

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**TESIS:**

Cultura organizacional y satisfacción laboral en la empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017

Por:

Keren Hilario Sulca

Asesor:

Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzáles

Lima, octubre de 2017

## Cómo citar:

APA:

Hilario, K, (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017 (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana Unión, Lima.

Vancouver:

Keren, Hilario S. Cultura organizacional y satisfacción laboral en la empresa Planeamiento & Gestión S.A.C de la ciudad de Lima, 2017 [Tesis de Licenciatura], Lima; 2017.

Turabian:

Keren Hilario Sulca, “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la empresa Planeamiento & Gestión S.A.C de la ciudad de Lima, 2017”. Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión, 2017.

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación – CRAI – de la UPeU

<b>TA</b>	Hilario Sulca, Keren
<b>2</b>	Cultura organizacional y satisfacción laboral en la empresa Planeamiento &
<b>H53</b>	Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017 / Autora: Keren Hilario Sulca; Asesor: Dr.
<b>2017</b>	Edwin Octavio Cisneros Gonzáles. -- Lima, 2017. 96 páginas: anexos, tablas
	Tesis (Licenciatura)--Universidad Peruana Unión. Facultad de Ciencias Empresariales. EP. de Administración, 2017. Incluye bibliografía y resumen. Campo del conocimiento: Administración.
	1. Cultura organizacional. 2. Satisfacción laboral. 3. Empresa.

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Dr. *Edwín Octavio Cisneros Gonzáles* de la Facultad de Ciencias empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA PLANEAMIENTO & GESTIÓN S.A.C. DE LA CIUDAD DE LIMA, 2017**" constituye la memoria que presenta la **Bachiller Keren Hilario Sulca** para aspirar al título de Profesional de/Grado académico de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en *Lima*, a los *09 de Octubre* del año 2017



Dr. Edwin Octavio Cisneros

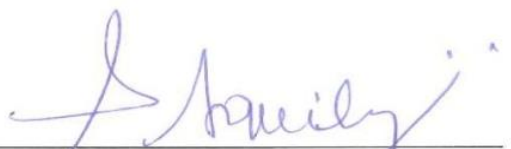
Gonzáles

Cultura organizacional y satisfacción laboral en  
la empresa Planeamiento & Gestión S.A.C.  
de la ciudad de Lima, 2017

# Tesis

Presentada para optar el título de Licenciada en  
Administración y Negocios Internacionales

## JURADO CALIFICADOR




---

Lic. David Junior E. Aguilar Panduro  
Presidente




---

Mg. Ricardo Elías Jarama Soto  
Secretario



---

Lic. Rosa Ana Cuadros Zvietcovich  
Vocal



---

Ing. Edison Effer Apaza Tarqui  
Vocal



---

Dr. Edwin Octavio Cisneros González  
Asesor

Ñaña, 5 de Octubre de 2017

## **Agradecimientos**

A Dios por brindarme bienestar, sabiduría, paciencia y perseverancia, agradecerle por concederme el cumplir uno de mis sueños anhelados y por no haberme abandonado en el camino, que gracias a su mano firme y bondadosa cada día me va moldeando como mujer, profesional e hija.

A mi familia, que con esa bendición tan grande de poder ser parte de ella me llena de orgullo y me empuja a seguir adelante, mis padres que sin sus palabras de aliento y apoyo no estaría logrando este objetivo, mi hermana que es un claro ejemplo a seguir.

A Pelayo Hilario Valenzuela, de manera muy especial, mi padre quien ha sido mi mentor y paradigma desde muy pequeña y lo seguirá siendo, gracias por el tiempo dedicado gracias por haberme acompañado a cumplir este sueño.

A Juan Escobar Guardia, Gerente general de la empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., por brindarme todo el apoyo necesario para lograr esta investigación.

## Índice general

Resumen.....	xiii
Abstract .....	xv
Capítulo I.....	17
Planteamiento del problema .....	17
1. Descripción de la situación problemática.....	17
1.1. Descripción del problema.....	17
1.2. Formulación del problema .....	22
1.2.1. Problema general.....	22
1.2.2. Problemas específicos .....	22
1.3. Objetivos de la investigación .....	23
1.3.1. Objetivo general .....	23
1.3.2. Objetivos específicos.....	23
1.4. Justificación de la investigación.....	23
1.4.1. Justificación teórica.....	23
1.4.2. Justificación práctica .....	24
1.4.3. Justificación social .....	24
1.4.4. Justificación metodológica.....	24
Capitulo II .....	25
Fundamentos teóricos de la investigación.....	25
2. Antecedentes - marco teórico .....	25
2.1. Antecedentes .....	25

2.2.	Marco teórico .....	36
2.2.1.	Cultura organizacional .....	36
2.2.2.	Origen de cultura organizacional .....	37
2.2.3.	Características de la cultura organizacional .....	37
2.2.4.	Importancia de la cultura organizacional .....	40
2.2.5.	Tipos de cultura organizacional .....	41
2.2.6.	Medición de la cultura organizacional .....	43
2.2.7.	Satisfacción laboral .....	44
2.2.7.1.	Origen de satisfacción laboral .....	46
2.2.8.	Características de la satisfacción laboral .....	46
2.2.9.	Importancia de la satisfacción laboral .....	47
2.2.10.	Tipos de satisfacción laboral .....	48
2.2.11.	Medición de la satisfacción laboral .....	50
2.3.	Marco conceptual .....	51
2.3.1.	Cultura organizacional .....	51
2.3.2.	Cultura burocrática .....	51
2.3.3.	Cultura de clan .....	51
2.3.4.	Cultura emprendedora .....	52
2.3.5.	Cultura de mercado .....	52
2.3.6.	Satisfacción laboral .....	53
2.3.7.	Supervisión y participación en la organización .....	53
2.3.8.	Remuneración y prestaciones .....	53
2.3.9.	La intrínseca .....	53
2.3.10.	Ámbito físico .....	54

2.3.11.	Cantidad de producción.....	54
2.3.12.	Calidad de producción.....	54
Capitulo III.....		55
Metodología de la investigación .....		55
3.	Materiales y métodos .....	55
3.1.	Tipo de estudio .....	55
3.2.	Población y muestra .....	55
3.3.	Diseño de investigación. ....	55
3.4.	Nivel de investigación.....	55
3.5.	Formulación de las hipótesis .....	56
3.5.1.	Hipótesis general .....	56
3.5.2.	Hipótesis específicas .....	56
3.6.	Variables y dimensiones.....	57
3.7.	Técnicas e instrumentos .....	58
3.8.	Validación de expertos .....	59
3.9.	Confiabilidad.....	59
Capitulo IV.....		60
Resultados y discusión .....		60
4.1.	Resultados estadísticos .....	60
4.2.	Contrastación de Hipótesis .....	67
4.3.	Discusión.....	72
Capítulo V.....		78
Conclusiones y Recomendaciones .....		78
5.1.	Conclusiones .....	78

5.1.1.	Conclusión general.....	78
5.1.2.	Conclusiones específicas.....	78
5.2.	Recomendaciones.....	79
	Referencias.....	80

## Índice de tablas

Tabla 1 Confiabilidad de los instrumentos de cultura organizacional y satisfacción laboral.....	59
Tabla 2 Resultados sociodemográficos .....	60
Tabla 3 Promedio de respuesta de la variable cultura organizacional según dimensiones .....	61
Tabla 4 Promedio de respuesta de la variable satisfacción laboral según dimensiones .....	63
Tabla 5 Puntaje promedio de los tipos de cultura organizacional según la satisfacción laboral .....	66
Tabla 6 Prueba de normalidad.....	67
Tabla 7 Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral .....	68
Tabla 8 Relación entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral .....	69
Tabla 9 Relación entre la cultura de clan y la satisfacción laboral .....	70
Tabla 10 Relación entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral .....	71
Tabla 11 Relación entre la cultura de mercado y la satisfacción laboral .....	72

## Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de los puntajes según tipo de cultura organizacional. ....	63
Figura 2 Puntaje obtenido de las seis dimensiones de satisfacción laboral.....	65
Figura 3 Tipos de cultura organizacional según la satisfacción laboral.....	67

## Índice de anexos

Anexo 1 Matriz de consistencia, operacionzalización de las variables .....	87
Anexo 2 Ficha técnica .....	89
Anexo 3 Ficha técnica .....	93
Anexo 4 Firmas de validación.....	99

## **Resumen**

En el contexto actual, las empresas por más pequeñas o grandes que fueran, hay algo que es propia de ellas, su cultura organizacional, y a partir de la cual, el recurso humano busca mejorar su satisfacción laboral. Desconociéndose, cuál de los tipos de cultura organizacional es la predominante y cuál la dimensión de satisfacción laboral es igualmente predominante. Es por ello, que se pretende medir la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral, a fin de conocer y mejorar la asociación de teorías, como práctica cotidiana de la empresa.

Por tales razones, en la presente investigación, el objetivo general se plantea en los términos siguientes: Explicar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017. La que es tratada mediante el tipo de estudio no experimental, diseño de investigación correlacional, con una población igual a la muestra de 24 personas. En cuanto a los instrumentos, por su vigencia, para la variable cultura organizacional, se recurre al Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron y Quinn, 1999, citado en Salazar, 2008), y para la variable satisfacción laboral, se recurre al Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 de Meliá (1998), las que son adecuadas para la medición a la escala de tipo Likert; para luego del acopio de datos, hacer el análisis a nivel descriptivo y correlacional, esta última mediante el coeficiente de Pearson.

Es así, que en el análisis destaca, la relación directa entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., con un coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.313, con un p valor de 0.045 ( $p < 0.05$ ), lo que indica una regular fuerza de relación entre dichas variables, y que, si la cultura organizacional se mejorará, así también lo

hará la satisfacción laboral o viceversa. Asimismo se identifica, que entre la cultura de clan y la satisfacción laboral, se tiene una relación directa, toda vez que el resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.364, con un p valor de 0.033 ( $p < 0.05$ ), lo que indica una regular fuerza de relación entre dichas variables, y que, si la cultura de clan se mejorará, así también lo hará la satisfacción laboral o viceversa. En tanto entre cultura burocrática y la satisfacción laboral, la relación es inversa y significativa, en vista que el coeficiente de correlación de Pearson es igual a -0.226, con un p valor de 0.046 ( $p < 0.05$ ), lo que indica una regular fuerza de relación entre dichas variables, y que, si la cultura burocrática disminuyera la satisfacción laboral será mejor. En tanto, entre cultura emprendedora y satisfacción laboral, y cultura de mercado y satisfacción laboral, la relación es casi nula.

Palabras clave: Cultura organizacional, satisfacción laboral y empresa.

## **Abstract**

In the current context, companies, however small or large, there is something that belongs to them, their organizational culture, and from which, the human resource seeks to improve their job satisfaction. It is not known, which type of organizational culture is the predominant one, and which dimension of job satisfaction is equally predominant. This is why it is intended to measure the relationship between organizational culture and job satisfaction, in order to know and improve the association of theories, as a daily practice of the company.

For these reasons, in the present investigation, the general objective arises in the following terms: Explain to what extent organizational culture relates to job satisfaction in the company Planeamiento & Gestión S.A.C of the city of Lima, 2017. The one that is treated by the type of non-experimental study, design of correlational research, with a population equal to the sample of 24 people. As for the instruments, due to their validity, for the variable organizational culture, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron y Quinn, 1999, cited in Salazar, 2008), and for the variable labor satisfaction, the Labor Satisfaction Questionnaire is used S21/26 the Meliá (1998), those that are suitable for measurement on the Likert scale; after the collection of data, make the analysis at a descriptive and correlational level, the latter using the coefficient of Pearson.

