL	08
ÍNDICE DE CUADROS	09
 CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICA	11
1.2. JUSTIFICACIÓN	15
1.3. PROBLEMA	15
1.4. MARCO REFERENCIAL	16
1.4.1. MARCO TEÓRICO	16
1.4.2. MARCO CONCEPTUAL	31
1.4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	33
1.5. HIPÒTESIS	34
1.6. OBJETIVOS	34
 CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	
2.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.2. POBLACION Y MUESTRA	36
2.3. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	37
 CAPÍTULO III. RESULTADOS	
3.1. RESULTADOS	39
 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	
 CAPÍTULO V. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	
5.1. CONCLUSIONES	60
5.2. RECOMENDACIONES	61
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	62
 ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01	La empresa aplica en sus miembros capacitaciones innovadores para las ventas.	39
Cuadro N° 02	Conflictos generados dentro de la empresa	40
Cuadro N° 03	La empresa se orienta demasiado a los resultados y no se preocupa por el colaborador.	41
Cuadro N° 04	El área de recursos humanos se preocupa y conoce las necesidades e inquietudes de los colaboradores.	42
Cuadro N° 05	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso y participación.	43
Cuadro N° 06	La empresa enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos para sus colaboradores.	44
Cuadro N° 07	Dentro de la empresa la relación jefe – empleado es buena y las dudas y problemas se aclaran de manera rápida.	45
Cuadro N° 08	Dentro de la empresa la relación entre empleados es buena y se sienten tranquilos y apoyados mutuamente.	46
Cuadro N° 09	Los colaboradores se sienten motivados en su puesto de trabajo y sienten que pueden desenvolverse favorablemente.	47
Cuadro N° 10	La empresa otorga justos reconocimientos e incentivos por el buen desempeño laboral.	48
Cuadro N° 11	La empresa permite aportar ideas y desarrollarlas en las labores diarias.	49
Cuadro N° 12	La empresa cuenta con las herramientas tecnológicas y suficiente recurso humano para que se puedan cumplir los objetivos.	50
Cuadro N° 13	Los conflictos que se generan dentro de la empresa se deben a que el sistema no es el adecuado.	51
Cuadro N° 14	Cada colaborador desempeña sus labores correctamente y se rige a las normas.	52
Cuadro N° 15	El colaborador se siente capacitado por la empresa para desarrollar sus labores cotidianas.	53
Cuadro N° 16	Las relaciones sociales dentro de la empresa al colaborador le brindan oportunidad de promoción y crecimiento.	54
Cuadro N° 17	Existen favoritismos dentro de la empresa	55

- Cuadro N° 18** El salario que perciben los colaboradores es acorde a las funciones que realiza.
- Cuadro N° 19** Está de acuerdo el colaborador con la atención y frecuencia con que lo dirigen.
- Cuadro N° 20** La empresa le brinda los beneficios y comodidades para desempeñar su labor de mejor manera y a tiempo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

- a) Álvarez Valverde, Shirley (2001) señala que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. Esta autora señala que el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la institución ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Partiendo de estas afirmaciones desarrolló una investigación, destacando la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el Instituto de Oftalmología (INO). Su finalidad esencial fue destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal y el desarrollo institucional en el INO, entidad de salud que brinda servicios básicamente a la población de bajos recursos económicos y con problemas oculares severos.

El estudio encontró que la cultura organizacional del INO es desequilibrada puesto que el área explícita (operativa) no concuerda con el área implícita (creencias y valores). En el INO se observa una resistencia al cambio por el estilo de liderazgo (autoritario) predominante en la organización).

Hay la carencia de un clima participativo y proactivo. La actividad laboral es excesivamente controlada y supervisada. La carencia de una línea de carrera y de proyección profesional estimula la deserción del personal calificado, tanto estable como contratado, hacia otras instituciones.

Hay disconformidad por la política administrativa ya que el personal percibe que no hay una verdadera vocación por la innovación y la atención a los recursos humanos de la institución. Prima un tipo de comunicación vertical – informativa. Hay poca comunicación y cooperación entre las áreas.

- b) Palma Carrillo, Sonia (2002) estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral desarrollados bajo el enfoque de McClellan y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el software del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin embargo en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. La autora resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.
- c) Palma Carrillo (2004) desarrolló un interesante aporte con respecto al diagnóstico del clima organizacional en trabajadores con relación de dependencia laboral. Se elaboró y estandarizó un instrumento especialmente para los fines del estudio con una muestra de 1323 trabajadores de entidades particulares y estatales de Lima Metropolitana. Los datos, analizados con el programa SPSS permitieron un análisis factorial que con las respectivas rotaciones estadísticas permite un inventario de 50 ítems con cinco factores del Clima Laboral; la misma que obtuvo con los métodos de Alfa de Cronbach y de Guttman una correlación de .97 y .90 respectivamente.

Su análisis con el método de Spearman Brown evidenció correlaciones positivas y significativas. Dichos análisis confirman la validez y confiabilidad del instrumento. El análisis de los puntajes promedios de la muestra total, revela una percepción media del clima laboral en sus ambientes laborales. Las comparaciones de promedios llevadas a cabo con la prueba "t" y el ANOVA evidencian diferencias a favor de los trabajadores varones, de empresas particulares de producción y por quienes ocupan cargos directivos; El promedio de percepción más bajo se encuentra en el grupo de trabajadores operarios y en empresas de producción estatal.

- d) Wilfredo José Sánchez Fonseca y Olga Nohelia Villamil (2012) sostienen que para el mejor funcionamiento de una organización es importante examinar cuáles son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral en el que se desenvuelve, ya que de esto dependerá en gran manera su comportamiento. Al examinar las diferentes dimensiones de la percepción del empleado en el ambiente laboral se podrá determinar la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representa su situación laboral, este medio ambiente, se denomina clima organizacional. El clima laboral de cada organización está estrechamente ligado con el grado de satisfacción que manifieste el empleado en el desempeño de sus labores; entre más identificados se sienten los empleados con el clima en que desarrollan su trabajo, de igual manera será su

grado de satisfacción laboral. El clima organizacional varía cuando se habla de una institución privada a una institución pública, ya que influye de manera sustancial el aspecto político; en este caso se orienta el estudio a una institución pública, en especial a las Municipalidades. En Honduras existen 298 Municipios, los cuales son dirigidos por corporaciones electas en periodos de cuatro años, por lo que existe rotación del personal que labora en ellas, dependiendo del partido político que se encuentre en el poder. Dentro de éstas se encuentra la Municipalidad de Choloma, la cual será nuestro objeto de estudio, en donde se logrará determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de sus empleados.

e) Claudio Hinojosa (2010) sostiene que Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

- La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar.

- A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Por todo lo expresado, se desprende que la incidencia en la mejora de las dimensiones del clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las instituciones, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan, como la mejora en la disposición de los profesores, mayor interés en el proyecto educativo y quehacer institucional, mejor interrelación entre pares y convivencia positiva de todos los estamentos que componen la institución.

f) Andrés. A Rodríguez, María Paz Retamal y José N. Lizama (2011) elaboraron una tesis con el objetivo de determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral son predictores significativos tanto del desempeño laboral como de sus dimensiones específicas. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Litwing y Stringer (1989) y de satisfacción laboral JDI y JIG (1969) a un total de 96 trabajadores de un organismo público de la Región del

Maule. Los cuestionarios fueron contestados de forma individual y en un solo momento. Esta aplicación fue realizada junto al proceso de evaluación anual de desempeño de la institución. En esta evaluación se aplicó un cuestionario confeccionado por la institución cuyo objetivo era evaluar tres dimensiones del desempeño de los funcionarios ("comportamiento funcionario, condiciones personales, rendimiento y productividad).

Se evidencia que existe una relación significativa entre el clima, la satisfacción y el desempeño. Y que el desempeño es predicho de mejor forma por las variables en conjunto. Considerando las dimensiones del desempeño, sólo el clima predice significativamente el comportamiento funcionario y las condiciones personales, mientras que la satisfacción sólo predice el Rendimiento y la Productividad.

1.2. JUSTIFICACIÓN

- a. Identificar cuáles son los grupos de colaboradores dentro de la estructura organizacional de la empresa, que no encuentran estabilidad debido a la insatisfacción de los empleados.
- b. Hacer aportes positivos a la empresa, ya que se determinara el punto más importante de la satisfacción del empleado, para así poder atenderlo y solucionar el problema directamente, ya que se pondrá énfasis en el recurso humano.
- c. Analizar la satisfacción laboral de los trabajadores para proponer estrategias que permitan mejorar la productividad y rentabilidad empresarial.

1.3. PROBLEMA

¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SAGA FALABELLA S.A en la ciudad de Chimbote?

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. MARCO TEÓRICO

I. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura

La cultura ha sido nombrada como el conjunto de valores y normas que una persona tiene al interactuar con otras tomando en cuenta todos los beneficios y responsabilidades que la organización brinda a sus trabajadores para un buen desempeño.

La cultura es la respuesta que generaciones de personas han dado a los problemas que se le han planteado en el curso de su historia (Roncal y Guorón, 2002). Asimismo, la cultura desde el punto vista antropológico, se considera como el conjunto de rasgos distintivos que caracteriza un pueblo o una sociedad. (Chávez y Mendoza, 1999).

Definir la cultura ha sido complejo, puesto que se maneja concepciones distintas y algunas veces equivocadas, por ejemplo suele ser común que la mayoría de las personas indiquen que algunos poseen más de una cultura a comparación de otros, dependiendo del origen, posición social y el nivel de estudios. (Roncal y Guorón 2002).

Según Aragón (2001) la cultura es adquirida simbólica, general y específicamente se encarga de abarcar todo por medio de la creatividad, y a su vez es singular, plural, objetiva y subjetiva. Se entiende que, la cultura se adquiere a través de la familia y de donde se proviene. Es importante considerar también que la cultura de una persona, de una comunidad y de un pueblo en relación con otras culturas, se va enriqueciendo porque se ve en la experiencia de lo cotidiano, no hay cultura pura, porque no está aislada una de otras, de alguna manera cada una está influenciada por otra, porque la misma no es estática, es dinámica.

Para Herrero (2002) la cultura es una abstracción, una construcción teórica que surge a partir del comportamiento de los individuos y de un grupo. Herrero explica que cada individuo tiene un mapa mental que guía su comportamiento, a esto le llama cultura personal. Asimismo describe que la cultura de una sociedad está basada en la relación que tienen los mapas mentales individuales y esto determina las características a través de la observación del comportamiento.

Definiciones de cultura y sociedad:

Herrero (2002) describe que la cultura y la sociedad tienen una profunda relación que hace que sean definidos por separado pero explica que la cultura está relacionada con los comportamientos de una sociedad y la sociedad es el grupo de personas que tienen o poseen una cultura.

Cultura organizacional

Robbins (2004) indica que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la diferencia de otras. Es un conjunto de características básicas que la organización valora. Existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales son:

- Innovación y correr riesgos: grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad: grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.
- Agresividad: grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad: grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Hellriegel (1998) también explica que, una cultura organizacional es el patrón propio de supuestos valores y normas compartidas que modela las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización. Es como la personalidad organizacional, la cual se revela a través de los empleados en general. Lo mismo que la personalidad individual, la cultura organizacional consta de patrones y expectativas previsibles, que determinan:

- a) La resolución de problemas, cumplimiento de metas y trato con clientes importantes, proveedores y otro grupo interesados.
- b) Las relaciones de los miembros entre sí;
- c) Las percepciones, ideas y sensaciones de los miembros sobre las soluciones aplicadas en el pasado a la resolución de diversos problemas;
- d) La medición de resultados, y
- e) El establecimiento de premios y castigos.

