FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

PLAN DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA INCMENA S.A.C. EN EL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR - 2012

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES

ANCCANA MOCHCCO, JHON ANTHONY
QUISPE RODRIGUEZ, KATHERINE MIRELLY

LIMA – PERÚ

2013

PRESENTACIÓN

La presente investigación, refleja dos puntos muy importantes dentro de toda organización que está tomando cada vez mayor fuerza en el país. Por un lado está el interés latente de conocer más sobre “cultura organizacional” y los diversos aspectos que este involucra; por otro lado está la importancia de la “satisfacción laboral” y sus ya conocidas relaciones con la productividad.

Como se sabe, la sociedad se crea a base de una cultura, para buscar la satisfacción de sus necesidades, en la actualidad existen diversos tipos de cultura. Las organizaciones del mismo modo, son un conjunto de culturas, gracias al potencial humano que lo conforma, potencial humano que busca la satisfacción de sus necesidades al igual que las organizaciones.

Es por ello, que las organizaciones no deben ser ajenas a los conocimientos de la cultura organizacional ni de satisfacción laboral, mas por el contrario deben preocuparse por la creación de una cultura empresarial que se encuentre relacionada con la satisfacción del potencial humano que los representa. Solo así podrán tener todo un ejército de colaboradores dispuestos a dar más por la organización que conforman.

La importancia de esta investigación se basa, en dar a conocer la relación directa que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Es decir, no se puede pretender obtener una entrega total del potencial humano si no existe una satisfacción laboral que los impulse a ello, si no se cuenta con un patrón de comportamiento positivo y fuerte para dicho fin.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a personas muy importantes en mi vida:

A mi madre por ser la mujer que ha sabido guiarme por buenos pasos con el ejemplo, a pedir perdón cuando debo de hacerlo y ha ser valiente en todo momento.

A mi padre por su seriedad y sencillez, un hombre de pocas palabras, que ha sabido enseñarme a sonreír cuando no hay motivos y ha ser firmes cuando tenemos un objetivo.

A mi hermana, por ser el motor que me impulsa a alcanzar mis sueños, y demostrarle que con sacrificio y empeño todo se puede.

Por último, a aquella persona que supo encender en mí, lo maravilloso del amor, cautivadora de mis sentidos y fuente de mi inspiración. Agradezco por tu compañía y por los hermosos momentos vividos, que ahora son recuerdos que orgullosamente llevo conmigo.

ANCCANA MOCHCCO, JHON ANTHONY.

Dedico esta investigación a personas maravillosas en mi vida: A Dios, porque me ha dado la oportunidad de vivir y por guiarme por el buen camino.

A mis padres por darme ejemplos dignos de superación, siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera y por el orgullo que sienten por mí. Todos los consejos brindados fueron de gran apoyo para no rendirme y seguir luchando aún cuando todas las cosas parezcan salir mal.

A mis hermanos, por hacer que me esfuerce al máximo para poder brindarles un gran ejemplo, por motivarme a cumplir todo lo propuesto.

Por último, a una persona maravillosa que me brindó todo su apoyo, por comprenderme cuando no tenía tiempo para verlo, por entender que todo lo que hacía era para poder cumplir mis metas y ser una persona de éxito.

QUISPE RODRIGUEZ, KATHERINE MIRELLY.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, que siempre ha creído en mí como persona y depositaron toda su confianza en mis sueños. Gracias por ser el apoyo más fuerte que tengo y el modelo de familia que anhelo. A través de sus ejemplos me enseñaron a nunca rendirme en el intento y ha siempre luchar por lo que quiero.

A mis amigos por ser partícipe de este logro, por compartir los retos universitarios y de la vida, y sobre todo por demostrar el coraje para salir siempre victorioso ante las adversidades.

A mis profesores que han inculcado en mi a lo largo de la vida universitaria, diversos conocimientos, que han sido aprovechados para hacer frente a la vida, como profesional y como persona.

ANCCANA MOCHCCO, JHON ANTHONY.

A mi familia, por ser las personas que me motivaron a seguir luchando día a día aunque las cosas muchas veces no salgan como fueron planeadas. Gracias a mis padres por hacer un gran esfuerzo para brindarme una buena educación muchas veces privándose de diferentes cosas, todo para que yo siga estudiando. A ustedes les debo todo lo que soy.

A mis amigos de toda la vida por sus lindas palabras y por estar conmigo cuando más los necesitaba, por demostrarme que nada es fácil en esta vida pero que tampoco es imposible alcanzar lo que se propone.

A mis profesores por brindarme diversos conocimientos, estrategias, por guiarme durante los cinco años de vida universitaria, por inculcarnos a ser buenos profesionales.

QUISPE RODRIGUEZ, KATHERINE MIRELLY.

ÍNDICE

Pág.

PRESENTACIÓN……...…….. 02

DEDICATORIA……...……. 03

AGRADECIMIENTO…… 04

INDICE……...…...…… 05

ÍNDICE DETABLAS……....…….……..…… 08

INDICE DE FIGURAS…….. 09

RESUMEN……..….….. 10

ABSTRACT…….……..…… 11

INTRODUCCIÓN……..……..……. 12

I. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……..…. 14

1.1. Situación problemática…….. 15

1.2. Formulación del problema……. 28

1.3. Objetivos de la investigación…….… 28

1.4. Justificación e importancia de la investigación…….……. 29

1.5. Limitaciones de la investigación…… 33

II. CAPÍTULO II: MARCO TEORICO…… 34

2.1 Antecedentes de estudios……..….…… 35

2.2 Bases teóricas y científicas…….…… 41

2.2.1. Teoría de Jerarquía de las Necesidades…… 42

2.2.2. Teoría de Motivación- Herzberg…….. 44

2.2.3 Modelo de Schein……..….. 49

2.3 Definición conceptual de la terminología empleada…… 53
2.3.1. Cultura Organizacional…… 53
2.3.2. Satisfacción Laboral……..…….. 55

III. CAPÍTULO III: METODO…….…. 58

3.1 Tipo y diseño de investigación……... 59

3.1.1. Tipo de estudio……. 59

3.1.2. Diseño de diseño…….. 59

3.2 Población y muestra……... 61

3.2.1. Población…….. 61

3.2.2. Muestra……. 61

3.3 Consistencia interna de la hipótesis……..…….. 61

3.4 Hipótesis……. 62

3.4.1. Hipótesis nula……... 62

3.4.2. Hipótesis alterna…….. 62

3.4.3. Hipótesis especificas…… 62

3.4.4. Prueba de hipótesis……. 62

3.5 Variables – Operacionalización……..…… 63

3.5.1. Definición conceptual…….. 63

3.5.1.1. Variable independiente……. 63

3.5.1.2. Variable dependiente……... 64

3.6 Métodos e instrumentos de investigación…….. 67

3.6.1. Método de investigación…….. 67

3.6.2. Técnicas o instrumentos de recolección de investigación……... 67

3.6.3. Métodos de análisis de datos……... 68

3.7 Procesamiento y análisis estadístico de los datos…….. 69

IV. CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION…….. 70

4.1. Resultados……..……. 71

4.2. Discusión de los resultados ……..…….……. 81

4.3. Plan estratégico……..… 84

V. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…….. 113

5.1. Conclusiones…….…..…… 114

5.2. Recomendaciones……...……. 115

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS…….…. 117

ANEXOS……..……. 121

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 Operacionalización de la variable…….……..... 65

TABLA 2 Escala: todas las variables……...…… 69

TABLA 3 Estadísticos de fiabilidad…….……..…… 69

TABLA 4 Escala: todas las variables……..……..... 71

TABLA 5 Estadísticos de fiabilidad……..…….… 71

TABLA 6 Valores: Estadísticos descriptivos……..……... 71

TABLA 7 Valores (agrupado)……..…….……. 72

TABLA 8 Normas: Estadísticos descriptivos…..……..…….… 73

TABLA 9: Normas (agrupado)…….……..... 73

TABLA 10 Identificación: Estadísticos descriptivos……..... 74

TABLA 11 Identificación (agrupado)……..... 74

TABLA 12 Sentimiento: Estadísticos descriptivos……..…….. 75

TABLA 13 Sentimiento (agrupado)……..…….… 76

TABLA 14 Ambiente: Estadísticos descriptivos…… 77

TABLA 15: Ambiente (agrupado)…….….. 77

TABLA 16 Compensación: Estadísticos descriptivos…… 78

TABLA 17 Compensación (agrupado)…….…….…. 78

TABLA 18 Resumen de Procesamiento de Casos……..… 80

TABLA 19 Tabla de Contingencia Cultura Organizacional * Satisfacción Laboral… 80

TABLA 20 Prueba chi - cuadrado……. 80

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Pirámide de las Necesidades de Abraham Maslow…….…...……..... 43

FIGURA 2 Diseño de estudio …….…….. 60

FIGURA 3 Función chi-cuadrado…….……..……..…… 61

FIGURA 4 Distribución Chi-cuadrado…….……. 63

FIGURA 5 Valores…….…….…….. 72

FIGURA 6 Normas …….…….. 73

FIGURA 7: Identificación…….……..…... 75

FIGURA 8 Sentimientos…….……..……..... 76

FIGURA 9 Ambiente…….……..... 77

FIGURA 10 Compensación…… 79

RESUMEN

El objetivo de la investigación es dar a conocer la relación directa que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados. Es decir, una organización no puede brindar satisfacción laboral si no cuenta con una cultura de comportamiento positiva. La cultura organizacional y la satisfacción laboral son nuestras variables, dependiente e independiente respectivamente, las cuales se encuentran sustentadas en los estudios realizados años atrás por diversos teóricos, es decir son las bases para explicar y defender la investigación.

La situación problemática de la investigación tanto internacional, nacional y local se centra en la idea de que la insatisfacción laboral se presenta en diversas empresas a causa de la falta de conocimiento o aplicación de una cultura organizacional. El estudio de la investigación es de tipo descriptivo - explicativo, el diseño de investigación es experimental. El muestreo usado es el no probabilístico intencional (donde la muestra es decidida por el investigador), el número de participantes estuvo compuesto por 40 empleados de la empresa INCMENA S.A.C. El instrumento empleado ha sido la encuesta de tipo Likert, el método utilizado para el procesamiento de los datos fue el SPSS.

Los resultados obtenidos fueron analizados, para luego ser confrontados con las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, lo cual conllevara a la verificación de la investigación.

Palabras clave: Cultura, satisfacción, comportamiento, motivación.

ABSTRACT

The aim of our research is to show the relationship between organizational culture and employee's job satisfaction. I mean, an organization cannot provide job satisfaction if you do not have a positive behavior culture. Organizational culture and job satisfaction are our variables, dependent and independent, respectively, which are supported in studies conducted years ago by various theorists, is they are the foundation to explain and defend our research.

The research problem situation both internationally, nationally and locally is focused on the idea that job dissatisfaction comes in various companies due to lack of knowledge or application of an organizational culture. The research study is descriptive – explanatory, research design is experimental. The sample used is not intentional probabilistic (the sample is determined by the investigator), the number of participants consisted of 40 employees of the company INCMENA S.A.C. The instrument used was the Likert survey, the method used for processing the data was SPSS.

The results were analyzed, only to be confronted with the assumptions made at the beginning of our research, which entailed to the verification of the research.

Keywords: Culture satisfaction, behavior, motivation.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral se ha venido tratando a lo largo de muchos años y como consecuencias diversos autores han aportado conocimientos sobre las causas y efectos de dicho tema. A pesar de ello, muchas organizaciones no cubren las expectativas de sus empleados en cuanto a satisfacción laboral, ya sea por diversos motivos o circunstancias.

En la actualidad existen muchas estrategias de gestión que impulsan el desarrollo de las organizaciones, convirtiéndose muchas de ellas en modelos a seguir para otras, es entonces cuando la primera pregunta sale a la luz ¿Porque ellos si pueden?

La respuesta es sencilla, es voltear a mirar a donde empezó todo, al inicio de las empresas, y entonces se entenderá que todo comenzó con la unión de las personas y sus diferentes necesidades. Al existir necesidades se busca la satisfacción, sin embargo no se puede llegar a ella si no se cuenta con un patrón de comportamiento, es decir una cultura.

Es por ello que en el primer capítulo de la investigación se muestra la problemática internacional, nacional y local. Así como también sus causas y consecuencias, que dan origen a la formulación del problema central. Del mismo modo los objetivos alcanzados por la investigación, explicando la importancia que tiene, establecer una cultura organizacional positiva para generar la satisfacción laboral. Tomando en cuenta las previas limitaciones que fueron superadas por la dedicación y perseverancia de los autores.

Por otra parte en el siguiente capítulo se hace referencia a tres teorías para definir tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral. Los cuales nos permiten la justificación de las variables expuestas y la relación que guarda una con otra.

A continuación, en el tercer capítulo se define el tipo de estudio y diseño de investigación planteado, la población y el tamaño de la muestra analizada, de igual forma la consistencia de la hipótesis, confirmando la viabilidad de la investigación. Acto seguido se determina la operacionabilidad de las variables, el cual nos permite la elaboración de la encuesta aplicada.

En tal sentido se detalla los métodos de investigación realizados, el procesamiento de los datos obtenidos, para finalmente concluir con el análisis estadístico de los mismos.

Seguidamente en el capitulo cuatro se detalla los resultados obtenidos a través del spss, de cada una de las dimensiones, a su vez se realizan breves discusiones de los resultados obtenidos, en base a los teóricos y aportes mencionados en el desarrollo de la investigación.

Por último, en el capítulo cinco, se presentan las conclusiones sobre el análisis de la investigación, los cuales se encuentran relacionados con los objetivos planteados, demostrando el comportamiento de la muestra estudiada. Así como también las recomendaciones para mejorar la satisfacción laboral de los empleados en base a una mejor cultura organizacional.

Finalmente se presentan los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Situación Problemática

En el contexto internacional de México, que es un país que refleja poca satisfacción laboral debido a que todas las actividades realizadas por los trabajadores de una empresa es solo por compromiso; el mexicano siempre ha dispuesto que todo lo relacionado con lo que está fuera de su casa le compete al gobierno deslindándose de responsabilidad con lo que ocurre a su alrededor y evadiendo el compromiso que tiene con su empresa.

Como en toda cultura, existen palabras con referencias que van más allá del solo significado. En México por ejemplo, tenemos las muy utilizadas frases "Mañana", "Al ratito" o "Después", las cuales además de su significado explícito, dentro de la cultura mexicana tienen un significado implícito, el cual, según el contexto puede significar, "No lo quiero hacer", "No lo voy a hacer".

Es común escuchar sobre personas que no disfrutan lo que hacen o que se quejan de sus salarios, pero no se cree que tenga solución, ya que en la gran mayoría de los casos los afectados permanecen en sus empleos por temor a no encontrar algo mejor o por la seguridad que les da recibir un sueldo quincenal. Los casos que se dan en la actualidad es que los empleados mexicanos también entran a las filas del desempleo por insatisfacción en su actual trabajo.

Si bien el panorama actual del país no resulta alentador y los cambios más importantes dependen de políticas laborales, también es cierto que la manera en que se afrontan las problemáticas repercuten en la calidad de vida de los individuos; fomentar en los jóvenes la búsqueda de un desarrollo y satisfacción personal, y contribuir con el ejemplo al disfrutar el empleo en que se desempeña o buscar mantener una actitud positiva, pueden hacer una diferencia en las futuras generaciones.

A sí mismo en el contexto nacional, las condiciones de trabajo en que las personas llevan a cabo sus labores, es un tema cada vez de mayor interés, no solo para las instituciones dedicadas al tema de trabajo, sino, también para la sociedad en su conjunto. Esto no es para menos, considerando que las personas pasan más de un tercio de cada día en el trabajo y sus

implicancias que ello conlleva a sus condiciones de vida y a su misma productividad. Más aún, es una preocupación creciente de parte del estado el que se genere trabajos decentes, que propicien una mejorar calidad de vida del trabajador.

Podemos decir que la insatisfacción laboral es una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona, haciendo referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

Usualmente, el trabajo aporta gran sentido a nuestras vidas, sentir que nuestra labor es útil a los demás nos da reconocimiento social, que aumenta inclusive, nuestro autoestima.

En nuestro país podemos afirmar que existe gran cantidad de desempleo, es por ello que muchos profesionales optan por aceptar la primera oferta laboral que se les presente. Muchas veces suelen desempeñarse en actividades que no son afines a su profesión; lo que provoca que no se desenvuelvan al máximo en el puesto que ocupan y por ende a no sentirse contento con lo que realizan.

A su vez, suele existir un mal clima laboral, debido a que todos los trabajadores que laboran en una empresa no son tratados con igualdad, ya que en la actualidad se observan muchos casos de favoritismos o preferencias en aquellos trabajadores que ingresan a laborar por ser parientes o conocidos de las personas que están al mando de la empresa.

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, o falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso.

Gran parte de los trabajadores también encuentran un mal clima laboral debido que, no son trabajadores formales, por lo tanto, no cuentan con todos los beneficios de ley, muchos suelen estar descontentos porque el estado simplemente dicta leyes para el beneficio del trabajador pero no verifica la puesta en práctica por parte de las empresas.

Es por ello que los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción.

De igual manera los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, las personas obtienen del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal.

Del mismo modo la satisfacción laboral dentro de la empresa INCMENA S.A.C. ha sumado varios puntos de inasistencia desde su aparición en el mercado, ya que la mayoría de los trabajadores muestran signos de insatisfacción y falta de identificación con la empresa. Muchos de los síntomas que presentan los trabajadores son causados quizás, no por la falta de conocimiento del tema por parte de los dueños o gerentes al mando, si no por el contrario, por la falta de aplicación y práctica de las estrategias que la satisfacción laboral involucra.

Es decir, desde la fundación de INCMENA S.A.C. (2005), la empresa se dedicó y se enfocó a ver la parte remunerativa que generaba el negocio. Se podría decir que su objetivo principal, como toda empresa, fue crecer rápidamente en el mercado y llegar a ser reconocida dentro del rubro en que se encuentra.

Sin embargo, han dejado pasar un factor muy importante para el éxito de toda empresa, “Los empleados”, los encargados de empujar la empresa al éxito, con su trabajo, compromiso y dedicación. La empresa no ha sabido cumplir con las expectativas de sus empleados, los dueños creen que, lo que ellos reciben por su trabajo dentro de la empresa, se basa simplemente en la remuneración, es decir el dinero. Dejando de lado muchos otros aspectos

cruciales e importantes, que si fueran atendidos generarían otro pensamiento por parte de los empleados hacia la empresa.

Como bien se sabe, aquel que no se encuentra conforme con lo que recibe al brindar un servicio, inmediatamente presentara síntomas de molestia y de disconformidad, que en este caso llamaremos síntomas de insatisfacción laboral, que se van presentando como cadenas, una tras de otra, terminando muchas veces en la renuncia del empleado. Para evitar llegar a este último efecto de la insatisfacción laboral, la empresa debe actuar con prontitud, realizando acciones de apoyo, incentivos, reconocimientos, beneficios, cambios en el trato y en el ambiente de trabajo, etc. Es decir, la empresa debe empezar a poner en práctica acciones de motivación personal.

Por ejemplo, uno de los primeros síntomas; es la pérdida de ganas para desarrollar las labores diarias que se le son asignadas en la empresa. Para ello la empresa puede asignar tareas afines a la función principal del personal, sin cambiar su puesto de trabajo.

Seguidamente a esta falta de ganas por el trabajo, con el pasar del tiempo y sin tener cambios positivos, comienza a perderse el compromiso por el trabajo, es decir hacer las cosas por hacer, no porque les gusta. Ante este síntoma, los reconocimientos ante el grupo de trabajo, generará que el empleado sienta su importancia en la empresa.

Al mismo tiempo que se pierde el compromiso por el trabajo, el personal muchas veces realiza las funciones encargadas tal y cual se les ha informado, perdiendo a si la falta de criterio para algunos pasos en el desarrollo de la tarea. Solo quieren terminar lo más pronto posible su trabajo, dejando de lado su criterio personal. En cuanto a este caso, la empresa podría autorizar y luego incentivar al personal, para que identifique un error o aporte nuevas alternativas en el desarrollo del proceso.

Con el pasar del tiempo, los empleados entienden que no tienen ninguna superación laboral y mucho menos un desarrollo personal dentro de la empresa, generando así, empleados que no se sienten identificados con la organización, empleados que no pronuncian con orgullo la institución donde laboran. Para empezar a generar un cambio a esta situación, debería realizarse cada cierto tiempo, reuniones generales con todos los empleados, en donde se debe

informar los logros de la empresa y el crecimiento que este tenga, fundamentando que todo se debe al gran desempeño que el personal viene realizando.

