



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA
SATISFACCIÓN LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA
EN GUACARA ESTADO CARABOBO

Autor:

Lcda. Villegas Herrera Carmen Felina
C.I.V. 17.679.083

Tutor (a):

Dra. Nerza Rey de Polanco
C.I. V-4.204.875

Bárbula, 29 de Febrero del 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA
SATISFACCIÓN LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA
EN GUACARA ESTADO CARABOBO

Autor:

Lcda. Villegas Herrera Carmen Felina

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Bárbula, 29 de Febrero del 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULLA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO** “Presentado por el (la) ciudadano (a): **Villegas, Carmen Felina Titular de la Cedula de Identidad No. 17.679.083**, para optar al título de **Magíster en administración del trabajo y Relaciones Laborales** por el (la) aspirante el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO**

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

Dedicatoria

Ante todo a Dios, quien es el Ser Supremo de mi vida y a quien le debo todo lo que soy, acompañándome en cada momento de mi vida.

A mi Esposo, Ángel González, por confiar en mí y ser un compañero inseparable de todos los grandes momentos de mi vida.

A mis Hijos, Andrea y Ángel González; porque ellos son mi vida, mis gana de luchar y seguir avanzando, por su amor, sus abrazos y motivación, en el deseo que esto sea fruto de inspiración para que ellos lleguen lejos y logren sus sueños profesionales!

Agradecimiento

*Ante todo le agradezco a **Dios** por brindarme esta hermosa y valiosa oportunidad de cumplir esta gran meta, logrando en mí un escalón más de crecimiento profesional y personal, al permitirme conocer, aprender y formarme más en mi área de Recursos Humanos.*

*Mi profundo agradecimiento a mi querida familia: a mi esposo **Ángel González** por su apoyo incondicional, su dedicación y motivación hacia mí para alcanzar esta meta. Él ha sido pieza clave en este gran proyecto. A mis hijos, **Andrea González Y Ángel González**, por su amor puro y su motivación, ellos han sido mi fortaleza y mis ganas de luchar cada día para superarme. A **mi madre**, a quien tristemente ya no está pero estuvo acompañándome con su sonrisa y su mirada hermosa durante el transcurso de este proyecto y que hoy sigue acompañándome muy orgullosamente como un ángel.*

*Mis más cálidas palabras de agradecimiento a mi Profesora **Dra. Nerza Rey de Polanco**, por su dedicación incondicional y verdadero apoyo al compartir sus conocimientos en pro de la construcción de este proyecto, lo que ha significado un gran aporte en la concreción de esta tesis Magistral.*

*Al profesor **Pedro Juan Ferrer**, por su valioso aporte en el trabajo estadístico a pesar de encontrarse fuera de Venezuela su apoyo fue incondicional.*

*A una gran amiga, un ángel en mi camino, **Martha Lovera Rodríguez**, por su gran apoyo y motivación constante para la culminación de este proyecto, para ella mi eterno agradecimiento.*

*A la **Universidad de Carabobo**, mi gran Escuela que nuevamente me abrió sus puertas, esta vez en el área de postgrado, permitiéndome crecer y promover mis conocimientos a través de cada uno de sus insignes profesores, que formaron parte de esta gran experiencia académica en la **Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**.*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULLA



IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA
SATISFACCIÓN LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA
EN GUACARA ESTADO CARABOBO