Una firme cultura organizacional no surge por sí sola, la dirección debe cultivarla, los empleados deben aprenderla y adoptarla y se debe de transmitir a los empleados de nuevo ingreso. Puede cambiar con el tiempo, aunque no ocurra fácilmente. En presencia de una vigorosa cultura organizacional plenamente desarrollada, es muy poco lo que distingue a los equipos formales de los grupos informales en términos de sus normas, actividades, sentimientos e interacciones.

Esta uniformidad no significa que la cultura sencillamente pueda establecerse en un manual para empleados de nuevo ingreso. Es probable que los supuestos y valores compartidos básicos nunca se formulen explícitamente y que los miembros de las organizaciones tengan problemas para verbalizar conscientemente alguno de ellos. (Hellriegel 1998)

La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular. (Schein, 1998)

Asimismo es una base de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ejercen la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, enseñadas a los nuevos miembros. (Schein, 1998)

Resumiendo las definiciones que los autores dan se puede decir que la cultura organizacional es de importancia en cada institución o empresa, ya que permite el desarrollo de la misma con objetivos claros y ambiente agradable. Permitiendo alcanzar los productos deseados y la satisfacción en general de empresarios y colaboradores.

Origen de la Cultura

Para describir el origen de la cultura se encontró que Zapata y Rodríguez (2008) definen que cada empresa tiene un origen que con el tiempo se convierte en su historia. Esta se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción, las relaciones interpersonales y el liderazgo entre otras.

La fortaleza de la cultura organizacional se puede interpretar como el grado de presión que ejerce sobre los integrantes de la empresa y sobre sus comportamientos. La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza, que será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa. (Sonrensen, 2002)

Según Barney (1996) la cultura organizacional puede considerarse entonces como un recurso o medio para alcanzar objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un activo estratégico que sustente el éxito. La cultura es así un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos.

La cultura organizacional que se observa en una empresa se encuentra formada por un conjunto de valores y creencias; basadas en la fe y en la cooperación de sus miembros, en donde el líder representante de la

organización es el encargado de establecer el paradigma cultural que envuelve a la empresa. (Barney, 1996)

Desarrollo de la Cultura Organizacional

Rossi y O'Higgins (1980) indican que, las investigaciones realizadas dentro de las organizaciones relacionadas con el tema de cultura han tenido una larga trayectoria. De acuerdo con la antropología, la cultura es una manifestación y expresión de la parte inconsciente de nuestra mente.

Smircich (1993) describe que la cultura de la organización es transmitida a sus colaboradores inyectando valores, normas y formas de actuar que quedan en el subconsciente del mismo y que las proyecta a través de su desempeño.

El boom de las investigaciones sobre cultura organizacional se dio en los años 80's, como una variable administrable que explica el comportamiento social de la organización en la cual se busca un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la realidad, compromiso y cohesión tanto individual como grupal (Wilkins y Ouchi, 1994). Cuando la cultura organizacional es utilizada como un mecanismo regulador o de integración de una estructura social determinada, está compuesta de ciertos elementos tales como patrones de creencias, valores y normas. En conjunto, estos elementos son un buen medio para que los miembros se identifiquen con la filosofía de la organización, legitimen sus actividades y socialicen a los nuevos miembros. (Smircich, 1993)

Wilkins y Ouchi establecieron que la cultura es un factor fundamental para la correcta dirección de las organizaciones y además permite actuar de forma racional.

Deal y Kennedy (1992) coinciden al señalar que una cultura fuerte es un recurso para alcanzar el éxito en las empresas. Cuando se menciona la existencia de una cultura fuerte se refiere a que los valores y normas de conducta están profundamente arraigados y son difíciles de eliminar. (Thompson y Strickland, 2004)

Como mencionan anteriormente Wilkins y Ouchi, Deal y Kennedy, la cultura en una organización es de suma importancia porque permitirá a las instituciones o empresas reforzar sus valores, normas y lo más importante la correcta dirección en sus objetivos.

En diferentes investigaciones se menciona que la existencia de una cultura fuerte dentro de las organizaciones está destinada al éxito. Se observa a ésta como un elemento que mantiene a la organización unida. (Soria, s.f.)

Importancia de las Culturas Organizacionales

Según Davis y Newstrom (2001), las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa ya que estas ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al

mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. Las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados con sus tareas.

Por otro lado atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos a los que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir.

Características de las culturas organizacionales

Según (Schein, 1996) Existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- La identidad de sus miembros.- El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo.- Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas.- Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades.- la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control.- el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo.- el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar.- como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- El perfil hacia los fines o los medios.- de qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto.- el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto.- grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen. Esta cultura expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Cada una de las organizaciones posee una historia, patrones de comunicación, procedimientos y sistemas, declaraciones de visiones y misiones, mitos propios y anécdotas, los que, conforman y son la base de su cultura y las hace únicas. Una de las características definitorias de la mayoría de las culturas es que se les concibe como representaciones simbólicas de profundas convicciones y valores. Con el paso del tiempo, la cultura de una organización se perpetúa gracias a su tendencia a atraer y retener a personas acordes con sus valores y convicciones. (Davis y Newstrom, 2001)

Estos autores también indican que ninguna cultura es mejor que otra debido a que todo depende del tipo de industria, competencias, metas, valores, y organización interna. Cuando los elementos están integrados y son coherentes es más fácil reconocer las culturas. Las culturas evolucionan directamente desde la alta dirección, cuyo discurso puede ejercer una poderosa influencia sobre los empleados.

Siguiendo la línea de Davis y Newstrom una cultura puede prevalecer a lo largo de una organización y tener subculturas. Asimismo la cultura puede tener diversa intensidad que puede ser fuerte o débil influyendo para esto el comportamiento de los empleados, sus convicciones y valores básicos. Ellos describen diez características de la cultura que son las siguientes:

- a) Distintividad
- b) Estabilidad
- c) Índoles implícitas
- d) Simbolismo
- e) Ninguna es “mejor”
- f) Integración
- g) Aceptación
- h) Reflejo de la dirección
- i) Subculturas
- j) Diversa intensidad

La cultura se considera como el conjunto de rasgos distintivos que caracteriza un pueblo o una sociedad. Esto lleva a reconocer que toda organización debe contar con una cultura bien fundamentada y clara que sirva de beneficio para los colaboradores y la propia institución, permitiéndole a esta última un desarrollo fundamental para así poder cumplir los objetivos organizacionales.

Otro aspecto importante que debe ser permanente dentro de los procesos de una Institución u Organización es la medición de la cultura organizacional porque esto les permite conocer la situación actual y prever mejoras continuas, por lo que a continuación se desarrollan las diferentes maneras que presentan algunos autores.

Medición de la cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido objeto de medición por parte de diferentes autores como se muestra a continuación.

Davis y Newstrom (2001) han realizado investigaciones donde es medida la cultura organizacional y han encontrado que algunas se basan en el análisis de anécdotas, símbolos, rituales, ceremonias, entrevistas y cuestionarios generales donde evalúan los valores y convicciones de los empleados. Otros métodos donde se encuesta directamente a los empleados y se indagan sus percepciones sobre la cultura de la organización. Todo intento por medir la cultura organizacional sólo puede producir una evaluación imperfecta. Estas mediciones se limitan a tomar una fotografía instantánea de una cultura en un momento determinado. En realidad, muchas culturas organizacionales se hallan en proceso de cambio y deben ser vigiladas constantemente con una amplia variedad de métodos con el fin de obtener de ellas una imagen más clara.

Escalas de medida de cultura organizacional

Pese a que el estudio de la cultura organizacional se ha constituido en un tópico de interés en el ámbito académico y empresarial desde finales de la década del 70, no existe un acuerdo en relación con las mejores normas de medirla. Ashkanasy, Broadfoot y Falkus, (2000). Sobre este particular por ejemplo Schein (1998) presenta que la cultura, al ser una construcción social de la realidad, presenta inconvenientes para ser medida a través de cuestionarios y por lo tanto sugiere que la mejor forma de abordarla es mediante el desarrollo de estudios etnográficos; no obstante, otros autores consideran que la cultura es susceptible de ser medida a través de escalas numéricas. Rousseau, (1990) describe en función de lo anterior que se han desarrollado instrumentos de medida con dimensiones o factores que oscilan entre 4 y 20; lo representativo de estas escalas es la variabilidad de las dimensiones evaluadas y el formato o estilo empleado en su diseño. Frente a tal diversidad en las escalas de medida señalan que a pesar de estas condiciones, pueden ser clasificadas en dos grandes categorías: escalas de medida de patrones de comportamiento y escalas de medida de valores y creencias que permitirá a los responsables de recursos humanos tener una base para realizar las mejoras necesarias y ver qué tan identificados están con la Institución u Organización según los comportamientos, valores y creencias de la misma.

Asimismo es necesario tener presente que la cultura organizacional presenta diferentes tipos, los cuales se describirán a continuación.

Tipos de culturas organizacionales

Hellriegel (1998) indica que los elementos culturales y sus relaciones crean un patrón distinto de cada organización de la misma manera que la personalidad es propia de un individuo. No obstante, del mismo modo que es posible clasificar a individuos que poseen características similares, puede describirse varios tipos generales de culturas organizacionales, tales como:

Cultura burocrática

En este tipo de cultura hay una organización cuyos empleados valoran la formalización, las reglas, los procedimientos estándar de operación y la coordinación jerárquica posee una cultura burocrática. Los intereses a largo plazo de una burocracia son la predictibilidad, la eficiencia y la estabilidad. Sus miembros valoran altamente la estandarización de los bienes y del servicio al cliente. Los administradores conciben su papel como el de coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, responsabilidades y autoridad de todos los empleados están claramente definidas; las abundantes reglas y procesos se recogen en gruesos manuales, y los empleados están convencidos de que su deber es cumplir el manual y seguir los procedimientos establecidos.

Cultura de clan

En esta cultura la tradición, lealtad, compromiso personal, amplia socialización, trabajo en equipo, autodeterminación e influencia social son los atributos principales. Los miembros de esta cultura aceptan que sus obligaciones van más allá del simple intercambio de trabajo por salario, saben que sus contribuciones a la organización pueden exceder todo acuerdo contractual. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan consigue la unidad mediante un largo y exhaustivo proceso de socialización. Los integrantes más antiguos fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización a lo largo de sucesivas generaciones. El clan está consciente de su historia particular y a menudo documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones en varios ritos. Se estima en mucho la declaración pública de los valores que profesa. Los miembros comparten la misma imagen de estilo y forma de conducta de la organización.

Los miembros de una cultura organizacional de clan comparten una sensación de orgullo por pertenecer a ella, su identificación es muy profunda y reconocen sus interdependencias.

El patrón de ascenso profesional por entre las filas resulta en una extensa red de relaciones con colegas cuyas trayectorias se entrecruzan y quienes comparten experiencias similares.

La comunicación, la coordinación y la integración se facilitan gracias a la existencia de metas, percepciones y tendencias conductuales compartidas.

Cultura emprendedora

Por medio de esta cultura se cultivan altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos que caracterizan a la cultura emprendedora. En ella prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a cambios en el entorno, sino que además genera cambios. Eficacia significa ofrecer nuevos y excepcionales productos a fin de crecer velozmente. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad a fomentar el crecimiento, son por lo tanto motivo de aliento y retribución

Cultura de mercado

A esta cultura la caracterizan el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero y de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y participación de mercado). En la organización se imponen una intensa competitividad y la orientación a las utilidades. En una cultura de mercado, las relaciones entre individuos y organización son contractuales, esto es, las obligaciones de cada parte se determinan de común acuerdo con toda anticipación. En este sentido, la orientación al control formal es sumamente estable, el individuo es responsable de ciertos niveles de desempeño mientras que la organización promete a cambio un nivel específico de retribuciones. A mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución de acuerdo con lo previsto en un programa convenido. Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente especificado. La organización no promete (ni siquiera implícitamente) seguridad; el individuo no promete (ni siquiera implícitamente) lealtad. El contrato, que se renueva anualmente en caso de que cada parte cumpla satisfactoriamente sus obligaciones, es utilitarista, ya que cada parte se sirve de otra en beneficio de sus metas. En lugar de promover un sentido de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a sus miembros a perseguir metas financieras propias y a ayudarse entre sí a conseguirlas. Por ejemplo, el vendedor que incrementa sus ventas obtendrá más dinero y la empresa ganará más utilidades gracias al mayor volumen de ventas del vendedor.