Como consecuencia de todos estos síntomas sin resolver, comienza a generarse un ambiente de trabajo hostil, donde no hay armonía ni trabajo en equipo, donde los trabajadores al comenzar el horario de trabajo ya están esperando el horario de salida, es decir, trabajan bajo un clima laboral que les genera ansiedad de salir de la empresa. Para solucionar este ambiente de trabajo, la empresa debe tener un cambio en el trato del personal, fomentando el trabajo en equipo y realizando pequeñas actividades de interacción.

Y por último un efecto futuro luego de toda la cadena de síntomas de insatisfacción, es la renuncia del empleado, que muchas veces, no es porque encontraron un mejor trabajo, sino porque se sienten ahogados dentro de la empresa y lo primero que buscan es un des-estresante. Si una vez realizado todas las acciones de motivación en los casos propuestos, el empleado llega a esta última etapa, se tendría que analizar cuáles son las causas de su renuncia, para ver si existe una falla en las acciones tomadas y realizar una retroalimentación.

Por otro lado, la falta de satisfacción laboral que los trabajadores perciben por parte de la empresa, se deben a diversos puntos que a continuación se mencionan.

Quizás el tema más importante y crítico para entender porque los empleados muestran signos de insatisfacción laboral, es la falta de cultura organizacional dentro de la empresa. Los directivos al mando de la empresa no han sabido tomarse su tiempo para comprender o asimilar los conceptos de cultura organizacional y por consiguiente, no han sabido como transmitir a los diferentes grupos que existen dentro de la organización, las variables que este tema contiene, como lo son sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción.

La ausencia de motivación personal, es otro tema clave para tener como consecuencia la insatisfacción laboral dentro de la empresa, ya que un personal sin motivación genera tener un trabajo por obligación y no por dedicación.

La puntualidad y el cumplimiento de lo prometido son puntos en donde se debería poner mayor atención, hablamos de puntualidad para referirnos a los pagos del personal, que en ocasiones tienen un retraso. Del mismo modo cumplir con las promesas que se les ofrece al personal ayudan a generar satisfacción en ellos, sin embargo el incumplir con ellos genera un ambiente de desconfianza.

La buena comunicación entre los diferentes grupos de la organización es una tarea cumplida a medias por parte de la empresa. Es decir, transmiten información de un lado a otro, pero no se preocupan por que el receptor haya entendido lo que ellos han querido transmitir. La buena comunicación es el ingrediente de todos los días para obtener un trabajo en equipo.

La falta de capacitación a los empleados es otro punto a favor para la insatisfacción laboral, la empresa no realiza cursos de capacitación a su personal, es decir, no brinda nuevos conocimientos de cómo realizar las tareas, o quizás de qué manera se puede minimizar tiempo para generar mayor productividad. La capacitación al personal es tan beneficiosa para el empleado como para la empresa en sí.

Con todo los anteriores puntos explicados, podemos darnos cuenta que la satisfacción laboral involucra muchos temas relacionados entre sí, los cuales se deben poner en práctica dentro de la empresa. Sin embargo creemos que el inicio de estos cambios debe venir de la parte directiva, de los dueños.

Se propone como “Primer paso” de la solución, inculcar los conceptos, variables y la importancia que tiene el tema de cultura organizacional para toda la empresa en general. Para luego, crear un cambio en la cultura de la empresa, una cultura orientada al beneficio tanto de la entidad como el de los empleados. Una cultura que sea fácil de transmitir y que origine poco a poco, un gran cambio en la forma de percibir a la empresa, por parte de los empleados.

Siendo el primer paso, el cambio en la cultura organizacional de la empresa. Y una vez realizado esto, tendríamos una nueva forma de ver a los empleados por parte de los directivos.

Abriendo así el camino, para dar paso a la atención de las necesidades, que los empleados necesitan para sentirse reconocidos por la empresa donde laboran.

Seguidamente de este tema, empezar a desarrollar cada uno de las variables antes mencionadas, para originar así empleados satisfechos, dispuestos a dar más por la empresa donde laboran.

En cuanto a la satisfacción de los empleados, son innumerables las investigaciones que se han venido realizando en diferentes empresas del mundo, buscando mejorar la situación del empleado. Cada proyecto se ha convertido en el respaldo para la aparición de nuevas investigaciones y nuevos enfoques para este tema.

La satisfacción laboral, es el sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le da oportunidad de estar a gusto en el ámbito empresarial u organizacional, que le resulta atractivo y por el que percibe compensaciones psicológicas, sociales y económicas, de acuerdo con sus expectativas.

Para los empresarios, es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos y quehaceres, pero no tienen tanta claridad de lo que el personal espera de la empresa, que es máxima satisfacción en su trabajo.

El trabajador responde a la desatención y la manipulación de las empresas con la frase conocida “hacen como que me pagan, hago como que trabajo”, y es allí cuando el círculo de la insatisfacción baja la productividad; el personal es mal remunerado y por lo tanto insatisfecho.

Tejeda de la Cruz, Kettly E. (2007), “FACTORES PREDICTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD ADVENTISTA DOMINICANA Y DEL COLEGIO ADVENTISTA DOMINICANO EN EL 2006” - UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS; para obtener el grado de: Maestría en Administración, cuyo objetivo general es: Identificar las diferencias de satisfacción laboral y de sus factores intrínsecos y extrínsecos entre los grupos determinados según la edad, género, estado civil, años de experiencia, facultad a la que se pertenece, nivel de enseñanza, nivel de estudios y jornada de trabajo.

Su diseño de investigación es: correlacional de tipo: descriptivo, ya que describe el comportamiento de las variables predictoras extrínsecas e intrínsecas sobre la variable principal a través de los hallazgos y porque mide la relación entre las variables que interactúan. En la cual concluyen:

- ✓ En el nivel de reconocimiento de logros a nivel general se observaron respuestas favorables. Una cantidad considerable nunca ha recibido reconocimiento en público al igual que no reciben obsequios por sus alumnos. Algunos de los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano recomiendan que para mejorar la satisfacción laboral en su centro de trabajo se les reconozca por la labor que desempeñan.

- ✓ Concerniente al nivel de condiciones laborales, los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano opinaron favorablemente en los siguientes aspectos: (a) planes y programas claramente definidos, (b) comunicación de las políticas de parte de la administración, (c) mantenimiento a las instalaciones físicas, (d) ambiente de trabajo agradable, (e) evaluaciones justas y (f) alrededores agradables.

- ✓ Opiniones favorables se observaron respecto a que el supervisor acepta sugerencias, el supervisor pone a disposición el material que necesita el docente, los docentes no reciben instrucciones sin sentido y se sienten cómodos con el supervisor que tienen.

- ✓ Se puede decir que dependiendo de la labor del trabajador o trabajadora se podría determinar la satisfacción laboral. Se observó mediante los resultados que existen diferencias con respecto al género.

- ✓ La diferencia se puede deber a que las mujeres pasan menos tiempo en el trabajo y, al desempeñar su labor, además de las tareas de su hogar, sienten que sacrifican algo importante y desean ser reconocidas por lo que hacen. Las mujeres pueden sentir que trabajan igual o más que los hombres y necesitan ser reconocidas. En cuanto a los hombres, les interesa que reconozcan su trabajo, tanto por el prestigio ante los demás

compañeros, como por su propio logro. Los hombres perciben un nivel de condiciones laborales mayor siendo que pasan más tiempo en el lugar de trabajo. Les interesa un lugar cómodo donde puedan trabajar más a gusto.

- ✓ Los resultados mostraron que existen diferencias significativas de nivel de satisfacción laboral y los factores en estudio (nivel de reconocimiento de logros, nivel de condiciones laborales y valoración de la supervisión docente), según la jornada de trabajo.

- ✓ En los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano que trabajan medio tiempo se observó un nivel de satisfacción laboral significativamente mayor, al igual que el nivel de reconocimiento de logros, el nivel de condiciones laborales y la valoración de la supervisión docente, que el de los docentes que trabajan tiempo completo, por contrato y por horas.

- ✓ Un docente expresó estar insatisfecho por el hecho de trabajar por contrato, ya que no disfruta de las mismas condiciones que los demás docentes. Además los trabajadores más satisfechos y que disfrutan mejores condiciones son los de medio tiempo, según también lo arrojaron los resultados, ya que pueden ocupar el resto del día en otro trabajo.

- ✓ Los aspectos a ser mejorados son los siguientes: las facilidades para obtener préstamos, el salario, los sistemas para motivar al personal docente, las oportunidades de ascenso y la participación en la toma de decisiones.

- ✓ A pesar de que la mayoría de los docentes muestra una actitud favorable de satisfacción laboral, esperan mejor salario, más apoyo de parte de los administradores, mejor condición de vida y equidad entre hombres y mujeres.

Muchos son los factores que intervienen en la satisfacción del empleado, es por ello que las relaciones laborales están consideradas como parte de los factores de mantenimiento, es decir, si no existen buenas relaciones inter laborales patrón-empleado, jefe-subordinado,

significa que no habrá satisfacción laboral, pues para Herzberg la ausencia de los factores de mantenimiento produce insatisfacción o sentimientos negativos hacia su trabajo, es decir el empleado manifestará una actitud negativa frente a su entorno laboral.

Esto es importante recalcarlo pues en la teoría de los factores, las políticas administrativas de la institución, el sueldo, las relaciones con superiores, colegas, subordinados y las de tipo supervisión si no son satisfechas o no están presente en la percepción de las trabajadores como buenas, existe insatisfacción laboral; pues son factores de higiene o mantenimiento, habrá que contemplarlas en el plan motivacional ampliamente pues a menudo los problemas en el trabajo son de tipo social como convivencia, comunicación y relaciones laborales.

Rivera, B. (2008), "Estudio de la relación motivación y satisfacción laboral en el CBTis 224" UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE DURANGO CAMPUS CULIACÁN; para obtener el grado de Maestría en Informática Administrativa, cuyo objetivo general es: conocer los factores que producen satisfacción laboral en los trabajadores del CBTis 224, a fin de elaborar una propuesta de programa motivacional acorde con sus necesidades sentidas y percibidas.

Su diseño de investigación es: transversal; de tipo descriptivo y afirmativo, porque se intenta describir la situación tal como se presenta y posteriormente conforme al marco teórico descrito confirmar o rechazar la hipótesis planteada para llegar a propuestas y conclusiones generales. En la cual concluyen:

- ✓ El salario es una variable que se incorpora como factor de higiene según la teoría bifactorial de Herzberg, el cual debe estar presente para que pueda existir satisfacción laboral; más como se encuentra presente por debajo del 80% aceptable, se puede concluir que hay insatisfacción laboral con su salario. Se puede hablar entonces, que hay la oportunidad de ser motivados ante esta carencia para el estímulo en la obtención de metas.

- ✓ Existe una plena inconformidad por la falta de limpieza, higiene, salubridad en el espacio laboral. Se desea un lugar de trabajo seguro, digno, con las condiciones de clima necesario según las temperaturas de la región. En toda la institución se necesita mejorar las condiciones físicas en el entorno laboral para la satisfacción de los empleados. La variable

condiciones físicas, es uno de los factores de higiene o mantenimiento propuesto por Herzberg, el cual según esta teoría debe estar presente, si no, los empleados no tendrán satisfacción laboral y los sentimientos hacia su trabajo serán negativos.

- ✓ Existe una necesidad insatisfecha en cuanto a las negociaciones laborales. Lo que significa que es muy importante para los trabajadores encuestados que las negociaciones laborales sean claras, con información oportuna, verás y confiable al alcance de todos y en la cual por los resultados, los trabajadores en general, se están manifestando inconformes de la manera en que se llevan actualmente. La variable de políticas administrativas muestra los índices de insatisfacción o expectativas más altos de todas las variables evaluadas. Las políticas de una organización es un elemento de necesidad de seguridad física y emocional catalogado por Maslow, es el respaldo institucional por el trabajador.

- ✓ Se concluye que la intercomunicación entre compañeros de trabajo no se está llevando de manera satisfactoria, ya que a nivel general se muestra una satisfacción laboral en estos ítems menor del 80%, se visualiza en las relaciones actuales, una oportunidad de mejora.

- ✓ A nivel general existe gran inconformidad en cuanto a la promoción y ascenso, pues tanto administrativo, docentes y personal de intendencia, muestran altas ponderaciones de motivación y expresan índices de satisfacción bajos. Es decir, las expectativas motivacionales resultantes son bastante considerables.

Por otra parte las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controlado.

Armas, M. (2010), "FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EDITORIAL VALLEJIANA DE LA UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, PROVINCIA DE TRUJILLO, DICIEMBRE 2010" UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO; para obtener el grado de: Maestría en Administración, cuyo objetivo general es determinar cuáles son los factores latentes que se encuentran asociados al clima organizacional y las clases del personal que labora en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo.

Su diseño de investigación es: transversal de tipo: descriptivo, porque va a recoger información de las unidades de análisis, en este caso del personal que labora en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo en un determinado tiempo.

En la cual concluyen:

- ✓ El empleado de la Editorial Vallejiana, se siente muy identificado con la organización y con el tipo de trabajo que desarrolla en la empresa, por el contrario no califica al material y equipo de trabajo como buenos y manifiesta que estos no son suficientes para el buen desempeño de su labor.

- ✓ Los empleados de la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo se agrupan en dos tipologías: La primera clase, conformada por empleados cuyas iniciativas de mejoras para la organización, son tomadas en cuenta por sus superiores, además, estos empleados tienen autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que desempeñan en la organización.

- ✓ En la segunda clase, se encuentran agrupados los empleados que califican como muy malo al material y equipo de trabajo, cuyas iniciativas de mejoras para la organización no son tomadas en cuenta por los superiores, que no se sienten identificados con la Editorial Vallejiana.

- ✓ Se han obtenido dos factores fundamentales que sintetizan las características del clima organizacional del personal que labora en la Editorial Vallejiana de la Universidad César Vallejo: factor de dimensión tecnológica y del entorno, resume las características del clima organizacional del personal que labora en los aspectos de condiciones del ambiente de trabajo, material y equipo; y factor de dimensión humana, resume las características del clima organizacional del personal que labora en los aspectos de actitud personal y relaciones interpersonales.

En tal sentido el propósito de la investigación es, demostrar que la cultura organizacional determina el comportamiento de los empleados que conforman los diferentes grupos o niveles que existen dentro de la empresa INCMENA S.A.C. La cultura organizacional puede llevar al éxito o al fracaso de la institución, todo depende de las características que la empresa haya asumido como parte de su cultura.

Decimos que puede llevar al éxito o al fracaso, porque las características que asuma la empresa en su cultura organizacional, serán impartidas y transmitidas a todo la institución de manera general, es decir, a todos los empleados que conforman la empresa, sin importar el área o función que realicen. Dichas características serán transmitidas al momento de la interacción de los grupos, con sus actitudes, valores y políticas de trabajo al momento de desempeñar cada cual su función.

Como todos sabemos toda empresa se debe a sus empleados, los cuales son un potencial humano que no tiene límites. Ahora bien, si las características de la cultura son negativas, esto generará como consecuencia que el potencial humano de la empresa tenga molestias o

se sientan incómodos al desarrollar sus tareas diarias, es decir, dará inicio a lo que se conoce como la insatisfacción laboral.

Por el contrario una cultura organizacional con características positivas genera un ambiente de trabajo agradable, con normas, valores y políticas que ayudan al buen desempeño de todos los grupos, es decir, una buena cultura organizacional genera que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo, comprometidos en llevar al éxito su institución laboral.

1.2 Formulación del problema:

El estudio planteado se orienta a responder la siguiente interrogante general:

¿Qué efectos genera el plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012?

1.3.Objetivos de la investigación: general y específicos

1.3.1. Objetivo general.

Determinar si el plan de cultura organizacional generará efectos positivos para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012.

1.3.2. Objetivos específicos.

1. Analizar si existe una relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012.

2. Identificar los efectos que generará la cultura organizacional en los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012.

3. Comprobar los efectos positivos que generará el plan de cultura organizacional en los empleados de la empresa.

1.4.Justificación e importancia de la investigación

En primer lugar, la investigación se justifica porque se logró determinar los efectos positivos que genera el plan de cultura organizacional sobre los empleados de la empresa INCMENA S.A.C.

La relevancia de este proyecto radica en el significado que se le adjunta a la cultura organizacional como origen de un proceso, para la satisfacción del empleado.

El proyecto es pertinente porque va permitir a lo largo de su desarrollo, la satisfacción de todos los empleados que conforman la empresa analizada.

Como lo vienen definiendo muchos autores y estudiosos desde los años ochenta, época en donde el estudio de la cultura organizacional comenzó a tomar vital importancia al momento de referirse y tomarla en cuenta dentro de las claves del éxito para una empresa. Es decir, el análisis de este nuevo enfoque administrativo empezó a tomar tal importancia que generó mayores investigaciones para ampliar el conocimiento, así como también determinar su origen y las consecuencias positivas o negativas que la cultura puede generar dentro de una empresa.

Nos remontamos a sus inicios porque desde la fecha hasta la actualidad muchos autores al igual que Daft, R. (2007), definen la cultura como un conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización. De forma resumida se puede decir que la cultura representa la parte no escrita pero percibida de la organización, donde todos los empleados sin exclusión alguna participan.

Al igual que Daft, R. (2007), el estudioso Don Hellriegel (2009), quien indica que la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten los miembros de una organización. Además de ello también menciona que la cultura

organizacional es importante para los empleados y también para los gerentes; que existe una relación directa y positiva entre las características que pueden tener la cultura y el desempeño de los empleados en sus labores diarias.

A su vez Granados M. (2007), explica que la cultura organizacional proyecta un mensaje único, tanto para los gerentes como para los empleados, permitiendo compartir un estilo de comportamiento común, utilizar el mismo modelo para resolver problemas, cumplir con los objetivos y tratar de idéntica forma a clientes, proveedores y otros participantes que comparten normas comunes que los orientan en sus relaciones. Con tal concepto se entiende que la cultura organizacional involucra a todo el personal de la empresa, sin diferenciación de áreas o cargos.

En cuanto a la relación de cultura organizacional y satisfacción laboral de los empleados, Daft, R. (2007), indica que una cultura fuerte que fomente la adaptación y el cambio, redundará en un mejor desempeño organizacional; gracias a que infunde energía y motivación a los empleados, unifica a las personas en relación con las metas compartidas.

Es decir, una cultura correcta genera un alto desempeño, ya que los involucrados a sentir las características de esta cultura serán los mismos empleados, quienes al sentirse satisfechos por las normas, conductas y acciones que su empresa demuestre frente a ellos en sus labores diarias, generará como consecuencia un mayor desempeño y reconocimiento ante la empresa. Cabe señalar ante esta idea, que el potencial humano es el único elemento dentro de la empresa que puede realizar un desempeño mayor al 100%, siempre y cuando se sienta satisfecho dentro de la empresa.

Con respecto a la motivación de los empleados DafnaVann-Gauthier (2011), escribe que la cultura organizacional puede y tiene efectos directos en el comportamiento y funcionamiento del empleado. Dicha cultura afecta directamente a la motivación. Las reglas no escritas son aquellas que no están por escrito en la organización pero cada empleado es consciente de ellas. Por ejemplo, se puede tener una regla con respecto a la hora de descanso y hora de comida, pero quizás puede que el personal toma tiempo de más y esto ha sido aceptado. Esto

se convierte en la regla no escrita en ningún lugar pero cada empleado puede verla, sin embargo cuando se impone disciplina o hay un nuevo líder aparece la famosa frase: “Siempre se ha hecho de esta manera”.

Es por ello que al referirnos a una cultura correcta, estamos hablando de una organización que se preocupa mucho por los clientes, accionistas y empleados. Que valora a la persona y los procesos que puedan crear un cambio útil, sin importar la escala de la jerarquía organizativa. Que sabe agradecer los buenos aportes de sus empleados, tanto de manera operacional como el de nuevas ideas.

Una organización que sabe reconocer cuando realizar cambios, más no una organización con ideas estáticas y con miedo a la actualización. Una organización burocrática solo está interesada en las utilidades que deja la actividad comercial, mas no observa cada una de las etapas y el esfuerzo que los empleados han brindado para desarrollar todo el proceso productivo.