Thus, in the analysis highlights, the direct relationship between organizational culture and job satisfaction in the Company Planeamiento & Gestión S.A.C, with a correlation coefficient of Pearson is equal to 0.313 with one p value of 0.045 ( $p < 0.05$ ), which indicates a regular strength of relationship between these variables, and that, if the organizational culture will be improved, so will job satisfaction or vice versa. It also identifies that between clan culture and job satisfaction, there is a direct relationship, since the result of the correlation coefficient of Pearson is equal to 0.364 with a p value of 0.033 ( $p < 0.05$ ), which indicates a regular strength of relationship between these variables, and that, if clan culture will be improved, so will job satisfaction or vice versa. As between bureaucratic culture and job satisfaction, the relationship is inverse and significant, since the correlation coefficient of Pearson is equal to -0.226, with a p value of 0.046 ( $p < 0.05$ ), which indicates a regular strength of relationship between these variables, and that, if bureaucratic culture decreases job satisfaction will be better. Meanwhile, between entrepreneurial culture and job satisfaction, and market culture and job satisfaction, the relationship is almost nil.

Key words: Organizational culture, work satisfaction and company

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del problema**

#### **1. Descripción de la situación problemática**

##### **1.1. Descripción del problema**

En el Perú, según el Ministerio de la Producción (2015), el número de MiPyme creció 7,6% entre 2007 y 2015, que se relaciona con el crecimiento de la economía de 5.3% para el mismo periodo. En el que las empresas de Sociedad Anónima Cerrada la que más destacan. Siendo parte de ella la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C.

Empresas, que de acuerdo al INEI (2011), el 99.1% son micro y pequeñas, de las cuales el 95.1% son microempresas y el 4.0% son pequeñas empresas; que han generado el 60,9% del total de empleos, correspondiendo el 47,7% a las microempresas y el 13,2% a las pequeñas empresas. Ello ocurre, porque se vienen adaptando a las necesidades cambiantes del mercado, que como las personas son singulares, ellas también poseen sus propias características enmarcadas en la cultura organizacional, donde siempre está presente el recurso humano, ya sea mostrando su satisfacción o insatisfacción laboral, siendo parte de ella la Empresa Planeamiento & Gestión SA.C.

De ahí que Rodríguez (2008) al referirse al origen de las pautas culturales, manifiesta lo siguiente:

La cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. Existen culturas en naciones, regiones, organizaciones, familias, comunidades religiosas, profesiones, sectores de negocios y muchos otros tipos de grupos sociales. (p. 69).

Por consiguiente, la cultura organizacional “Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido” (TPM, 2007, p. 1), es la unión de conceptos que son practicados por los miembros de una organización.

Entonces, aquí ubicamos el cumplimiento o incumplimiento de las normas que rigen la actividad empresarial, los hábitos que pueden ser buenas o malas; como el saludar al ingresar a una oficina, los valores de acuerdo al plan estratégico; que muy bien pueden ser practicados, sin embargo, es desconocido por muchos miembros de la organización, la infraestructura; que muestra la comodidad de trabajo.

Por otra parte, la satisfacción laboral, “...describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo” (Robbins y Judge, 2013, p.74). Dentro de esta concepción se tiene a Hannoun (2011), quién refiere que hay dos tipos o niveles de análisis:

Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. (p.16)

Asimismo, Newstrom(2011), al tratar sobre la naturaleza de las actitudes del empleado, concluye:

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo (por ejemplo, un empleado satisfecho puede comentar: “me gusta hacer una variedad de tareas”). Estos sentimientos de satisfacción concernientes al trabajo son muy diferentes a partir de otros dos elementos presentes en las actitudes del empleado. El mismo empleado puede tener una actitud mental de respuesta hacia su trabajo cuando establece el objetivo intelectual (creencia) “mi trabajo es muy complejo”. En otra ocasión, el empleado puede revelar sus intenciones de conducta a un compañero (“pienso dejar el trabajo en tres meses”). En consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta. (p. 218)

En ese sentido, Robbins y Judge (2013), en lo que concierne a cultura organizacional y satisfacción laboral, sostienen:

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

En la experiencia de Guatemala, estudio llevado a cabo por Salazar en el Hospital Roosevelt (2013), que partió considerando que en Guatemala la cultura organizacional y la satisfacción han sido pocas medidas en las Instituciones Hospitalarias, arribó a lo siguiente:

Se encontró correlación significativa a 0.05 directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada están satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral. (p. 62)

En tanto en Venezuela, González (2015), en la investigación sobre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general, parte del problema, que:

Trabajar para los docentes, representa una situación angustiosa, porque lejos de elevar su calidad de vida en el trabajo, y sentirse a gusto en sus instalaciones, prefieren cumplir con sus tareas y evitar dar otros aportes, ya que solo se limitan a cumplir con su horario de trabajo, quizá sus puestos permiten un débil desarrollo en función a las expectativas que se han formado. Por otro lado, es importante destacar que de no conocer la forma de trabajar en la institución, se hace difícil que los docentes logren estar satisfechos en su área de trabajo. (p.4).

Llegando a la conclusión, que el grado de relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes de educación media general, estableció una correlación directa alta.

Por su parte en Perú, en la investigación sobre cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria, Tinoco, Quispe y Beltrán (2014) concluyen:

Se ha demostrado que existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM, asociación que permite afirmar que, si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecen los valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral.” (p. 62)

Investigaciones, que se llevaron a cabo en el sector público. No se tiene estudios sobre cultura organizacional y satisfacción laboral con características propias como la que tiene la Empresa Planeamiento & Gestión, orientada a asesoría y consultoría especializada en gestión y desarrollo, la cual constituye una de las razones para llevar a cabo el presente estudio. Empresa constituida el año 2001 por profesionales polivalentes provenientes del sector privado y de la cooperación técnica internacional; los mismos que están convencidos que es posible promover e instaurar el desarrollo en nuestro país. Cuyo método de trabajo consiste en incorporar a sus clientes al proceso de asesoría y poner los conceptos y herramientas al servicio de la acción, con el objetivo superior de servir a sus clientes logrando resultados positivos y tangibles.

En la Empresa Planeamiento & Gestión (P&G), están presentes los valores y los anti valores, las costumbres, los supuestos, tradiciones, creencias, rutinas, necesidades, normas, los mitos, el lenguaje escrito y hablado, el espacio físico, las capacidades tecnológicas, los comportamientos, como elementos de la cultura organizacional. Asimismo, los sentimientos, las emociones, la actividad afectiva, los gustos, las satisfacciones y las insatisfacciones,

donde se observa los rendimientos individuales y colectivos de los trabajadores, que se traduce en satisfacción laboral.

También, en P&G están presentes, la relación jerárquica, las tradiciones, la socialización, la auto administración, la creatividad, la flexibilidad, los riesgos, la innovación; que son características de los tipos de cultura organizacional: cultura burocrática, cultura de clan, cultura emprendedora y cultura de mercado. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009). Desconociéndose, cuál de los tipos de cultura es la predominante y cuál es el nivel de satisfacción laboral que genera. Es por ello, que se pretende medir la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral, a fin de mejorar esta asociación de teorías, como práctica cotidiana de la empresa.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017?
- b) ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura de clan y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017?
- d) ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura de mercado y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Explicar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar en qué medida la cultura burocrática se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.
- b) Determinar en qué medida la cultura de clan se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.
- c) Determinar en qué medida la cultura emprendedora se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.
- d) Determinar en qué medida la cultura de mercado se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **1.4.1. Justificación teórica**

La investigación, parte por hacer conocer el pensamiento teórico tanto de cultura organizacional como de satisfacción laboral, es decir, por reflexionar acerca de dichas variables en estudio. Reflexión que pasa por analizar el aporte de autores, como de Rodriguez, Robbins y Judge, Hannoun, Newstrom; así como de experiencias de estudios en Guatemala, Venezuela, Perú, entre otros.

Por consiguiente, parte del conocimiento existente, para luego contrastar resultados y discusión, que tiene su origen en la formulación de problemas, entiendo

ello, como algo que existe en estado negativo para luego mejorarlo. Entonces, podemos decir, que está orientado a generar el debate teórico.

#### **1.4.2. Justificación práctica**

Como toda investigación de esta naturaleza, por ser eminentemente práctico, genera información. En el presente caso, permite conocer las características propias de la empresa, basada en sus actores desde la más alta jerarquía. Cuyos resultados, permitirán actuar sobre la propia empresa, tomando decisiones, para mejorar el comportamiento organizacional y así la empresa en el aspecto externo logrará un mejor posicionamiento.

#### **1.4.3. Justificación social**

Al concluir la investigación, el primer beneficiado es la Empresa Planeamiento & Gestión y quienes son parte de ella. A partir del cual, con una cultura organizacional y satisfacción laboral coherente, los clientes recibirán mejor servicio, durante el proceso del servicio solicitado y luego del servicio, para que, de esa manera, el cliente se sienta parte de la empresa.

#### **1.4.4. Justificación metodológica**

Si bien no existen estudios sobre cultura organizacional y satisfacción laboral con características propias como la que tiene la Empresa Planeamiento & Gestión, orientada a asesoría y consultoría especializada en gestión y desarrollo, pero si se tiene estudios para otras realidades, por consiguiente, instrumentos validados. Los cuales, serán adecuados en la presente investigación.

## Capítulo II

### Fundamentos teóricos de la investigación

#### 2. Antecedentes - marco teórico

##### 2.1. Antecedentes

###### A. Contexto internacional:

En la experiencia internacional se tiene a Salazar A. (2008) cuando lleva a cabo la tesis: Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Quien a través del objetivo general: Describir la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), en una empresa del sector asegurador venezolano, en 2008. De igual forma los objetivos específicos: Identificar las culturas específicas por área de trabajo y por sucursales, de la organización; Identificar el tipo, la fuerza y la congruencia de cada una de estas culturas para obtener la cultura dominante en la organización. Habiéndose tratado con las dimensiones: Clan, adhocracia, mercado y jerarquizada; y el acopio de datos mediante cuestionario, se logra las siguientes conclusiones:

- Ninguno de los cuatro tipos culturales es reforzado o promovido de forma única dentro de la organización, por lo cual intentar explicar la articulación de la misma basado en uno de los cuatro tipos culturales no es posible.
- Así como la empresa decide como manejar los diferentes factores que se tomaron en consideración para evaluar la cultura de la empresa, enfatizando a su conveniencia un tipo cultural u otro, los empleados evalúan esto mismos factores de forma similar, aun cuando no se encuentran reunidos en el mismo espacio geográfico o trabajen en la misma área.

- Al no poder hablar de un tipo dominante de cultura, la fuerza de la misma depende del énfasis que cada tipo cultural tiene en cada aspecto organizacional, por ejemplo la cultura del clan sobre el estilo gerencial y la cultura jerarquizada sobre los criterios de éxito.
- Al hacer comparaciones entre la población occidental y oriental y la muestra de la zona central, no se encontraron estadísticamente diferencias significativas en cuanto a la percepción de la cultura por los participantes del estudio. Lo cual dificulta la identificación de subculturas por zonas o áreas de trabajo y sugiere al mismo tiempo, que los tipos culturales del modelo son igualmente utilizados en toda la organización, logrando una especie de equilibrio entre ellos.

En el estudio realizado por Velázquez (2011), Características del Ausentismo y la Satisfacción laboral en el personal de enfermería en el nuevo Hospital de San Roque de la Ciudad de Córdoba – Argentina. Planteo los siguientes objetivos: Determinar, mediante un estudio descriptivo, prospectivo y transversal, las características del ausentismo y de la satisfacción laboral en el personal de enfermería del Nuevo Hospital San Roque de la Ciudad de Córdoba, en el segundo semestre del año 2009. Además, se fijaron objetivos específicos, los siguientes: identificar las características sociodemográficas del personal de enfermería; establecer las características del ausentismo en el personal de enfermería; conocer la satisfacción laboral de este grupo.

La misma, que para medir la satisfacción laboral, utiliza el cuestionario de Meliá, también llamado "Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26", la que permite evaluar: 1. Satisfacción con la supervisión y participación en la organización. 2. Satisfacción con la remuneración y las prestaciones. 3. Satisfacción intrínseca. 4.