Como conclusión se puede decir que tanto la cultura organizacional como los tipos de cultura identificados sean conocidos, estudiados y aplicados por los responsables del talento humano que llevarán a la empresa o institución a un máximo desarrollo organizacional.

II. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es un aspecto que debe ser medido frecuentemente en toda empresa o institución porque permitirá contar con un talento humano eficiente, eficaz, proactivo y satisfecho con el trabajo que desempeña dentro de la organización y que cumplirá con los altos índices de producción. A continuación se desarrollará las definiciones y estudios que diferentes autores han realizado sobre este tema.

Davis y Newstrom (2003), definen la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo. Está relacionada con una actitud afectiva, o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo tiene relación con tres actitudes en los colaboradores:

- a) Dedicación al trabajo
- b) Compromiso organizacional
- c) Estado de ánimo en el trabajo

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

Por otro lado, Davis y Newstrom (2003) estiman que la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo”. Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción)

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Factores que favorecen la Satisfacción Laboral

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

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores como congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración y grados de libertad que procura el trabajo, entre otros. Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo.

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

Fernández-Ríos (1999) considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández-Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

A continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

Retribución económica: Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

Condiciones físicas del entorno de trabajo: Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa: Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.

Relaciones con los compañeros de trabajo: Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.

Apoyo y respeto a los superiores: Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.

Reconocimiento por parte de los demás: Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.

Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo: Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

Insatisfacción Laboral

Márquez (2001) indica que la insatisfacción laboral produce una baja en la eficiencia del empleado y que, puede expresarse a través de conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro, es decir que la insatisfacción laboral conduce al empleado a la frustración y ello a la vez a asumir ciertas conductas, que encaminan a dos ejes: Activo – Pasivo y Destructivo, constructivo, de acuerdo a su orientación, manifestando ciertas respuestas frente al puesto que desempeñan, entre las que se encuentran:

Salida, abandono: Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia. Insatisfacción expresada por medio de una conducta dirigida al abandono de la organización.

Voz, expresión: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia del mejoramiento, la discusión de problemas y algunas formas de actividad sindical. Insatisfacción expresada por medio de intentos activos y constructivos de mejorar la situación.

Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores. Insatisfacción expresada permitiendo que la situación empeore.

Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar a favor de la organización y su administración. Esto quiere decir que harán lo correcto y se confía en ella.

Consecuencias de la insatisfacción laboral.

Robbins (2004) describe que la insatisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, su familia y sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Las principales consecuencias de la insatisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- a) Abandono
- b) Ausentismo
- c) Accidentabilidad
- d) Baja productividad
- e) Dificultad para trabajar en grupo

Asimismo indica que los determinantes y consecuencias de la insatisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la insatisfacción de los empleados, de los determinantes individuales y de las expectativas laborales.

Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso se ve muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad y su índice de ausentismo y rotación. (Robbins, 2004)

Satisfacción y productividad

Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, se encuentra que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos. (Robbins, 2004)

Satisfacción y rotación

Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos. (Arnedo, 2009).

Además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional. (Arnedo, 2009)

La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación, de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual. (Robbins, 2004)

Un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del trabajador. El grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan. Debido a que la organización hace esfuerzos considerables para conservar a estas personas. Les dan aumentos, elogios, reconocimientos, más oportunidades de ascender, etc. Todo lo contrario ocurre con los que tienen un rendimiento bajo, la organización se esfuerza poco por retenerlos e incluso despliega presiones sutiles para incitarlos a renunciar. (Robbins, 2004)

Satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional

Los empleados satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto. Son más

proclives a esforzarse más allá de su deber, pues quieren pagar sus experiencias positivas. En congruencia con esta manera de pensar, los primeros análisis del comportamiento ciudadano organizacional (CCO) daban por hecho que había un vínculo estrecho con la satisfacción. (Robbins, 2004)

De acuerdo con las pruebas más recientes la satisfacción influye en el CCO, pero a través de la aplicación de justicia. Hay una relación general modesta entre la satisfacción con el trabajo y el CCO. Básicamente, la satisfacción se reduce a las ideas sobre resultados.

Si el trabajador no está de acuerdo con su supervisor en que son justos los procedimientos de la organización y los tabuladores de salario, su satisfacción no será mucha. En cambio, si le parece que los procedimientos y los resultados son justos, se siente confiado. Cuando un empleado confía en su patrón, está más dispuesto a actuar voluntariamente por encima de los requisitos formales de su puesto. (Robbins, 2004)

Tipos de Satisfacción laboral

Rivera, Martínez y De Santiago (2011). A continuación se presentan los diferentes tipos de satisfacción e insatisfacción laboral:

Tipo de satisfacción laboral descripción

SATISFACCIÓN

- PROGRESIVA: La satisfacción Incrementa el nivel de aspiraciones.
- ESTABILIZADA: mantiene el nivel de aspiraciones de cada individuo
- RESIGNADA: reduce el nivel de aspiraciones.

INSATISFACCIÓN

- CONSTRUCTIVA: a insatisfacción es un incentivo para mejorar y llegar a la satisfacción.
- FIJA: percibe el incumplimiento de sus aspiraciones pero lo soporta y mantiene una actitud pasiva al cambio.

PSEUDO- SATISFACCIÓN RESIGNADA

- Ante la insatisfacción, altera la percepción de la realidad.

Niveles de Satisfacción

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño de la empresa. (Robbins, 2004) A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

Por lo que se puede concluir que toda organización e institución debe medir constantemente la cultura organizacional y la satisfacción laboral porque esto permitirá contar con un plan de mejora continua y de capacitación para que el recurso humano sea más productivo, beneficiando así a la organización e institución cumpliendo además con la misión y objetivo de las mismas.

1.4.2 MARCO CONCEPTUAL

Cultura organizacional

Robbins (1993), “Indica que toda organización tiene una cultura tacita que les define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Con el tiempo la mayor parte de los empleados comprenden la cultura de su organización, saben las reglas y valores los cuales deben ser aceptados para formar parte de la organización.”

Características de una cultura organizacional

Schein (1996), la cultura organizacional está conformada por una serie de características que concentran la esencia de dicha cultura, como la identificación de sus miembros, las actividades laborales, orientación a resultados.

Davis y Newstrom (2001), una característica definitoria de las culturas es que se les concibe como representaciones simbólicas de profundas convicciones y valores, con el paso del tiempo, la cultura de una organización de perpetua gracias a su tendencia a atraer y retener a personas acordes con sus valores y convicciones.

Patrones y expectativas del colaborador

Hellriegel (1998), una cultura organizacional es el patrón propio de supuestos valores y normas compartidas que modela las actividades de socialización, lenguaje símbolos y prácticas de una organización. Es como la personalidad, la cual se revela a través de los empleados en general; la cultura organizacional consta de patrones y expectativas previsibles que determinan: la resolución de problemas, relación de los miembros, medición de resultados.

Tipos de Culturas

Hellriegel (1998), propone un marco de análisis que considera un eje vertical que refleja la orientación de control relativo de una organización, que varía de estable a flexible y un eje horizontal que refleja el enfoque relativo de atención de una organización, que va del funcionamiento interno al externo. Al cruzar estos ejes se generan cuatro cuadrantes que representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado.

Satisfacción laboral

Robbins (1993), define la satisfacción laboral como “la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Indica que es la actitud general ante el trabajo propio; la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que piensan que deberían recibir.”

Actitudes del colaborador

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), sostienen que la satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo. En esta definición los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o emoción, puesto que lo consideran una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Factores de la satisfacción laboral

Fernández – Ríos (1999) considera que la satisfacción laboral, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad, estabilidad, relaciones con los compañeros, apoyo y reconocimiento.

1.4.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Variables

- Cultura organizacional
- Satisfacción de los empleados

Operacionalización de las variables

VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES
Cultura Organizacional	Características	Innovación y correr riesgos. Minuciosidad Orientación a resultados Orientación a las personas Orientación a los equipos Agresividad Estabilidad
	Patrones y expectativas	Resolución de problemas Relación de los miembros Las percepciones Medición de los resultados Premios y castigos
	Tipos de Culturas	Burocrática Cultura de clan Emprendedora De Mercado
Satisfacción del empleado	Actitudes del colaborador	Dedicación Compromiso Estado de animo Satisfacción
	Factores	Retribución económica Condiciones del entorno Seguridad y estabilidad Reconocimiento Posibilidad de desarrollo
	Tipos	Progresiva Estabilizada Resignada

1.5. HIPÒTESIS

HIPÒTESIS GENERAL

La cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SAGA FALABELLA S.A en la ciudad de Chimbote.

1.6. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Describir como la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa saga Falabella S.A en la ciudad de Chimbote.

OBJETIVOS ESPECÌFICOS

- Describir como los factores de la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral individual y grupal de los trabajadores de la empresa SAGA FALABELLA S.A de la ciudad de Chimbote
- Analizar la cultura organizacional y su repercusión en la satisfacción laboral, rendimiento y resultados del colaborador en la empresa SAGA FALABELLA S.A de la ciudad de Chimbote

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

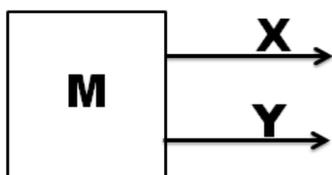
2.1.1. Tipo de la investigación

De acuerdo al problema planteado y a los objetivos formulados la presente investigación es de tipo no experimental, aplicada de modo transversal descriptivo, puesto que el propósito de la investigación es describir la cultura organizacional y la satisfacción laboral del colaborador en la empresa SAGA FALABELLA S.A de la ciudad de Chimbote.

El nivel de investigación es analítico o aplicativo, se observó e investigo situaciones, eventos y hechos ya existentes que corresponden al efecto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SAGA FALABELLA S.A de la ciudad de Chimbote.

2.1.2. Diseño de la investigación

De la investigación básica no experimental selecciono el diseño de sección transversal o transaccional considerando que el propósito fue estudiar en el presente periodo situaciones, eventos y hechos ya existentes que corresponden a la estructura organizacional y determino su efecto en la satisfacción laboral en el contexto de la realidad de la empresa SAGA FALABELLA S.A en la ciudad de Chimbote. Se eligió el diseño descriptivo, representado en la siguiente gráfica.



Dónde:

- M: Muestra de la investigación, representada por 50 colaboradores de la empresa Saga Falabella S.A de la ciudad de Chimbote.
- X: Estructura organizacional
- Y: Satisfacción laboral

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La población de la investigación lo constituyeron los 116 colaboradores empleados de la empresa SAGA FALABELLA S.A en la Ciudad de Chimbote.

MUESTRA

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

N= 116 (Es la población; que son todas las personas que laboran en la empresa SAGA FALABELLA S.A.)

Z= 95% (Es el nivel de confianza que se espera obtener)

P= 50% (Es la varianza poblacional)

Q=50% (Es la varianza poblacional)

E= 5% (Es el error muestral)

Muestra = 50 colaboradores

2.3. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

2.3.1. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la recolección de los datos se utilizó las técnicas e instrumentos siguientes:

Técnicas	Instrumentos de recolección de datos
Encuesta	Cuestionario. Anexo 01

- **Técnicas**

Durante el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta.