Como se viene mencionando en párrafos anteriores la idea de cultura organizacional está muy relacionada al comportamiento de las personas en la empresa, ya que la forma de actuar de cada grupo de trabajo se rige bajo las características percibidas de la cultura que los directivos hayan creado con sus acciones. Esto quiere decir que los empleados pueden actuar o percibir las acciones de la empresa de manera positiva o negativa, dependiendo de qué tan fuerte o débil sea la cultura organizacional, y como consecuencia a ello, la satisfacción laboral también puede ser positiva o negativa, es decir, la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral es directamente proporcional.

Es por ello que la aplicación de un plan de cultura organizacional nos ayudará en primera instancia a evaluar y posteriormente a mejorar el comportamiento del personal y del mismo modo la satisfacción laboral de los empleados dentro de la empresa analizada.

La implementación del plan de cultura organizacional permitirá poder conocer cuáles son las características que la empresa INCMENA S.A.C. tiene dentro de su cultura y así poder saber si son positivas o negativas. Estas características se encuentran presente dentro de cada acción de los diferentes grupos de trabajo que existen. A medida que interactúan, cuando se

expresan, en los procesos de trabajo, en las decisiones que toman, en sus deseos de superación, prácticamente en todo el horario de trabajo, desde el inicio hasta la culminación de este.

Visto desde ese punto de vista, los beneficios que ofrece este enfoque de cultura organizacional y su aplicación dentro de la empresa INCMENA S.A.C. son realmente significativos, ya que los resultados que se puedan obtener una vez aplicado el plan, servirá como una radiografía que refleje los puntos positivos y negativos que la empresa tiene dentro de su cultura. Una vez conocidos estos puntos, la gerencia puede analizar y tomar decisiones que mejoren las características de su cultura, sabiendo ante todo que el elemento más importante dentro de su empresa son sus empleados.

Por lo tanto para generar un cambio en la perspectiva de los empleados frente a la empresa, primero debe generarse un cambio en la cultura. Y esto debe venir de los altos directivos, los que están al mando de la organización. Deben entender que el éxito de la empresa va de la mano con el éxito de los empleados. Es por ello la necesidad de aplicar un plan de cultura organizacional dentro de la empresa INCMENA S.A.C.

En este sentido la viabilidad de generar un plan de cultura organizacional fuerte y positiva dentro de la empresa INCMENA S.A.C., se verá reflejado en las diferentes etapas que se desarrollarán a lo largo de la implementación de este proyecto. Diferentes etapas en las cuales se realizará una observación, luego a través de técnicas y herramientas se obtendrán datos, para continuamente analizarlos y poder tomar decisiones frente a los resultados obtenidos. Del mismo modo, también se procederá con la aplicación de talleres para dar a conocer, difundir y fortalecer las características que regirán la cultura de la organización.

Como lo mencionamos, en primera instancia se procederá a realizar una observación detallada del comportamiento de los empleados en las diferentes actividades que realizan, observar bajo que reglas o normas se rigen las acciones de las diferentes áreas, así como también la conducta de los diferentes grupos que pueden existir. Todo ello servirá para conocer bajo que características se encuentra establecida la cultura de la empresa y determinar a primera vista si es positiva o negativa.

Acto seguido a esto, nos validaremos en ciencias como la estadística para poder aplicar una de sus técnicas principales como la encuesta, dicha encuesta será aplicada al personal que labore en la empresa. De tal modo podremos obtener cual es la perspectiva que tienen las personas frente a la cultura de la empresa, así como también la intensidad de satisfacción que sienten con dicha cultura.

Con la observación y posteriormente las encuestas, el siguiente paso es exponer a los directivos los resultados obtenidos, detallando cuales son las causas y consecuencias del tipo de cultura que ha creado la empresa desde sus inicios en el mercado. Dentro de esta exposición también se mencionará la solución que se propone desarrollar con la implementación del plan de cultura organizacional.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

1.5. Limitaciones de la investigación

Para la realización del presente trabajo de investigación se presentaron una serie de limitaciones, las cuales fundamentalmente se resumen en:

- ✓ No se cuenta con antecedentes de estudio a nivel de pre- grado en el ámbito nacional y el ámbito local.
- ✓ Falta de apoyo e interés por parte de la empresa analizada.
- ✓ Dificultad para aplicar el instrumento al personal, por el horario de trabajo en la empresa.

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Marcano R.; Lara G. & Bejarano A. (2010), "La Cultura Organizacional Del Personal Docente de la Universidad de Oriente, Núcleo De Sucre", desarrollada en la Universidad de Oriente– Venezuela departamento de Sucre, nos resumen lo siguiente:
La cultura organizacional es el medio que permite moldear las conductas de los individuos, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, recompensas y sanciones, donde uno de los roles más importantes del gerente es dar forma a la cultura organizativa, considerándola como el impulsador del éxito en las organizaciones, por tal razón surge la necesidad de diagnosticar la cultura organizacional del personal docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre con la finalidad de sembrar reflexión sobre la importancia de ésta al recurso humano que la integra.

En este estudio se efectúo una investigación de campo y documental, a una población de 53 profesores del Núcleo de Sucre. En donde se les hizo entrevistas para conocer el tipo de cultura existente. El análisis realizado, según la información recolectada reflejó que existe una serie de factores que se distinguen en el medio ambiente laboral entre los que se encuentran el liderazgo, la comunicación y la motivación, entre otros, que determinan la productividad de la institución, ya que pueden ser utilizados por la gerencia como herramientas estratégica para solventar puntos débiles en la institución.

Durante el desarrollo de la investigación, observamos que por la falta de una comunicación efectiva los valores organizacionales no se transmiten al personal, los valores existen pero no son tomados en cuenta como elementos fundamentales para resaltar la imagen de la universidad. Es importante recomendar que se deben conservar los valores, las costumbres, los símbolos, las tradiciones, los héroes, etc., entre otros elementos que son de suma importancia para la institución, pues dan paso a una mejor relación laboral porque se comparte con todos los miembros del Núcleo, al mismo tiempo que facilita la adaptación del personal de nuevo ingreso a esta casa de estudios.

Machado, J. y Morales, N. (2008), "La Cultura Organizacional y La Satisfacción Laboral en Franquicias de Century 21 de la Ciudad de Maracaibo", desarrollada en la Universidad Rafael Urdaneta-Venezuela departamento, nos resume lo siguiente:

El propósito de esta investigación fue determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en franquicias de Century 21 de la ciudad de Maracaibo. Este estudio nace de la necesidad de mejorar el entorno laboral, evitar que los asesores inmobiliarios se desmotiven y lograr que se encuentren satisfechos con su trabajo.

El estudio se enmarcó dentro de la investigación descriptiva correlacional de campo; con diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 23 asesores inmobiliarios de las franquicias de Century 21 de la ciudad de Maracaibo, específicamente en la parroquia Olegario Villalobos. La recolección de datos se obtuvo a través de dos cuestionarios, uno de cultura organizacional conformado por 26 ítems y uno de satisfacción laboral por 25 ítems, de escala tipo Likert sometido a juicio de tres expertos para luego aplicar los dos instrumentos con una confiabilidad de 0.80 y 0.80 respectivamente, a cada asesor inmobiliario.

Los resultados se analizaron mediante la estadística descriptiva (media y desviación típica) y el coeficiente de correlación de Pearson, trayendo a relucir que existe una correlación significativa con un coeficiente de 0.69, lo que indica que la correlación es positiva considerable, es decir, a medida que los asesores inmobiliarios se sientan más identificados con la cultura organizacional, la satisfacción laboral aumentará, o viceversa.

Arnedo, B. y Castillo M. (2008), "Satisfacción Laboral de los empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (Ipspudo) Cumaná, Estado Sucre", desarrollada en la Universidad de Oriente- Venezuela, nos resume lo siguiente:

La presente investigación estuvo orientada a determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados del instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la UDO (IPSPUDO), para lo que se hizo uso de siete factores de satisfacción señalados por Fernández Ríos: la retribución económica, las condiciones físicas del entorno de trabajo, la

seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario y la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo.

Se utilizó una investigación de campo y la información se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a todo el personal del IPSPUDO. La investigación arrojó que el personal se encuentra insatisfecho lo que indica que hay factores que no están funcionando de manera óptima

El diseño de la investigación fue de campo, puesto que la información se obtuvo directamente de la realidad objeto de estudio; es decir, suministrada por los empleados de IPSPUDO, el cual se encuentra ubicado en la avenida Andrés Bello, Cumaná Estado Sucre.

Sánchez, A. (2008), "Cultura Organizacional y Gestión De Recursos Humanos En Los Institutos Tecnológicos De la Provincia De Chanchamayo", desarrollada en la Universidad Nacional del Centro del Perú- Perú departamento de Huancayo, nos resume lo siguiente:

El interés de crear estrategias para liderar nuestras instituciones educativas fue el eje principal que motivó la investigación. Se buscó determinar si existe relación entre la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos en los institutos superiores tecnológicos de la provincia de Chanchamayo. Se tuvo como muestra 102 sujetos de dichos tecnológicos.

El método empleado fue el descriptivo correlacional. El análisis cuantitativo se realizó en base a los datos obtenidos a través de dos test a escala Likert. Los resultados se presentan mediante tablas cruzadas de frecuencias, gráficos de perfiles y medidas de resumen.

Para la comprobación de hipótesis se emplearon la prueba Z de Gauss para una proporción, para la diferencia de medias de dos muestras independientes y para el coeficiente de correlación de Pearson, la prueba T de Student, el análisis de varianza (ANOVA) y la prueba de comparaciones múltiples de Duncan, al 95% de confianza estadística. Dichas correlaciones son directas, medias, significativas ($p<0,05$) o altamente significativas ($p<0,01$) entre la mayoría de las áreas de cultura organizacional y las dimensiones de gestión de recursos humanos (67,5%). Concluyendo que la relación es significativa.

Peralta, P. (2009), "Cultura Organizacional en el Centro Parroquial Elena de Santa María-Juliaca", desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Donde nos resume lo siguiente:

Este trabajo responde a una preocupación por las condiciones tan cambiantes, turbulentas y competitivas que se suscitan en el entorno social y cultural de las organizaciones escolares y cómo éstas están siendo desafiadas en su capacidad de cambio, adaptación y permanencia. La investigación tuvo como finalidad describir el tipo de cultura organizacional predominante en un centro parroquial de la ciudad de Juliaca.

La estructura de la tesis está compuesta por dos capítulos. El primero, denominado marco teórico compuesto por dos acápites que hacen referencia a la cultura, cultura organizacional y cultura escolar. El segundo, trabajo de campo, contiene el diseño metodológico y el análisis e interpretación de los resultados.

La investigación se desarrolló en la modalidad de estudio exploratorio - descriptivo, sustentado en un diseño no experimental y se utilizó un método mixto: cuantitativo y cualitativo. Para recoger información se emplearon la técnica de encuesta, cuyo instrumento es un cuestionario al cual antes de su aplicación se llevó el proceso de confiabilidad mediante el método Alpha de Cronbach y se realizó su respectiva validación; y el análisis documental, para el cual se elaboró una matriz de análisis como instrumento y cuya información complementó las percepciones que manifestaron los docentes encuestados.

Entre los resultados más importantes del estudio, se determinó que en dicho centro predomina la cultura de la coordinación. Entre las conclusiones se destaca que dicha institución evidencia poca participación voluntaria de los implicados para alcanzar los objetivos del centro y el equipo directivo es quien dirige las propuestas.

Finalmente, se propusieron recomendaciones en pro del conocimiento de la cultura organizacional; como medio para impulsar el compromiso con la institución y mejorar el trabajo, así como realizar otras investigaciones que permitan explicar las razones de la falta de predominio de la cultura colaborativa.

Sosa, S. (2007), "Nivel de motivación y su relación con las satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006", desarrollada en la Universidad Nacional De San Marcos – Perú departamento de Lima, nos resume lo siguiente:

El conocimiento del Comportamiento Organizacional es importante para quienes dirigen las organizaciones de salud debido a que influye en la calidad de vida del trabajador y en la calidad de la prestación de los servicios. Por tanto, la medición de la motivación y satisfacción laboral constituyen una tarea necesaria como indicadores de la productividad y el desempeño laboral.

El presente estudio sobre "Nivel de Motivación y su relación con la Satisfacción Laboral del Profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Lima – Perú. 2007", tuvo como objetivo general: determinar el nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería del HNAL. El método fue descriptivo de corte transversal; la población estuvo conformada por 52 enfermeras. La técnica fue la entrevista y el instrumento un formulario tipo cuestionario.

Los resultados fueron: 25 (48%), de las enfermeras(os) presentan motivación media. Asimismo al valorar las dimensiones de la motivación se obtuvo que más de 50% de los profesionales presentan motivación media; destacándose las dimensiones identidad y autonomía por mostrar niveles significativos de motivación media con tendencia a alta, en cuanto a las dimensiones que presentan nivel bajo son retroalimentación, importancia y variedad de la tarea. Acerca de la satisfacción laboral el 28 (53.8%), de las enfermeras(os) tienen nivel medio, en relación a los factores determinantes de la satisfacción laboral se encontró que más del 40%, de dichos profesionales presentan nivel medio, destacando los factores desempeño de tareas, relación con la autoridad y beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción media, las dimensiones relaciones interpersonales, desarrollo personal y políticas administrativas presentan tendencia al nivel alto y el factor condiciones físicas y/o confort presenta niveles de satisfacción que oscilan entre alta y baja. Al aplicar Ji–Cuadrado se obtuvo X2 calculado >

X2 tabulado ello permitió rechazar la Ho y aceptar la hipótesis del estudio que afirma existe relación entre el nivel de motivación y la satisfacción Laboral del profesional de enfermería.

Torres, R. (2007), "Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo de Usuarios internos del Hospital Puente Piedra, 2007", desarrollada en la Universidad Federico Villareal – Perú departamento de Lima, nos resume lo siguiente:

El tema es de actualidad, puesto que últimamente a nivel globalizado está adquiriendo especial relevancia el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud, que incluyen en primer término a los clientes internos y externos. Los recursos humanos constituyen el componente más importante de las entidades de salud. Existe la necesidad de evaluar el grado de satisfacción o insatisfacción laboral de los trabajadores del sector salud, en cuanto a los factores que la generan, analizarlos y tomar las medidas correctivas.

El método de la investigación es descriptivo, correlacional y de corte transversal, la población estuvo conformada por 360 trabajadores.

Baca, M. y Ríos. I. (2007), "Evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro, 2007", desarrollada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, nos resume lo siguiente:

La cultura organizacional es muy importante porque nos ayuda muchas veces a anteponernos ante situaciones no esperadas pero que gracias a ella la organización se encuentra preparada y pueda hacer frente a estas contingencias, claro está que también hay cosas que no puede solucionar.

Cabe señalar que hay muchas empresas que han obtenido éxito debido a que tiene una cultura muy fuerte e importante que hace que la organización se encuentre bien identificada e integrada hacia el mismo fin, para ello ofrece como parte de su cultura buenas condiciones a sus trabajadores que son el capital humano más valioso que tiene la empresa para ser exitosa.

En organizaciones que poseen culturas fuertes, es frecuente que una dimensión cultural predomine sobre las demás y determinándose así la fisonomía de la organización y la forma en que los miembros realicen su trabajo.

2.2. Bases teóricas y científicas

Al momento de explicar los factores relevantes en la formación de las actividades que conducen a la satisfacción laboral han surgido distintos modelos teóricos a lo largo del tiempo.

Como una introducción se cita a dos personajes muy importantes en la historia sobre el estudio de la satisfacción laboral, primero: Taylor, F. (1911), con su teoría físico-económica, donde explica que el hombre trabaja fundamentalmente por dinero, intrínsecamente el trabajador es ineficaz y perezoso. Se le considera como la prolongación de una maquina a la que no afectan los sentimientos sociales ni reclama recompensas de éxito o realización personal. Su única fuente de satisfacción es la recompensa económica. Taylor considera la remuneración como única fuente motivacional.

Seguidamente a Elton, G. (1946), fundador de la nueva Escuela de Relaciones Humanas y es quien diseña un nuevo modelo de satisfacción en el trabajo. Indica que el cambio en la satisfacción laboral (actitud) de los trabajadores condicionaba la producción más que los cambios en las condiciones objetivas y físicas del trabajo. La necesidad de ser aceptado y querido por los compañeros era más importante que los incentivos físicos o económicos propuestos por la empresa. Por lo tanto habría que cuidar los factores psicológicos y sociales del trabajador pues su repercusión en el desempeño parecía evidente.

Este nuevo modelo de satisfacción en el trabajo suma, desde ese instante, aspectos y propiedades psicosociales de los trabajadores. Se supera el modelo económico y es sustituido por un modelo social. La satisfacción no puede reducirse a un problema de salario, es preciso considerar más dimensiones de los trabajadores: su rendimiento y el sentido de pertenencia e identidad.

Seguidamente se explica las teorías de las necesidades, son un grupo de teorías que sus autores han señalado que lo que determina la satisfacción en el trabajo es precisamente el grado en que se llegan a cubrir las distintas necesidades del ser humano.

2.2.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow)

También conocida como Teoría de la Pirámide de Maslow, establece que no sólo son las necesidades sociales las responsables de la satisfacción laboral, si no toda una gama de necesidades que se organizan y estructuran jerárquicamente. En este sentido Maslow destaca la necesidad de crear un ambiente organizativo tal, que el individuo pueda dar satisfacción a todas sus necesidades. Desde las más básicas y elementales como la comida, ropa, vivienda, hasta las que el sitúa en el plano más elevado: la necesidad de autorrealización.

Los cinco niveles de necesidades identificados por Maslow son:

1. ***Necesidades fisiológicas:*** Son las necesidades relevantes para la supervivencia básica del organismo: alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras corporales.

2. ***Necesidades de seguridad:*** Son las necesidades de estabilidad, protección, necesidad de estructura, orden, ausencia de miedos, u otros.

3. ***Necesidad de amor y sentido de pertenencia:*** Son las necesidades sociales, tales como afecto, cariño, sensación de pertenecer, aceptación y amistad.

4. ***Necesidad de estima:*** La satisfacción de la necesidad de auto-estima da lugar a sentimientos de auto-confianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Son factores externos de estimación, el status reconocimiento y atención.

5. ***Necesidad de auto-realización*****:** Es la necesidad de crecimiento, alcanzar el potencial de cada uno y la auto-satisfacción; el impulso para llegar a ser lo que cada uno es capaz de ser. "*El deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse*" (Maslow, 1973).

FIGURA 1: PIRÁMIDE DE LAS NECECIDADES

Fuente: http://www.audistico.es/piramide-de-maslow/

De acuerdo con la teoría de Maslow estos cinco tipos de necesidades están ordenados jerárquicamente en función de su importancia, de tal modo que, el comportamiento está controlado, principalmente, por el tipo de necesidades más bajo que todavía se encuentra insatisfecho. La jerarquía sigue el orden establecido al enumerarlas, con las necesidades de supervivencia en la base y la más específicamente humanas en la parte superior.

El núcleo de la teoría de Maslow puede quedar definido en estos términos: cuando una necesidad de orden inferior se encuentra suficientemente satisfecha, deja de actuar como un motivador activo de la conducta, permitiendo paulatinamente activación de las necesidades que le siguen en la jerarquía que pasan a ser el nuevo motivador. De acuerdo con esta teoría resultarán más satisfactorios para los empleados aquellos puestos capaces de cubrir una mayor cantidad de las necesidades señaladas por Maslow. Además los diferentes puestos de

trabajo, en función de las necesidades que estos llegan a cubrir con eficacia, producirán una satisfacción diferencial en los distintos individuos según el nivel de la jerarquía de necesidades en la que estos se encuentran y de acuerdo con las necesidades que resultan en cada caso.

2.2.2. Teoría de la Motivación Higiene de Frederick Herzberg

Para Frederick Herzberg la satisfacción del participante organizacional es una variable importante y quiere averiguar y saber algo más de lo que se sabía hasta ese momento.

Esta inquietud de Herzberg, F. (1976), por la variable "Satisfacción" lo llevó a liderar un trabajo de investigación donde participaron unos 200 profesionales en su gran mayoría contadores e ingenieros en la ciudad de Pittsburg, a quienes se les solicitó relataran – dentro de una serie de sucesos – aquellas situaciones en que se sintieron muy bien como también en aquellas otras donde no estaban satisfechos. Se realizó una tipología de eventos que, posteriormente, pudieron relacionarse con "Satisfacción en el trabajo" e "Insatisfacción en el trabajo".