Autor: Villegas, Carmen F

Tutor: Dra. Nerza Rey de Polanco

Fecha: Enero, 2017

RESUMEN

La mayoría de problemas y situaciones complejas dentro de las organizaciones tienen con ver con el sentir de los trabajadores, por esta razón, la presente investigación se orienta a analizar el impacto que la cultura organizacional ejerce sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en ella. El contexto seleccionado para conducir la investigación fue una empresa farmacéutica, ubicada en Guacara, Estado Carabobo. Para lograr este objetivo, se condujo una investigación de campo y explicativa porque realiza un análisis interpretativo de las variables estudiadas apoyadas en los recursos propios de investigación social. La población estuvo constituida por un total de 21 personas que integran la organización, incluyendo al dueño. Para estudiar la variable cultura organizacional, se utilizó un instrumento construido por otros autores basado en la tipología de culturas propuesta por Hay Group, respondida por los cuatro representantes del staff gerencial, mientras que para medir el nivel de satisfacción laboral, se diseñó un cuestionario tipo escala Likert, con 27 ítems distribuidos en siete indicadores: comunicación, supervisión, ambiente de trabajo, beneficios socioeconómicos e incentivos, oportunidades de desarrollo, políticas y normas, y condiciones de trabajo, cuya validez de contenido fue realizado con la técnica Juicio de Expertos, con un valor 3.6/4 y la Confiabilidad con el coeficiente Alpha Crombach, el cual obtuvo un valor de 0.98/1. Ambas variables fueron analizadas en forma unidimensional, por lo que se recurrió a un análisis interpretativo revelador de una cultura atípica, atomizada en varias subculturas, que ha impactado desfavorablemente la satisfacción del personal, cuyos niveles de insatisfacción son marcados en casi todos los indicadores analizados. Estos hallazgos permiten ratificar la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre la satisfacción del personal.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral, Empresas Farmacéuticas.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULLA



IMPACT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE ON LABOR
SATISFACTION. CASE PHARMACEUTICAL COMPANY LOCATED IN
GUACARA CARABOBO STATE

Autor: Villegas, Carmen F

Tutor: Dra. Nerza Rey de Polanco

Fecha: Enero, 2017

ABSTRACT

The greater amount of complex organizational problems are coming from the workers feeling, for that reason, the present research is looked for to analyze the culture's impact on the level of satisfaction of them workers. The context selected to lead the research was a company pharmaceutical, located in Guacara, State Carabobo. To achieve this objective, it was led a research case of field, also explanatory because it was led an interpretative analysis over the studied variables supported in the resources own's research social. The population was constituted by a total of 21 people, including to the owner. To measure the culture variable, it was used an instrument created by other authors based on the typology of cultures by Hay Group, which was answered by four representatives of the management team. To measure the variable labor satisfaccion, a questionnaire type scale Likert, of 27 items distributed in seven indicators: communication, monitoring, environment of work, benefits socio-economic e incentives, opportunities of development, political and rules, and conditions of work, it was designed by the author. The validity of content was accomplished with the technical trial of experts, with a value 3.6 / 4 and it reliability with the coefficient Alpha Cronbach, which obtained a value of 0.98 /1. Both variables were analyzed in form one-dimensional. For this reason was necessary to be an interpretive analysis, which revealing of a culture atypical, atomized in several subcultures, that has impacted adversely the satisfaction of the personal, whose levels of dissatisfaction are marked in almost all the indicators analyzed. These findings allow ratify the influence that the culture organizational has on the employees' satisfaction

Key words: Culture Organizational, Satisfaction Labor, Companies Pharmaceutical.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen en Español.....	VI
Resumen en Ingles.....	VII
Índice General.	IX
Índice de Cuadros.....	XI
Índice de Graficas.....	XIII
Índice de Tabla.....	XV
Índice de figuras	XVI
Introducción.....	17
CAPITULO I.....	19
EL PROBLEMA.....	19
Planteamiento del problema.....	19
Objetivos.....	23
Justificación.....	24
CAPITULO II.....	28
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	28
Antecedentes.....	28
Bases Teórica.....	34
Tipos de Cultura organizacional.....	40
Características de la Cultura Organizacional.....	42
Funciones de la cultura organizacional.....	43

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Satisfacción Laboral.....	45
Teorías sobre la Satisfacción Laboral.....	48
Teoría de la Equidad.....	48
Teoría de la Fijación de Metas.....	49
Teoría Bifactorial de Herzberg.....	50
Teoría de la motivación Higiene.....	51
Definición de términos básicos.....	52
 CAPITULOIII	 54
MARCO METODOLÓGICO	54
Diseño de la nvestigación.....	55
Tipo de investigación.....	55
Estrategia metodológica.....	56
Población y Muestra	58
Técnicas e instrumento de Recolección de Información.....	59
Validez del instrumento de satisfacción.....	62
Confiabilidad del instrumento.....	64
Técnicas de Análisis de datos.....	65
CAPITULOIV	67
Resultados del instrumento de cultura organizacional.....	67
Análisis interpretativo de los resultados instrumento de Cultura.....	73
Resultados del cuestionario de satisfacción laboral.....	73
Análisis Consolidado de la variable Satisfacción Laboral.....	101