- **Instrumentos**

El instrumento que se utilizó en la presente investigación fue el cuestionario, el cual viene a ser un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas de acuerdo a la Operacionalización de variables y los objetivos, la guía de observación.

Cuestionario para los colaboradores, anexo N° 01.

2.3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Técnica documental. Se utilizó esta técnica para elaborar el marco teórico correspondiente, analizar trabajos de investigación, textos, publicaciones especializadas y documentos de gestión para obtener información de la institución en cuanto a herramientas de promoción y sistema de ventas de los colaboradores empresa SAGA FALABELLA S.A en la ciudad de Chimbote.

2.4. PROCEDIMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se seguirá el procedimiento siguiente:

- a. Se ordenara y tabulara los datos de las guías de entrevista que se le otorgo a cada empleado de la empresa.
- b. Se calcularan las frecuencias y porcentajes conforme a las respuestas obtenidas de las guías de entrevista, y luego se graficara e interpretara los resultados obtenidos.
- c. Todo los puntos antes mencionados de harán a través de la estadística descriptiva respetando todos sus pasos y etapas.
- d. Para realizar el procesamiento de datos se hará calculándolo de forma manual y/o se utilizara el programa EXCEL

CAPÍTULO III. RESULTADOS

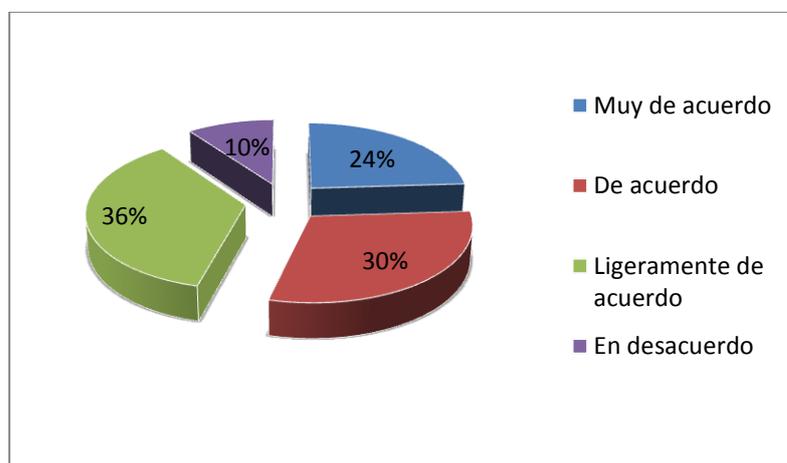
Resultados relacionados al efecto de la cultura organizacional, en la satisfacción la laboral de los colaboradores de la empresa SAGA FALABELLA S.A de la ciudad de Chimbote

1. ¿Considera Ud. que la empresa donde labora aplica en sus miembros, capacitaciones innovadores para las ventas?

Cuadro N°01

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	12	24%
De acuerdo	15	30%
Ligeramente de acuerdo	18	36%
En desacuerdo	5	10%
TOTAL	50	100%

Gráfico N°01



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

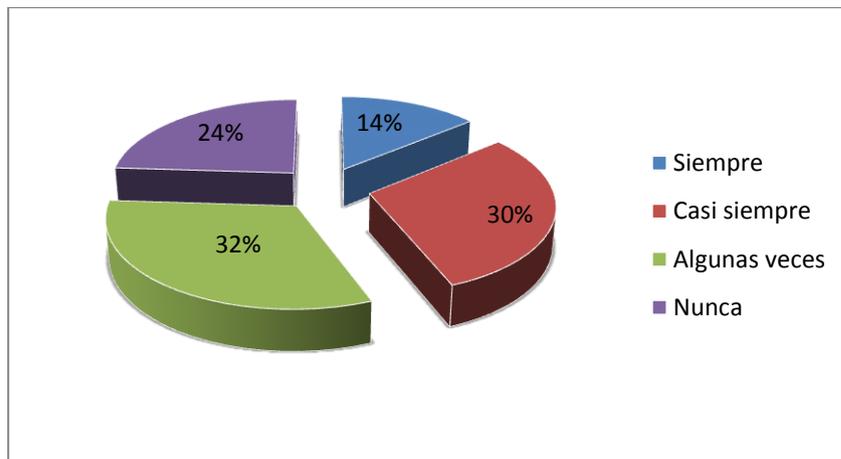
En el gráfico N° 01 podemos observar que; un 36% está ligeramente de acuerdo en que la empresa donde labora aplica capacitaciones innovadoras para las ventas, un 30% está de acuerdo, un 24% muy de acuerdo y un 10% está en desacuerdo.

2. ¿Con que frecuencia se pueden observar conflictos dentro de la empresa?

Cuadro N°02

CONCEPTO	TOTAL	%
Siempre	7	14%
Casi siempre	15	30%
Algunas veces	16	32%
Nunca	12	24%
TOTAL	50	100%

Grafico N°02



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKRГ

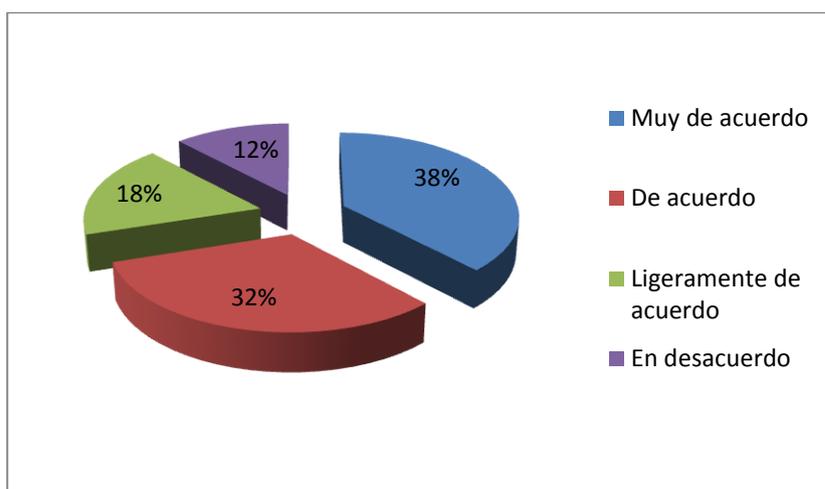
En el grafico N° 02 podemos observar que; un 32% coincide en que algunas veces se pueden observar conflictos dentro la empresa, un 30% casi siempre, un 24% nunca y un 14% sostiene que siempre.

3. ¿Cree Ud. que la empresa donde labora se orienta demasiado a los resultados, y no se preocupa por el colaborador?

Cuadro N°03

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	19	38%
De acuerdo	16	32%
Ligeramente de acuerdo	9	18%
En desacuerdo	6	12%
TOTAL	50	100%

Grafico N°03



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

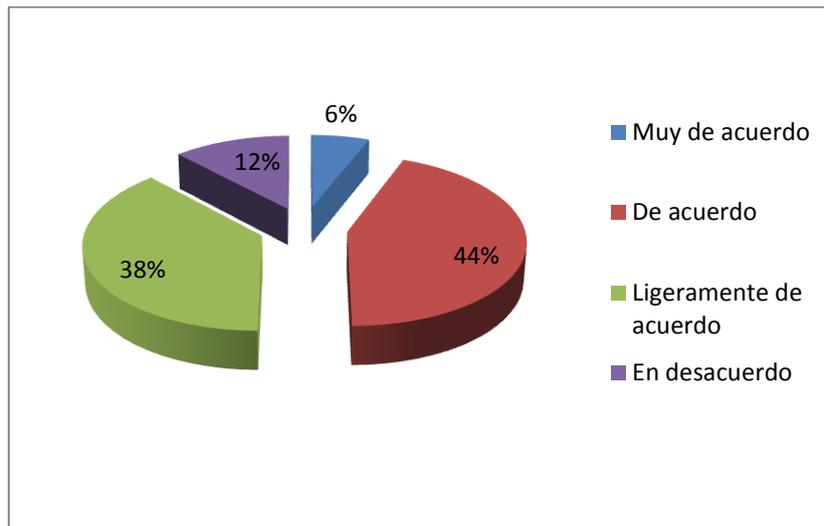
En el gráfico N° 03 podemos observar que el 38% cree estar muy de acuerdo con que la empresa donde labora se orienta demasiado a los resultados y no se preocupa por el colaborador, el 32% está de acuerdo, el 18% ligeramente de acuerdo y el 12% en desacuerdo.

4. ¿Crees Ud. que el área de recursos humanos de la empresa, se preocupa y conoce las necesidades e inquietudes de los colaboradores?

Cuadro N°04

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	3	6%
De acuerdo	22	44%
Ligeramente de acuerdo	19	38%
En desacuerdo	6	12%
TOTAL	50	100%

Grafico N°04



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKRГ

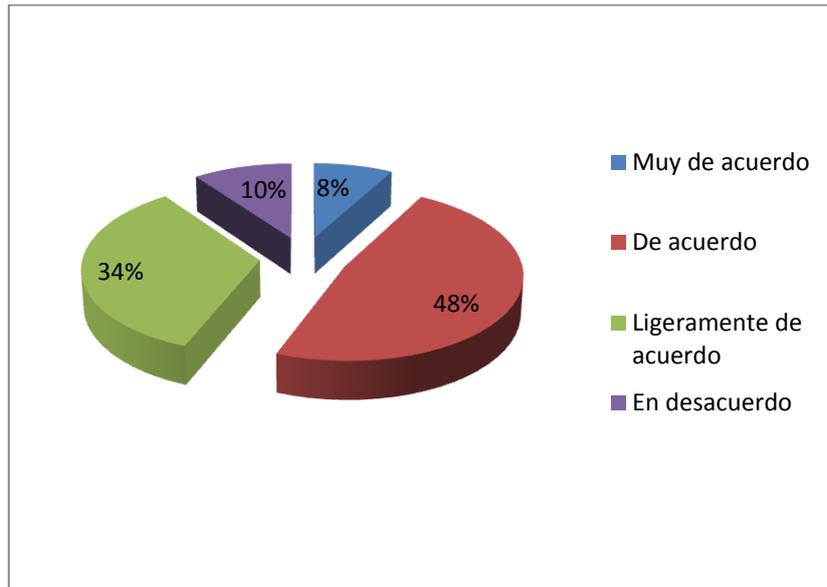
En el grafico N° 04 podemos observar que 44% está de acuerdo que el área de recursos humanos de la empresa, se preocupa y conoce las necesidades e inquietudes de los colaboradores, el 38% ligeramente de acuerdo, el 12% en desacuerdo y el 6% muy de acuerdo.

5. ¿Considera Ud. que el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación?

Cuadro N°05

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	4	8%
De acuerdo	24	48%
Ligeramente de acuerdo	17	34%
En desacuerdo	5	10%
TOTAL	50	100%

Gráfico N°05



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

En el gráfico N° 05 podemos observar que el 48% de los colaboradores sostiene que está de acuerdo con que el estilo para gestionarlos se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación, el 34% está ligeramente de acuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 3% está muy de acuerdo.