Y de aquí surgen una serie de componentes que no se condicen con lo que el estado del arte de las ciencias del comportamiento tenía registrado hasta ese entonces. Herzberg, F. (1976), encontró algunas evidencias que resultaron ser un hallazgo muy importante por las implicancias que tienen para las organizaciones en su marcha hacia la eficiencia, cambio y desarrollo organizacional.

Encontró que cinco factores estaban fuertemente relacionados con la satisfacción en el trabajo, las que son detalladas a continuación:

1. Logro.
2. Reconocimiento.
3. Cuán atrayente era el trabajo en sí mismo.
4. Responsabilidad.

5. Potencial de crecimiento.

Por otro lado encontró también evidencia que la carencia de estos cinco factores no era frecuentemente mencionada como una fuente de insatisfacción. Más bien lo que encontró Herzberg, F. (1976), es que las razones de la insatisfacción en el trabajo estaban más bien relacionadas con otros factores distintos de los arriba mencionados:

a. La política general de la empresa y su "Administración".

b. Supervisión.

c. Salarios.

d. Condiciones de trabajo.

e. Relaciones interpersonales.

Entre otras cosas esto significa que si estoy interesado en mejorar la productividad y la eficiencia por más que empuje "las fuerzas a favor del cambio" (Kurt Lewin) y entre ellas están las que se mencionan bajo a, b, c, d y e es muy improbable que aumente la satisfacción del empleado y que este a su vez aumente su fuerza motivadora. Es muy probable que se haya de encontrar mejores resultados teniendo en cuenta las variables mencionadas bajo 1, 2, 3, 4 y 5.

Es aquí donde Frederick Herzberg (1976), también toma en cuenta las conclusiones del excelente trabajo realizado por los investigadores de Ohio State University cuando dilucidan "Lo que hace el líder eficiente". Usualmente los investigadores – y también los académicos y practitioners – dividían sus opiniones respecto de si el líder eficiente se orientaba hacia el trabajo o si lo hacía hacia la persona. Los investigadores de Ohio State University descubrieron que estas – orientación hacia las personas u orientación hacia el trabajo – no eran polos opuestos de una misma dimensión sino más bien eran dos dimensiones distintas. Y Herzberg, F. (1976), penetra en esta ruta al estudiar satisfacción en el trabajo sugiriendo que también aquí esta variable tiene dos dimensiones distintas, y no polos opuestos de una sola.

Por lo tanto un hallazgo importante a partir del trabajo de Herzberg F. (1976), tiene que ver con que “Satisfacción en el trabajo” no es el opuesto de “Insatisfacción en el trabajo”; más bien “Ninguna satisfacción en el trabajo” resulta ser el opuesto de satisfacción en el trabajo” y “Ninguna insatisfacción en el trabajo” es el opuesto de “Insatisfacción en el trabajo”.

En estudios posteriores se replicaron los resultados originales. Y se extendieron las consecuencias encontradas mostrando que los factores motivadores en su gran mayoría estaban relacionados con el crecimiento y desarrollo de las personas mientras los factores higiénicos o de contexto guardaban relación con la insatisfacción en el trabajo.

Pues entonces ¿Qué es lo que deben hacer los superiores si es que desean aumentar la performance de sus subordinados? Algo que queda muy en claro es que no tiene sentido dedicar atención a las variables que están relacionadas con los factores higiénicos (la paga, políticas de personal, condiciones físicas en el trabajo), aunque por supuesto van a eliminar la insatisfacción en el mismo (las empresas no llegan a ser eficientes por el solo hecho de que su personal “No se queja”; necesitan sentir ciertos estímulos y energías como nuevas fuerzas motivadoras). La mayor parte de los factores higiénicos son percibidos por el personal como algo a lo que tenían derecho, en cambio aquellos factores relacionados con el enriquecimiento en el trabajo como ser: oportunidades de desarrollo y logro, responsabilidad, reconocimiento, responsabilidad sí llegan a representar estímulos importantes como para aumentar la fuerza motivadora.

Herzberg, F. junto con Mausener y Snyderman, desarrolló la teoría bifactorial en 1959, basándose en un estudio realizado con 200 ingenieros y contadores que representaban a 10 industrias en la ciudad de Pittsburgh, y llevando a cabo en la Case Western Reserve University. Desde aquella fecha se han efectuado alrededor de 20 investigaciones en diferentes poblaciones y países del mundo. (García y De María, 1981).

Herzberg investigó la pregunta ¿Qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas de las personas diferían significativamente. Ciertas características estuvieron relacionadas con

la satisfacción en el trabajo y otros a la insatisfacción. Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción; es decir cuando se sentían bien con su trabajo. En cambio, cuando estaban descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. (Robbins y De Censo, 1996).

Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas con relación al trabajo:

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos:**

   Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas por la empresa, las personas están fuera de su control. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que ejercen los superiores, las condiciones físicas y ambientales, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc. Tradicionalmente se creía que el trabajo era desagradable, y por ello se apelaba solo a los factores higiénicos o incentivos externos (premios, incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas, etc.), para que las personas trabajaran más.

   Las investigaciones de Herzberg, nos indican que cuando los factores de higiene son óptimos no logran elevar la satisfacción, solo la mantienen; pero que si se descuidan pueden llevar al empleado a la insatisfacción.

2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:**

   Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo. Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realice en su trabajo.

Tradicionalmente las tareas y los cargos fueron diseñados para atender los principios de eficiencia y economía; suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Así, la persona pierde significado en su trabajo; provocando desmotivación, desinterés o apatía.

Siguiendo a Herzberg, F. cuando una persona está motivada por algo, por ejemplo, su trabajo le brinda la oportunidad de autorrealización personal, entonces su trabajo se convierte en una fuente de satisfacción. Por el contrario, si su trabajo no le brinda la oportunidad de logro, entonces la persona carecerá de motivación para trabajar y estará no-satisfecha, que es diferente de estar insatisfecha. Si esta persona encuentra en su trabajo un entorno adverso, por ejemplo, condiciones físicas desagradables - entonces su trabajo pasará a ser una fuente de insatisfacción, porque los factores higiénicos no están adecuadamente resueltos.

Esto equivale a decir una persona puede estar simultáneamente satisfecha (presencia de factores motivadores) y a la vez insatisfecha (presencia de factores higiénicos). Si uno desea tener gente motivada hay que crear las condiciones necesarias para que las personas encuentren en su trabajo necesidades de logro, reconocer el trabajo bien hecho ante los demás, diseñar puestos acordes con la naturaleza de las personas, etc.

Asimismo, si uno quiere evitar que la gente esté insatisfecha debe asegurarse entonces que los factores higiénicos estén resueltos. Vale decir que tiene que cerciorarse que las condiciones físicas de trabajo estén funcionando bien, que la calidad de supervisión es adecuada, etc.

2.2.3. El Modelo de Schein.

En este popular modelo de cultura organizacional, la cultura se manifiesta en tres niveles: los artefactos se encuentran en la superficie, descansando sobre los valores y los supuestos en la base.

Los artefactos son los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos.

Los valores son considerados por Schein (1987), como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco.

Los supuestos son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Los supuestos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. Schein (1987, 1991), ha argumentado que para el examen de los supuestos básicos de una organización, deben usarse técnicas clínicas con el apoyo de un "Grupo interno motivado" guiado por un consultor clínico entrenado (Fnney and Mitroff: 1986)

La utilidad del modelo de Schein está limitada por la falta de explicaciones de la dinámica cultural que se genera por las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales. Las creencias y valores fundamentales, para Schein, se enseñan a los nuevos miembros de la organización, mediante procesos de liderazgo y socialización, y se validan por los resultados que se consideren exitosos para la organización. Este enfoque de dinámica cultural de las organizaciones se fundamenta en los trabajos de antropólogos culturales como Redfield (1941), Kroeber (1944), Malinowski (1945), y Herskovits (1948). Más recientemente, Hatch (1993), sostiene que la cultura organizacional se constituye por procesos de cambio y estabilidad.

En un estudio posterior de Schein (1990), su modelo se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural para enfatizar las siguientes etapas:

a) Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes.
b) Preservación de la cultura a través de la socialización.
c) Evolución natural y diferenciación.
d) Evolución guiada y cambio administrado.

Brevemente explicaremos cada una de estas etapas.

a) Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos y de la identificación con los líderes.

Las respuestas que den los miembros de una organización a los incidentes críticos, dan surgimiento a normas, valores y creencias que luego se convierte en supuestos básicos cuando se repiten los patrones de comportamiento. Según Schein (1990), la historia de los incidentes críticos de un grupo y la forma en que los miembros los resuelven, son indicativos de los elementos de su cultura. La identificación con los líderes, pero sobre todo aquéllos que fundaron la organización, cuyas figuras sirven como modelos para la fijación e implantación de creencias, valores y supuestos básicos, constituye también otra forma para la creación de una cultura organizacional y que los grupos e individuos luego aprenden. Cuando estos líderes tienen la suficiente fuerza para implantar sus propios puntos de vista y creencias, el impacto sobre la cultura emergente es considerable. En síntesis, Schein (1990), lanza la siguiente hipótesis:

"Cuando la cultura evoluciona y crece, dos procesos ocurrirán simultáneamente: un proceso de diferenciación en varias clases de subculturas que crearán diversidad, y un proceso de integración, o una tendencia por los varios elementos profundos de la cultura para llegar a ser congruentes entre sí por la necesidad humana de consistencia."

b) La socialización como forma de preservar la cultura.

Los procesos de socialización facilitan la "Aculturación" de los nuevos miembros de una organización, contribuyendo a la reproducción y conservación de los sistemas culturales, como lo confirman los estudios de Schein (1968, 1978), Van Maanen (1976, 1977), Ritti y Funkhouser (1987), y Feldman (1988). Van Maanen (1978), ha identificado siete dimensiones que influyen en los procesos de socialización:

1. El grupo contra el individuo.
2. Lo formal contra lo informal.
3. Lo autodestructivo y reconstructivo contra lo auto realzado.
4. Lo serial contra lo fortuito.
5. Lo secuencial contra lo disyuntivo.
6. Lo fijo contra lo variable.
7. Torneo contra concurso.

Así, las respuestas de los individuos a los procesos de socialización varían y tienen diferentes efectos en la preservación de la cultura de una organización, según Schein (1990):

1. Una orientación de custodia, en la cual los nuevos miembros se conforman a todas las normas y completan el aprendizaje de todos los supuestos. Las técnicas de socialización que apoyan esta orientación tienen que ser: formal, auto reconstructiva, serial, secuencial, variable y de forma de torneo.

2. Individualismo creativo, en la cual los miembros desempeñan un rol de innovación y creatividad al aceptar sólo los valores y suposiciones básicas pero rechazan algunas que no son tan importantes. Las técnicas de socialización que el investigador recomienda para que los nuevos miembros sean más creativos, son las informales, auto realzadas, fortuitas, disyuntivas,

fijadas en términos programados y de concurso. Los esfuerzos de los nuevos miembros por innovar y crear, contribuyen a la evolución cultural.

3. Rebelión o de rechazo total a los supuestos básicos de la cultura existente. Los métodos de socialización del grupo pueden orientarse a la formación de valores, supuestos básicos contrarios a la cultura de la organización y pueden formar individuos más rebeldes y desleales.

c) Evolución natural y diferenciación.

La cultura de una organización es un subsistema abierto que recibe múltiples influencias e interactúa con el medio ambiente y que por lo tanto, se encuentra sujeta a constante cambio y movimiento, ejerciendo presión sobre sus supuestos básicos, valores y creencias fundamentales. La cultura organizacional desarrolla un ritmo de crecimiento y una evolución dependiendo de las fuerzas que se resistan al cambio.

Cuando una cultura organizacional crece y evoluciona, empiezan a formarse subculturas que permean la interacción de los diferentes grupos y que en forma negociada, sostiene Schein (1990), se produce la "Cultura total" de las organizaciones que evoluciona "Ya sea por esfuerzos para imponer la cultura general o permitiendo a las subculturas dominantes que pueden estar mejor adaptadas a las condiciones cambiantes del medio ambiente que sean las más influyentes".

d) Evolución guiada y cambio administrado.

Los principales elementos vitales que forman la esencia de una cultura organizacional funcional, deben ser aprendidos y preservados por todos los miembros, evitando aquéllos que se consideren negativos y disfuncionales para el desarrollo de las organizaciones en un medio ambiente que por estar en constante evolución y cambio, siempre ejerce presiones y retos que ponen en peligro la identidad de las mismas organizaciones. Esta ha sido una preocupación de teórico-prácticos del desarrollo organizacional, como Argyris y Schon (1978), Argyris, Putnam, y Smith (1985), Beckhard y Harris (1987), Walton (1987), y Hanna (1988). Las intervenciones de los desarrollistas organizacionales se basan en metodologías complicadas muchas de las

veces, y cuyos resultados no siempre son efectivos para guiar la evolución y administrar el cambio de culturas organizacionales.

Los esfuerzos para guiar y administrar el cambio y evolución de las culturas organizacionales se concentran en actores importantes que realizan intervenciones en los procesos de las organizaciones: por un lado, el tipo de liderazgo que se ejerza y por otro lado el trabajo profesional de agentes de cambio entrenados en la metodología del desarrollo y el comportamiento organizacional.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.

2.3.1. Cultura Organizacional

Con respecto a la definición de cultura organizacional Mascaray. J (2003): "**Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación: Diez Estrategias para la Implantación de Valores y la Conquista Del Comportamiento Espontáneo de Los Empleados"** indica que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas de juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización.

Lo esencial de la cultura no es ya solo que sea la guía de comportamientos de la personas en la organización, si no que determine la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas circunstancias.

En la empresa, el equivalente a la personalidad del individuo es la cultura organizacional.

De la misma manera Munuera, J. y Rodríguez A. (2012): "**Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección"** define la cultura de la empresa como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas en todos los niveles de la organización y que influyen en la imagen proyectada al exterior. Los elementos centrales o vértices que ayudan a la caracterización de una

determinada cultura empresarial son la identificación, el nivel de confianza y el grado de tutela (Cabanelas, 1997).

La identificación con la organización incluye, por un lado, la identidad que se manifiesta a través de la relación entre las vivencias propias y las de la organización y la intensidad de la relación establecida y, por otro, las creencias, que comprenden los símbolos, rituales y leyendas que dan sentido a la empresa. La tutela tiene que ver con el grado de madurez que la organización otorga al individuo. En particular, es de interés conocer el mayor o menor nivel de apoyo en la realización de las tareas y la autonomía concedida. Finalmente la tolerancia se establece en función del nivel de conflicto y riesgo que se permite asumir.

La cultura juega un rol invisible y secreto en la organización. Puede inhibir el éxito de una estrategia particular, si bien también es posible que una cultura organizacional específica multiplique los efectos positivos de una decisión estratégica. En cualquier caso, es imprescindible una concienciación o conocimiento de lo que es, de cómo se adecúa a la estrategia existente y de que aspectos habría que valorar para que un cambio estratégico pueda ser implantado con éxito.

Por último Porret, M. (2010): "**Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones"** publica que la cultura de empresa está integrada por los valores que tiene asumido la organización (sus miembros lo traducirán por "Lo que aquí interesa", "Lo que aquí debe de hacerse"), y que la distinguen de otras mediante unos signos, unas formas de actuar, unas creencias que hacen que quienes se hallan vinculados a ella adquieren mayor cohesión y se identifiquen con la organización.

Y ¿Qué son los valores? Excluyendo otros significados, como valor de un producto o efecto mercantil, o el derivado de valentía, valor, en el ámbito de la cultura de empresa es una convicción o creencia relativamente permanente en el tiempo en que determinada forma de actuar o comportarse es socialmente preferible a otra. Elton G, en sus famosos estudios en la planta de la Western Electric de Hawthorne (USA), comprobó que los grupos creaban para sí una concepción propia del mundo y ello les permitía comprender e interpretar lo que ocurría en cada momento. Esta visión del mundo comportaba unas creencias, o sea, unos

criterios generales sobre el funcionamiento del medio al que pertenecía el grupo. Eso se vino a llamar valores (aquellas preferencias colectivas que se imponen en el grupo) y a continuación se aplican normas, es decir, reglas especificas de comportamiento también para todos los miembros del grupo al objeto de preservar los valores. Por ejemplo, son valores trabajar en equipo, la ética, la calidad de servicio, el espíritu de servicio, la tendencia a la innovación, etc., y estos nos servirán para medir el grado de lo que está bien o mal.

Pero si la cultura puede ser una herramienta para solucionar problemas, conseguir mejor calidad y un mayor desarrollo, cabe también advertir que, mal entendida o mal dirigida, puede significar precisamente, por esa forma propia de entender las cosas dentro de un mundo cambiante y globalizado como el actual, un freno o dificultad importante para adaptar la estructura y las estrategias al mercado o a las necesidades organizativas. La cultura de empresa puede desarrollarse en sentido negativo y ser una "Mala cultura". Puede dar lugar a algo parecido a la "Bunquerización" de la corporación que se desconecta del entorno y se encierra en sí misma, de modo que no propicia la penetración de nuevas corrientes, nuevos criterios, nuevas ideas, nuevas formas de ver y hacer las cosas, también es probable, en otras ocasiones, que debido al exceso de dependencia de una cultura fuerte, se acabe cayendo en el egocentrismo, situaciones que se han de evitar a toda costa.

Para finalizar este punto, debemos preguntarnos si la organización tiene una única cultura o tiene varias. La respuesta es que existen en las grandes compañías ciertas subculturas que están inmersas dentro de lo que podríamos llamar "Cultura dominante", y es que en determinadas áreas, departamentos, equipos de trabajo e, incluso, en unidades dispersas en otras zonas geográficas de la misma empresa, hay singulares formas de ver las cosas o hacerlas, pero siempre dentro de la cultura general institucionalizada.

2.3.2. Satisfacción Laboral

En cuanto a la variable dependiente Fernández, E. (2010): "ADMINSTRACION DE EMPRESAS UN ENFOQUE INTERDISCIPLINAR" define la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos e ideas del trabajador acerca del puesto que ocupa. Las fuentes de satisfacción en el trabajo varían de una persona a otra debido a las diferencias individuales

respecto a las expectativas y, sobre todo, al grado de cumplimiento de las expectativas por parte del trabajo.

Un buen trabajo provoca una satisfacción intrínseca. Además, suponiendo que la organización recómprense la productividad, un aumento de la misma debe incrementar el reconocimiento, su nivel de sueldo y las oportunidades para una promoción. Estas recompensas, a su vez, incrementan su nivel de satisfacción con el puesto.

En general, es deseable que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo, al menos por dos razones. En primer lugar, los trabajadores satisfechos están más dispuestos a mostrar conductas más allá de su deber, desde quedarse horas extras cuando se necesita hasta concebir ideas muy creativas y superar los obstáculos para echarlas a andar (aunque esto no sea parte de su trabajo) o ir más allá de sus obligaciones para ayudar a un colega. Subordinado o superior (incluso si esto entraña grandes sacrificios personales). Una segunda razón es que resulta menos probable que abandonen la empresa. Un trabajador muy satisfecho nunca piensa en buscar otro trabajo, mientras que un trabajador insatisfecho siempre está atento a nuevas oportunidades.

Muñoz (1990, citado en Caballero Rodríguez, 2002), define la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le da oportunidad de estar a gusto en el ámbito empresarial u organizacional que le resulta atractivo y por el que percibe compensaciones psicológicas, sociales y económicas, de acuerdo con sus expectativas. El mismo autor menciona que las fuentes que eliminan la insatisfacción llevan en cierta medida a un mejor rendimiento del individuo, lo cual se refleja en una actitud positiva frente a la organización.

De la misma forma se plantea la definición de las siguientes dimensiones:

Calderon G; Castano, G. (2005), explican que los valores representan las creencias de los miembros de la empresa sobre las normas que han de inspirar en la organización. La construcción de estos conceptos corporativos permite distinguir la organización de otras, proporcionarle una identidad y una trayectoria para el desarrollo que les permitirá conducir a la empresa en la dirección planeada. Del mismo modo Andrade (1995), define los valores

como “Aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.”