Satisfacción con el ambiente físico. 5. Satisfacción con la cantidad de producción. 6. Satisfacción con la calidad de producción. Arribando a los resultados respecto a satisfacción laboral: refirió poseer una satisfacción media en el 67% de los casos en relación a la satisfacción sobre supervisión y participación en la organización; un poco más de la mitad (53%) presentó satisfacción media relacionada a la remuneración y prestaciones que percibe por parte del hospital; la mitad (49%) presentó satisfacción media también respecto a la satisfacción intrínseca; La mitad (49%) presentó satisfacción media también respecto a la satisfacción intrínseca; en relación al ambiente físico se obtuvo satisfacción baja en el 49% de los casos; en cuanto a la cantidad de producción se presentó una satisfacción alta al igual que en la dimensión sobre calidad de la producción con el 45% de las respuestas.

Salazar (2013), en la tesis de licenciatura: Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala. Con el objetivo general: Establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de la Ciudad de Guatemala; y los objetivos específicos: Identificar la cultura organizacional del personal administrativo del hospital Roosevelt; Establecer la satisfacción del personal administrativo en relación con su trabajo. Teniendo como dimensiones de cultura organizacional: Clan, adhocracia, mercado y jerarquizada; asimismo de satisfacción laboral las dimensiones: Con la supervisión y participación en la organización, con la remuneración y las prestaciones, intrínseca, con el ambiente físico, cantidad de producción y calidad de producción.

Utilizando como instrumento el cuestionario de escala de likert, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Con un nivel de significancia de 5%, una correlación significativa directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada están satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral.

2. Con respecto a la cultura organizacional se encontró que el tipo de cultura clan es el que domina el primer lugar y este está relacionado con la relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación. Esto contribuye a que la institución alcance sus objetivos con el recurso humano, recursos físicos y materiales con los que cuenta.

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

4. En relación a los tipos de cultura adhocracia y mercado que ocuparon el tercer y cuarto lugar están las personas en las cuales predomina la innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía e iniciativa individual aspectos que son importantes en cualquier institución, sin embargo, en este estudio son los

aspectos que obtuvieron menor puntaje, y que podría ser también consecuencia de la edad, tiempo de trabajo y escolaridad de los sujetos de estudio.

5. Con relación a las subdimensiones de la cultura organizacional se encontró que la de mayor dominancia fue el criterio de éxito y la de menos dominancia fue de liderazgo organizacional. Aspectos que influyen en el éxito de la institución.

6. Con relación a la satisfacción en general se encontró que en su mayoría están satisfechos con una minoría del 6.52% que su nivel de satisfacción es bajo, lo cual podría incidir en alcanzar los objetivos de la institución.

7. Con relación a las subdimensiones de la satisfacción el 60% tiene una satisfacción con la supervisión recibida seguida de un 30% con remuneración y prestación. Sin embargo, las subdimensión de calidad de producción está en un 12%. Para ello es necesario buscar las causas por las cuales este resultado es bajo, por lo que podría ser un tema para una futura investigación (p.61- 62).

En tanto, Lanas (2014), en el trabajo de titulación: La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la Ciudad de Quito. A través del objetivo general: Determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el personal del área de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores; con los instrumentos de Escala General de Satisfacción Laboral y el cuestionario de WENS, se logró al alcanzar dicho objetivo, consiguientemente manifiesta:

Se puede evidenciar que existe una relación directa entre Cultura organizacional y Satisfacción laboral puesto que los funcionarios se sienten satisfechos en un nivel Alto y Medio lo que demuestra que un nivel Alto o Bajo en la Cultura Organizacional también será Alta o Baja en la Satisfacción laboral y viceversa. (p. 79)

Por su parte González (2015), en la tesis: Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general, llevado a cabo en Venezuela, en el marco del objetivo general: Determinar el grado de relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes de educación media general. La que a partir de una población 220 y una muestra estratificada de 78, con los instrumentos, de observación directa y el cuestionario de escala de Likert, arribó a lo siguiente:

Se obtuvo un coeficiente de Rho Spearman de 0.852, una correlación positiva media a nivel de 0.01 (bilateral), representando que las variables se relacionan de positiva alta, lo que indica que a medida que la variable Cultura Organizacional aumenta en forma alta de la misma forma lo hará la variable satisfacción laboral de Docentes y viceversa. En este sentido, se puede apreciar que el conocimiento de la cultura organizacional, si hace que los docentes se sientan comprometidos con lo que hacen, se sientan satisfechos. (p. 90).

#### B. Contexto Nacional:

En este mismo orden de ideas, Tinoco et al (2014), en la investigación: Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco

de la acreditación universitaria – UNMSM, con el propósito: Determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral del personal docente que labora en la Facultad de Ingeniería industrial de la UNMSM. Mediante el instrumento de cuestionario tipo escala de Likertse llevo a establecer: “El coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue de 0.545, que denota una relación positiva débil entre ambas variables.” (p. 61).

Previo a ello Anccana y Quispe (2013) en la 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. Con el objetivo General de: 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; y los objetivos específicos: Analizar si existe una relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa; Identificar los efectos que generará la cultura organizacional en los empleados de la empresa; y Comprobar los efectos positivos que generará el plan de cultura organizacional en los empleados de la empresa.

Considerando una población de 83 y una muestra no probabilística de 40 personas, llegaron a las siguientes conclusiones.

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 logró 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.

Silva, Reynaldo y Acuña (2014), en la investigación, *Cultura Organizacional, Compromiso Cristiano y la Satisfacción Laboral en los Docentes de la Universidad Peruana Unión*. Se centró en la hipótesis principal: Existe una valoración positiva de la satisfacción laboral en relación con la cultura organizacional y el compromiso cristiano de los docentes de la UPeU durante el periodo 2013-I. Para lo cual utilizó tres cuestionarios, uno para cada variable, que luego de la discusión de resultados llegó a la siguiente conclusión: Los docentes encuestados de la Universidad Peruana Unión con sede en la ciudad de Lima, se encuentran satisfechos en un alto porcentaje 70.3%; ello debido a su elevado compromiso organizacional que tienen dentro de la institución por las actividades de enseñanza y autonomía percibidas y en menor medida con el grado de compromiso cristiano asumido, ya que esta variable está sujeta a la mayordomía responsable personal.

A su vez, Reyes (2015), tituló su tesis: *Cultura organizacional y Satisfacción Laboral del Personal de la Empresa Electro Puno Sociedad Anónima Abierta*, año 2014. La que tuvo como objetivo general: Analizar la cultura organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal de la empresa ELECTRO PUNO S.A.A. - Puno, año

2014. Con el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional o Culture Assessment Instrument (OCAI). El OCAI, está basado en el modelo teórico titulado the Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2006). En la presente investigación se utiliza las dimensiones: características dominantes, liderazgo de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito, equivalente a las subdimensiones/atributos en el estudio llevado a cabo por Salazar J. (2013) y Salazar A. (2008), con sus dimensiones; clan, adhocracia, mercado y jerarquizada. Por lo que finaliza en la siguiente conclusión: En el análisis general se concluye que la cultura organizacional de la empresa ELECTRO PUNO S.A.A. en el año 2014 – Puno, predominan las dimensiones de un Modelo de Cultura de tipo Clan y de Mercado, a la vez, donde aún no existe una cultura fuerte y predominante. Y que existe una mayor satisfacción laboral con los factores intrínsecos que es cómo percibe cada persona acerca de su trabajo, por tal motivo se podría decir que las personas hacen las cosas por alguna razón determinada o tienen una motivación para llevar a cabo sus acciones, aun así, hay trabajadores insatisfechos mayormente con las condiciones externas donde trabajan.

Ahora bien, Julca (2015), estudia La Motivación y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Piura 2015. Con el objetivo general que orienta el estudio: Determinar la relación que existe entre motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transporte de Piura. En la cual las dimensiones de satisfacción laboral estudiadas, recurriendo a Meliá & Peiró (1986-1989), comprende: Satisfacción con la supervisión participación en la organización, satisfacción en la remuneraciones y prestaciones,

satisfacción intrínseca en el trabajo, satisfacción con la cantidad de producción en el trabajo, satisfacción con la calidad de producción y satisfacción con las relaciones interpersonales. Luego para una población de 147 trabajadores, estableció una muestra probabilística de 84, que, a través de un cuestionario, al referirse a las dimensiones de satisfacción laboral, concluye: muestra promedios cercanos a los 4 puntos todas las dimensiones de la satisfacción, lo que implica un nivel medio de satisfacción; en este caso, este nivel implica que los trabajadores no definen su satisfacción ni de manera favorable, ni de manera desfavorable. La supervisión, es decir la significación del acompañamiento y apoyo de los jefes es muy limitada. La política de remuneraciones y prestaciones, incluyendo los incentivos y reconocimientos no genera mucha satisfacción en el trabajador.

Luego Rojas y Távara (2017) para la tesis: Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat; plantea el objetivo general: Establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat; y los objetivos específicos:

- a) Determinar el nivel cultura organizacional en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.
- b) Determinar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat
- c) Establecer la relación entre carisma marista y normas institucionales con las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat.

- d) Establecer la relación entre identidad Institucional y las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat.
- e) Establecer la relación entre niveles de comunicación y las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat.

Con una población igual a la muestra de 124 personas, y el acopio de información mediante cuestionarios. Luego de los resultados y su respectiva discusión, arriba a las siguientes conclusiones.

1. Existen una relación significativa entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral siendo una correlación positiva directa. Con esto reconocemos que en la Universidad Marcelino Champagnat como institución con valores específicos está logrando la identificación de sus trabajadores.
2. Existe un nivel medio de cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat que se explica por el porcentaje mayoritario obtenido por medio del instrumento de recolección de datos.
3. Existen una relación positiva directa entre el carisma marista, las normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral, esto se debe a la presencia constante del carisma en las diversas actividades, las que han influido en las normas y en el ambiente de trabajo que se percibe en la universidad.
4. Existe una relación significativa entre la dimensión identidad institucional con las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.
5. Existe una relación significativa entre nivel de comunicación y las dimensiones de satisfacción laboral que se da por brindar canales permanentes de comunicación, de cercanía entre personal de la Universidad Marcelino Champagnat.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Cultura organizacional**

Schein (1988) parte por manifestar que: “Las culturas empresariales son perfectamente “visibles” y “tangibles””. (p. 42). Está circunscrita en lo que se puede ver, oír y palpar. Más adelante el mismo autor, al tratar sobre la naturaleza y la realidad refiere que la “Pieza clave de toda cultura es la serie de presunciones relativa a lo que es “real” y a la manera en que se determina y descubre lo real” (p. 99), por consiguiente, la cultura es una realidad.

Luego el mismo Schein concluye, que la cultura empresarial “..., consiste en una larga serie de presunciones implícitas que abarcan la visión que los miembros del grupo tienen tanto sobre sus relaciones externas en sus distintos entornos, como sus relaciones internas con los demás”(p. 243). Entendiendo por presunción, lo que se tiene por verdad.

Por su parte Alles (2008) respecto a la cultura organizacional dice: “es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización (...), es un tanto intangible” (p. 58).

En este orden de ideas, Robbins y Judge (2013), sostienen por cultura organizacional, como el “Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 512).

Para Newstrom (2011), la cultura organizacional “es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización”(p. 92).

Por lo que Chiavenato (2000) al tratar sobre el desarrollo organizacional, considera:

Que la única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. (p. 589).

Por otro lado, Koontz, Wiehrich, Cannice (2008), manifiestan que “la cultura organizacional influye en su efectividad, y en la forma en que se desempeñan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. (p. 262).

### **2.2.2. Origen de cultura organizacional**

Según Fischman (2013), “Edgar H. Schein, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, del inglés Massachusetts Institute of Technology), es el padre del concepto moderno de cultura empresarial. Hace más de veinte años plateó el concepto y hoy sus teorías son las más usadas por académicos de las principales universidades, consultores y capacitadores” (p.25). La que es conocida, como cultura institucional, cultura administrativa, cultura organizacional y cultura de negocios, indistintamente.

### **2.2.3. Características de la cultura organizacional**

Para Schein (1988), los elementos que lo caracterizan son los niveles de cultura:

Nivel 1: Producciones. Viene dado por su entorno físico y social, en el que observa el espacio físico, la tecnología, el lenguaje, la producción y la conducta de los empleados.