Escala ideal de Interpretación.....	103
Análisis Interpretativo de la Influencia de la Cultura sobre la Satisfacción Laboral.....	107
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	120

ÍNDICE DE CUADRO

X

CUADRO N°	Pag.
Cuadro N°1. Cuadro Técnico Metodológico.....	57
Cuadro N° 2 Estructura de la Población.....	58
Cuadro N° 3: Descripción y ponderación para la validación del Instrumento.....	63
Cuadro N° 4. Escalas del Instrumento de Cultura Organizacional.....	68
Cuadro N°5 Matriz de Datos Originales.....	70
Cuadro N° 6 Clúster según tipo de Cultura.....	71
Cuadro N°7 Distribución Porcentual Según Tipo de Cultura.....	72
Cuadro N°8. Fomento de la Comunicación y Valores Organizacionales.....	74
Cuadro N°9. Información Oportuna de planes o Cambios.....	75
Cuadro N°10. Inducción Adecuada.....	76
Cuadro N° 11. Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo.....	77
Cuadro N° 12. Las Opiniones son Tomadas en Cuenta.....	78
Cuadro N°13. Fomento de la Atención al Cliente y Calidad de servicio.....	79
Cuadro N°14. Condiciones Seguras en el Trabajo.....	80
Cuadro N°15. Exposición a Riesgos que Pueden Afectar la Salud.....	81
Cuadro N° 16. Fomentación del Trabajo en Equipo.....	82
Cuadro N°17. Reconocimiento del buen desempeño.....	83

Cuadro N° 18. Normas y Procedimientos Establecidos.....	84
Cuadro N°19. Fomentación de Reuniones con la Participación de los Empleados.....	85
Cuadro N°20. Dotación de Recursos.....	86
Cuadro N° 21. Ambiente de trabajo.....	87
Cuadro N°22. Trato cordial y Respetuoso.....	88
Cuadro N° 23. Conformidad con las Normas de Trabajo.....	89
Cuadro N° 24. Efectividad en las Normas Establecidas.....	90
Cuadro N°25. Motivación por el Trato Recibido.	91
Cuadro N° 26 Corrección oportuna de Fallas.....	92
Cuadro N° 27 Apoyo en Necesidades de tipo Personal.....	93
Cuadro N° 28 Compañerismo.....	94
Cuadro N° 29 Beneficios Socio- económicos.....	95
Cuadro N° 30. Existencia de Conflictos.....	96
Cuadro N° 31. Beneficios Socio-económicos.....	97
Cuadro N° 32. Incentivos por Meritocracia.....	98
Cuadro N° 33. Formación Profesional.....	99
Cuadro N°34 Atención y Trato al Cliente.....	100
Cuadro N°35 Clúster según indicadores de satisfacción laboral.....	102
Cuadro N° 36. Distribución porcentual del nivel de satisfacción.....	103
Cuadro N° 37 Resultados porcentuales de la Variable Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.....	107

INDICE DE GRAFICAS

GRAFICA N°	Pág.
Grafico N° 1 Distribución Porcentual Según Tipo de Cultura.....	72
Grafico N°2 Fomento de la Comunicación y Valores Organizacionales.....	74
Grafico N° 3 Información Oportuna de planes o Cambios.....	75
Grafico N°4. Inducción Adecuada.....	76
Grafico N° 5. Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo.....	77
Grafico N° 6. Las Opiniones son Tomadas en Cuenta.....	78
Grafico N° 7. Fomento de la Atención al Cliente y Calidad de servicio.....	79
Grafico N°8. Condiciones Seguras en el Trabajo.....	80
Grafico N°9. Exposición a Riesgos que Pueden Afectar la Salud.....	81
Grafico N° 10. Fomentación del Trabajo en Equipo.....	82
Grafico N°11. Reconocimiento del buen desempeño.....	83
Grafico N°12. Normas y Procedimientos Establecidos.....	84
Grafico N°13.Fomentación de Reuniones con la Participación de los empleados.....	85
Grafico N°14. Dotación de Recursos.....	86
Grafico N° 15. Ambiente de trabajo.....	87
Grafico N°16. Trato cordial y Respetuoso.....	88