Hellriegel, Don (2009), define las normas como las reglas y los patrones de comportamiento que los miembros de un equipo esperan tener y aceptar. Ayudan a definir las conductas que los miembros consideran necesarias para que les ayuden a alcanzar sus metas. Con el transcurso del tiempo todo equipo establece normas y hace que sus miembros las cumplan. Las normas con frecuencia se definen y aplican mejor en grupos informales (por la presión de los iguales) que en equipos con organización formal. Estas normas pueden ampliar o inhibir la consecución de las metas de la organización.

López, D. (2011), explica que cuando un trabajador se identifica con la empresa, este trabajador pondrá más de su parte, se involucrará en todos los proyectos posibles de la empresa y siempre que pueda aportará todo cuanto esté en su mano, enfocado hacia la misión y visión de la empresa, logrando con todo ello una mejora en la calidad, la productividad y el rendimiento del trabajador/es.

Casado, C. (2009), los sentimientos desde el punto de vista de emociones, han cobrado vital importancia en la actualidad tanto para entender el comportamiento organizacional como para la satisfacción laboral, se sabe que los sentimientos pueden mejorar o agilizar el razonamiento, favorecen la comunicación o facilitan la interacción social.

Menéndez, F. (2008), Explica que el medio ambiente en el trabajo se entiende como la parte del tiempo y espacio que el hombre va a dedicar a la actividad laboral y en la que realiza todas las funciones de interrelación de su organismo en un entorno laboral concreto. Explica que las modificaciones ambientales producidas por el trabajo pueden generar factores agresivos para la salud de los trabajadores.

Bohlander, G.; Snell S. (2008), La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la

compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral entre otros.

CAPITULO III:

MÉTODO

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de estudio

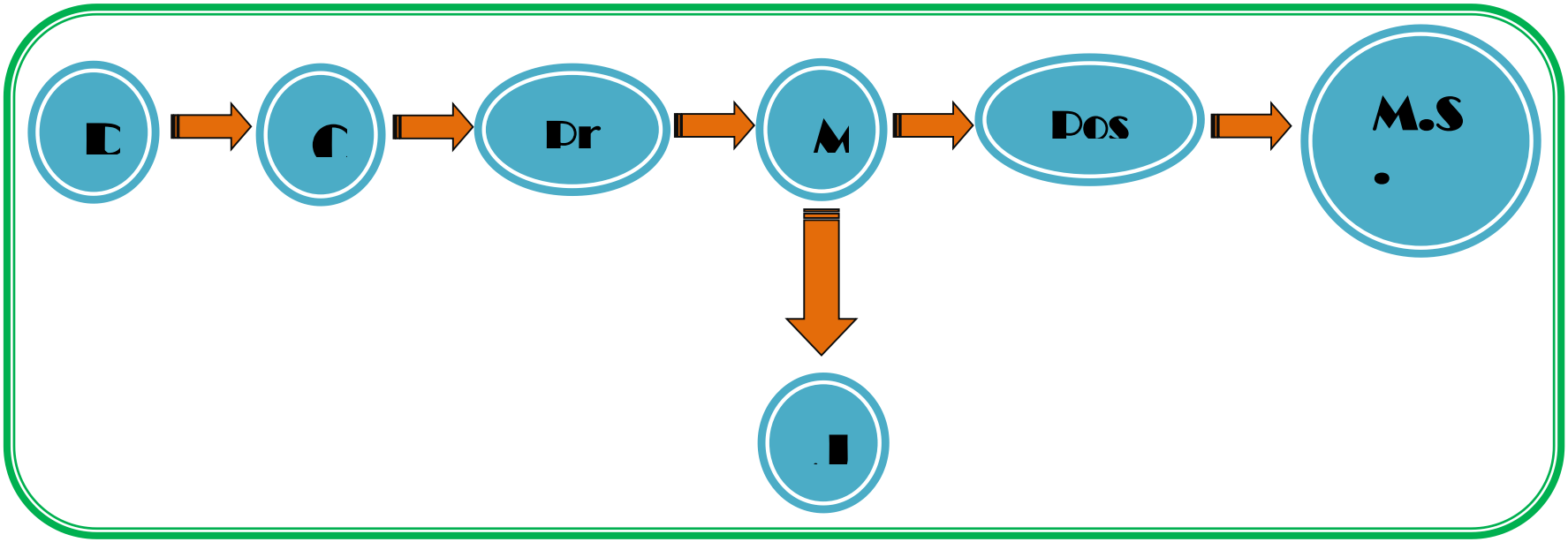
El tipo de estudio planteado en la investigación es de tipo "Descriptivo – explicativo". La investigación será descriptiva porque pondrá de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado, en nuestro caso sería la actual situación de la cultura organizacional y de la satisfacción laboral de los empleados en la empresa de metal mecánica INCMENA S.A.C. Sánchez, H. (1995): "Metodología Y Diseño De Investigación Científica" señala que este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Cómo es el fenómeno y cuáles son sus características? Por su parte, la investigación será explicativa en la medida que se orientará al descubrimiento de los factores que pueden incidir en la ocurrencia de dicho fenómeno, en nuestro caso sería establecer si la mejora de la cultura organizacional incide en la mejora de la satisfacción de los empleados. De acuerdo a lo manifestado por Sánchez C. (2005), este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Por qué se presenta así el fenómeno? ¿Cuáles son los factores o variables que están afectándolo?

3.1.2. Diseño del estudio

Según el estudio planteado por Hernández, R. (1994): "Metodología de la investigación" el diseño de la investigación es experimental ya que indica que un experimento se lleva a cabo

para analizar si una o más variables independientes afecta a una o más variables dependientes y por qué las afectan. Dentro del diseño experimental, la investigación se ubica dentro del tipo cuasi-experimental, debido a que Hernández, R. menciona que en los diseños cuasi-experimentales los sujetos no son asignados al azar a los grupos, ni emparejados; sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento, son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes o aparte del experimento), es decir, se toma a grupos constituidos. En este caso para la investigación sería el área de obreros que ya está constituida por la empresa.

FIGURA 2: DISEÑO DE ESTUDIO



Fuente: Elaboración propia

Donde:

R= Realidad de la empresa

O= Observación del problema

M= Pirámide de Maslow

J= Jerarquía de necesidades

M.S.E= Mejora la satisfacción del empleado

3.2.1. Población

3.2. Población y muestra

Según Parra (2000), población es entendida como "El conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo que sean de interés para la investigación" (p.102). Por lo tanto para este caso nuestra población para este plan de cultura organizacional está conformada por el de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C., es decir por los 83 empleados los cuales están en las diferentes áreas como: Administración, Contabilidad, Ingeniería, Recursos humanos, Logística y almacén, Producción.

3.2.2. Muestra

El tipo de muestreo asumido es el no probabilístico intencional (debido a que los individuos de la muestra son decididos por el propio investigador). Se ha decidido trabajar con los trabajadores que pertenecen al área de producción, el cual está conformado por un total de 40 personas.

3.3.Consistencia interna de la hipótesis

Para dar consistencia interna de la hipótesis se ha usado la prueba Chi-cuadrado**.**

Según Narváez, V. (2009), podemos definir a la prueba de hipótesis de Chi-cuadrado como un método para obtener una medida de la discrepancia que existe entre las frecuencias observadas y esperadas, y puede obtenerse a través de la función:

FIGURA 3: FUNCIÓN CHI-CUADRADO

$$x_c^2 = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{c} \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Fuente:http://www.monografias.com/trabajos64/anaplasmosis-babesiosis/anaplasmosis-babesiosis2.shtml

3.4 Hipótesis

3.4.1. Hipótesis nula

El plan de cultura organizacional no generará efectos positivos en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. – V.E.S. 2012

3.4.2. Hipótesis alterna

Un plan de cultura organizacional generará efectos positivos en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. – V.E.S. 2012.

3.4.3. Hipótesis específicas

- La cultura organizacional es la base para poder tener satisfacción laboral en los empleados.
- La cultura organizacional de la empresa, genera desorden en los procesos de producción.
- No se puede generar satisfacción laboral si se tiene una cultura organizacional negativa y débil.
- Existe una relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012.

3.4.4. Prueba de hipótesis

a. **Decisión:**

Ho: μ Encuesta: El plan de cultura organizacional no generará efectos positivos en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. – V.E.S. 2012

H1:μ Encuesta: Si se aplica un plan de cultura organizacional generará efectos positivos en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. – V.E.S. 2012.

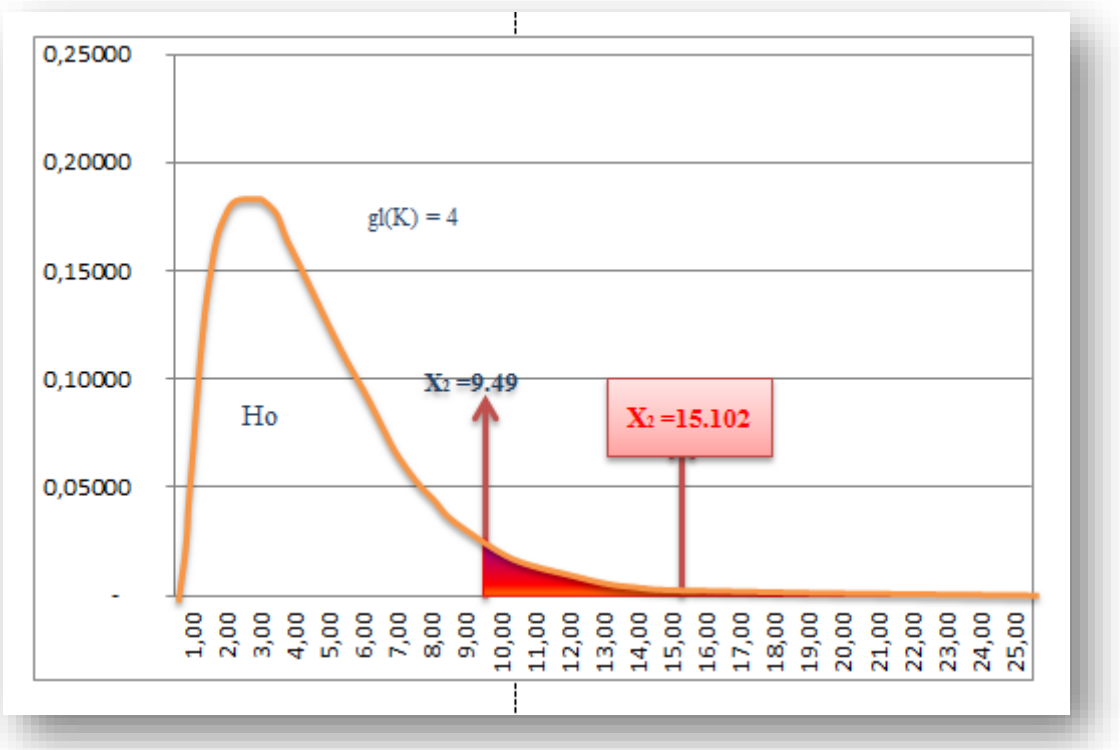
Nivel de significancia:

O= 0.05%

Entonces:

p= 0,000

FIGURA 4: PRUEBA DE CHI-CUADRADO



Fuente: Elaboración propia

b. Conclusión:

Si se aplica un el Plan de cultura organizacional generará efectos positivos para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. – V.E.S. 2012.

3.5. Variables - Operacionalización.

3.5.1. Definición conceptual

3.5.1.1.Variable independiente

- **Plan de cultura organizacional**

  Definición conceptual

Siegel, E. (1994), *"Plan Empresarial"* y Stephen, R. (2004), *"Comportamiento Organizacional"* conjuntamente se define que es un documento diseñado para diagnosticar el curso de una empresa en un periodo determinado, donde se precisan las normas, creencias y valores necesarios para ser aplicados a los empleados de una organización.

Definición operacional

Conjunto de sesiones que tiene como primera etapa, la realización de una encuesta para la obtención de datos. Como segunda etapa el vaciado de los datos obtenidos. Finalmente la realización del análisis e interpretación de los resultados.

3.5.1.2. Variable dependiente

- **Satisfacción laboral**

Definición conceptual

Según González, M (2006), *"HABILIDADES DIRECTIVAS"* indica que la satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto.

Definición operacional

Consiste en desarrollar un esquema elaborado con preguntas relacionadas directamente con la satisfacción, por ejemplo la comodidad, la actitud, el ausentismo, el compromiso entre otros. Asignando un rango de puntuación de uno a cinco teniendo como limites adversos "Muy satisfecho" y "Muy insatisfecho" respectivamente.

TABLA 1.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

PROBLEMA	VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
¿Qué efectos genera el plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012?	**Independiente:** Cultura organizacional	**Munuera, J. y Rodríguez A. (2012)** *"Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección"* define la cultura de la empresa como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas en todos los niveles de la organización y que influyen en la imagen proyectada al exterior. Los elementos centrales o vértices que ayudan a la caracterización de una determinada cultura empresarial son la identificación, el nivel de confianza y el grado de tutela.	**Valores**	Comportamiento Actitudes	Encuesta: Tipo Likert Anexo: 2
			Normas	Responsabilidad Toma de decisiones	
			Identificación	Confianza Compromiso	

	Dependiente: Satisfacción laboral	**Rodríguez, (2002):** define la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le da oportunidad de estar a gusto en el ámbito empresarial u organizacional que le resulta atractivo y por el que percibe compensaciones psicológicas, sociales y económicas, de acuerdo con sus expectativas.	**Sentimiento**	Motivación Estado de ánimo	
			Ambiente	Condiciones laborales Relaciones con los compañeros de trabajo.	
			Compensación	Reconocimiento Salario	

Fuente: Elaboración propia

3.6. Método e instrumentos de investigación

3.6.1. Método de investigación

Los métodos a usar son:

- ✓ Método descriptivo, para enumerar las características de la realidad del problema.
- ✓ Método analítico, para analizar y sistematizar los datos de la realidad y de la base teórica científica.
- ✓ Método inductivo, para establecer generalidad de los resultados.
- ✓ Método deductivo, para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías de los antecedentes, teoría y elaboración de la propuesta.
- ✓ Método inductivo – deductivo, para obtener las conclusiones.

3.6.2. Técnicas e instrumentos de recolección de investigación

La técnica de investigación de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2000), se entiende como el conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener datos significativos que permitan el logro de los objetivos propuestos. Por ello, como técnica de recolección de datos se emplea la observación mediante encuestas, definidas por Sierra (2003), "Como aquella en donde la obtención de los mismos se efectúa mediante interrogación a los miembros del universo en estudio".

En la investigación la técnica o instrumento que se utilizará para la recolección de datos es la siguiente:

- ➢ **Encuesta:** Basada en un cuestionario de 30 preguntas cerradas en función a las variables e indicadores de las hipótesis propuestas en el capitulo anterior. Permitiendo obtener información directa de la muestra consultada, sobre la cultura organizacional de la empresa y su relación con la satisfacción laboral de los empleados. Dicha encuesta tendrá el modelo de escalonamiento tipo Likert en la cual se presenta cada

afirmación y se pide al sujeto que dé a conocer su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

3.6.3. Método de análisis de datos

El procesamiento estadístico de los datos empíricos que se recogerán durante la investigación serán procesados, considerando instrumentos de la estadística descriptiva e inferencial. Los resultados se presentarán en cuadros, tablas y gráficos debidamente analizados e interpretados, que servirán de base para la discusión respectiva y, por ende, para elaborar las conclusiones generales del trabajo. De manera específica el tratamiento estadístico de la información de ambos instrumentos, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- **Seriación:** Para dar inicio al procesamiento de datos, será necesario ordenar los instrumentos aplicados en un solo sistema de seriación para facilitar la identificación.
- **Vaciado de datos:** Siguiendo con el procesamiento de datos se dará inicio al vaciado de respuestas obtenidas en las encuestas, para lo cual utilizaremos hojas de cálculo en Excel, teniendo en cuenta las respuestas para codificarlas en números.
- **Tabulación:** Para el inicio de la tabulación se necesitará la respuesta llenadas previamente en las hojas de cálculo en Excel, los cuales serán tabulados en el programa SPSS y nos permitirá obtener cuadros estadísticos correspondientes a las variables de estudio de la investigación.
- **Análisis e interpretación de información:** Una vez obtenidos los cuadros estadísticos se procederá a analizar la hipótesis para tener una visión integral de lo que se pretenderá lograr con este estudio. Por consiguiente, se contrastará la hipótesis con las variables y objetivos, y así demostrar la validez de estas. Al final se formularán las conclusiones y sugerencias con miras a mejorar la problemática investigada.

3.7. Procesamiento y análisis estadístico de los datos

La información obtenía mediante las encuestas a los empleados será tabulada en una primera instancia, luego será procesada mediante el software de SPSS para así obtener la viabilidad de la encuesta. Lo cual nos concluye un rango de 0,812; por lo cual se determina que la encuesta es significativamente viable.

Luego se analizan las dimensiones formuladas, los cuales son los indicadores para generar los resultados que permitan dar validación a la hipótesis alterna.

TABLA 2.

ESCALA: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	**Válidos**	40	100.0
	Excluidos	0	.0
	Total	40	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.812	30

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV:

RESULTADOS

4.1. Resultados

TABLA 4.

Escala: todas las variables

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	40	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

TABLA 5.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.812	30

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN VALORES

TABLA 6.

Valores: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Varianza

VALORES	40	18.00	27.00	23.8000	2.07797	4.318
N válido (según lista)	40					

Fuente: Elaboración propia

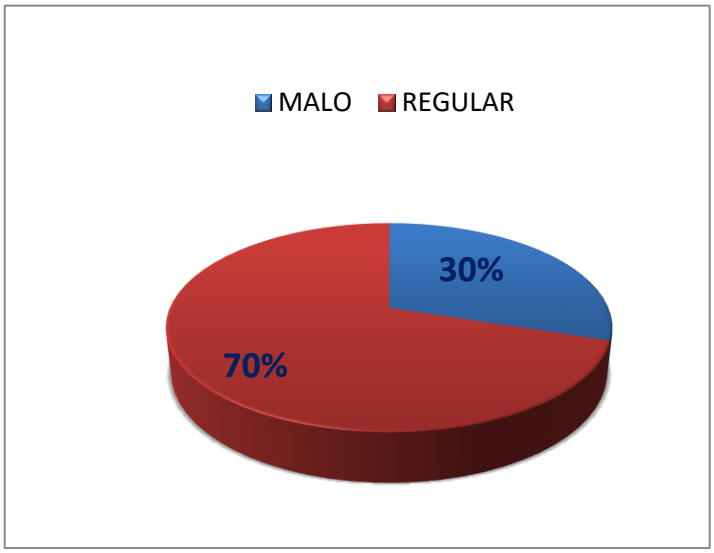
TABLA 7.

Valores (agrupado)

		Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Válidos	MALO	12	30.0	30.0	30.0
	REGULAR	28	70.0	70.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 5. VALORES



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Al observar el gráfico podemos apreciar que un 70%, del total de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. en relación a los valores de la cultura organizacional, lo calificó como regular y un 30%, calificó como malo los valores de la empresa.

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN NORMAS

TABLA 8.

Normas: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Varianza
NORMAS	40	8.00	17.00	13.8000	1.71270	2.933
N válido (según lista)	40					

Fuente: Elaboración propia

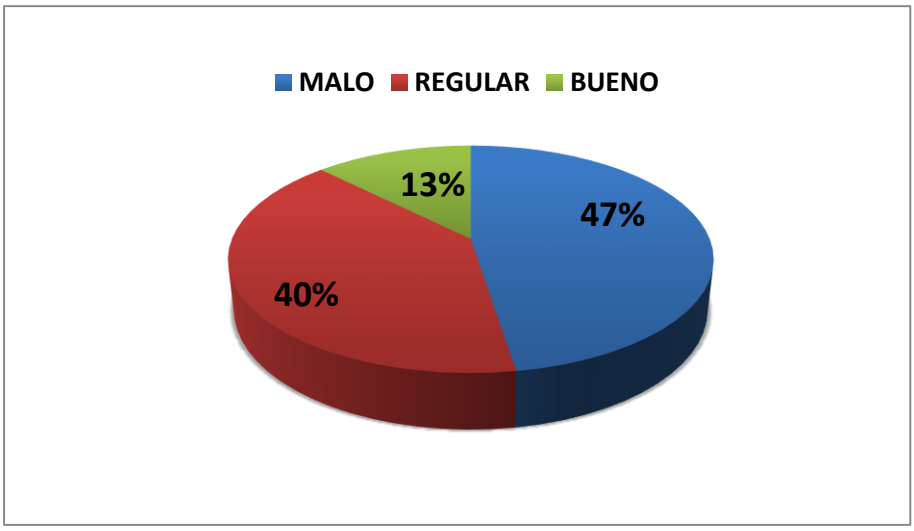
TABLA 9.