Nivel 2: Valores. Manera en que deben relacionarse los individuos a través de los valores en sí y las creencias, con validez social, a fin de que exista orden, por lo que orienta la forma de actuar y sirve de guía. Sin embargo, las empresas practican valores que no tienen aprendizaje cultural al interior de ella, son los llamados valores añadidos.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. El presentimiento queda asentada – es una realidad, las que se convierten en orientaciones dominantes. Entonces son los supuestos, en el entendido algo que se da por hecho. (p. 30-32)

En cambio, para Robbins y Judge (2013), se tiene las siguientes características:

1. Innovación y toma de riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención a los detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.

5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu y no en el crecimiento. (p. 512-513).

Características que se mezclan para logra organizaciones diversas.

Ahora bien, Newstrom (2011), hace conocer las siguientes características: “distintiva, estable, implícita, simbólica, ningún tipo es la mejor, integrada, aceptada, reflejo de la administración superior, sub culturas y de fuerza diversa.” (p.95).

Por su parte Salazar (2008) nos dice que la cultura de la organización detalla seis características principales:

1. La regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen el lenguaje común, terminología propia y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
3. Valores: son los valores básicos que abrazan la organización y que espera que sus participantes compartan.
4. Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.

5. Reglas: son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
6. Clima de la organización: es la sensación que trasmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que dan unas personas a otras. (p. 19).

#### **2.2.4. Importancia de la cultura organizacional**

Schein (1988), al señalar sobre la viabilidad y tangibilidad de la cultura expresa:

“Los efectos de la cultura son profundos y están esquematizados, suponen una “demanda de calidad” y nos invitan a proyectar nuestras propias presunciones si los datos no parecen claros (...), lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a 1) su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y 2) la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación” (p. 43-64).

Existe, cuando el individuo se traslada de una empresa a otra o movimientos de personal al interior de la misma empresa, se presentan actitudes distintas, por lo que es necesario ser socializado en el nuevo grupo.

En tanto según Alles (2008), la cultura organizacional “es importante para el éxito de una organización, cual sea su objeto y propósito.” (p. 49).

Por su parte Robbins y Judge (2013) manifiestan: “Una cultura organizacional positiva hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los

empleados, recompensa en vez de castigar, y destaca la vitalidad y el crecimiento individuales.” (p. 527).

Asimismo, Hillriegel et al. (2009) menciona, una cultura organizacional positiva es aquella en la que los empleados se sienten integrados, los miembros de la sub culturas se sienten respetados. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus opiniones.

### **2.2.5. Tipos de cultura organizacional**

Schein (1988) ve en el contexto de cambio cultural, dos tipos de cultura:

- a. De “acción”. Sin planificación. Empresa joven, que sigue en su primera generación, y que posee una conciencia notable de sí misma y su cultura. Considera que su cultura es única, un recurso a ser explotado. El cambio cultural es visto como un producto no buscado por las fuerzas evolutivas
- b. La “Multi”. Con planificación. Empresa madura, multisectorial y diversificada, con una antigüedad de más de cien años, y gobernada por directivos profesionales. La cultura se entiende como algo simplemente presente. El cambio cultural es visto como algo que debe ser examinado racionalmente.

Por otro lado, Robbins y Judge (2013), nos habla sobre culturas dominantes, fuertes y subculturas:

La cultura dominante expresa los valores fundamentales (valores principales) que comparte la mayoría de los miembros de la organización, en tanto la cultura es fuerte, si la mayoría de los empleados tiene la misma opinión acerca de la misión y los valores. Al interior de la organización existe sub culturas

En cambio, Hillriegelet al. (2009) manifiestan que se tiene cuatro tipos de cultura organizacional:

- a. Cultura burocrática. Las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia. El foco de atención está en las operaciones internas de la organización. Entonces, se tiene normas de conducta definidas socializados entre los empleados, a fin de asegurar que los ciudadanos no sean discriminados.
- b. Cultura de clan. Existen pocas reglas y procedimientos formales. Entonces, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la auto administración, dan forma a la conducta de los empleados. Los empleados antiguos sirven de modelo de roles para los nuevos miembros. Estas relaciones perpetúan los valores y las normas de la organización a lo largo de las generaciones sucesivas de empleados, tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen que es necesario que trabajen juntos. La presión de los compañeros para apegarse a las normas importantes es muy fuerte, la empresa ofrece prestaciones que suavizan las molestias de la vida diaria.
- c. Cultura emprendedora. El enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad. Es adecuada para la etapa de

introducción de la empresa y para los nuevos productos. Reacciona con rapidez ante los cambios.

- d. Cultura de mercado. Los valores y las normas reflejan la importancia de cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (crecimiento de ventas, base financiera, participación de mercado). Prevalece la competitividad orientada a las utilidades. Las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para recompensar el desempeño. Se espera que los gerentes cooperen entre ellos, para alcanzar sus metas de desempeño. (p. 603-604).

#### **2.2.6. Medición de la cultura organizacional**

Según Mora (2009), las mediciones de la cultura empresarial se “basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias para lograr algunas pistas. Podemos recurrir a entrevistas y cuestionarios con el objeto de esclarecer los valores y creencias” (Párr. 8).

Asimismo, Allen (2008) al hablar sobre la medición considera que “Los métodos más usuales para hacerlo son las consultas a empleados a través de entrevistas o cuestionarios y/o el análisis de símbolos, anécdotas o ciertos rituales y ceremonias que todas las organizaciones tienen.” (p. 60).

Mientras que Newstrom (2011) señala, que la mayoría de los estudios pioneros de los investigadores consistía en el examen de relatos, símbolos, ritos y ceremonias, otros recurrieron a entrevistas y cuestionarios de respuesta abierta con el fin de determinar los valores y creencias de los empleados. En otros casos, el examen de las declaraciones de filosofía corporativa aportó elementos de juicio

sobre la cultura expuesta. Otro enfoque consiste en encuestar directamente a los empleados para detectar sus percepciones. Uno de los métodos más interesantes es convertirse primero en miembro de la organización y luego en observador participante. Este enfoque permite la percepción directa, desde la perspectiva de miembro, de la cultura organizacional. Todo intento de medir la cultura organizacional, es solo una evaluación imperfecta, la cual es estática.

Cameron y Quinn (2011) al referirse a la tercera edición de su libro, manifiesta que: “Proporciona instrumentos validados para el diagnóstico de la cultura organizacional, (...), OCAI y nuevas discusiones sobre las implicaciones de los perfiles culturales” (Párr. 1).

#### **2.2.7. Satisfacción laboral**

La satisfacción en el trabajo, hoy, se hace importante conocer por parte de las empresas, de ahí que es parte del debate en estos momentos.

Fuentes (2012) al tratar sobre las expectativas laborales comprende, que “La satisfacción laboral se produce si se cumplen las expectativas previas. Si por el contrario, no se cumplen, las personas experimentan el deterioro de dicha satisfacción” (p. 16).

La satisfacción en el trabajo o la insatisfacción es cambiante, depende en parte de los administradores, también lo es por la predisposición del trabajador, de ahí que Newstrom (2011) dice: “la satisfacción en el trabajo es dinámica, y puede declinar más rápido de lo que se desarrolló. Los administradores no pueden aplicar condiciones favorables para una alta satisfacción y después descuidarlas, porque las necesidades del empleado pueden fluctuar repentinamente.” (p. 218-

219). El mismo autor más adelante, hace conocer los factores que inhiben y estimulan el compromiso del empleado:

Factores inhibidores:	Factores estimulantes:
Recriminación excesiva	Claridad de reglas y políticas
Gratitud fingida	Inversión en los empleados (capacitación)
Fallas en el seguimiento	Respeto y reconocimiento por los esfuerzos
Inconsistencias e incongruencias	Autonomía y participación del empleado
Egos inflados y trato abusivo	Hace que los empleados se sientan valorados
	Ofrecer apoyo a los empleados
	Brindar oportunidades a los empleados para que expresen sus oportunidades por los demás. (p. 222).

Admin-edenblog (12 de febrero 2016), al referirse a los factores de la satisfacción laboral y factores de insatisfacción laboral, detalla:

Factores de satisfacción laboral: contratar a las personas adecuadas para cada puesto, crear lazos con los trabajadores, contar con un sistema de incentivos, promover el trabajo en equipo y la información adecuada, crear espacios de descanso y de desconexión, donde los empleados puedan charlar. En el otro extremo, de insatisfacción laboral son: salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, escasa o nulas posibilidades de promoción, malas

condiciones laborales, imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral. (Párr. 5-6).

Robbins y Judge (2013), respecto a la satisfacción laboral enfatizan en el sentido que “describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo.” (p. 74).

Por lo que García (2010) sostiene, que la satisfacción comprende “tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo.” (Párr. 7).

#### **2.2.7.1. *Origen de satisfacción laboral***

Hablar de satisfacción laboral, es remontarse a Taylor (1911, citado en Pérez, 2011), en su estudio pionero sobre los trabajadores de la Bethlehem Steel Company, asumió que la satisfacción con el trabajo estaba relacionada con las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación y las oportunidades de progreso.

#### **2.2.8. Características de la satisfacción laboral**

Para Robbins y Judge (2013) la satisfacción laboral se logra, cuando se tiene que:

Los puestos de trabajo ofrecen capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos. También existe una gran correspondencia entre la forma en que las personas disfrutan el contexto social de su lugar de trabajo y su nivel general de satisfacción.

La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso más allá del trabajo en sí mismo. (p. 81).

Newstrom (2011) identifica las siguientes características: los administradores no deben sentirse satisfechos, trabajadores “satisfechos” tan solo se resignaron a su situación laboral, los trabajadores viven inseguros y temor de que las empresas prescindan de sus servicios, la satisfacción laboral no es constante, las variables clave son la edad, nivel ocupacional y tamaño de la organización.

Fuentes (2012) sostiene, que la satisfacción laboral entre otros factores depende de los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible. Por otro lado, entre las principales consecuencias se tiene, la resistencia al cambio, escasa creatividad, baja productividad y dificultad para trabajar en grupo.

#### **2.2.9. Importancia de la satisfacción laboral**

Newstrom (2011) dice: “Si los estudios de satisfacción en el trabajo se planean y administran bien, producen importantes beneficios, generales y específicos”. (p. 230). Beneficios que comprende, desde conocer indicadores de satisfacción e insatisfacción, hasta problemas de los empleados y sus actitudes, para luego construir mejores organizaciones que beneficie a los individuos y sociedad.

En cambio, Robbins y Judge (2013) consideran que “Los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar en forma positiva acerca de la organización, a ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto.” (p. 84). Transfiere experiencias positivas.

#### **2.2.10. Tipos de satisfacción laboral**

Newstrom (2011) tiene en cuenta dos tipos de satisfacción laboral. El enfoque individual y el enfoque global.

La satisfacción suele referirse a las actitudes de un solo empleado. (...).

La satisfacción laboral puede considerarse una actitud global o aplicarse a cada parte que componen el trabajo de un individuo. Sin embargo, si se aprecia solo como actitud global, los administradores pueden perderse algunas excepciones ocultas clave al evaluar la satisfacción global del empleado. (...). Algunos aspectos importantes de la satisfacción laboral son el sueldo, el jefe, la naturaleza de las tareas, los compañeros o el equipo del empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.” (p. 218).

Similar análisis encontramos en Fuentes (2012), donde la satisfacción general, es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. En la satisfacción por facetas, grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa.

Mientras que Robbins y Judge (2013) de acuerdo a las evaluaciones considera dos tipos de satisfacción laboral, las positivas y las negativas. Los empleados con un alto nivel de satisfacción laboral tienen sentimientos positivos, por contraste los empleados insatisfechos tienen sentimientos negativos.