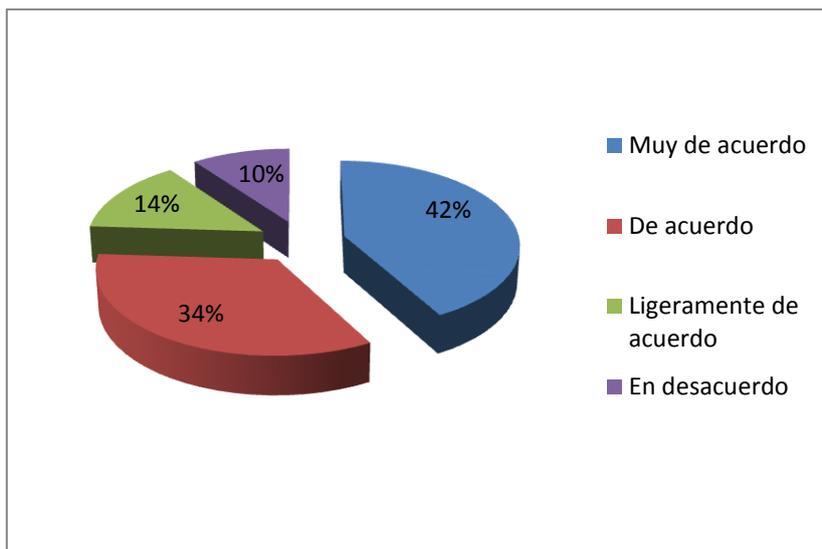
6. ¿La organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos, para sus colaboradores?

Cuadro N°06

CONCEPTO	TOTAL	%
----------	-------	---

Muy de acuerdo	21	42%
De acuerdo	17	34%
Ligeramente de acuerdo	7	14%
En desacuerdo	5	10%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 06



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKRГ

En el grafico N° 06 podemos observar que el 42% de los colaboradores, esta muy de acuerdo en que la organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos para sus colaboradores, el 34% está de acuerdo, el 14% ligeramente de acuerdo y el 10% está en desacuerdo.

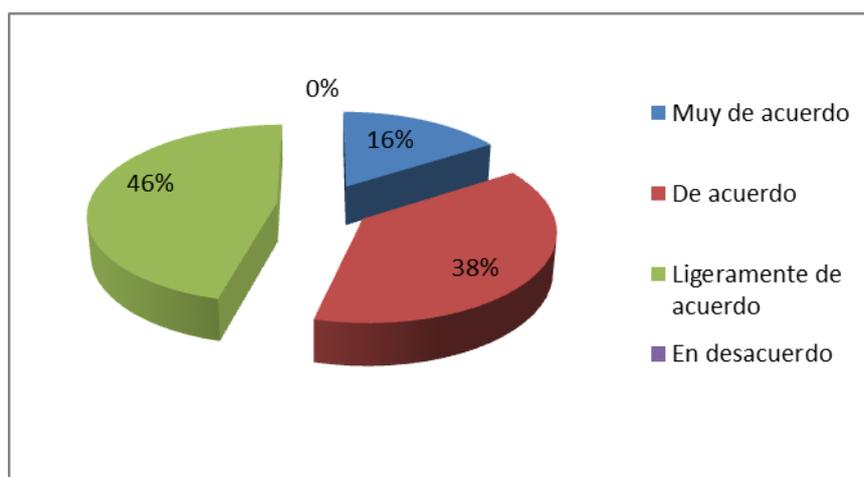
7. ¿Considera Ud. que la relación entre empleados es buena y se siente tranquilo(a) y apoyado mutuamente?

Cuadro N° 07

CONCEPTO	TOTAL	%
----------	-------	---

Muy de acuerdo	8	16%
De acuerdo	19	38%
Ligeramente de acuerdo	23	46%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 07



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKRK

En el grafico N° 07 podemos observar que el 46% de los colaboradores afirma estar ligeramente de acuerdo con que la relación entre empleados es buena y se siente tranquilo y apoyado mutuamente, el 38% está de acuerdo, el 16% muy de acuerdo y el 0 % en desacuerdo.

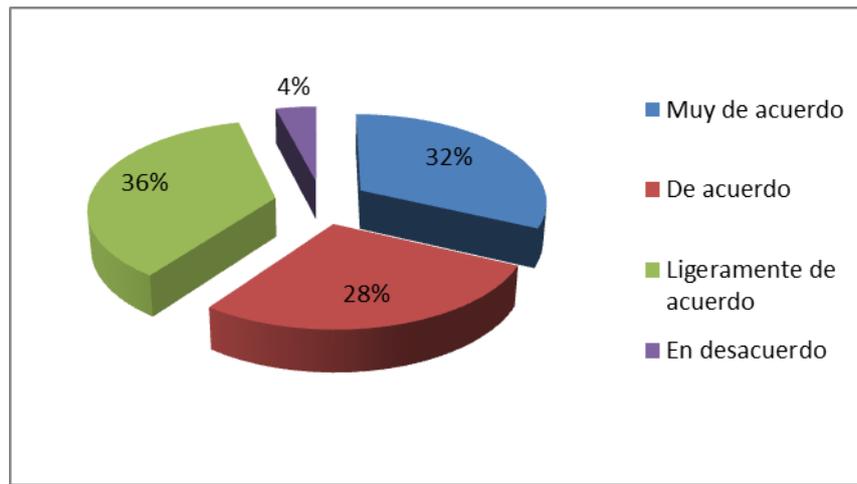
8. ¿Se siente Ud. motivado en su puesto de trabajo, y siente que puede desenvolverse favorablemente?

Cuadro N° 08

CONCEPTO	TOTAL	%
----------	-------	---

Muy de acuerdo	16	32%
De acuerdo	14	28%
Ligeramente de acuerdo	18	36%
En desacuerdo	2	4%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 08



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

En el grafico N° 08 podemos observar que el 36% de los colaboradores está ligeramente de acuerdo con que se siente motivado en su puesto de trabajo, y siente que puede desenvolverse favorablemente, el 32% está muy de acuerdo, el 28% está de acuerdo y el 4% está en desacuerdo.

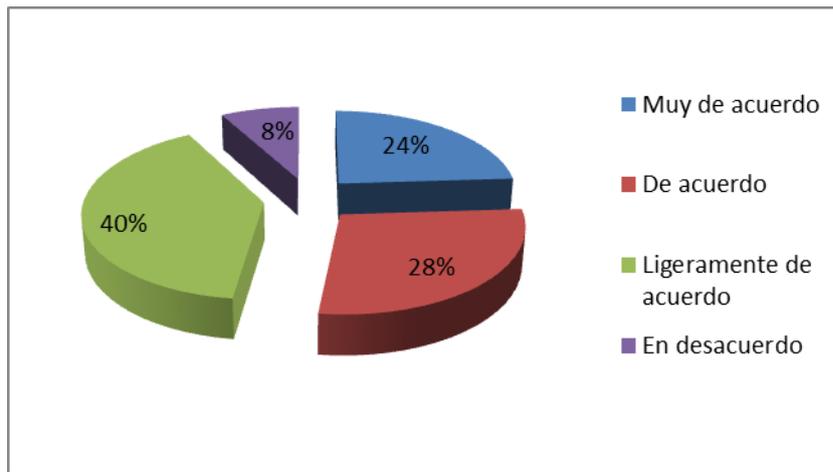
9. ¿Cree Ud. que en la empresa otorgan justos reconocimientos e incentivos por el buen desempeño laboral?

Cuadro N° 09

CONCEPTO	TOTAL	%
----------	-------	---

Muy de acuerdo	12	24%
De acuerdo	14	28%
Ligeramente de acuerdo	20	40%
En desacuerdo	4	8%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 09



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

En el grafico N° 09 podemos observar que el 40% de los colaboradores está ligeramente de acuerdo con que en la empresa se otorgan justos reconocimientos e incentivos por el buen desempeño laboral, el 28% está de acuerdo, el 24% está muy de acuerdo y el 8% está en desacuerdo.

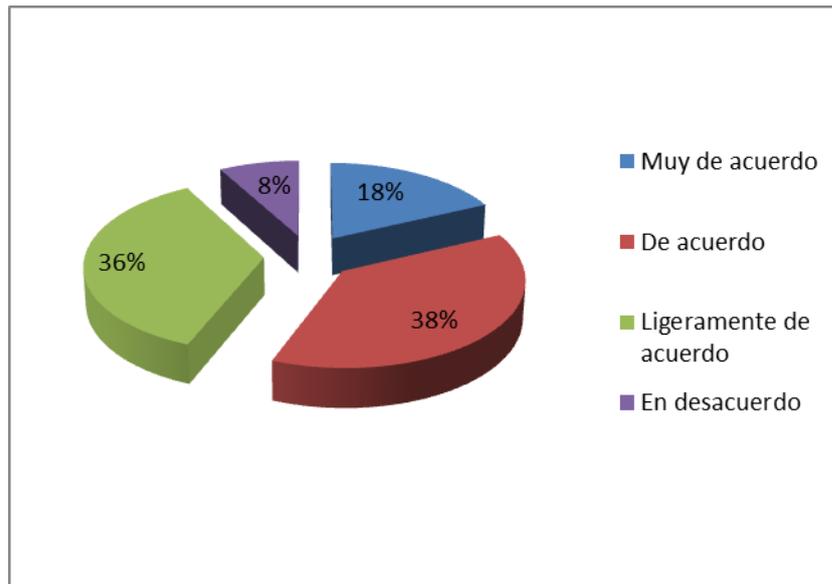
10. ¿Dentro de su trabajo le permiten aportar ideas y desarrollarlas en las labores diarias?

Cuadro N° 10

CONCEPTO	TOTAL	%
----------	-------	---

Muy de acuerdo	9	18%
De acuerdo	19	38%
Ligeramente de acuerdo	18	36%
En desacuerdo	4	8%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 10



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKRГ

En el gráfico N° 10 podemos observar que el 38% de los colaboradores está de acuerdo con que la empresa le permite aportar ideas y desarrollarlas, el 36% está ligeramente de acuerdo, el 18% está muy de acuerdo y el 8% está en desacuerdo.

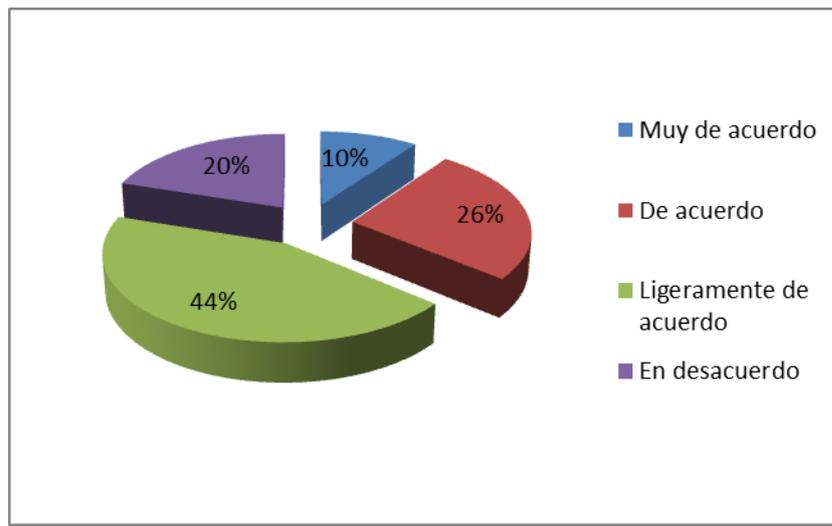
11. ¿Cree Ud. que la empresa en la que labora, cuenta con las herramientas tecnológicas y el suficiente recurso humano, para que se puedan cumplir los objetivos?

Cuadro N° 11

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	5	10%

De acuerdo	13	26%
Ligeramente de acuerdo	22	44%
En desacuerdo	10	20%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 11



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

En el grafico N° 11 podemos observar que el 44% de los colaboradores está ligeramente de acuerdo con que la empresa donde labora, cuenta con las herramientas tecnológicas y el suficiente recurso humano, para que se puedan cumplir los objetivos, el 26% está de acuerdo, el 20% está en desacuerdo y el 10% está muy de acuerdo.