Normas (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	19	47.5	47.5	47.5
	REGULAR	16	40.0	40.0	87.5
	BUENO	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 6. NORMAS



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Al observar el gráfico de normas en cuanto a responsabilidad y toma de decisiones podemos apreciar que un 47%, del total de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. califican las normas como malo, el 40%, lo califica como regular y un 13%, lo calificó como bueno.

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN IDENTIFICACIÓN

TABLA 10.

Identificación: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
IDENTIFICACION	40	7.00	14.00	11.0250	1.77573	3.153
N válido (según lista)	40					

Fuente: Elaboración propia

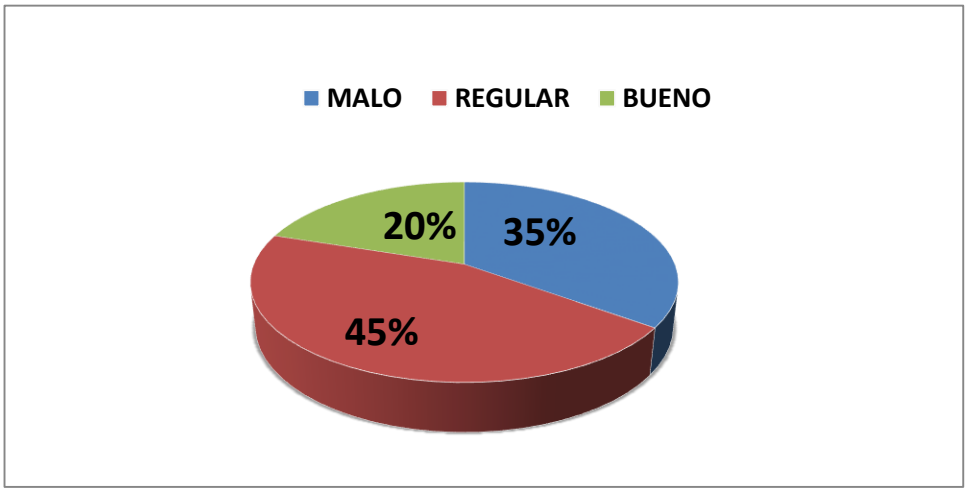
TABLA 11.

Identificación (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	14	35.0	35.0	35.0
	REGULAR	18	45.0	45.0	80.0
	BUENO	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 7. IDENTIFICACIÓN



I

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Al observar el gráfico de identificación, en cuanto a confianza y compromiso con la empresa, podemos apreciar que un 20%, del total de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C.

se encuentran identificados con la empresa, el 45%, califica como regular la identificación y un 35%, no se encuentra identificado con la organización.

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN SENTIMIENTO

TABLA 12.

Sentimiento: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Varianza
SENTIMIENTO	40	10.00	21.00	15.5500	2.08720	4.356
N válido (según lista)	40					

Fuente: Elaboración propia

TABLA 13.

Sentimiento (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	8	20.0	20.0	20.0
	REGULAR	26	65.0	65.0	85.0
	BUENO	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 8. SENTIMIENTOS

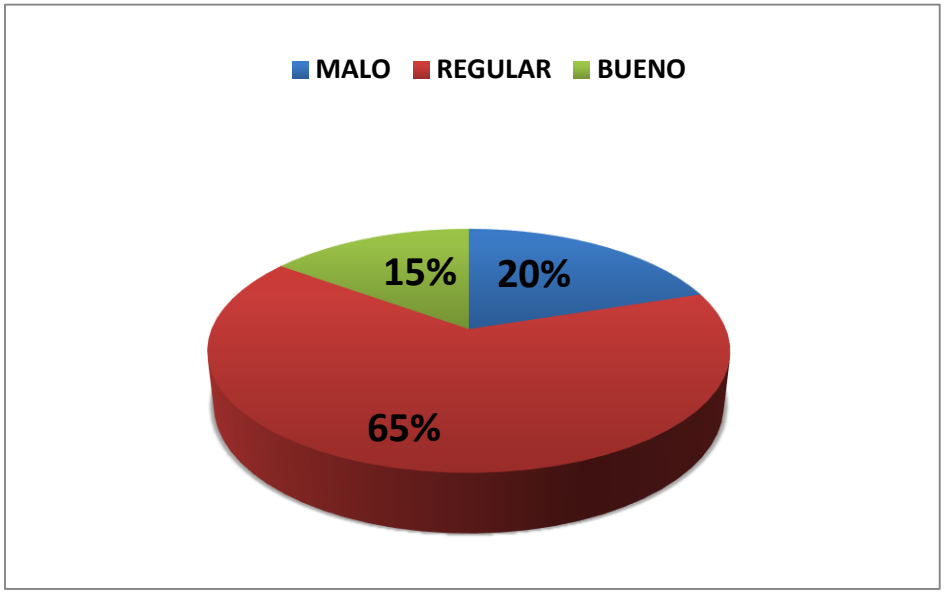


FIGURA 8.

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

El gráfico de sentimientos (motivación, estado de ánimo), nos indica que tan solamente un 15%, aprueba la dimensión como bueno. Otro 20%, lo califica como malo y un 65%, lo califica como regular.

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN AMBIENTE

TABLA 14.

Ambiente: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Varianza
AMBIENTE	40	10.00	19.00	14.9750	1.86035	3.461
N válido (según lista)	40					

Fuente: Elaboración propia

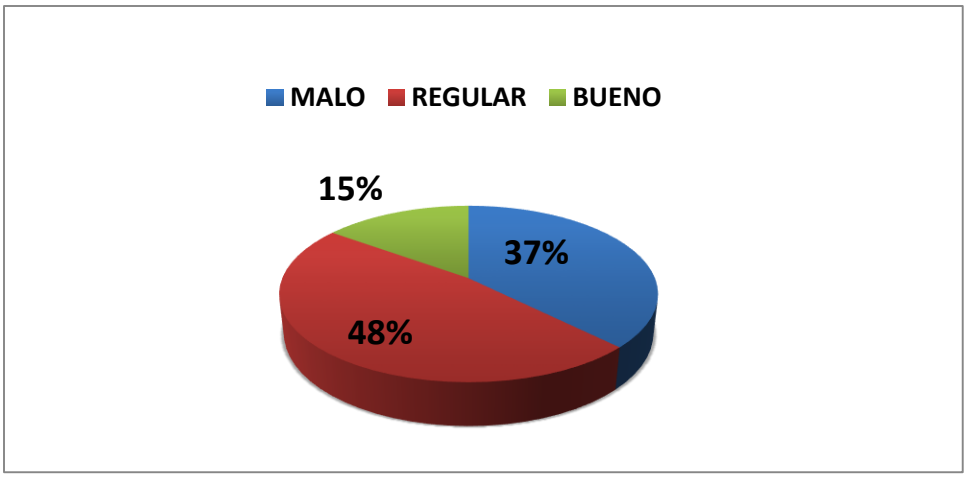
TABLA 15

Ambiente (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	15	37.5	37.5	37.5
	REGULAR	19	47.5	47.5	85.0
	BUENO	6	15.0	15.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 9. AMBIENTE



uente: Fuente: Elaboración propia

Descripción:

El gráfico de la dimensión de ambiente (donde se encuentra las condiciones y relaciones laborales), nos indica que la mayoría califica como regular el ambiente de trabajo, con un porcentaje de 48%, y solo un 15%, califica como bueno el ambiente de trabajo, siendo la diferencia de 37%, quienes lo califican como malo.

ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN COMPENSACIÓN

TABLA 16.

Compensación: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.	Varianza
COMPENSACIÓN	40	11.00	19.00	15.6250	1.83537	3.369
N válido (según lista)	40					

Fuente: Elaboración propia

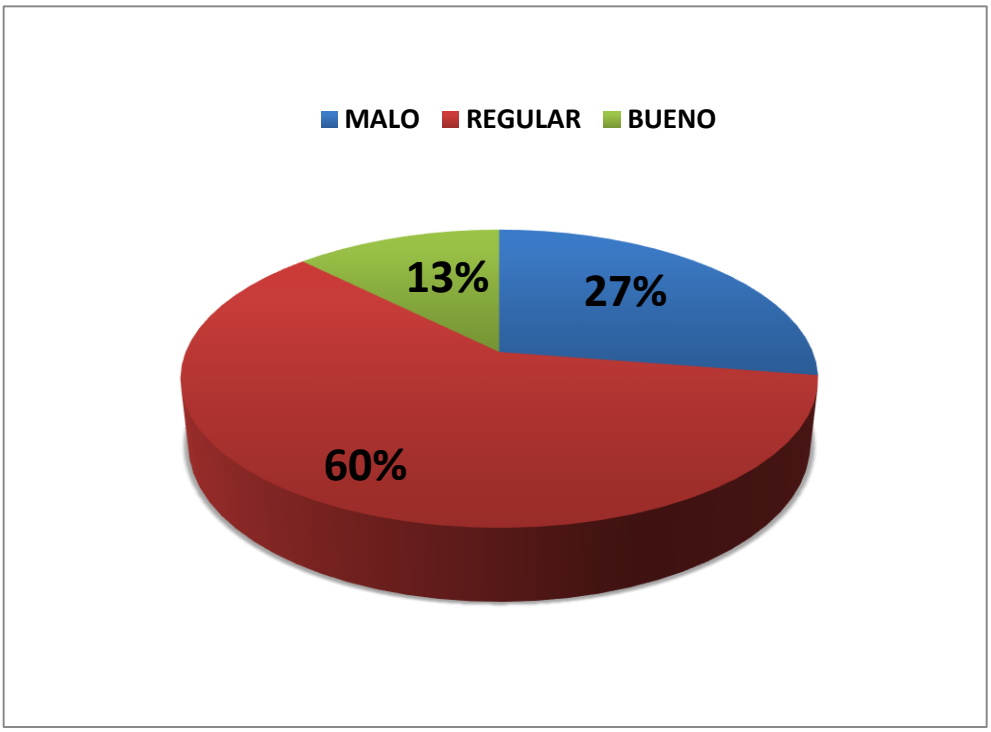
TABLA 17.

Compensación (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	11	27.5	27.5	27.5
	REGULAR	24	60.0	60.0	87.5
	BUENO	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 10. COMPENSACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

El gráfico de compensación relacionado con el salario y el reconocimiento, nos indica que tan solamente un 13%, lo aprueba como bueno. Otro 27%, califica como mala la compensación y la mayoría con un 60%, lo califica como regular.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

TABLA 18.

Resumen del procesamiento de los casos

	CASOS					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Cultura Organizacional (agrupado) Satisfacción Laboral (agrupado)	40	100,0%	0	0,0%	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 19.

Tabla de contingencia Cultura Organizacional (agrupado) * Satisfacción Laboral (agrupado)

Recuento

		SUMVA2 (agrupado)			Total
		MALO	REGULAR	BUENO	
SUMVA1 (agrupado)	MALO	6	9	0	15
	REGULAR	1	12	1	14

BUENO	0	7	4	11
Total	**7**	**28**	**5**	**40**

Fuente: Elaboración propia

TABLA 20.

Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	**Gl**	**Sig. asintótica (bilateral)**
Chi-cuadrado de Pearson	15,102[a]	4	,004
Razón de verosimilitudes	16,303	4	,003
Asociación lineal por lineal	12,295	1	,000
N de casos válidos	**40**		

a. 6 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,38.

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar, el valor calculado **P** pertenece a la zona de rechazo de la hipótesis nula (Ho), por lo tanto, podemos decir que no se cumple Ho: El Plan de cultura organizacional no generará efectos positivos en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. – V.E.S. 2012.

4.2. Discusión de resultados:

El objetivo se cumplirá al aplicar el plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados, implementando tanto normas, valores como sistemas de compensación e identificación a los empleados.

El cuanto a la prueba de hipótesis el valor P calculado corresponde al 0,000 lo cual demuestra que el "Plan de cultura organizacional mejorará la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C.". Así mismo para dar consistencia interna de la hipótesis se ha usado la prueba Chi-cuadrado, según Narváez, V. (2009), afirma que dicho método nos ha permitido obtener una medida de la discrepancia que existe entre las frecuencias observadas y esperadas.

Asimismo, se lograron los objetivos específicos ya que se comprobó la existencia de relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las diferentes dimensiones aplicadas.

Por consiguiente según los resultados obtenidos aplicando la encuesta, la dimensión valores obtiene una calificación no muy favorable para la organización ya que la clasificación se encuentra con un 70%, como regular y un 30%, como mala. Esto quiere decir que los empleados no encuentran valores positivos en la organización, que sean asimilados como base para el comportamiento. Con respecto a esto Porret, M. (2010), señala que los valores, en el ámbito de la cultura de empresa, son una convicción o creencia relativamente permanente en el tiempo que determina la forma de actuar o comportarse de los empleados. Para Schein (1987), los valores son considerados como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. Señala además que los valores fundamentales se enseñan a los nuevos miembros de la organización, mediante procesos de liderazgo y socialización, y se validan por los resultados que se consideren exitosos para la organización.

Del mismo modo Mascaray, J. (2003), indica que los valores constituyen las reglas de juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización.

De la misma manera se obtuvo desempeños regulares en cuanto a las normas de la empresa, ya que un porcentaje de 87%, de empleados considera que las normas en la empresa son malas y regulares y solo un 13%, los aprecia como buenas. Podemos observa un problema de vital importancia con esta dimensión el cual se ve reflejado en las conductas del trabajador. Porret, M. (2010), indica que las normas son reglas específicas de comportamiento para todos los miembros del grupo al objeto de preservar los valores. Según Schein (1990), las respuestas que den los miembros de una organización a los incidentes críticos, dan surgimiento a normas, valores y creencias que luego se convierte en supuestos básicos cuando se repiten los patrones de comportamiento.

Por otro lado en cuanto a la identificación de los empleados con la organización, según los resultados obtenidos se puede deducir que solo una minoría se encuentra identificada con la empresa, lo cual trae como consecuencia la falta de compromiso en el trabajo. Con respecto a este punto Munuera, J. y Rodríguez A. (2012), afirman que la identificación con la organización incluye, por un lado, la identidad que se manifiesta a través de la relación entre las vivencias propias y las de la organización y la intensidad de la relación establecida y, por otro, las creencias, que comprenden los símbolos, rituales y leyendas que dan sentido a la empresa. Otro punto de vista es el de López, D. (2011), explica que cuando un trabajador se identifica con la empresa, este trabajador pondrá más de su parte, se involucrará en todos los proyectos posibles de la empresa y siempre que pueda aportará todo cuanto esté en su mano, enfocado hacia la misión y visión de la empresa, logrando con todo ello una mejora en la calidad, la productividad y el rendimiento del trabajador/es.

Los resultados obtenidos en la dimensión ambiente, nos muestran una baja calificación en este aspecto por parte de la mayoría de los empleados, siendo este punto un factor vital para el continuo crecimiento de la producción. En este sentido Maslow destaca la necesidad de crear un ambiente organizativo tal, que el individuo pueda dar satisfacción a todas sus necesidades. Desde las más básicas y elementales como la comida, ropa, vivienda, hasta las que el sitúa en el plano más elevado: la necesidad de autorrealización.

En cuanto a los sistemas de compensación que los empleados perciben por parte de la empresa, se aprecia que son calificados en su mayoría como malos y regulares, esto genera inconformidad en los empleados ya que la principal necesidad por la cual se trabaja es para recibir compensación de tipo económica, y seguidamente los otros tipos de compensación existentes. Bohlander, G; Snell S. (2008), señala que la compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral entre otros.

PLAN ESTRATÉGICO

1. MISION/VISION

MISIÓN

Somos una empresa formada por profesionales de amplia experiencia, dedicada a la fabricación y montaje de estructuras metálicas, carrocerías y obras civiles complementarias. Satisfaciendo íntegramente las necesidades de nuestros clientes a través de diseños eficientemente elaborados y estructurados, superando los parámetros de calidad que el cliente exige.

VISIÓN

Ser reconocidos como una empresa metalmecánica que interpreta las características y necesidades propias del mercado a nivel nacional y regional, ofreciendo una seguridad garantizada en el desarrollo de nuestros productos.

2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO TENEMOS:

- **Tecnología:** En cuanto a la capacidad tecnológica de maquinaria que poseemos para la fabricación de los diversos productos que tenemos en cada una de nuestras categorías como lo son: carrocerías, estructuras y proyectos integrales. INCMENA S.A.C. está equipada con la tecnología adecuada para hacer posible de manera eficiente la fabricación de cada parte del producto final. Sin embargo, aun así la empresa desarrolla la posibilidad de adquirir maquinaria con mucha mayor tecnología para destacar entre los competidores del mercado.

- **Imagen profesional**: La imagen profesional actual de la empresa, se ha ido forjando desde el inicio de nuestras actividades asumiendo características positivas y fortaleciéndose cada vez más en el transcurso de nuestro compromiso con nuestros clientes. Nuestra política de calidad en los productos, confianza y cumplimiento para con nuestros clientes, nos ha servido para crear un perfil profesional que se ha venido exponiendo en diversas ferias importantes juntamente con otras empresas del mismo rubro.

- **Calidad del servicio:** La calidad de servicio es una de nuestras políticas dentro de nuestra organización, tratamos de que la calidad de nuestro producto final sea el reflejo, de cada proceso desarrollado en las diferentes áreas, es decir la calidad se va asumiendo durante el transcurso de la fabricación, para a si obtener un producto de la mejor calidad posible y entregarlo al cliente.

- **Abastecimiento oportuno:** Cumplir con los requerimientos de nuestros clientes de manera oportuna, es el primer objetivo que se tiene en mente al realizar el contrato con nuestro cliente, ser eficaz y eficiente a la misma

vez, esto implica desarrollar métodos y estrategias que nos conlleve al cumplimiento de entrega sin perder la calidad del servicio.

- **Personal de calidad:** El personal con el cual contamos dentro del proceso de fabricación como de la administración son personas con suma experiencia en el rubro y área que desempeñan. Los ingenieros, técnicos y obreros son profesionales que tienen en común la pasión por la fabricación, creación y diseños de carrocerías metálicas.

3. VARIABLES AMBIENTALES

- **Variables ambientales internas:**
  - ✓ **Debilidad:**
    - ❖ Falta de un departamento de publicidad.
    - ❖ Falta de incentivos laborales.
    - ❖ Cultura organizacional débil.
    - ❖ Falta de capacitaciones al personal.
    - ❖ Falta de responsabilidad social.
    - ❖ Falta de línea de carrera.
    - ❖ Servicio de atención no personalizada.
  - ✓ **Fortaleza:**
    - ❖ Áreas de seguridad establecidas.
    - ❖ Productos de calidad.
    - ❖ Tecnología adecuada.

- Personal calificado.
- Variedad de productos.
- Proveedores competitivos.
- Relaciones con clientes conocidos como Ferreyros.

- **Variables ambientales externas:**

  - **Amenaza:**

    - Poca seguridad en los alrededores de la planta.
    - La ubicación de la planta no es una zona estratégica.
    - Aumento de sueldo según ley.
    - Aumento del valor de los terrenos.

  - **Oportunidad:**

    - Ausencia de competencia en el distrito.
    - Mayor presentación en diferentes ferias de exposiciones.
    - Aumento de la demanda en la minería.
    - Acuerdos con municipalidades.
    - Incremento de las ventas de nuestros clientes.

4. DIAGNOSTICO

El desarrollo tecnológico que la empresa ha ido adquiriendo a través del tiempo se debe a que las exigencias de nuestros clientes también han ido

variando, es decir han adoptado nuevas características dentro de sus requisitos, los cuales para ser cumplidos por parte de nosotros como empresa, nos hemos visto en la necesidad de ir adquiriendo nuevas maquinarias con mayor tecnología.

La imagen profesional que los clientes tienen de nosotros como empresa, ha sido gracias a nuestra forma de trabajo y la calidad de nuestros productos finales, del mismo modo a la política de cumplimiento dentro de los estándares del contrato.

La producción que nosotros realizamos van de acuerdo a la demanda que nuestros clientes realizan a si como también a la experiencia de demanda que tenemos debido a los años en la actividad comercial.