Por su parte Camacaro (citado por Daza, Porto, 2007, p. 28) identifica modelos de satisfacción laboral:

Cinco modelos predominantes de satisfacción laboral: El primer modelo hace referencia al *Cumplimiento de Necesidades*; para ello propone que la satisfacción laboral está determinada por el grado en que la organización le permita al individuo cumplir sus necesidades; el segundo modelo, denominado de las *Discrepancias*, postula que la satisfacción laboral es el resultado de las expectativas cumplidas, las cuales representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente recibe; el tercer modelo, denominado *Consecución de Valores*, resulta de la percepción de que el trabajo permite el cumplimiento de los valores establecidos por la organización y que son importantes para el individuo; el cuarto modelo, por su parte, denominado *Equidad*, establece que la satisfacción laboral se fundamenta en tratar justamente a los individuos en su lugar de trabajo, la satisfacción resulta de la percepción de uno mismo en comparación con los resultados de otro; el quinto modelo, denominado *Rasgos de Personalidad y Genética*, está basado en la creencia de que la satisfacción laboral es en parte una función de estos dos aspectos.

### **2.2.11. Medición de la satisfacción laboral**

Para Newstrom (2011), “Un método de uso común es una encuesta de satisfacción en el trabajo, también conocido como encuesta de estado de ánimo, opinión, actitud o de calidad de vida laboral.” (p. 230). Lo cual significa que tendrá como instrumento el cuestionario. Siendo las fases siguientes, la tabulación y análisis de resultados. Donde la principal ventaja de la encuesta es con respuestas cerradas, tipo escala de likert.

En tanto en el entendido de Robbins y Judge (2013):

Existen dos métodos populares. La puntuación general única consiste en la respuesta a una pregunta como la siguiente: “Considerando todas las circunstancias, ¿que tan satisfecho está usted con su trabajo?”. Los sujetos encierran en un círculo un numero entre 1 y 5, el cual corresponde a respuestas que van de “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”. El segundo enfoque, la suma de facetas del puesto de trabajo, es más complejo e identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas. El trabajador califica tales factores en una escala estandarizada y, luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción laboral. (p. 79).

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Cultura organizacional**

La cultura organizacional, es examinar racionalmente los tipos de cultura organizacional, que comprende la cultura burocrática, la cultura de clan, la cultura emprendedora y la cultura de mercado.

### **2.3.2. Cultura burocrática**

En la cultura burocrática, la organización es muy estructurada y controlada, generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer, el liderazgo de la organización es usada para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia, el estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas, lo que mantiene unido a la organización son las políticas y reglas, la organización enfatiza la permanencia y la estabilidad, la eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes, la organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.

### **2.3.3. Cultura de clan**

En la cultura de clan, la organización es un lugar muy personal, es una familia, las personas disfrutan de la compañía de otros, el liderazgo de la organización es usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros, el estilo del manejo de los recursos humanos se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación, lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua, la organización enfatiza el desarrollo humano, la confianza es alta, junto con la apertura y la participación, la organización define el éxito

sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.

#### **2.3.4. Cultura emprendedora**

Por otro lado, en la cultura emprendedora, la organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras, a las personas les gusta tomar riesgos, el liderazgo de la organización es usada como instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos, el estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad, lo que mantiene unido a la organización son los deseos de la innovación y desarrollo, la organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos, el probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas, la organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo.

#### **2.3.5. Cultura de mercado**

En la cultura de mercado, la organización está orientada a resultados, la mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho, las personas son competitivas entre sí, el liderazgo de la organización es usado para asegurar el logro de los resultados, el estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias, lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas, el ganar y tener éxito son temas comunes, la organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados, la organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia, el trabajo de mercado es la clave.

### **2.3.6. Satisfacción laboral**

Resultado emocional positivo en la expresión de sentimientos, que está determinada por la supervisión y participación en la organización, las remuneraciones y prestaciones, la intrínseca, ámbito físico, cantidad de producción y calidad de producción.

### **2.3.7. Supervisión y participación en la organización**

La supervisión y participación en la organización, comprende: la satisfacción del subordinado frente al jefe, si la supervisión que ejerce el jefe es satisfactoria, estar a gusto con la atención y frecuencia con que se dirigen, estar satisfecho del grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección, el gusto en que los superiores juzgan la tarea, estar contento del apoyo recibo de los superiores, la satisfacción del grado de participación en las decisiones de grupo de trabajo, satisfacción de las relaciones con los compañeros de trabajo.

### **2.3.8. Remuneración y prestaciones**

La remuneración y las prestaciones, comprende: si el salario satisface, oportunidades de promoción y ascenso, la formación que da la empresa, forma en que se lleva a cabo la negociación sobre aspectos laborales, cumplimiento de la empresa de convenios y leyes laborales, satisfacción respecto a los incentivos y premios

### **2.3.9. La intrínseca**

La intrínseca, en el entendido que es esencial y propio de las personas, comprende: me gusta mi trabajo, estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco, estoy satisfecho con mi

trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan, me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo, aspectos de mi trabajo.

#### **2.3.10. Ámbito físico**

Con respecto al ámbito físico, podemos decir, que está referido al lugar de trabajo, limpieza e higiene, iluminación, ventilación y temperatura, el entorno físico y el espacio.

#### **2.3.11. Cantidad de producción**

La cantidad de producción comprende: la satisfacción con la cantidad de trabajo que exigen y la satisfacción del ritmo de trabajo.

#### **2.3.12. Calidad de producción**

La calidad de producción, parte por conocer si los medios materiales para hacer el trabajo son adecuados y satisfactorios, para luego estar contento del nivel de calidad que se obtiene.

## Capítulo III

### Metodología de la investigación

#### 3. Materiales y métodos

##### 3.1. Tipo de estudio

Debido a que los datos de las variables no son manipulados, el tipo de estudio es no experimental

##### 3.2. Población y muestra

A. Población. La población, es entendida como el conjunto elementos (personas – trabajadores), que posee características similares al asumir las tareas de asesoría y consultoría especializada en gestión y desarrollo, por consiguiente, está constituida por todos los trabajadores de la Empresa Planeamiento y Gestión S.A.C., que son un total de 24.

B. Muestra. La muestra, es entendida como una parte de la población, o un sub conjunto de la población. La que no es aplicada en la presente investigación, debido a que se considerará como elemento de estudio a todos los trabajadores de la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., es decir, la muestra es igual a la población.

##### 3.3. Diseño de investigación.

El diseño de investigación es correlacional, porque trata de dos variables de las cuales se determina la asociación, y por el hecho que los datos son acopiados mediante el cuestionario en un solo momento, es transversal.

##### 3.4. Nivel de investigación

Dado que el enfoque de investigación es cuantitativo, en la que se tienen las variables: X = cultura organizacional Y = satisfacción laboral, el nivel de investigación al hacer

el análisis por separado de las variables; es descriptivo, y al hacer en forma conjunta, es correlacional.

### **3.5. Formulación de las hipótesis**

#### **3.5.1. Hipótesis general**

La cultura organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

#### **3.5.2. Hipótesis específicas**

- a) La cultura burocrática se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.
- b) La cultura de clan se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.
- c) La cultura emprendedora se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.
- d) La cultura de mercado se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

### 3.6. Variables y dimensiones

Variable predictora X = Cultura organizacional

Dimensiones:	Indicadores
X1 Cultura burocrática	. Características dominantes . Líderes de la organización . Estilo gerencial . Unión de la organización . Énfasis estratégico . Criterio de éxito
X2 Cultura de clan	
X3 Cultura emprendedora	
X4 Cultura de mercado	

Ubicados en el instrumento de cultura organizacional numerados de la siguiente manera:

- . Características dominantes: 1, 7, 13, 19
- . Líderes de la organización: 2, 8, 14, 20
- . Estilo gerencial: 3, 9, 15, 21
- . Unión de la organización: 4, 10, 16, 22
- . Énfasis estratégico: 5, 11, 17, 23
- . Criterio de éxito: 6, 12, 18, 24

Variable de criterio Y = Satisfacción laboral

Dimensiones:
Y1 Supervisión y participación en la organización
Y2 Remuneración y las prestaciones
Y3 Intrínseca
Y4 Ámbito físico
Y5 Cantidad de producción
Y6 Calidad de producción

### 3.7. Técnicas e instrumentos

Técnica. A la pregunta: ¿Cómo?, la pregunta es, encuesta. La que constituye la técnica a utilizar en el acopio de datos.

Instrumento. A la pregunta: ¿Con qué?, la respuesta es, cuestionario. La que comprende el conjunto de preguntas con sus respectivas alternativas de respuesta. Para las dos variables se recurre a instrumentos validados.

Para la variable cultura organizacional, por su vigencia, se recurre al Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron y Quinn, 1999, citado en Salazar, 2008), que para la medición es adecuada a la escala de Likert.

Para la variable satisfacción laboral. Se recurre al Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 de Meliá (1998), que para la medición es adecuada a la escala de Likert.

Estadístico: Pearson

### 3.8. Validación de expertos

Para la validación por expertos, a pesar que los instrumentos ya se encuentran validados, pensando que corresponden a realidades distintas a la nuestra, se recurrió a tres investigadores de la Universidad Peruana Unión, Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzáles, Ing. Edison Effer Apaza Tarqui, Lic. Rosa Ana Cuadros Zvietcovich; quienes presentaron sin ninguna observación, las que son certificadas con las respectivas firmas, que obra en el respectivo anexo.

### 3.9. Confiabilidad

*Tabla 1*

*Confiabilidad de los instrumentos de cultura organizacional y satisfacción laboral*

VARIABLES	Alfa de Cronbach	Ítems
Cultura organizacional	.819	24
Satisfacción laboral	.844	26

En la Tabla 01, se observa la fiabilidad de los instrumentos utilizados para la recolección de la información, el primer instrumento es para cultura organizacional que consta de 24 ítems, donde se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.819, y para el instrumento de satisfacción laboral de 26 ítems se obtuvo un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.844, los cuales son superiores al 0.7, lo que indica que ambos instrumentos son fiables para la obtención de información y su alta consistencia interna.

## Capítulo IV

### Resultados y discusión

#### 4.1. Resultados estadísticos

Tabla 2  
*Resultados sociodemográficos*

Información sociodemográfica		Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 25 a 34 años	14	58.3%
	De 35 a 44 años	8	33.3%
	De 45 años a más	2	8.3%
	Total	24	100.0%
Género	Femenino	9	37.5%
	Masculino	15	62.5%
	Total	24	100.0%
Nivel de estudio	Bachiller	1	4.2%
	Doctorado	4	16.7%
	Licenciado	9	37.5%
	Maestría	10	41.7%
	Total	24	100.0%

En la Tabla 02, se observa los resultados sociodemográficos de los 24 colaboradores entrevistados, con respecto a la edad, el 58.3% tiene entre 25 a 34 años, el 33.3% tienen entre 35 a 44 años y solo el 8.3% tiene más de 45 años de edad, este resultado hace referencia a una población joven en la empresa. En cuanto al género el 62.5% son varones y el 37.5% son mujeres. Por último, el nivel de estudios de los colaboradores es el siguiente, el 41.7% tienen estudios de maestría, el 37.5% tienen estudios universitarios con títulos, el 16.7% tienen estudios doctorales y solo el 4.2% tienen el grado de bachiller.

Tabla 3  
*Promedio de respuesta de la variable cultura organizacional según dimensiones*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>	<b>Promedio</b>
Cultura burocrática (2.69)	1. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	1.96
	2. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	3.04
	3. El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas	2.88
	4. Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante	2.58
	5. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	2.88
	6. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	2.79
Cultura clan (3.49)	7. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros	3.38
	8. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	3.54
	9. El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	3.42
	10. Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	3.50
	11. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	3.58
	12. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	3.50
Cultura emprendedora (2.00)	13. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	2.42
	14. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	2.50
	15. El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	1.42
	16. Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis de estar al límite.	1.75
	17. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	2.00
Cultura de mercado (2.30)	18. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	1.92
	19. La organización está muy orientado a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	2.54

20. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	2.29
21. El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	2.08
22. Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	2.21
23. La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados	2.21
24. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	2.46

---

En la Tabla 03, se describen los resultados obtenidos mediante el instrumento de cultura organizacional, el cual tiene cuatro dimensiones y 24 ítems, según el orden de mayor a menor, donde cultura clan tiene un promedio de 3.49, seguido de cultura burocrática con un promedio de 2.60, en tercer lugar, se encuentra la cultura de mercado con un promedio de 2.30 y por último la cultura de emprendedora con un promedio de 2.00. Finalmente se concluye que todas las dimensiones tuvieron promedios entre regulares, sabiendo que la escala va de 1 a 4 puntos.