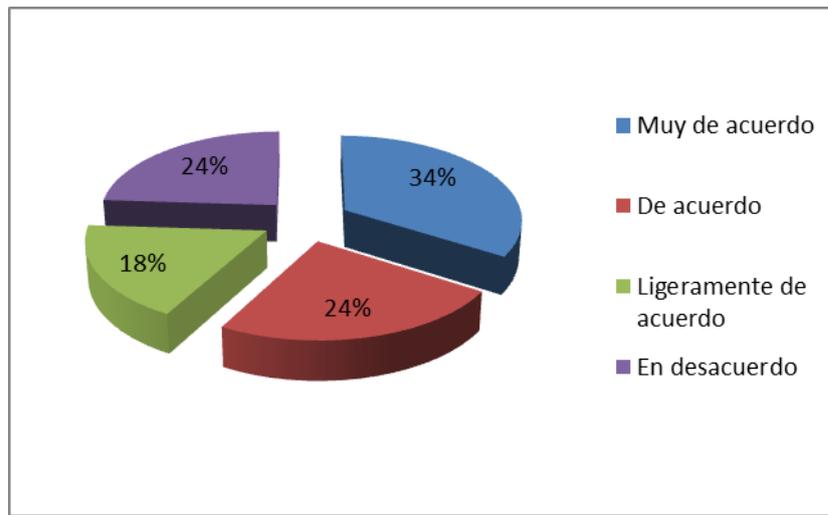
12. ¿Los conflictos generados en la empresa, se deben a que el sistema de trabajo no es el adecuado?

Cuadro N° 12

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	17	34%
De acuerdo	12	24%
Ligeramente de acuerdo	9	18%

En desacuerdo	12	24%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 12



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR G

En el grafico N° 12 podemos observar que el 34% de los colaboradores está muy de acuerdo en que los conflictos generados en la empresa, se deben a que el sistema de trabajo no es el adecuado, el 24% está de acuerdo, el 24% en desacuerdo y el 18% ligeramente de acuerdo.

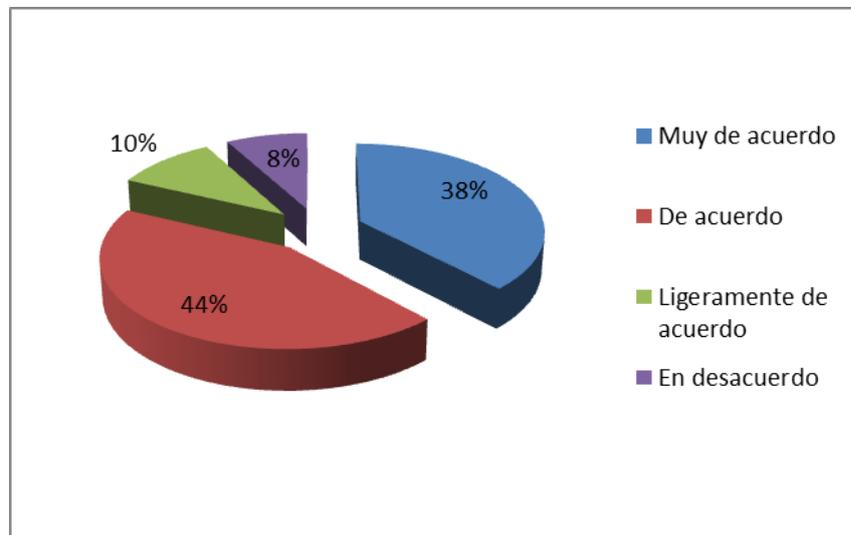
13. ¿Cree Ud. que cada compañero de trabajo, desempeña sus labores correctamente, y se rige a las normas?

Cuadro N° 13

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	19	38%
De acuerdo	22	44%
Ligeramente de acuerdo	5	10%

En desacuerdo	4	8%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 13



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKRГ

El gráfico N° 13 nos muestra que el 44% de empleados está de acuerdo con que cada compañero de trabajo desempeña sus labores correctamente, y se rige a las normas, el 38% está muy de acuerdo, el 10% está ligeramente de acuerdo y el 8% en desacuerdo.

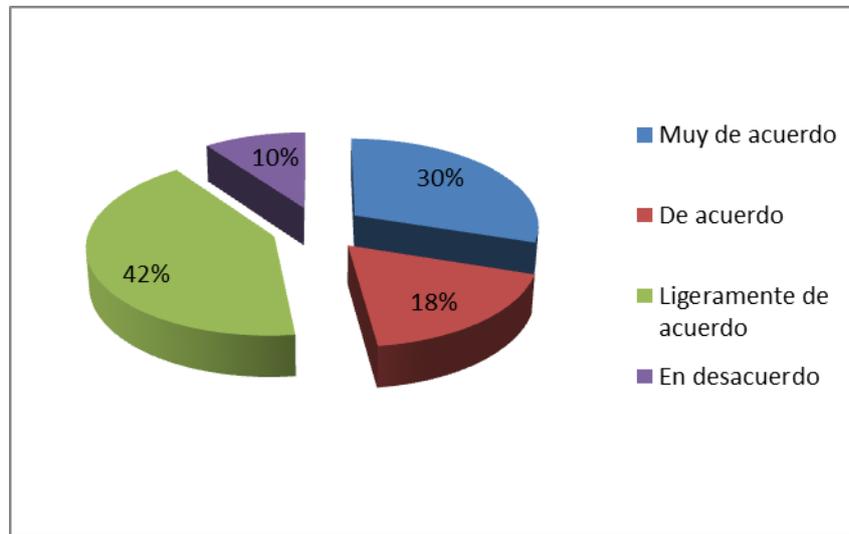
14. ¿Se siente Ud. suficientemente capacitado por la empresa, para desarrollar sus labores cotidianas?

Cuadro N° 14

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	15	30%
De acuerdo	9	18%
Ligeramente de acuerdo	21	42%

En desacuerdo	5	10%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 14



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

En el gráfico N° 14 podemos observar que el 42% de los colaboradores está ligeramente de acuerdo en que se siente suficientemente capacitado por la empresa para desarrollar sus labores cotidianas, el 30% está muy de acuerdo, el 18% está de acuerdo y el 10% está en desacuerdo.

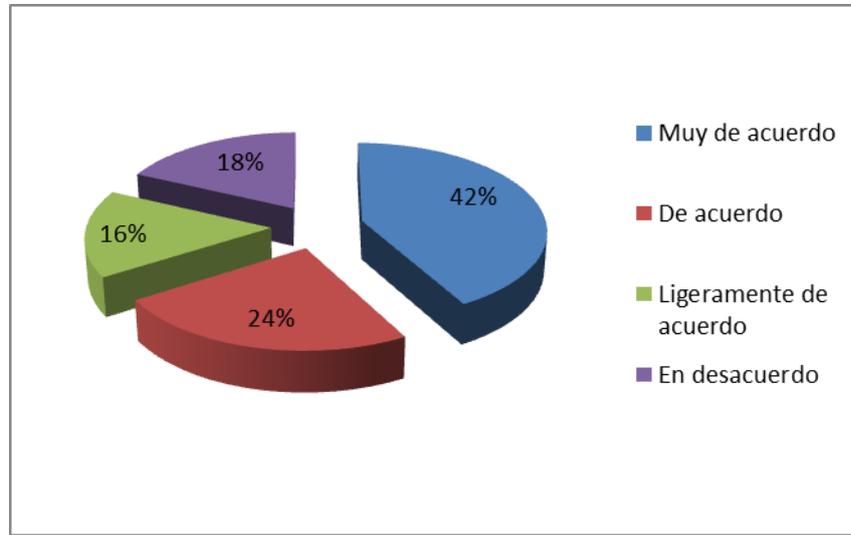
15. ¿Las relaciones sociales dentro de la empresa, le brindan a Ud. la oportunidad de promoción y crecimiento?

Cuadro N° 15

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	21	42%
De acuerdo	12	24%
Ligeramente de acuerdo	8	16%
En desacuerdo	9	18%

TOTAL	50	100%
-------	----	------

Grafico N° 15



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

En el grafico N° 15 podemos observar que el 42% de los colaboradores cree que las relaciones sociales dentro de la empresa, le brindan la oportunidad de promoción y crecimiento, el 24% está de acuerdo, el 18% está en desacuerdo y el 16% está ligeramente de acuerdo.

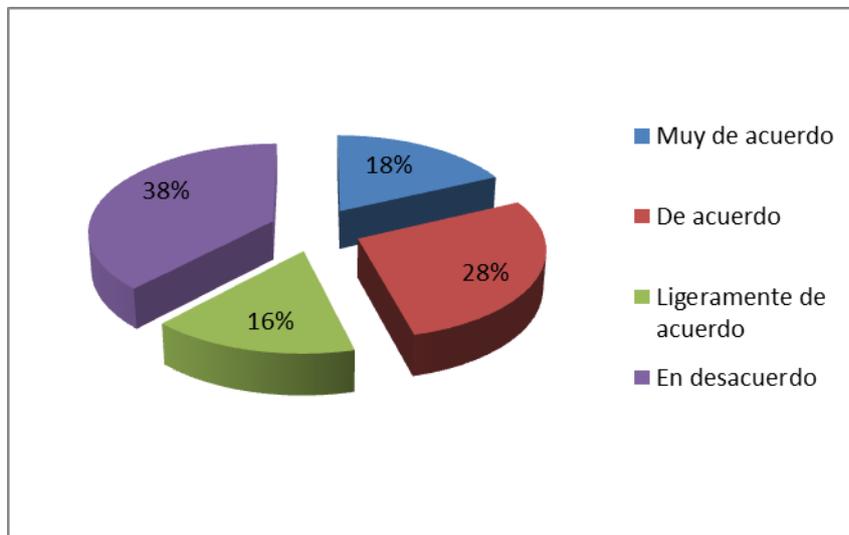
16. ¿Con respecto al desempeño de cada empleado, cree Ud., que existen favoritismos dentro de su centro de trabajo?

Cuadro N° 16

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	9	18%
De acuerdo	14	28%
Ligeramente de acuerdo	8	16%

En desacuerdo	19	38%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 16



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

En el gráfico N° 16 podemos observar que el 38% de los colaboradores, está en desacuerdo en que existen favoritismos dentro de su centro de trabajo, el 28% está de acuerdo, el 18% está muy de acuerdo y el 16% está ligeramente de acuerdo.

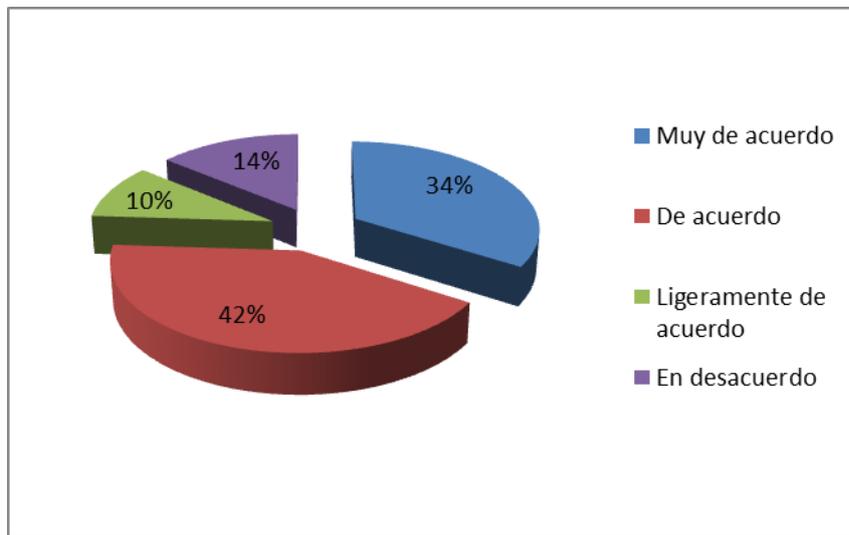
17. ¿Cree Ud., que el salario que recibe, es acorde a las funciones que Ud. realiza en su centro de labores?