5. ESCENARIO

INCMENA S.A.C. comenzó operaciones con la manufactura de carrocerías de vehículos y la producción de estructuras metálicas. En el 2006, INCMENA S.A.C. desarrolla un modelo mejorado de compactadoras de basura para camiones y vendía 10 unidades. El crecimiento de las ventas ha sido estable desde ese entonces, de 35 unidades en el 2007 a 65 unidades en el 2008 a 75 unidades en el 2009. En el 2010, INCMENA S.A.C. ha vendido unas 100 unidades para fin de año. Además, durante el 2010 INCMENA S.A.C. ha comenzado a exportar a Chile, 4 compactadoras de basura para camión. INCMENA S.A.C. fue invitado por PROMPERU a misiones comerciales peruanas en Panamá y la República Dominicana, donde hay una fuerte demanda e interesados por los productos que vende. Los productos de INCMENA S.A.C. han demostrado ser muy competitivos dada su buena relación calidad precio, particularmente en países emergentes. La compañía quiere concentrarse en Perú y Latinoamérica inicialmente. Sus productos han sido certificados con la marca HECHO EN PERU (MADE IN PERU),

concedida por el Ministerio de Producción ya que siguen estándares internacionales de metalmecánica y pronto tendrán la certificación ISO.

Como se aprecia la trayectoria de la empresa INCMENA S.A.C. ha ido en crecimiento en razón de sus productos y la garantía que brindan, siendo el mercado de la metalmecánica un mercado que necesita una fuerte inversión para competir y sobresalir entre los demás, INCMENA S.A.C. ha sabido superar y estar a la par de sus competidores, como fruto de este desempeño su participación en el mercado se ha incrementado y su nivel de ventas ha mejorado considerablemente.

6. OBJETIVOS

Dentro de los objetivos que se persigue en este proyecto los principales objetivos son:

Brindar la información a la gerencia y explicarles sobre la importancia que tiene la cultura de una empresa dentro del comportamiento de sus trabajadores y por ende dentro del cumplimiento de los objetivos que la organización se plantee.

Generar un cambio en la cultura organizacional de la empresa, ya que la cultura es la base sobre la cual se desarrollarán todas y cada una de las acciones que la gerencia dictamine para el bien de la organización.

Fortalecer las características de la cultura y demostrar como los cambios en una cultura organizacional se ven reflejados en la satisfacción laboral de los empleados y esto a su vez desencadena una serie de consecuencias positivas para la empresa, como por ejemplo:

- Mayor productividad en los trabajos.
- Mejorar los tiempos de trabajo en cada área.

- Personal comprometido con los objetivos de la empresa.
- Mayor demanda, al reducir los tiempos de entrega y aprovechar los trabajos. Etc.

7. PLAN DE CONTINGENCIAS

a. El Empowerment

El Empowerment es una herramienta de gestión que permite el desarrollo de los recursos humanos, la delegación, el compromiso, el trabajo en equipo y la sinergia.

El objetivo del Empowerment está relacionado con la autogestión, es decir, la capacidad y responsabilidad de dirigirse a sí mismo y ser responsable del resultado obtenido.

Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Los beneficios del Empowerment son:

1- Aumentar la confianza de los integrantes de la empresa.
2- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
3- Aumentar la creatividad.
4- Facultar a los miembros para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
5- Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
6- Incrementar el entusiasmo y una actitud positiva.

Gerenciar por Empowerment es adoptar un estilo que permitirá crecer y mejorar la situación competitiva de la organización.

b. El Coaching empresarial para los empleados.

El Coaching es una herramienta que constituye uno de los medios con mejor relación costo-beneficio, para ello. Pone el énfasis donde más se necesita, es decir en las habilidades de la gente, y conduce a resultados rápidos.

Por tanto el Coaching está implicado en las cuestiones que son necesarias para alcanzar los objetivos deseados en áreas claves de la empresa, como pueden ser:

- ✓ Generar posibilidades.
- ✓ Tomar opciones no identificadas hasta ahora.
- ✓ Marcas expectativas (propias o ajenas).
- ✓ Administrar eficazmente el tiempo.
- ✓ Resolver problemas.
- ✓ Tomar decisiones.
- ✓ Generar opciones para maximizar el liderazgo.

El Coaching se puede aplicar cuando:

- ✓ Existe un feedback pobre o deficiente sobre el progreso de los coachees, acompañado de un bajo rendimiento laboral.

- ✓ Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- ✓ Cuando el colaborador necesite mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El Coaching efectivo es aquel que se caracteriza por el positivismo y la confianza.

TALLERES

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

"Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. Villa El Salvador (2012)"

SESION DE APRENDIZAJE N° 1

1.1.DATOS GENERALES:

TITULO: **MOTIVANDO A LOS EMPLEADOS**

1.2. FUNDAMENTACION:

La sesión que se pretende impartir entre los empleados tiene como fundamento los siguientes aspectos:

- Influir entre los colaboradores sobre la importancia y los efectos positivos que tiene la motivación.
- La existencia directa que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados.

1.3. OBJETIVOS:

General:

Proporcionar a los participantes (empleados), métodos, experiencias, ideas, que influyan sobre su manera de actuar al momento de solucionar problemas.

Específico:

Generar entre los participantes la mayor creatividad posible para solucionar los problemas.

1.4. ESTRUCTURA TEMATICA- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

El taller constara de ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la pequeña sesión, como lo son:

- Alta competitividad entre los empleados.
- Creatividad para solucionar problemas.
- Identificación con la empresa.
- Evitar la rotación del personal.
- Mejorar el clima laboral.

Con respecto al cronograma, se presentará el taller de motivación de la siguiente manera:

- Día: sábado 06 de Octubre del 2012
- Hora de inicio: 13:00 hrs
- Hora de término: 13:45 hrs

1.5. METODOLOGÍA:

La metodología que pretendemos aplicar en nuestros talleres serán de un tipo de metodología activa, es decir tendrá como base la participación e interacción de los participantes.

Se presentará las ideas y conceptos de manera dinámica, diálogos en grupo.

1.6. RECURSOS:

Los recursos que se necesitarán son:

- Hojas impresas con diapositivas.
- Pizarra.
- Plumones.
- Cartulinas.

1.7. PRESUPUESTO:

EXPOSITORES	COSTO
2 expositores	S/. 150.00
MATERIALES	**COSTOS**
Hojas	S/. 4.00
Impresiones	S/. 10.00
Pizarra	S/. 30.00
Plumones	S/. 7.00
Cartulinas	S/. 6.00
Gaseosa	S/. 30.00
Galleta	S/. 10.00
TOTAL	**S/. 247.00**

1.8. EVALUACION:

Terminada la sesión de motivación, se aprecia que la asistencia de los participantes fue un porcentaje de 80%, del total.

En donde todos colaboraron para hacer más dinámico el taller.

1.9. PERTINENCIA

RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

La muestra está dispuesta a la capacitación de motivación a si como también a aceptar el cambio de cultura para mejorar la satisfacción laboral entre ellos.

PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

La capacitación realizada sobre la motivación permite corroborar el objetivo de la investigación y poner mayor énfasis en cuanto a la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados.

1.10. COHERENCIA

CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**:**

Los puntos presentados para el taller de motivación guardan relación y coherencia con los objetivos planteados en la investigación.

Ya que cada sesión fue presentada en base a la investigación y a sus objetivos.

ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA:

Los elementos considerados dentro de la sesión de motivación para los empleados de la empresa INCMENA S.A.C., se encuentran relacionados entre sí, todos ellos con un fin común el cual es generar entre los participantes la mayor creatividad posible para solucionar los problemas.

SESION DE APRENDIZAJE N° 2

2.1. DATOS GENERALES:

TITULO: **INTEGRANDO AL PERSONAL**

2.2. FUNDAMENTACION:

La sesión que se pretende impartir entre los empleados tiene como fundamento los siguientes aspectos:

- Lo importante que significa la integración laboral para poder desarrollar los objetivos de la empresa de manera conjunta.
- Si no existe un ambiente de compañerismo entre los trabajadores, se crean problemas en diferentes etapas del proceso.

2.3. OBJETIVOS:

General:

Integrar a cada uno de los empleados de la organización de manera conjunta mas no individualmente, es decir fomentar la fraternidad entre ellos, ya que la organización es como su segunda casa, en donde pasan más tiempo que en su hogar.

Específico:

Generar la idea de convivir en un ambiente de compañerismo dentro de la empresa y en cada área de trabajo.

Impulsar el cumplimiento de valores dentro de la organización.

2.4. ESTRUCTURA TEMATICA- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

El taller contendrá ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la pequeña sesión, como lo son:

- Construir un ambiente de compañerismo.
- Fomentar el trabajo en equipo.

- Cumplir con las metas de la empresa.
- Fomentar una cultura de valores.

Con respecto al cronograma, se presentará el taller de integración laboral de la siguiente manera:

- Día: sábado 13 de Octubre del 2012
- Hora de inicio: 13:00 hrs
- Hora de término: 13:45 hrs

2.5. METODOLOGÍA:

La metodología que pretendemos aplicar en nuestros talleres serán de un tipo de metodología activa, es decir tendrá como base la participación e interacción de los participantes.

Se presentará las ideas y conceptos de manera dinámica, diálogos en grupo.

2.6. RECURSOS:

Los recursos con los que se trabajará son:

- Hojas impresas con diapositivas.
- Pizarra.
- Plumones.
- Cartulinas.

2.7. PRESUPUESTO:

EXPOSITORES	**COSTO**
2 expositores	S/. 150.00
MATERIALES	**COSTOS**
Hojas	S/. 4.00
Impresiones	S/. 10.00
Cartulinas	S/. 6.00
Gaseosa	S/. 30.00
Queque	S/. 30.00
TOTAL	**S/. 230.00**

2.8. EVALUACIÓN:

Terminada la sesión de integración laboral, se puede apreciar que la asistencia de los participantes fue un porcentaje de 90%, del total. En donde todos colaboraron para hacer más dinámico el taller.

2.9. PERTINENCIA

RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

La muestra está dispuesta a asistir a la capacitación de integración laboral a si como también a aceptar el cambio de cultura para mejorar la satisfacción laboral entre ellos.

De la misma manera los colaboradores han participado en el desarrollo del taller, brindando opiniones, ejemplos, casos, etc.

PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

La capacitación realizada sobre la integración laboral permite corroborar el objetivo de investigación y poner mayor énfasis en cuanto a la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados.

Es decir, profundizar más en el tema ya que dentro del taller se explica también la importancia que tiene fomentar una cultura de valores, no solo como organización si no también como áreas de trabajo.

2.10. COHERENCIA

CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**:**

Los puntos presentados para el taller de integración laboral guardan relación y coherencia con los objetivos planteados en la investigación. Ya que en ambos casos lo que se busca es la unión de todos los empleados y que su

comportamiento se encuentre inspirado bajo una cultura de valores positivos tanto para la empresa como para su persona.

ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA:

Los elementos considerados dentro de la sesión de integración laboral para los empleados de la empresa INCMENA S.A.C., guardan relación entre sí, todos ellos con un mismo fin, el cual es crear un adecuado ambiente de trabajo visto desde el punto de relación personal entre los compañeros, así como también el tener presente que fomentar una cultura de valores positivos trae como consecuencia el desarrollo empresarial y personal de cada colaborador.

SESION DE APRENDIZAJE N° 3

3.1. DATOS GENERALES:

TITULO: **MEJORANDO EL AUTOESTIMA**

3.2. FUNDAMENTACIÓN:

La sesión que se va a impartir entre los empleados tiene como fundamento los siguientes aspectos:

- La importancia que tiene la autoestima para poder tener un mejor estado de ánimo al momento de realizar sus labores.
- Si el personal sabe manejar su equilibrio emocional, por ende sabrá afrontar los acontecimientos en la empresa.

3.3. OBJETIVOS:

General:

Lograr que cada uno de los empleados de la organización, entienda que tener un buen estado de ánimo y un equilibrio emocional ayuda a desempeñarse de una mejor manera en sus puestos de trabajos y con sus compañeros.

Específico:

Lograr que el personal mantenga una autoestima alta y pueda afrontar de la mejor manera los retos cotidianos de la empresa.

Incentivar la práctica de métodos sobre el equilibrio emocional.

3.4. ESTRUCTURA TEMATICA- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

El taller abarcará ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la pequeña sesión, como lo son:

- Afrontar de la mejor manera los retos cotidianos
- Tener un buen estado de ánimo.
- Mayor equilibrio emocional.
- Lograr una buena comunicación entre todo el personal.

Con respecto al cronograma, se presentará el taller de autoestima de la siguiente manera:

- Día: sábado 20 de octubre del 2012
- Hora de inicio: 13:00 hrs
- Hora de término: 13:45 hrs

3.5. METODOLOGÍA:

La metodología que se pretende aplicar en el taller tendrá un tipo de metodología activa, es decir como base se fomentará la participación e interacción de los participantes.

Se presentará las ideas y conceptos de manera dinámica, diálogos en grupo.

3.6. RECURSOS:

Los recursos que se utilizarán son:

- Hojas impresas con diapositivas.
- Pizarra.
- Plumones.
- Cartulinas.

3.7. PRESUPUESTO:

EXPOSITORES	COSTO

2 expositores	S/. 150.00
MATERIALES	**COSTOS**
Hojas	S/. 4.00
Impresiones	S/. 10.00
Cartulinas	S/. 6.00
Gaseosa	S/. 30.00
Queque	S/. 30.00
TOTAL	**S/. 230.00**

3.8. EVALUACIÓN:

Terminada la sesión de mejorando el autoestima, se puede apreciar que la asistencia de los participantes fue un porcentaje de 80%, del total.

En donde todos colaboraron para hacer más dinámico el taller.

3.9. PERTINENCIA

RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

La muestra está dispuesta a asistir a la capacitación de autoestima a si como también a aceptar el cambio de cultura para mejorar la satisfacción laboral entre ellos.

De la misma manera los colaboradores han participado en el desarrollo del taller, brindando opiniones, ejemplos, casos, etc.

PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

La capacitación realizada sobre la autoestima permite darle un punto a favor a la investigación debido a que teniendo empleados con una autoestima adecuada se facilitará el cambio en la cultura de la empresa y por ende se mejorará la satisfacción laboral del personal.

3.10. COHERENCIA

CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION**:**

Los puntos presentados para el taller de autoestima guardan relación y coherencia con los objetivos planteados en la investigación.

Ya que teniendo un personal con una buena autoestima y un estado de ánimo no vulnerable, permitirá realizar las acciones correspondientes a un cambio de cultura.

ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA:

Los elementos considerados dentro de la sesión de autoestima para los empleados de la empresa INCMENA S.A.C., guardan relación entre sí, todos ellos con un mismo fin, el cual es lograr que todo el personal mantenga una autoestima alta y pueda afrontar de la mejor manera los retos cotidianos que se suscitan en la empresa.

SESION DE APRENDIZAJE N° 4

4.1. DATOS GENERALES:

TITULO: **INCENTIVANDO EL AUTO-LIDERAZGO**

4.2. FUNDAMENTACIÓN:

La sesión que se pretende impartir entre los empleados tiene como fundamento los siguientes aspectos:

- La importancia que tiene el auto-liderazgo para poder tener dentro de cada empleado un líder capaz de dirigir un grupo cuando sea conveniente.
- Si el personal practica el auto-liderazgo, podrá asumir riesgos sin miedo a equivocarse.

4.3. OBJETIVOS:

General:

Lograr que cada uno de los empleados de la organización, a través del auto-liderazgo sepa aprovechar y aplicar sus capacidades, habilidades destrezas y creatividad que poseen.

Específico:

Lograr que todo el personal mantenga una perspectiva de asumir riesgos, fomentando nuevos hábitos y formas de realizar su trabajo sin temor a represalias.

4.4. ESTRUCTURA TEMATICA- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

El taller tendrá ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la pequeña sesión, como lo son:

- Asumimos riesgos sin miedo a equivocarnos.
- Aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un Auto-liderazgo.
- Fomentar nuevos hábitos en el trabajo.
- Aprender a proponer objetivos y metas.

Con respecto al cronograma, se presentará el taller de auto-liderazgo de la siguiente manera:

- Día: sábado 27 de Octubre del 2012
- Hora de inicio: 13:00 hrs
- Hora de término: 13:45 hrs

4.5. METODOLOGIA:

La metodología que se pretende aplicar en el taller será de un tipo de metodología activa, es decir tendrá como base la participación e interacción de los participantes.

Se presentará las ideas y conceptos de manera dinámica, diálogos en grupo.

4.6. RECURSOS:

Los recursos que se utilizarán son:

- Hojas impresas con diapositivas.
- Pizarra.
- Plumones.

- Cartulinas.

4.7. PRESUPUESTO:

EXPOSITORES	COSTO
2 expositores	S/. 150.00
MATERIALES	**COSTOS**
Hojas	S/. 4.00
Impresiones	S/. 10.00
Cartulinas	S/. 6.00
Gaseosa	S/. 30.00
Queque	S/. 30.00
TOTAL	**S/. 230.00**

4.8. EVALUACIÓN:

Terminada la sesión de incentivando el auto-liderazgo, se puede apreciar que la asistencia de los participantes fue un porcentaje de 90%, del total.

En donde todos colaboraron para hacer más dinámico el taller.

4.9. PERTINENCIA

RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

La muestra está dispuesta a asistir a la capacitación de auto-liderazgo a si como también a aceptar el cambio de cultura para mejorar la satisfacción laboral entre ellos.

De la misma manera los colaboradores han participado en el desarrollo del taller, brindando opiniones, ejemplos, casos, etc.

PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

La capacitación realizada sobre el auto-liderazgo permite entender que teniendo una cultura organizacional positiva, direccionada al respeto de los

empleados, ellos pueden aplicar el auto-liderazgo sin temor a ser reprendidos por sus acciones.

4.10. COHERENCIA

CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION**:**

Los puntos presentados para el taller de auto-liderazgo guardan relación y coherencia con los objetivos planteados en la investigación.

Ya que teniendo un personal con el conocimiento de auto-liderazgo estarán dispuestos a ser líderes en todo momento, lo que permitirá mayor confianza por parte de los jefes inmediatos, así como de ellos mismos.

ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA:

Los elementos considerados dentro de la sesión de auto-liderazgo para los empleados de la empresa INCMENA S.A.C., guardan relación entre sí, todos ellos con un mismo fin, el cual es lograr que todo el personal mantenga una perspectiva de asumir riesgos, fomentando nuevos hábitos y formas de realizar su trabajo sin temor a represalias.

SESION DE APRENDIZAJE N° 5

5.1. DATOS GENERALES:

TITULO: **BUSCANDO EL ÉXITO PERSONAL**

5.2. FUNDAMENTACIÓN:

La sesión que se pretende impartir entre los empleados tiene como fundamento los siguientes aspectos:

- La importancia que tiene el desarrollo personal tanto para la organización como para cada uno de los colaboradores que lo conforman.
- Si todos los colaboradores practican el desarrollo personal, podrán conocerse a sí mismo, con honestidad, ubicando virtudes y defectos.

5.3. OBJETIVOS:

General:

Lograr que cada uno de los empleados de la organización, puedan evaluarse de manera consciente y definir qué acciones requiere conservarse, mejorarse o cambiarse, y ubicar las herramientas para hacerlo.

Específico:

Lograr que todo el personal se comprometa con esta evaluación, fomentando la idea de superación en su desempeño como trabajador y como líder.

5.4. ESTRUCTURA TEMATICA- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

El taller abarcará ciertos puntos que se tratarán a lo largo de la pequeña sesión, como lo son:

- Conocerse a sí mismo, con honestidad, ubicando virtudes y defectos.
- Evaluar qué quiere conservarse, mejorase o cambiarse, y ubicar las herramientas para hacerlo.
- Librarse de los obstáculos interiores y exteriores que de alguna manera impidan el liderazgo y el buen desempeño como trabajador y como líder.
- Ser quien se quiere ser; donde el pensar, el sentir y el actuar sean una unidad coherente o guardar relación con la actitud personal y responsabilidad.

Con respecto al cronograma, el taller de desarrollo personal se presentará de la siguiente manera:

- Día: sábado 03 de Noviembre del 2012
- Hora de inicio: 13:00 hrs
- Hora de término: 13:45 hrs

5.5. METODOLOGÍA:

La metodología que se pretende aplicar en el taller será de un tipo de metodología activa, es decir tendrá como base la participación e interacción de los participantes.

Se presentará las ideas y conceptos de manera dinámica, diálogos en grupo.

5.6. RECURSOS:

Los recursos que se utilizarán son:

- Hojas impresas con diapositivas.
- Pizarra.
- Plumones.
- Cartulinas.