Puntaje según tipo de cultura organizacional

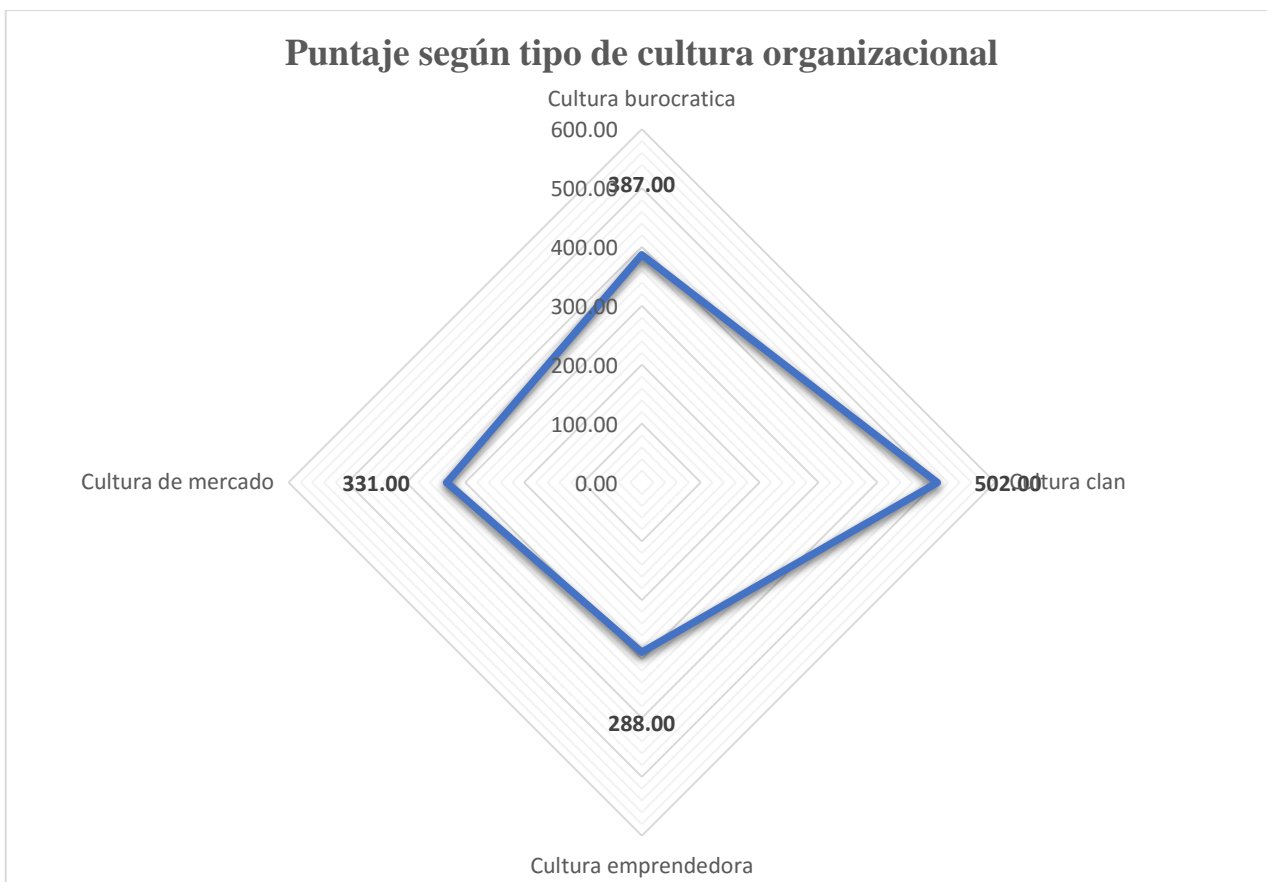


Figura 1. Diagrama de los puntajes según tipo de cultura organizacional.

Tabla 4

Promedio de respuesta de la variable satisfacción laboral según dimensiones

Dimensión	Ítem	Promedio
Supervisión y participación de la organización (3.50)	1. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes	3.75
	2. La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria	3.58
	3. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen	3.46
	4. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.	3.29
	5. Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea	3.54
	6. Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.	3.50
	7. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.	3.50
	8. Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo	3.50
	9. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.	3.33
	10. Mi salario me satisface	3.17

Remuneración y las prestaciones (3.22)	11. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso	3.21
	12. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa	3.25
	13. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface	3.08
	14. Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales	3.38
	15. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan	3.25
Intrínseca (3.04)	16. Me gusta mi trabajo	3.00
	17. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco	3.00
	18. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan	3.04
	19. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo aspectos de mi trabajo	3.13
Ámbito físico (2.69)	20. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena	2.71
	21. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas	2.83
	22. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios	2.54
Cantidad de producción (2.85)	23. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen	2.88
	24. Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea	2.83
Calidad de producción (2.63)	25. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.	2.63
	26. Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.	2.63

En la Tabla 04, se observa los resultados de la variable satisfacción laboral con respecto al puntaje obtenido de sus dimensiones, en primer lugar, se encuentra la supervisión y participación de la organización, con un promedio de 3.50, luego se encuentra la dimensión remuneración y las prestaciones con un promedio de 3.22, en tercer lugar, se encuentra la dimensión Intrínseca, con un promedio de 3.04, seguido de esta está la dimensión, cantidad de producción con un promedio de 2.85, en quinto lugar la dimensión ámbito físico con un promedio de 2.69, y finalmente la dimensión calidad de producción con un promedio de 2.63.

## Puntaje de las dimensiones de satisfacción laboral

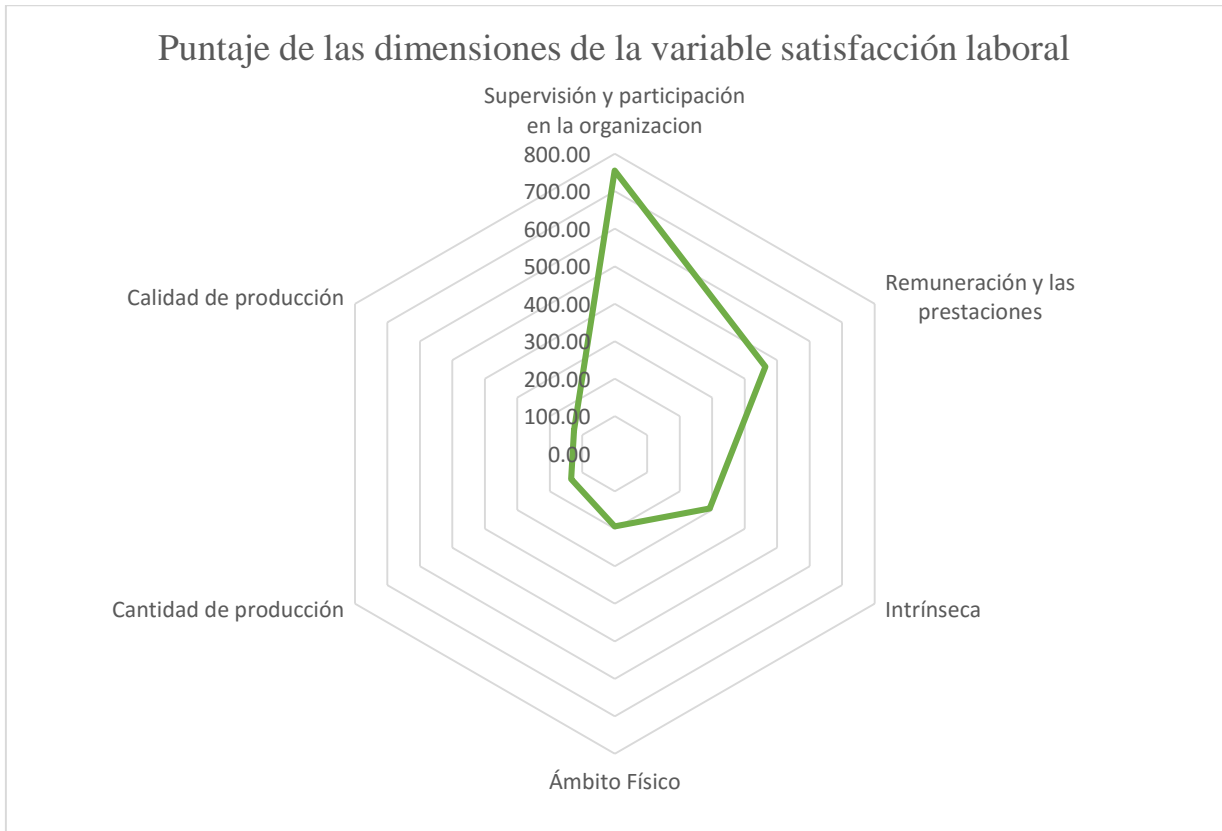


Figura 2 Puntaje obtenido de las seis dimensiones de satisfacción laboral.

## Tipos de cultura organizacional y la satisfacción laboral

Tabla 5

*Puntaje promedio de los tipos de cultura organizacional según la satisfacción laboral*

Puntaje promedio de los tipos de cultura organizacional y el clima laboral	Supervisión y participación en la organización	Remuneración y las prestaciones	Intrínseca	Ámbito Físico	Cantidad de producción	Calidad de producción
	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
Cultura burocrática	17.06	17.10	17.03	17.02	16.88	16.91
Cultura clan	19.97	20.08	20.07	19.99	19.87	20.17
Cultura emprendedora	11.08	11.06	11.06	11.00	10.87	11.21
Cultura de mercado	13.52	13.41	13.42	13.51	13.45	13.54

En la Tabla 05, se observa que los colaboradores perciben que la empresa tiene sobre todo una cultura clan, seguido de una cultura burocrática y por debajo una cultura de mercado y finalmente una cultura emprendedora. Esto se debe, a que en la empresa se siente que las labores son llevados a cabo principalmente como en familia, unos enseñan a otros..



Figura 3 Tipos de cultura organizacional según la satisfacción laboral

#### 4.2. Contrastación de Hipótesis

Tabla 6  
Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	p valor
Cultura organizacional	.969	24	.644
Satisfacción Laboral	.939	24	.153

En la Tabla 06, se observa la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, la cual es ideal para muestras pequeñas. El resultado de la distribución de la información de la cultura organizacional tiene un p valor igual a 0.644 ( $p > 0.05$ ), al igual que la distribución de la información de la variable satisfacción laboral que tiene un p valor igual a 0.153 ( $p > 0.05$ ), lo que indica ambas variables tienen una distribución normal, por lo tanto, el coeficiente de correlación adecuado es el r de Pearson.

### **Hipótesis general**

Ho: La cultura organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

Ha: La cultura organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

### **Regla de decisión**

Si el p valor es mayor a 0.05 (p valor >0.05) se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor a 0.05 (p valor <0.05) se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 7

*Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral*

Cultura Organizacional	Satisfacción Laboral		
	r de Pearson	p valor	n
	0.313*	0.045	24

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

El primer hallazgo con respecto a la hipótesis general, es la relación directa, positiva y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017. El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.313, con un p valor de 0.045 (p<0.05), lo que indica una regular fuerza de relación entre dichas variables, y que, si la cultura organizacional se mejorará, así también lo hará la satisfacción laboral o viceversa.

### Hipótesis específica 1

Ho: La cultura burocrática no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

Ha: La cultura burocrática se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

### Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05 ( $p \text{ valor} > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor a 0.05 ( $p \text{ valor} < 0.05$ ) se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 8

*Relación entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral*

Cultura Burocrática	Satisfacción Laboral		
	r de Pearson	p valor	n
	-0.226*	0.046	24

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Con respecto a la primera hipótesis específica, se halló la relación inversa y significativa entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017. El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a -0.226, con un p valor de 0.046 ( $p < 0.05$ ), lo que indica una regular fuerza de relación entre dichas variables, y que, si la cultura burocrática disminuyera la satisfacción laboral será mejor.