Cuadro N° 17

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	17	34%
De acuerdo	21	42%

Ligeramente de acuerdo	5	10%
En desacuerdo	7	14%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 17



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

El gráfico N° 17 nos muestra que el 42% de los colaboradores está de acuerdo con que el salario que recibe, es acorde a las funciones que realiza en su centro de labores, el 34% está muy de acuerdo, el 14% está en desacuerdo y el 10% está ligeramente de acuerdo.

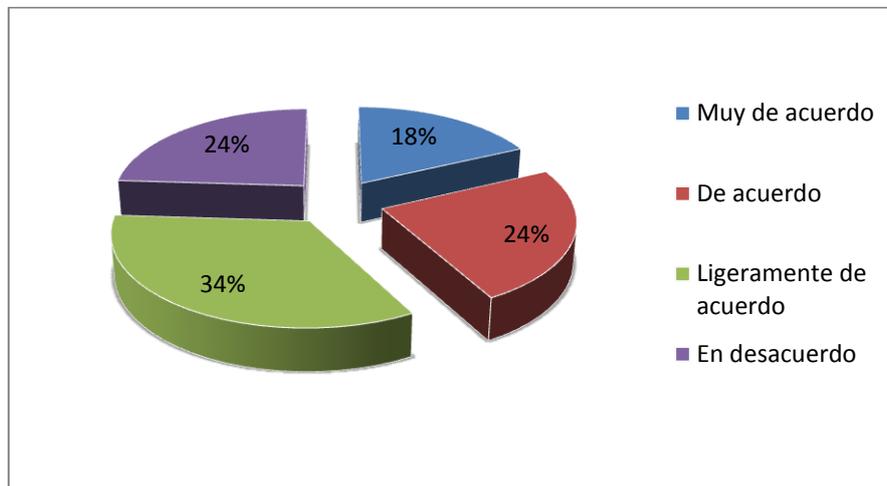
18. ¿Está a gusto con la atención y frecuencia con que lo dirigen?

Cuadro N° 18

CONCEPTO	TOTAL	%
Muy de acuerdo	9	18%
De acuerdo	12	24%
Ligeramente de acuerdo	17	34%

En desacuerdo	12	24%
TOTAL	50	100

Grafico N° 18



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

En el cuadro N° 18 podemos observar que el 34% de los colaboradores está ligeramente de acuerdo con que existen favoritismos dentro de la empresa, el 24% está de acuerdo, el 18% está muy de acuerdo, y el 24% está en desacuerdo.

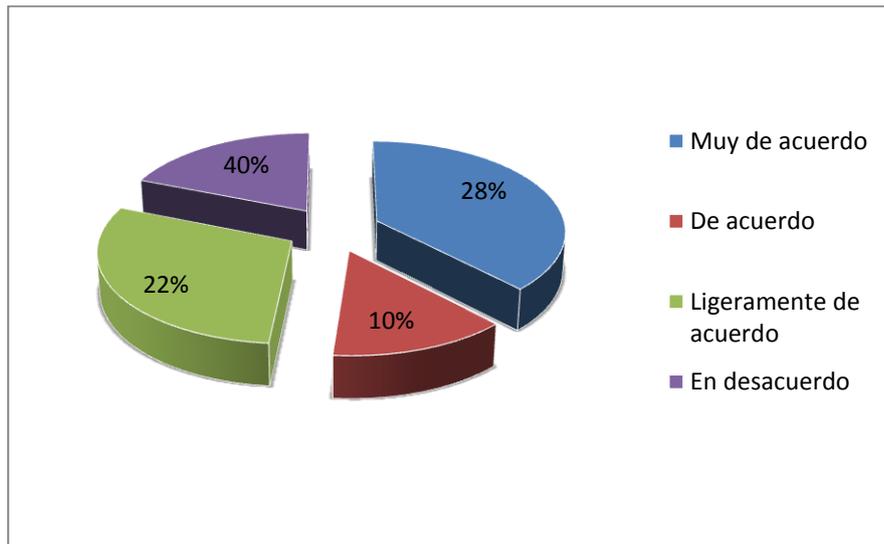
19. ¿Cree Ud. que la empresa donde labora le brinda los beneficios, comodidades y seguridad que necesita para desempeñar mejor y a tiempo su trabajo?

Cuadro N° 19

CONCEPTO	TOTAL	%
----------	-------	---

Muy de acuerdo	14	28%
De acuerdo	5	10%
Ligeramente de acuerdo	11	22%
En desacuerdo	20	40%
TOTAL	50	100%

Grafico N° 19



Fuente: Encuesta aplicada a colaboradores
Elaboración: EKR

En el gráfico N° 19 podemos observar que el 28% de los colaboradores está muy de acuerdo con que la empresa donde labora le brinda los beneficios, comodidades y seguridad que necesita para desempeñar mejor y a tiempo su trabajo, el 22% está ligeramente de acuerdo, el 10% está en desacuerdo y el 40% está de acuerdo.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

- En un 54% las capacitaciones innovadoras para las ventas que realiza la empresa tienen un impacto positivo en los colaboradores. (Véase en el cuadro N°01), al respecto Robbins (2004) indica que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la diferencia de otras, es un conjunto de características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización, entre la cual podemos observar la primera que indica: innovación y

correr riesgos, que el autor lo plantea como el grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- Respecto a las características de la cultura organizacional sostenidas por ROBBINS (2004), elaboramos las siguientes preguntas y se pudo obtener esos resultados:
 - En un 56% no se pueden observar conflictos dentro de la empresa. (Véase en el cuadro N° 02)
 - En un 70% la empresa se orienta demasiado a los resultados (Véase en el cuadro N°03), respecto a este punto Robbins (2004), sostiene que es esto suceso cuando la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
 - En un 50% el departamento de recursos humanos de la empresa se preocupa y conoce las necesidades de los colaboradores, Robbins (2004) sostiene que una de las características de la cultura organizacional es el grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
 - En un 82% la empresa emplea el trabajo el equipo para llegar a un consenso y fomentar la participación, respecto a esta característica Robbins (2004) sostiene que la orientación a los equipos es el grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.
- La relación entre empleados en un 57% es ligeramente buena y de apoyo mutuo (Véase en el cuadro N°07), según Hellriegel (1998) una firme cultura organizacional no surge por sí sola, la dirección debe cultivarla, los empleados aprenderla y adoptarla y esta a su vez trasmítese a los empleados de nuevo ingreso. En presencia de una vigorosa cultura organizacional plenamente desarrollada, es muy poco lo que distingue a los equipos formales de los grupos informales en término de sus normas, actividades, sentimientos e interacciones.
- En un 52% la empresa brinda ligeramente reconocimiento e incentivos por el buen desempeño laboral (Véase en el cuadro N°09), Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) la satisfacción laboral “es una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. En esta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tiene un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual frente al trabajo.
- De acuerdo al cuestionario realizado, podemos se llegó a la conclusión que un 66% la empresa incentiva la promoción y crecimiento de sus colaboradores (Véase en el cuadro N°15), en un 76% brinda un salario de acuerdo al mercado (Véase en cuadro N°17) y en un 62% la empresa brinda los beneficios y comodidades para que los colaboradores desempeñen mejor su trabajo, respecto a estos puntos la teoría de Robbins (2004) sostiene que la satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales, si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales, el trabajo puede ser la causa de felicidad de una persona, o todo lo contrario.

Fernández – Ríos (1999) considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales realizan el trabajo, en tal sentido estos autores señalan siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad, relaciones entre compañeros y reconocimiento y posibilidad de desarrollo personal y profesional.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La cultura organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este

determina la forma en que un individuo (colaborador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

- El 42% de los colaboradores está de acuerdo que la relación jefe – empleado es buena, y se pudo observar que los colaboradores, se dejan dirigir aceptando que su jefe les indique sus funciones y el horario a realizarlas, por otro lado también se observó que en un 46% los colaboradores están ligeramente de acuerdo con que la relación entre empleados es buena, esto como consecuencia de que a cada empleado se le asigna un área determinada dentro de la tienda y se procura que no trabajen dos en una misma área o marca, para evitar distracciones.
- La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro de la cultura organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar.
- A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los resultados obtenidos de la encuesta realizada, es decir, la satisfacción laboral de los colaboradores está presente positivamente siempre y cuando la cultura organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es la cultura la que influye a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar la propia cultura organizacional, pudimos observar que un 60% de los colaboradores se sienten motivados en su puesto de trabajo.
- Por todo lo expresado, se desprende que la incidencia en la mejora de los patrones y expectativas de la cultura organizacional, puede ser una buena herramienta en la empresa, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan, como la mejora en la disposición de los colaboradores, mayor interés en los resultados y quehacer de sus labores, mejor interrelación entre compañeros y convivencia positiva de todos los miembros que componen la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- Programar unos talleres de capacitación en ventas y llenado de formatos, para cada área, y en un horario determinado, para así no afectar la cobertura de

personal en tienda e incomodar a los clientes, orientando al personal a conseguir los resultados, pero también informándolos debidamente.

- Por parte del área de recursos humanos, programar entrevistas con cada colaborador, o con cada área, para compartir las necesidades e inquietudes de los colaboradores, para identificar qué problema los aqueja más, y descubrir cuáles son los motivos de su bajo o alto rendimiento y para conocer que esperan ellos de la empresa.
- Procurar que cada jefe de área, no solo delegue tareas específicas a un solo colaborador, sería conveniente que delegue las tareas por equipos para así promover el trabajo en conjunto y no limitar los conocimientos de los colaboradores con respecto al área donde están laborando.
- Con respecto a los premios e incentivos dentro de la empresa, sería conveniente, plantear una fecha específica, donde se pueda anunciar el empleado del trimestre y se premie a cada área por llegar a su cuota, y hacer una encuesta previa para estar informados sobre qué es lo que espera el colaborador por llegar a sus objetivos.
- Hacer un pequeño inventario por área para saber si las áreas están implementadas con los formatos, etiquetas y materiales necesarios para que los colaboradores puedan realizar sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ❖ Alvarado, M. (2008). *Ética como herramienta para mejorar la cultura organizacional en instituciones de servicios hospitalarios de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Sede Quetzaltenango.
- ❖ Álvarez Valverde, Shirley (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. Lima: UNMSM.
- ❖ Andrés A. Rodríguez; Maria Paz Retamal, Jose N. Lizama y Felipe A. Cornejo (2011) Universidad Andrés Bello – Santiago de Chile
- ❖ Arnedo, B. (2009). *Satisfacción laboral de los empleados del Instituto de Previsión Social del personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente (IPSPUDO)*. Tesis Inédita, Universidad Oriente, Venezuela.
- ❖ Aragón, M. (2001). *Interculturalidad y relaciones interétnicas en el aula (2ª.ed.)* Guatemala: Piedra Santa.
- ❖ Barney, J. (1996). Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage? *Journal of Management*, N°1, 99-120.
- ❖ Chávez J. y Mendoza, C. (1999). *Desarrollo y cultura*. Cobán: Centro Bartolomé de Las Casas. Textos Ak'Kutan 15.
- ❖ Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Rev. ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ❖ Claudio Hinojosa (2010) Clima organizacional y satisfacción laboral del profesores del colegio Sagrado Corazones Padres Franceses - Chile
- ❖ Davis, K. Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo (11 ed.)*. México:McGraw- Hill.
- ❖ Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo (10ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Espinoza, J. (2010). *Percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores operativos de una empresa panificadora que posee incentivos no monetarios*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- ❖ Fernández- Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- ❖ Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Sede Quetzaltenango.
- ❖ García, F. (2011). *Grado de satisfacción laboral por parte de los clientes internos sobre la labor que desempeña el departamento de Recursos Humanos en una empresadedicada a la importación y exportación*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- ❖ García, J. (2008). *Diagnóstico del tipo de cultura organizacional predominante en un canal de ventas de tarjetas de crédito de un Banco Guatemalteco*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- ❖ Gibson, J., Ivancevich, J. y Donelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ Hellriegel, D. (1998). *Administración* (7ª ed.). México: International Thompson Editores. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- ❖ Herrero, J. (2002). *¿Qué es cultura?* Recuperado de: <http://www-01.sil.org/training/capacitar/antro/cultura.pdf>
- ❖ Márquez, M. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- ❖ Palma Carrillo, Sonia (2004) Diagnóstico del Clima Organizacional en trabaja-dores dependientes de Lima Metropolitana. Lima. OPTIM
- ❖ Ríos, A. (1999). *Cultura organizacional*. Recuperado de: http://www.geocities.com/amirhali/ fpclass/cultura_organizacional.htm
- ❖ Rivera, V., Martínez, M. y De Santiago, E. (2011). Presentación Satisfacción Laboral. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Versoacustico/presentacin-satisfaccion>
- ❖ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Prentice Hall.