5.7. PRESUPUESTO:

EXPOSITORES	**COSTO**
2 expositores	S/. 150.00
MATERIALES	**COSTOS**
Hojas	S/. 4.00
Impresiones	S/. 10.00
Cartulinas	S/. 6.00
Gaseosa	S/. 30.00
Queque	S/. 30.00
TOTAL	**S/. 230.00**

5.8. EVALUACIÓN:

Terminada la sesión de desarrollo personal, se aprecia que la asistencia de los participantes fue un porcentaje de 85%, del total.

En donde todos colaboraron para hacer más dinámico e interactivo el taller.

5.9. PERTINENCIA

RESPONDE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA:

La muestra está dispuesta a asistir a la capacitación de desarrollo personal a si como también a aceptar el cambio de cultura para mejorar la satisfacción laboral entre ellos.

De la misma manera los colaboradores han participado en el desarrollo del taller, brindando opiniones, ejemplos, casos, etc.

PERMITE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

La capacitación realizada sobre desarrollo personal permite entender que teniendo una cultura organizacional positiva, direccionada al respeto de los empleados, ellos son capaces de mejorar en cuanto a sus virtudes y acciones.

5.10. COHERENCIA

CON LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**:**

Los puntos presentados para el taller de desarrollo personal guardan relación y coherencia con los objetivos planteados en la investigación.

Ya que teniendo un colaborador, que conoce cada una de sus características como empleado y persona, sabrá optimizar sus capacidades y buscará la mejor manera de aplicarlos en el desarrollo de su trabajo.

ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PROPUESTA:

Los elementos considerados dentro de la sesión de desarrollo personal para los empleados de la empresa INCMENA S.A.C., guardan relación entre sí, todos ellos con un mismo fin, el cual es lograr que cada uno de los empleados de la organización, puedan evaluarse de manera consciente y definir qué acciones requiere conservarse, mejorase o cambiarse, y ubicar las herramientas para hacerlo.

Fuente: Elaboración propia

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

Evaluado por:

Nombre y Apellido: SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ

En Lima, a los 03 días del mes de DICIEMBRE del 2017

Firma:

Evaluado por:

Nombre y Apellido: PEDRO ESPINOZA VARGAS

En Lima, a los 03 días del mes de 12 del 2017

Firma:

CAPITULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Al culminar el desarrollo de la investigación se logró cumplir con el objetivo principal, es decir, se comprobó los efectos positivos que genera la aplicación de un plan de cultura organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados.

- Entre los resultados más importantes de la investigación, se determinó la existencia de una relación directa entre nuestras variables dependiente e independiente; es decir la creación o modificación de una cultura empresarial se ve reflejado en el comportamiento de los empleados.

- Tras la realización de un análisis se logro identificar los diversos efectos generados mediante la aplicación de una cultura organizacional, entre los cuales están: identificación con la empresa, compromiso con el trabajo, crecimiento del empleado, cambio en el estado de ánimo, etc.

- Mediante la aplicación de los talleres se pudo comprobar los efectos generados por un cambio en la cultura empresarial, a través del comportamiento y participación de los empleados en dichos talleres.

5.2. Recomendaciones

- Se debe aplicar el plan de cultura organizacional ya que este ayudará a mejorar la satisfacción laboral de los empleados, teniendo como efecto una mejora en todas las áreas de la empresa.

- Se debe crear, establecer y compartir normas y políticas tanto organizacionales como departamentales que ayuden a mejorar el comportamiento de los empleados frente a las diversas situaciones que se viven día a día.

- Se debe crear un área o determinar un grupo que se encargue de supervisar, recordar y transmitir las políticas que se establecieron.

- Aplicar estrategias de identificación empresarial, para que el empleado se sienta comprometido con la empresa, pero del mismo modo sienta que la empresa se compromete con las necesidades de cada uno de ellos.

- Un buen método a aplicar seria la empatía, tanto de organización a empleados, como de empleados a organización, logrando compartir objetivos y necesidades.

- Conocer las necesidades de los empleados, para después aplicar técnicas de motivación que ayuden a satisfacerlas, tendrá como efecto positivo la minimización de estrés, como consecuencia a esto los deseos de trabajar en la organización serán mayores, frente a los que se presentan en la actualidad.

- Mejorar el ambiente de trabajo en las áreas de producción generaría en los trabajadores, expectativas positivas de derecho de igualdad en el trato, ya que

en la actualidad existe un contraste entre las áreas de administración y de producción.

- Buscar, comunicar y transmitir nuevas formas de compensación para el desempeño laboral, sin dejar de lado o minimizando la compensación económica. Esto generará una percepción de mayores beneficios en los empleados.

- Realizar una campaña de talleres de diferentes temas, como por ejemplo, motivación, autoestima, liderazgo, integración, etc. Los cuáles sean impartidos a los empleados en tiempos y horarios definidos por la organización. Teniendo en cuenta que no se debe violar el tiempo de descanso de los trabajadores, ya que de ser a si no se sentirán motivados a asistir, mas por el contrario se sentirán obligados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

LIBROS

1. Bohlander, G; Snell, S. (2008). “Administración de Recursos Humanos”. Cengage Learning Editores.
2. Calderon, G; Castano, G (2005). “Investigación en Administración en América Latina”. Publicado por Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias y Administración.
3. Casado, C. (2009). “Entrenamiento Emocional En El Trabajo”. ESIC Editorial.
4. Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Cengage Learning Editores.
5. Don Hellriegel (2009). Comportamiento Organizacional. Cengage Learning Editores.
6. Fernández, E. (2010) en su libro “Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar”. Editorial Paraninfo
7. Granados M. (2007). Liderazgo Emprendedor. Cengage Learning Editores.
8. González, M. (2006). “Habilidades Directivas”. Edición INNOVA.
9. Hellriegel, Don (2009), “Comportamiento Organizacional” .Cengage Learning Editores.
10. Mascaray, J. (2003). “Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación: Diez Estrategias para la Implantación de Valores y la Conquista Del Comportamiento Espontáneo de Los Empleados”.
11. Menéndez, F. (2008). “Formación superior en Prevención de Riesgos Laborales 3.a ed.” Lex Nova Editorial.
12. Munuera, J. y Rodríguez A. (2012) “Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección”. ESIC Editorial.
13. Porret, M. (2010) “Gestión de personas: “Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones”. ESIC Editorial.

14. Sánchez, H. (1995). “Metodología Y Diseño De Investigación Científica”.
15. Siegel, E. (1994) “Plan Empresarial”. Ediciones Díaz de Santos.
16. Stephen, R. (2004) “Comportamiento Organizacional”. Pearson Educación.
17. Vann-Gauthier, D. (2011). El Nuevo Chico Del Barrio: Una Guía de Referencia Fácil para Supervisores y Encargados. AuthorHouse.

TESIS

18. Armas M. (2010) *“Factores Asociados Al Clima Organizacional del personal que Labora en la Editorial Vallejiana”* (Maestría en Administración), de la Universidad César Vallejo, provincia de Trujillo- Perú.
19. Arnedo, B. y Castillo M. (2008). (Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos) *“Satisfacción Laboral de los empleados del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (Ipspudo) Cumaná”,* desarrollada en la Universidad de Oriente- Venezuela.
20. Baca, M. y Ríos. I. (2007). (Maestría en Administración) *“Evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro, 2007”,* desarrollada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
21. Machado, J. y Morales, N. (2008), (Licenciado en Administración de empresas)*“La Cultura Organizacional y La Satisfacción Laboral en Franquicias de Century 21 de la Ciudad de Maracaibo”*, desarrollada en la Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.
22. Marcano R.; Lara G. & Bejarano A. (2010). (Licenciados en Contaduría Pública)*“La Cultura Organizacional Del Personal Docente De La Universidad De Oriente, Núcleo De Sucre”*, desarrollada en la Universidad De Oriente. Sucre- Venezuela.
23. Peralta, P. (2009). (Magister en Educación)*“Cultura Organizacional en el Centro Parroquial Elena de Santa María- Juliaca”,* desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

24. Rivera B. (2008). *"Estudio de la Relación Motivación Y Satisfacción Laboral en el CBtis 224"* (Maestría en Informática Administrativa), Universidad Autónoma De Durango campus Culiacán- Sinaloa, México.

25. Sánchez, A. (2008). (Magister en Educación)*"Cultura Organizacional y Gestión De Recursos Humanos En Los Institutos Tecnológicos De la Provincia De Chanchamayo"*, desarrollada en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo-Perú.
26. Sosa, S. (2007). (Licenciada en Enfermería). *"Nivel de motivación y su relación con las satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006"*, desarrollada en la Universidad Nacional De San Marcos. Lima- Perú.
27. Tejeda de la Cruz, K. (2007). *"Factores Predictores de la Satisfacción Laboral en los Docentes De La Universidad Adventista Dominicana Y Del Colegio Adventista Dominicano en el 2006"* (Maestría en Administración), Universidad De Montemorelos- Monterrey- México.
28. Torres, R. (2007). (Maestría en Salud Pública) *"Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo de Usuarios internos del Hospital Puente Piedra, 2007"*, desarrollada en la Universidad Federico Villareal. Lima- Perú.

LINCOGRAFIAS

29. Asesoría de tesis y trabajo de pregrado. Recuperado de: http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/11/justificacion-de-la-investigacion.html
30. Biblioteca virtual. (2007) Recuperado de: http://www.eumed.net/libros/2007a/221/2m.htm
31. Chiang, M. y Martín, M. (2010) "Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral". Recuperado de URL:

http://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA43&dq=cultura+organizacional&hl=es&sa=X&ei=pgDET-uID-Hd0QG64oSiCg&ved=0CFsQ6AEwBzge#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false

32. Definición y características de la cultura organizacional (actualizado). 30 de junio de 2008. Recuperado de: http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado
33. Identidad corporativa. 05 de diciembre de 2008. (versión electrónica). Recuperado dehttp://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm
34. Identificación con la empresa (el cliente interno). 14 julio de 2011. Recuperado de: http://supervivienterrhh.wordpress.com/2011/07/14/identificacion-con-la-empresa-el-cliente-interno/
35. Modelo de plan de tesis Paucartambo. 11 de octubre de 2013. Recuperado de: http://es.scribd.com/doc/39111636/Modelo-de-Plan-de-Tesis-Paucartambo
36. Sampieri, H. (2010) "Metodología de la investigación ". Recuperado de la URL: http://ebookbrowse.com/hernandez-sampieri-metodologia-de-la-investigacion-pdf-d48104723
37. Sampieri, H. 24 de octubre 2007. Recuperado de: http://es.scribd.com/doc/415928/Hernandez-Sampieri-R-cap-2-4-5

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA ANEXO Nº 01

TITULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICAS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO
Plan de cultura organiza_ cional para mejorar la satisfac_ ción laboral de los emplea_ dos de la empresa INCMENA S.A.C. V.E.S. (2012).	¿Qué efectos origina el plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012?	**General:** Un plan de cultura organizacional generará efectos positivos en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. – V.E.S. 2012 **Específicos:** 1. La cultura organizacional es la base para poder tener satisfacción laboral en los empleados. 2. La cultura organizacional de la empresa, genera desorden en los procesos de producción. 3. No se puede generar satisfacción laboral si se tiene una cultura organizacional negativa y débil. 4. Existe una relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012.	**General:** Determinar si el plan de cultura organizacional generará efectos positivos para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012. **Específicos:** 1. Analizar si existe una relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C - V.E.S. 2012. 2. Identificar los efectos que generará la cultura organizacional en los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - V.E.S. 2012. 3. Comprobar los efectos positivos que generará el plan de cultura organizacional en los empleados de la empresa.	El tipo de estudio planteado en la investigación es de tipo “descriptivo – explicativo”.	El diseño de la investigación es experimental. Dentro del diseño, la investigación se ubica dentro del tipo cuasi-experimenta.	**ENCUESTA** Dicha encuesta tendrá el modelo de escalonamiento tipo Likert

ANEXO Nº 02

ENCUESTA

Objetivo: Evaluar la relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. - Villa El Salvador - 2012.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo con su opinión, marcando con una "X" el número de la escala cuantitativa que aparece en cada pregunta.

Escala: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo.

Dimensiones	N°	Aspectos a considerar en el personal de Incmena S.A.C.	1	2	3	4	5
VALORES	1	¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa deteriora el comportamiento de los colaboradores?					
	2	¿Cree usted que su comportamiento podría ayudar a fortalecer el cambio positivo de la cultura organizacional de la empresa?					
	3	¿Cree usted que su comportamiento influye recíprocamente en los objetivos de la empresa?					
	4	¿Cree usted que su actitud está impulsada de acuerdo a la cultura organizacional de la empresa?					
	5	¿Cree usted que su actitud podría ayudar a generar un cambio positivo sobre la cultura organizacional de la empresa?					
	6	¿Está usted dispuesto a formar parte del cambio en la cultura organizacional de la empresa?					
NORMAS	7	¿Se siente usted responsable del tipo de cultura organizacional actual de la empresa?					
	8	¿Cree usted que la aplicación de una cultura organizacional positiva en la empresa ayudaría a mejorar la responsabilidad de los trabajadores?					
	9	¿Cree usted que el perfil de la cultura organizacional actual de la empresa afecta en la toma de decisiones?					
	10	¿Cree usted que las decisiones que se toman contribuyen a fortalecer un cambio en cultura organizacional de la empresa?					
IDENTIFICACIÓN	11	¿Usted siente confianza con la cultura organizacional actual de la empresa?					
	12	¿Cree usted que la cultura organizacional de la empresa genera confianza en los trabajadores?					
	13	¿Usted se siente comprometido con la empresa?					
	14	¿Percibe usted que el perfil de la cultura organizacional actual de la empresa refleja de alguna manera sus expectativas de superación personal?					
	15	¿Usted cree que la cultura de la empresa genera compromiso en los trabajadores?					

SENTIMIENTO	**16**	¿Usted se encuentra motivado con su trabajo?					
	17	¿La motivación en su trabajo es equitativa para todos?					
	18	¿Cree usted que la falta de motivación genera pérdida en su estado de ánimo y viceversa?					
	19	¿Su estado de ánimo es positivo al comenzar su jornada de trabajo?					
	20	¿Su estado de ánimo es positivo al terminar su jornada de trabajo?					
AMBIENTE	**21**	¿Cree usted que las condiciones laborales de su trabajo son los adecuados?					
	22	¿Cree usted que las condiciones de trabajo afectan sus deseos de trabajar?					
	23	¿Usted mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?					
	24	¿Usted mantiene una buena relación de trabajo con los jefes de área?					
	25	¿Cree usted que existe una buena relación de trabajo entre los jefes de área?					
COMPENSACIÓN	**26**	¿A usted le gustaría recibir algún reconocimiento por el trabajo que realiza?					
	27	¿Usted recuerda algún reconocimiento realizado a un compañero suyo dentro de la empresa?					
	28	¿Cree usted que el reconocimiento a su trabajo es importante?					
	29	¿Usted se encuentra satisfecho con el salario que recibe?					
	30	¿Cree usted que el salario que percibe el personal de la empresa es equitativo al trabajo que realiza?					

Fuente: Elaboración propia

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Pedro Espino Vargas, titular del DNI Nº 17860295, de profesión Lic. Administración, desempeñándose actualmente como Coordinador Facultad Gestión en la Institución Univ. Autónoma del Perú

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en la empresa Incmena S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Lima, a los 2 días del mes de Octubre del 2017

Firma

COORDINADOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN - UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ, titular del DNI Nº 17858481, de profesión INGENIERO INDUSTRIAL, desempeñándose actualmente como DOCENTE, en la Institución UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERÚ.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a las personas, sujetos del trabajo de investigación realizado en la empresa Incmena S.A.C.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Lima, a los 02 días del mes de OCTUBRE del 2012

Firma

ANEXO Nº 03

TABULACION DE DATOS

	Número de Preguntas																													
ENCUESTA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**
1	4	5	3	4	4	5	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	4	5	4	2	4	4	4	3	4	2	5	3	3
2	5	4	4	4	3	5	2	5	4	3	3	3	1	4	3	3	2	4	4	3	2	4	5	2	3	4	2	4	2	3
3	3	4	5	4	4	5	3	5	3	4	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	5	5	3	5	3	5	2	1
4	5	4	2	4	4	5	1	4	2	1	3	2	1	1	2	2	2	2	4	1	2	4	2	2	2	4	2	4	3	1
5	4	4	3	3	4	4	2	5	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	4	3	2
6	4	5	4	4	4	4	3	5	4	3	3	2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	4	4	3	3	4	2	5	4	3
7	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	2	2	3	3	3	2	4	4	2	2	4	4	4	3	4	2	4	2	2
8	4	4	4	2	3	4	1	5	4	3	2	2	2	2	2	2	1	4	4	2	2	4	4	4	3	4	3	4	2	3
9	4	5	3	5	5	5	4	5	5	2	1	2	1	2	2	2	1	5	3	1	3	5	4	3	3	5	1	5	4	2
10	3	4	2	4	4	4	2	5	4	3	3	2	2	2	2	3	2	4	4	2	1	4	4	3	3	5	2	5	2	3
11	5	4	3	5	5	5	4	5	5	3	2	2	2	3	2	4	2	5	5	5	2	5	5	4	3	5	2	5	4	3
12	5	4	3	4	4	5	3	5	3	2	3	2	2	3	2	3	2	5	5	4	2	4	5	4	3	5	1	5	2	3
13	4	4	4	3	3	3	2	5	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	2	4	2	2	4	1	4	1	1
14	4	4	3	4	4	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	3	1	4	4	3	3	4	2	5	2	2
15	4	5	3	2	4	5	3	5	5	2	3	2	2	3	2	2	2	4	4	4	2	4	5	5	2	4	1	5	1	2
16	4	4	3	4	4	5	2	5	4	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	3	2	4	4	4	3	5	1	5	2	2
17	4	4	3	2	4	5	1	5	5	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	1	4	4	4	3	4	1	4	2	2
18	4	3	2	2	3	4	2	4	5	2	2	3	2	3	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	3	3
19	4	4	4	3	4	5	4	5	4	2	2	1	1	2	1	2	2	4	4	3	1	5	4	4	3	5	1	5	2	2
20	4	4	4	3	4	5	4	5	4	2	2	1	1	2	1	2	1	5	4	2	1	5	4	4	3	5	2	5	2	1
21	4	4	4	3	3	5	3	4	4	2	2	2	1	2	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2
22	3	3	3	3	3	5	1	4	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	1	4	4	4	3	4	1	4	1	2

23	4	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	3	1	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	4	2	4	2	2
24	4	4	4	4	4	4	2	5	4	3	2	3	2	2	2	2	1	5	5	3	1	5	5	5	3	5	1	4	2	2
25	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	4	2	5	3	3
26	4	5	4	4	4	5	2	5	4	4	3	2	2	3	4	2	3	4	4	3	3	5	4	4	3	5	3	5	2	2
27	5	4	4	4	5	5	4	5	4	2	3	2	1	3	2	3	3	4	5	3	3	5	4	4	3	5	2	5	3	3
28	5	5	3	4	5	5	4	5	4	3	3	3	1	3	3	3	3	4	5	3	2	5	5	5	4	5	3	5	3	3
29	5	5	5	3	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	4	4	4	2	4	4	4	1	5	1	5	2	1
30	4	4	5	3	5	5	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	4	4	4	3	4	5	5	3	5	1	5	2	1
31	4	4	3	2	4	5	2	5	4	2	2	1	1	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	5	1	5	3	2
32	4	4	3	4	5	5	2	5	5	2	2	2	3	4	3	3	2	4	5	4	2	5	5	5	4	5	2	5	4	3
33	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2	2	5	4	3	2	5	1	5	2	2
34	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	2	3	1	3	2	3	2	4	4	2	3	4	4	4	2	4	1	4	2	3
35	4	4	2	3	4	5	2	5	4	2	2	3	2	2	2	2	2	5	4	3	2	4	5	4	3	5	2	4	2	3
36	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	4	2	4	4	3	3	5	2	5	3	2
4	4	4	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	4	2	2	4	5	4	3	5	3	5	2	2
38	4	4	2	3	4	5	3	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4	3	3	5	2	5	2	3
39	4	5	3	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2	2	4	4	4	3	5	1	4	3	3
40	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	2	3	2	2	2	3	2	5	4	2	2	5	4	3	3	5	1	5	2	3

Fuente: Elaboración propia