## Hipótesis específica 2

Ho: La cultura de clan no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

Ha: La cultura de clan se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

## Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05 ( $p > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor a 0.05 ( $p < 0.05$ ) se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 9  
*Relación entre la cultura de clan y la satisfacción laboral*

Cultura de Clan	Satisfacción Laboral		
	r de Pearson	p valor	n
	0.364*	0.033	24

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Con respecto a la segunda hipótesis específica, se halló la relación directa, positiva y significativa entre la cultura de clan y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017. El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.364, con un p valor de 0.033 ( $p < 0.05$ ), lo que indica una regular fuerza de relación entre dichas variables, y que, si la cultura de clan se mejorará, así también lo hará la satisfacción laboral o viceversa.

### Hipótesis específica 3

Ho: La cultura emprendedora no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

Ha: La cultura emprendedora se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

### Regla de decisión

Si el p valor es mayor a 0.05 ( $p > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor a 0.05 ( $p < 0.05$ ) se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 10

*Relación entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral*

Cultura emprendedora	Satisfacción Laboral		
	r de Pearson	p valor	n
	0.192	0.368	24

Con respecto a la tercera hipótesis específica, no se encontró la relación significativa entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017. El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.192, con un p valor de 0.368 ( $p > 0.05$ ), lo que indica que la cultura emprendedora, no se relaciona con la satisfacción laboral.

### Hipótesis específica 4

Ho: La cultura de mercado no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

Ha: La cultura de mercado se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.

### **Regla de decisión**

Si el p valor es mayor a 0.05 ( $p \text{ valor} > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor a 0.05 ( $p \text{ valor} < 0.05$ ) se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 11  
*Relación entre la cultura de mercado y la satisfacción laboral*

Cultura de mercado	Satisfacción Laboral		
	r de Pearson	p valor	n
	0.085	0.694	24

Con respecto a la cuarta hipótesis específica, no se encontró la relación significativa entre la cultura de mercado y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017. El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.085, con un p valor de 0.694 ( $p > 0.05$ ), lo que indica que la cultura de mercado, no se relaciona con la satisfacción laboral.

### **4.3. Discusión**

En la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, se tiene una relación directa entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral, expresada por el coeficiente de Pearson igual a 0.313, lo que indica una regular fuerza de relación entre las variables; si la cultura organizacional se mejorará, así también lo hará la satisfacción laboral, si la cultura organizacional se empeora, así también lo hará la satisfacción laboral, lo que significa que el personal no está muy satisfecho con su ambiente de trabajo. En el que estaría

presente de forma débil lo manifestado por Robbins y Judge (2013):“Una cultura organizacional positiva hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los empleados, recompensa en vez de castigar, y destaca la vitalidad y el crecimiento individuales.” (p. 527). Así como también Hillriegel et al. (2009), cuando menciona, una cultura organizacional positiva es aquella en la que los empleados se sienten integrados, los miembros de la sub culturas se sienten respetados. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus opiniones. Al ubicarse en el contexto internacional, se confirma la relación directa entre cultura organizacional y satisfacción laboral, así como ocurre en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., con una pequeña variación a favor del contexto internacional, en la medida en que el coeficiente de correlación es relativamente superior, esto quiere decir, una mejor asociación entre ambas variables. Tal como se muestra a continuación, Salazar (2013), en la investigación sobre relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala, identifica una correlación significativa directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada están satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral. De forma similar González (2015), al tratar sobre la Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general, llevado a cabo en Venezuela, identifica un coeficiente de 0.852, representando que las variables se relacionan de positiva alta, lo que indica que a medida que la variable Cultura Organizacional aumenta en forma alta de la misma forma lo hará la variable satisfacción laboral. Igualmente, Lanas (2014), en la investigación sobre la cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la Ciudad de Quito; evidencia que existe una relación directa entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral, puesto que los

funcionarios se sienten satisfechos en un nivel Alto y Medio lo que demuestra que un nivel Alto o Bajo en la Cultura Organizacional también será Alta o Baja en la Satisfacción laboral.

En tanto en el contexto nacional, la correlación sigue siendo directa con un coeficiente relativamente inferior al contexto internacional, esto quiere decir, que la asociación entre cultura organizacional y satisfacción laboral es menor, por cuanto responde al estilo de vida, así Tinoco et al (2014), en la investigación, Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria – UNMSM, llegó a establecer un coeficiente de correlación de 0.545, que denota una relación positiva débil entre ambas variables. Por su parte Silva, Reynaldo y Acuña (2014), en la investigación, Cultura Organizacional, Compromiso Cristiano y la Satisfacción Laboral en los Docentes de la Universidad Peruana Unión, llegan a identificar que los docentes se encuentran satisfechos en un alto porcentaje 70.3%; ello debido a suele vado compromiso organizacional. Luego Rojas y Távara (2017) al estudiar sobre la Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat; concluyen, que existe un nivel medio de cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.

Por otro lado, para la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., la relación entre cultura burocrática y la satisfacción laboral es inversa, con un coeficiente de correlación de Pearson es igual a -0.226, lo que indica una regular fuerza de relación entre dichas variables, y que, si la cultura burocrática disminuyera la satisfacción laboral será mejor. Esto ocurre, según Salazar (2013), por el tipo de cultura jerarquizada, la cual posee énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizadas, certidumbre y jerarquías.

En cambio, se halló la relación directa la cultura de clan y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., siendo el coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.364, lo que indica una regular fuerza de relación entre dichas variables, y que, si la cultura de clan se mejorará, así también lo hará la satisfacción laboral o viceversa; en la que la cultura clan, en comparación a los otros tipos de cultura, es la que tiene un promedio mayor 3.49, que explica su mayor presencia, como dice Robbins y Judge (2013), existen pocas reglas y procedimientos formales. Entonces, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la auto administración, dan forma a la conducta de los empleados. Los empleados antiguos sirven de modelo de roles para los nuevos miembros. Similar comportamiento, identifico Reyes (2015), en la investigación Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal de la Empresa Electro Puno Sociedad Anónima Abierta, año 2014, donde predomina la cultura de tipo clan. De igual forma Salazar (2013), al estudiar la relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala; encontró que el tipo de cultura clan es el que domina el primer lugar y está relacionado con la relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación.

Por el contrario, en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., no se encontró la relación significativa entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral, el resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.192, con un p valor de 0.368 ( $p > 0.05$ ), lo que indica que la cultura emprendedora no se relaciona con la satisfacción laboral, como resultado, del individualismo en el manejo de recurso humano y por los buenos deseos de innovación. Al respecto Salazar (2013), en la investigación relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt

de Guatemala, encontró que el tipo de cultura adhocracia es la que ocupa el penúltimo orden de predominancia y que podría ser también consecuencia de la edad, tiempo de trabajo y escolaridad de los sujetos de estudio.

Igualmente, en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., no se encontró la relación significativa entre la cultura de mercado y la satisfacción laboral, el resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.085, con un p valor de 0.694 ( $p > 0.05$ ), lo que indica que la cultura de mercado no se relaciona con la satisfacción laboral, debido a que el estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias; al respecto, Salazar (2013), en el estudio llevado a cabo en el Hospital Roosevelt de Guatemala, ubica a la cultura de mercado en el último orden de predominancia, que podría ser también consecuencia de la edad, tiempo de trabajo y escolaridad de los sujetos de estudio.

En cuanto a la satisfacción laboral, en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., de acuerdo al puntaje obtenido de sus dimensiones, en primer lugar, se encuentra la supervisión y participación de la organización, con un promedio de 3.50, luego se encuentra la dimensión remuneración y las prestaciones con un promedio de 3.22. Similar comportamiento se ubica en Salazar (2013), en el que un 60% del personal muestra una satisfacción con la supervisión recibida, seguida de un 30% con remuneración y prestación. En cambio Julca (2015), al estudiarla Motivación y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Piura 2015; concluye, que la valoración de las dimensiones de satisfacción laboral, todas muestra un promedios cercanos a los 4 puntos, lo que implica un nivel medio de satisfacción, en este caso, este nivel implica que los trabajadores no definen su satisfacción ni de manera favorable, ni de manera desfavorable. La supervisión, es decir la significación del

acompañamiento y apoyo de los jefes es muy limitada. La política de remuneraciones y prestaciones, incluyendo los incentivos y reconocimientos no genera mucha satisfacción en el trabajador.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

##### 5.1.1. Conclusión general

La relación que existe entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., es directa y significativa, con un coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.313, con un p valor de 0.045 ( $p < 0.05$ ), lo que indica una regular fuerza de relación entre dichas variables, y que, si la cultura organizacional se mejorará, así también lo hará la satisfacción laboral o viceversa; porque la cultura burocrática se relaciona de forma inversa con la satisfacción laboral, la cultura clan se relaciona de forma directa con la satisfacción laboral,

##### 5.1.2. Conclusiones específicas

- a) La relación que existe entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., es inversa y significativa, en vista que el coeficiente de correlación de Pearson es igual a -0.226, con un p valor de 0.046 ( $p < 0.05$ ), lo que indica una regular fuerza de relación entre dichas variables, y que, si la cultura burocrática disminuyera la satisfacción laboral será mejor.
  
- b) La relación que existe entre la cultura de clan y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., es directa, positiva y significativa, toda vez que el resultado del coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.364, con un p valor de 0.033 ( $p < 0.05$ ), lo que indica una regular fuerza de relación

entre dichas variables, y que, si la cultura de clan se mejorará, así también lo hará la satisfacción laboral o viceversa.

- c) En cuanto a la relación que existe entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., no se encontró relación significativa, toda vez que el coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.192, con un p valor de 0.368 ( $p > 0.05$ ), lo que indica que la cultura emprendedora no se relaciona con la satisfacción laboral.
- d) En cuanto a la relación que existe entre la cultura de mercado y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., no se encontró relación significativa entre ambas variables, teniendo como resultado un coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.085, con un p valor de 0.694 ( $p > 0.05$ ), lo que indica que la cultura de mercado no se relaciona con la satisfacción laboral.

## **5.2. Recomendaciones**

- a) La Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C., al estar orientada a asesoría y consultoría especializada en gestión y desarrollo, por el hecho de estar orientado al mercado, debe dar importancia al tipo de cultura de mercado, esto es, a la competitividad.
- b) La Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C, al trabajar con recurso humano, debe buscar el mejor trato a su personal, a fin de elevar su satisfacción.
- c) La Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C, debe de capacitar a su personal en cuanto ha emprendimiento, a de identificar nuevas ideas y oportunidades.
- d) En la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C, el personal que labora en ella, debe orientar sus actos a fortalecer la relación cultura organizacional y satisfacción laboral, porque el cambio de la organización tiene que partir por ellos.

## **Referencias**

Admin-edenblog (12 de febrero 2016). *Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos*. [Mensaje en unblog]. Recuperado de <http://www.aguaeden.es/acerca-de->

nosotros/blog-agua-eden/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos/

Alles, Martha A. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Ancana, J. y Quispe, K. (2013). Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. en el Distrito de Villa el Salvador – 2012. (Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración), Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/153/1/ANCCANA%20MOCHCCO%20-%20ANCCANA%20MOCHCCO.pdf>

Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. (Third Edition). San Francisco, EE.UU.: Jossey Bass. Recuperado de <https://www.amazon.es/Diagnosing-Changing-Organizational-Culture-Competing/dp/0470650265>

Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. (5a Ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Recuperado de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>

Daza, Diana y Porto, Susana (2007). *Importancia de la satisfacción laboral del trabajador en las organizaciones* (Monografía). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias. Recuperado de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0042607.pdf>

Fischman, David. (2013). *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolla su inteligencia cultural la empresa*. Lima, Perú: UPC.