- ❖ Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional* (6ta. ed.). México: Prentice Hall.
- ❖ Rossi, I. y O'Higgins, E. (1980). *The Development of Theories of Culture* (2 ed.). New York: Ino Rossi
- ❖ Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- ❖ Schein, E. (1998). *La cultura organizacional y de liderazgo*. Buenos Aires: Editorial plaza Janes.
- ❖ Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa
- ❖ Smircich, L. (1993). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. Quarterly(28), 339-358.
- ❖ Soria, R. (s.f). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/Cultura%20organizacional.htm>
- ❖ Palma Carrillo, Sonia (2002) Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. Lima.
- ❖ Thompson, S. y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos* (13va. Edición). México: McGraw Hill Interamericana.
- ❖ Vásquez, (2012). *Nivel de satisfacción laboral en el personal de servicio al cliente de una corporación Huehueteca*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- ❖ Vega, M., Urra, G., y Bernales, G. (2010). Como influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de Retail. (Spanish). *Theoria: Ciencia, Arte y Humanidades*, 19(2), 21-36.
- ❖ Wilfredo Jose Sánchez Fonseca – agosto 2012 – Honduras – influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de la municipalidad del Choloma - Honduras
- ❖ Wilkins, G y Ouchi W. (1994). Types of organizational control and their relationship to their emotional well-being. *Admin, SCI. Q.* 23:293-317.

- ❖ Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la Cultura Organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Guatemala: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle de Guatemala.

ANEXO

CUESTIONARIO

A continuación encontrará un grupo de preguntas las cuales deberá responder con la mayor sinceridad posible, tenga la seguridad que sus respuestas serán con el único fin de la investigación, que es relacionar la cultura organizacional con la satisfacción laboral.

En donde:

1 es Nunca
2 es Algunas veces
3 es Casi Siempre
4 es Siempre

		1	2	3	4
1	¿Considera Ud. que la empresa donde labora aplica en sus miembros, capacitaciones innovadores para las ventas?				
2	¿Con que frecuencia se pueden observar conflictos dentro de la empresa?				
3	¿Cree Ud. que la empresa donde labora se orienta demasiado a los resultados, y no se preocupa por el recurso humano?				
4	¿Crees Ud. que el área de recursos humanos de la empresa, se preocupa y conoce las necesidades e inquietudes de los colaboradores?				
5	¿Considera Ud. que el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación?				
6	¿La organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos, para sus colaboradores?				
7	¿Considera Ud. que la relación entre empleados es buena y se siente tranquilo(a) y apoyado mutuamente?				
8	¿Se siente Ud. motivado en su puesto de trabajo, y siente que puede desenvolverse favorablemente?				

9	¿Cree Ud. que en la empresa otorgan justos reconocimientos e incentivos por el buen desempeño laboral?				
10	¿Dentro de su trabajo le permiten aportar ideas y desarrollarlas en las labores diarias?				
11	¿Cree Ud. que la empresa en la que labora, cuenta con las herramientas tecnológicas y el suficiente recurso humano, para que se puedan cumplir los objetivos?				
12	¿Los conflictos generados en la empresa, se deben a que el sistema de trabajo no es el adecuado?				
13	¿Cree Ud. que cada compañero de trabajo, desempeña sus labores correctamente, y se rige a las normas?				
14	¿Se siente Ud. suficientemente capacitado por la empresa, para desarrollar sus labores cotidianas?				
15	¿Las relaciones sociales dentro de la empresa, le brindan a Ud. la oportunidad de promoción y crecimiento?				
16	¿Con respecto al desempeño de cada empleado, cree Ud., que existen favoritismos dentro de su centro de trabajo?				
17	¿Cree Ud., que el salario que recibe, es acorde a las funciones que Ud. realiza en su centro de labores?				
18	¿Está a gusto con la atención y frecuencia con que lo dirigen?				
19	¿Cree Ud. que la empresa donde labora le brinda los beneficios, comodidades y seguridad que necesita para desempeñar mejor y a tiempo su trabajo?				

Guía de Observación

Objetivo: Describir como la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SAGA FALABELLA S.A en la ciudad de Chimbote

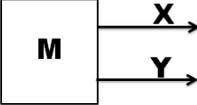
Aspectos a observar	Respuestas
Estructura de la organización	La organización está conformada por las siguientes áreas: Administrativos, Cajas, Área de Ventas, Atención al cliente, Plataforma, Mantenimiento, Prevención.
Políticas	Se observo que no todos los colaboradores, tienen las políticas de la empresa muy claras, y las ejecutan con claridad.
Cantidad de trabajadores, diferenciarlos por sexo, edad, etc.	Las áreas son mixtas, la única área donde solo se desempeñan varones es plataforma.
Comportamiento, de los colaboradores, y como se sienten en la empresa.	Se observo que todos, cumplen sus horarios, pero que no todos están conformes con los sueldos, ni con la distribución de personal.
Observar el entorno, en que los colaboradores se desenvuelven.	La tienda está bien distribuida, tienen un comedor, un tópico, servicios higiénicos diferenciados, y un área de recursos humanos.

Resultados de la observación

Se observo de manera general y especifica que la tienda cuenta con varias áreas, distribuidas por funciones, con respecto a los colaboradores, se observo que no todos están conformes con los sueldos ni horas establecidos, ni las modificaciones, a pesar de que cuentan con un entorno interno, relativamente optimo.

Matriz de coherencia

TÍTULO : Cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Saga Falabella S.A
 PROBLEMA : ¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SAGA FALABELLA S.A en la ciudad de Chimbote? HIPÓTESIS
 GENERAL : La cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SAGA FALABELLA S.A en la ciudad de Chimbote.
 OBJETIVO GENERAL : La cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SAGA FALABELLA S.A en la ciudad de Chimbote.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Subindicadores	metodología	Técnicas/Instrumento
<p>Describir como los factores de la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral individual y grupal de los trabajadores de la empresa SAGA FALABELLA S.A de la ciudad de Chimbote</p> <p>Analizar la cultura organizacional y su repercusión en la satisfacción laboral, rendimiento y resultados del colaborador en la empresa SAGA FALABELLA S.A de la ciudad de Chimbote</p>	CULTURA ORGANIZACIONAL	Características	Innovación y correr riesgos. Minuciosidad Orientación a resultados Orientación a las personas Agresividad Estabilidad	<p>Tipo de la investigación</p> <p>De acuerdo al problema planteado y a los objetivos formulados la presente investigación es de tipo no experimental, aplicada de modo transversal descriptivo. El nivel de investigación es analítico o aplicativo, se observó e investigo situaciones, eventos y hechos ya existentes que corresponden al efecto de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SAGA FALABELLA S.A de la ciudad de Chimbote.</p> <p>Diseño de la investigación</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>De la investigación básica no experimental selecciono el diseño de sección transversal o transaccional.</p> <p>M: Muestra de la investigación, representada por 50 colaboradores de la empresa Saga Falabella S.A de la ciudad de Chimbote. X: Estructura organizacional Y: Satisfacción laboral</p>	El instrumento que se utilizó en la presente investigación fue el cuestionario, el cual viene a ser un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas de acuerdo a la Operacionalización de variables y los objetivos, y la guía de observación.
		Patrones y expectativas	Resolución de problemas Relación de los miembros Las percepciones Medición de los resultados Premios y castigos		
		Tipos de Culturas	Burocrática Cultura de clan Emprendedora De Mercado		
	SATISFACCION LABORAL	Actitudes del colaborador	Dedicación Compromiso Estado de animo Satisfacción		
		Factores	Retribución económica Condiciones del entorno Seguridad y estabilidad Reconocimiento Posibilidad de desarrollo		
		Tipos	Progresiva Estabilizada Resignada		

--	--

PLAN DE MEJORA PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE DE LA TIENDA SAGAFALABELLA S.A DE LA CIUDAD DE CHIMBOTE.

Nº	MEDIDA	ACCIONES	AREA RESPONSABLE	PLAZO
01	Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la organización laboral.	1. Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material y reforzar las políticas.	Recursos Humanos Jefes de Venta	Con Chalas informativas, que sean dictadas una vez al mes. (Corto Plazo)
		2. Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual de tienda.	Gerente de Tienda Gerente de Ventas	
		3. Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.	Gerente de Ventas Jefa de Recursos Humanos	
		4. Mantener el estudio de las insatisfacciones de los colaboradores y la búsqueda inmediata de soluciones.	Jefa de Recursos Humanos Jefa de Operaciones	
02	Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.	1. Implementar cursos de comunicación dirigidos a la tienda objeto de estudio con conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades.	Jefe de Recursos Humanos Jefe de Operaciones	Corto Plazo
		2. Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de colaboradores en destrezas y habilidades para la resolución de conflicto.		

Nº	MEDIDA	ACCIONES	AREA RESPONSABLE	PLAZO
----	--------	----------	------------------	-------

03	Mejorar los métodos y estilos de dirección	1. Que reciban cursos los directivos, sobre cómo realizar sus reuniones y ser más empáticos con la problemática de los colaboradores.	Gerente de Ventas Corporación	Programarlo los días sábados que es cobertura total, dos veces por semana. (corto plazo)
		2. Coordinar capacitaciones con corporación, y garantía extendida, para que puedan asesorar a los jefes de venta sobre como ejecutar un plan de acción para	Gerente de Ventas Supervisores de Marcas	
04	Elaborar e implementar un programa de capacitación de directivos y colaboradores dirigido a fomentar la participación y fomentar una cultura organizacional solida y superior.	1. Curso teórico de capacitación para directivos sobre cultura organizacional, que incluya los factores más importantes que influyen en la satisfacción y por ende en la percepción buena o mala del colaborador.	Gerente de Tienda Gerente de Ventas Jefe de Operaciones Jefa de Recursos Humanos	Una vez al mes, o programar un día específico de la semana para cada área (corto plazo)
		2. Cursos prácticos y de medición de resultados, para las soluciones más generales a las problemáticas que existan entre los colaboradores.		
		3. Realizar discusiones grupales de forma interactiva entre las áreas de venta, donde cada uno exponga sus problemáticas y puntos de mejora.		
05	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor satisfacción en los colaboradores.	1. Crear formas de reconocimiento moral y material, de formas mensuales, trimestrales y anuales para estimular al colaborador y así tener mejores resultados en las ventas.	Gerente de tienda Gerente de ventas	Programarlo de manera trimestral y anual (Largo Plazo)
06	Reducir en lo posible los niveles de insatisfacción	1. Lograr que los colaboradores y jefes no se preocupen por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en perspectiva	Gerente de tienda Recursos Humanos	Corto Plazo.
		2. Reforzar a los directivos en la organización de su tiempo y de sus subordinados.		
		3. Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar los rumores e incertidumbre.		