- Fuentes, Silvia M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*. (Tesis para el Título de Psicología Industrial/Organizacional). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- García, Diosveni (2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica*. [Mensaje en unblog]. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- González, Yamilis (2015). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general*. (Trabajo de grado para optar el Título de Magister Scintiarum en Gerencia Educativa). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. y Slocum, John W. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (11a Ed.). (P.M. Sacristán). México: CENGAGE. Recuperado de [https://www.academia.edu/22892785/Administracion\\_11ed\\_Hellriegel](https://www.academia.edu/22892785/Administracion_11ed_Hellriegel)
- Hannoun, Georgina (2011). *Satisfacción laboral*. (Trabajo de investigación para optar la Licenciatura en Administración). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- INEI.(2011). Perú: Características económicas de las micro y pequeñas empresas en el año 2007. IV Censo Nacional Económico 2008. Lima, Perú.
- Julca, E. (2015). *Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Piura 2015*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Piura). Recuperado de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/301/ADM-JUL-GAR-15.pdf?sequence=1>

- Koontz, Harold, Wiehrich, Heinz y Cannice, Mark (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (14a Ed.). (M. J. Herrero, M. Ortiz). México: McGraw-Hill Educación. Recuperado de [https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_14\\_edi\\_koontz.pdf](https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edi_koontz.pdf)
- Meliá, José L. (1998). Cuestionario de satisfacción laboral S21/26. Línea de investigación de Psicología de la Seguridad. Valencia, España: Universitat de Valencia. Recuperado de [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S21\\_26.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S21_26.PDF)
- Ministerio de la Producción. (2015). Anuario estadístico industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015. Lima, Perú: SolvimaFraf S.A.C. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>
- Mora, Carlos (2009). *Gerencia y cultura organizacional*. Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>
- Newstrom, John (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13a Ed.). (M.A. Sánchez, M.P. Carril, A. Deras, Trad.). México: McGraw-Hill Educación. Recuperado de [http://www.academia.edu/16146402/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo\\_-\\_13va\\_Edici%C3%B3n\\_-\\_John\\_W.\\_Newstrom](http://www.academia.edu/16146402/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_-_13va_Edici%C3%B3n_-_John_W._Newstrom)
- Lanas, Gabriela (2014). *La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito*. (Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Pérez, Pablo. (2011). Satisfacción laboral. Una revisión actual de la aplicación del concepto de satisfacción laboral y su evaluación – hacia un modelo integrador. Universidad

Abierta interamericana. Recuperado

de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>

Reyes, Erika. (2015). *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal de la Empresa Electro Puno Sociedad Anónima Abierta, año 2014*. (Tesis para Optar el Título de Licenciado en Administración y Marketing). Puno, Perú: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Recuperado de <http://190.116.50.20:8080/xmlui/bitstream/handle/UANCV/183/TESIS%20ULTIMO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15a ed.). (L.E. Pineda, Trad.). Guadalajara, México: Pearson. Recuperado de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67-Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>

Rodríguez, Rubén (2008). *La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Rosario, Argentina: Primera jornada en gestión de empresas.

Rojas, WJ. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat*. (Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Educación). Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/113/1/35.%20Tesis%20%28Rojas%20V%C3%A1squez%20y%20T%C3%A1vara%20Zegarra%29.pdf>

Schein, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. (1ra.ed.). (C. Palma, trad.). Barcelona, España: Plaza & James Editores S.C.

Salazar, Ana M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. (Tesis de Relaciones Industriales,

opción Relaciones Humanas). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Recuperado de

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Salazar, Jesica M. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional). Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala.

Silva, E., Reynaldo, F. y Acuña, R. (2014). Cultura organizacional, compromiso cristiano y satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión. Lima, Perú: Revista de Investigación de Administración. Recuperado de [http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/342/350](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/342/350)

Tinoco, O., Quispe, C. y Beltrán, V. (2014). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial – UNMSM, ISSN: 1560-9146, 62.

TPM (2007). *Cultura organizacional*. Documento de cátedra. Recuperado de <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

Velázquez, C. (2011). Características del ausentismo y la satisfacción laboral en el personal de enfermería en el nuevo Hospital de San Roque de la Ciudad de Córdoba – Argentina. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado de [http://www.enfermeria.fcm.unc.edu.ar/biblioteca/tesis/velazquez\\_candida.pdf](http://www.enfermeria.fcm.unc.edu.ar/biblioteca/tesis/velazquez_candida.pdf)

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017

Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
<p><b>1. Problema general</b> ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017?</p> <p><b>2. Problemas específicos</b></p> <p>a) ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura de clan y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017?</p> <p>d) ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura de mercado y la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b> Explicar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b></p> <p>a) Determinar en qué medida la cultura burocrática se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.</p> <p>b) Determinar en qué medida la cultura de clan se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.</p> <p>c) Determinar en qué medida la cultura emprendedora se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.</p> <p>d) Determinar en qué medida la cultura de mercado se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.</p>	<p><b>1. Hipótesis general</b> La cultura organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.</p> <p><b>2. Hipótesis específicas</b></p> <p>a) La cultura burocrática se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.</p> <p>b) La cultura de clan se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.</p> <p>c) La cultura emprendedora se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.</p> <p>d) La cultura de mercado se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Planeamiento &amp; Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.</p>	<p><b>Variable predictora</b></p> <p><b>X. Cultura organizacional</b></p> <p><b>Dimensiones:</b> X1. Cultura burocrática X2. Cultura de clan X3. Cultura emprendedora X4. Cultura de mercado</p> <p><b>Variable de criterio</b></p> <p><b>Y. Satisfacción laboral</b></p> <p><b>Dimensiones:</b> Y1. Supervisión y participación en la organización Y2. Remuneración y las prestaciones Y3. Intrínseca Y4. Ámbito físico Y5. Cantidad de producción Y6. Calidad de producción</p>	<p><b>1. Tipo de estudio</b> Descriptivo y correlacional</p> <p><b>2. Diseño de investigación</b> Correlacional no experimental</p> <p><b>3. Población y muestra</b> Muestreo no probabilístico</p> <p><b>4. Técnicas e instrumento</b> <i>Técnica:</i> Encuesta  <i>Instrumentos:</i> Cuestionario (Escala de Likert)</p> <p><b>5. Estadístico:</b> Chi cuadrado y/o Pearson</p>

### MATRIZ DE OPERACIONAIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento/ Codificación
Cultura organizacional	Es examinar racionalmente los tipos de cultura organizacional, cultura burocrática, cultura de clan, cultura emprendedora y cultura de mercado; basada en Cameron y Quinn (1999), Salazar (2008) y Hillriegel et al. (2009)	Cultura burocrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Características dominantes</li> <li>. Líderes de la organización</li> <li>. Estilo gerencial</li> <li>. Unión de la organización</li> <li>. Énfasis estratégico</li> <li>. Criterio de éxito</li> </ul>	Cuestionario  Codificación: Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
		Cultura clan		
		Cultura emprendedora		
		Cultura de mercado		
Satisfacción laboral	Resultado emocional positivo, en la expresión de sentimientos, determinada por la supervisión y participación en la organización, remuneraciones y prestaciones, intrínseca, ámbito físico, cantidad de producción y calidad de producción; basada en Meliá (1998) y Salazar (2013)	Supervisión y participación en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Relación laboral con los jefes.</li> <li>. Supervisión al subordinado</li> <li>. Participación en las decisiones.</li> <li>. Justa e igualdad.</li> <li>. Relación laboral con los compañeros de trabajo</li> </ul>	Cuestionario  Codificación: Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
		Remuneración y las prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>. El salario satisface</li> <li>. Oportunidades de ascenso.</li> <li>. Formación que da la empresa.</li> <li>. Cumplimiento de obligaciones de la empresa.</li> <li>. Incentivos y premios</li> </ul>	
		Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Gusto mi trabajo.</li> <li>. Hacer las cosas en las que yo destaco.</li> <li>. Decidir por mí mismo aspecto, de mi trabajo</li> </ul>	
		Ámbito físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Limpieza e higiene.</li> <li>. Iluminación, ventilación y temperatura.</li> <li>. Entorno físico y espacio.</li> </ul>	
		Cantidad de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cantidad de trabajo que me exigen.</li> <li>. Ritmo en la tarea.</li> </ul>	
		Calidad de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Los medios materiales adecuados y satisfactorios.</li> <li>. Contento del nivel de calidad que obtenemos.</li> </ul>	

## FICHA TECNICA

Variable X: Cultura organizacional

Instrumento	Cuestionario de cultura organizacional
Autor	Cameron y Quinn, 1999, citado en Salazar, 2008
País citado	Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
Adecuación	Keren Hilario Sulca (2017), Perú
Significancia	Medición de cultura organizacional
Estructura	Dimensiones: X1. Cultura burocrática X2. Cultura de clan X3. Cultura emprendedora X4. Cultura de mercado
Ámbito de aplicación	Empresa Planeamiento & Gestión
Tiempo de resolución	Aproximadamente entre 10 a 15 minutos



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## CUESTIONARIO

Variable X: Cultura organizacional

Introducción:

Sr., Sra, muy buenos días. El presente cuestionario tiene por objetivo acopiar información primaria para llevar a cabo la investigación: “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la Ciudad de Lima”. La que es totalmente anónima, por lo que espero su colaboración, marcando una alternativa de la escala de respuesta que se presenta a continuación:

Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

DIMENSIONES	ALTERNATIVAS			
	1	2	3	4
<b>Cultura burocrática</b>				
1. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.				
2. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.				
3. El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas				
4. Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante				
5. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.				

6. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.				
<b>Cultura clan</b>				
7. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros				
8. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.				
9. El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.				
10. Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.				
11. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.				
12. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.				
<b>Cultura emprendedora</b>				
13. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.				
14. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.				
15. El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.				
16. Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis de estar al límite.				
17. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.				

18. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.				
<b>Cultura de mercado</b>				
19. La organización está muy orientado a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.				
20. El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.				
21. El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.				
22. Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.				
23. La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados				
24. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.				

Fecha: .....

## FICHA TECNICA

### Variable Y: Satisfacción laboral

Instrumento	Cuestionario de satisfacción laboral
Autor	Meliá (1998), citado en Salazar, 2013
País citado	Universidad de Valencia, España.
Adecuación	Keren Hilario Sulca (2017), Perú
Significancia	Medición de satisfacción laboral
Estructura	Dimensiones: Supervisión y participación de la organización Remuneración y las prestaciones Intrínseca Ámbito físico Cantidad de producción Calidad de producción
Ámbito de aplicación	Empresa Planeamiento & Gestión
Tiempo de resolución	Aproximadamente entre 10 a 15 minutos



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

## CUESTIONARIO

Variable Y: Satisfacción laboral

### Introducción:

Sr., Sra, muy buenos días. El presente cuestionario tiene por objetivo acopiar información primaria para llevar a cabo la investigación: “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la Ciudad de Lima”. La que es totalmente anónima, por lo que espero su colaboración, marcando una alternativa de la escala de respuesta que se presenta a continuación:

Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

DIMENSIONES	ALTERNATIVAS			
	1	2	3	4
<b>Supervisión y participación de la organización</b>				
1. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis jefes				
2. La supervisión que ejercen sobre mi es satisfactoria				
3. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen				
4. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones de mi departamento o sección.				
5. Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea				
6. Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.				
7. Estoy contento del apoyo que recibo de mis superiores.				

8. Me satisface mi actual grado de participación en las decisiones de mi grupo de trabajo				
9. Estoy satisfecho de mis relaciones con mis compañeros.				
<b>Remuneración y las prestaciones</b>				
10. Mi salario me satisface				
11. En mi empresa tengo unas satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso				
12. Estoy satisfecho de la formación que me da la empresa				
13. La forma en que se lleva la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales me satisface				
14. Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio, y las leyes laborales				
15. Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan				
<b>Intrínseca</b>				
16. Me gusta mi trabajo				
17. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco				
18. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan				
19. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mi mismo aspectos de mi trabajo				
<b>Ámbito físico</b>				
20. La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es buena				
21. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas				
22. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios				
<b>Cantidad de producción</b>				

23. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que me exigen				
24. Estoy satisfecho del ritmo a que tengo que hacer mi tarea				
<b>Calidad de producción</b>				
25. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.				
26. Estoy contento del nivel de calidad que obtenemos.				

Información demográfica	
Edad	
Genero	
Nivel de estudios	

Fecha: .....

Muchas gracias, por su atención