Grafico N° 17. Conformidad con las Normas de Trabajo.....	89
Grafico N° 18. Efectividad en las Normas Establecidas.....	90
Grafico N°19. Motivación por el Trato Recibido.	91
Grafico N° 20 Corrección oportuna de Fallas.....	92
Grafico N° 21 Apoyo en Necesidades de tipo Personal.....	93
Grafico N° 22 Compañerismo.....	94
Grafico N° 23 Beneficios Socio- económicos.....	95
Grafico N° 24. Existencia de Conflictos.....	96
Grafico N° 25. Beneficios Socio-económicos.....	97
Grafico N° 26. Incentivos por Meritocracia.....	98
Grafico N° 27. Formación Profesional.....	99
Grafico N°28. Atención y Trato al Cliente.....	100
Grafico N° 29. Distribución Porcentual del Nivel de Satisfacción.....	104

INDICE DE TABLA**Tabla N °****Pág.**

Cuadro N° 1 Matriz de datos originales cuestionario de satisfacción.....	101
--	-----

INDICE DE FIGURA

Figura N°	XV
Figura N° 1 Componentes de la Cultura Organizacional.....	38
Figura N°2. Niveles de cultura y su integración.....	39

INTRODUCCIÓN

XVI

La cultura organizacional es la esencia de los valores de la organización, filosofía, implica además el valor de los recursos humanos y técnicos que ésta posea en función de sus procesos. Conforme a lo expresado, en la actualidad, las empresas orientan sus acciones a la generación de la cultura organizacional desde el punto de vista del valor agregado que representan los recursos que ésta dispone para el desarrollo de su competitividad, entendiéndose en ese aspecto que para el mejor manejo de las operaciones debe existir consciencia de los miembros de la organización sobre la inversión que se desarrolla y la eficiente utilización de mismos.

Al respecto para Robbins (2004), la importancia de la cultura organizacional se fundamenta en que es un indicador de gestión y como tal debe ser medido con el objeto de conocer los cambios percibidos, la comunicación, condiciones de trabajo, políticas y procedimientos, valores, normas conocer todas estas variables a profundidad va a permitir determinar el tipo de cultura inserta dentro de la organización permitiendo tomar acciones correctivas si en su caso presentase alguna fallas o en todo caso ir siempre en búsqueda del mejoramiento continuo.

Por lo expuesto anteriormente surgió la necesidad de diagnosticar la cultura organizacional en la empresa objeto de estudio con el fin de determinar su influencia en la satisfacción laboral, para la consecución de la misma se abordó una amplia recopilación documental y así poder tener los conocimientos requeridos para la realización de los objetivos planteados. En este estudio, se utilizó el nivel de investigación explicativa, se procura analizar a la cultura organizacional y su influencia en la satisfacción de los trabajadores.

Capítulo I, se refiere al planteamiento del problema, donde se platean el estudio de la cultura organizacional ya sé que evidencia la existencia de un cambio en la satisfacción de los trabajadores, los cual uno de los factores fundamentales es el descuido que tienen los supervisores y la gerencia en cuanto a la aplicación de normativas e implementación de políticas de control para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos establecidos del personal y de valores que permitan la apreciación y el estímulo al trabajo y el cual conlleva al cumplimiento de los logros dentro de esta organización.

Capitulo II, lo enmarca el marco referencial desarrollado en el con respecto al análisis de la gerencia desde la cultura organizacional del personal, se enfatizó los antecedentes de estudio. Las teorías gerenciales y la cultura organizacional y de satisfacción los cuales son pilares fundamentales de esta investigación, donde a partir de enfoque de los diferentes autores mencionados en el capítulo la autora aplican análisis referente al objeto en estudio.

Capitulo III, para el desarrollo Metodológico, se tomó el tipo de investigación de campo descriptiva, apoyado mediante revisión bibliográfica con un análisis metodológico bajo el enfoque cuantitativo mediante la complementación de métodos cualitativos-cuantitativos; utilizando como instrumento fundamental de recolección de datos el cuestionario. Por lo tanto, este trabajo se desarrollarlo bajo la modalidad de un estudio de campo. De acuerdo al problema planteado, este se centra en establecer las relaciones entre la causa y el efecto, es decir, el impacto de la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral, en una empresa farmacéutica.

Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones de esta investigación donde la autora hace mención de los aspectos más relevantes del estudio a través de la complementación de los hallazgos y las recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Todas las organizaciones poseen una identidad particular, unas normas y principios de actuación forjados a lo largo de su historia, que configuran su cultura organizativa y que conectan con el tipo de administración y gerencia llevado a cabo por sus líderes, con la respuesta de ésta ante las exigencias del entorno, y la integración y cohesión interna de los componentes y aspectos organizativos. Referente a lo anterior Robbins (2004) y expone:

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de satisfacción con el puesto (p.535)

Atado a lo anterior el mismo autor plantea Robbins (1998:215) “la satisfacción laboral es entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo y se está convirtiendo en un problema central para las organizaciones”. Por consiguiente, en vez que la misma se relaciona con un gran número de variables de importancia en la vida de quienes son parte de una organización como la productividad, el rendimiento, el estrés, el ausentismo y la rotación. En este sentido, la organización donde los trabajadores estén satisfechos con su labor, están lo

suficientemente motivados como para realizar cada día mejor su trabajo, esto es lo que desean las organizaciones, contar con un personal comprometido para alcanzar los objetivos de la empresa y así impactar positivamente la productividad.

Al respecto hace referencia, Chiavenato (2000:15) “El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita, entre otras”. Es decir, que al ocupar un puesto dentro de una organización, el trabajador traslada al mismo, no solo sus habilidades intelectuales y motrices, sino también sus individualidades, y cada ser humano tiene sus propias percepciones, juicios, expectativas y necesidades que desea cubrir, lo cual puede hacer a través del trabajo.

En línea con lo anterior, Robbins (1994) indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde una forma colectiva dentro de las organizaciones:

Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto (p.172)

Por lo antes expuesto, toda organización que desee crecer debe tener en cuenta que para poder hacerlo debe mantener su personal satisfecho ya que esto incide directamente en el desempeño de cada trabajador y por ende impacta la productividad. Es necesario esforzarse en establecer cuáles son las diferencias individuales del personal,

para así poder conocer que está afectando determinado puesto de trabajo y realizar estudios de ambiente de trabajos tomando en cuenta los procesos normativos y globalizantes que actualmente existen en el país.

Saari y Judge (2004), citado por Pérez (2011:86) han realizado una serie de estudios que muestran que la cultura del país se convierte en un fuerte predictor de las actitudes que tienen las personas hacia el trabajo en ese país. Por su parte, Randsley, Abrams, Retter, Gunnarsdottir y Ando (2009), citado por Pérez, S. (2011), encontraron que la satisfacción con el trabajo y los constructos vinculados a ésta presentan pequeñas variaciones al ser comparados entre diferentes países. También, Markovits, Davis y Van Dick (2007), citado por Pérez, S. (2011:86), demostraron que la cultura del sector en el que está inmersa la organización (público o privado) influye en la satisfacción con el trabajo. Mientras que Park, Baker y Lee (2008), citado por Pérez, (2011:87), encontraron que cada rubro al que se dedica la organización (construcción, ingeniería) se relaciona de distinta forma con la satisfacción laboral de sus empleados.

En línea con las investigaciones previamente citadas, donde se puede inferir la existencia de una influencia entre la cultura de un país y las actitudes de los trabajadores en el sitio de trabajo, así como la influencia de la cultura de un determinado sector sobre la cultura de la organización adscrita a ese sector; cabe comentar lo que ha ocurrido en nuestro país. Venezuela se ha caracterizado por una aguda situación de incertidumbre y ansiedad vivida por sus habitantes, producto de la crisis socio-económica, generada y agudizada entre otras razones, por el cambio de modelo productivo y políticas gubernamentales, las cuales han desencadenado una dramática escasez de insumos en todos los rubros de la economía: alimentación, medicinas, repuestos, autopartes, entre otros, altos índices de desempleo, inflación, inseguridad, lo cual crea un clima general de inestabilidad y caos.

Como se señala, esta situación se ha visto reflejada a lo interno de las organizaciones, donde las relaciones interpersonales han sido afectadas, la comunicación se ha polarizado entre grupos sociales, con pérdida notable de valores para la sana convivencia, ocasionando ineficiencia e ineficacia en sus operaciones, incluso trato grosero e ineficiente hacia los clientes, a la hora de prestar un servicio. De igual forma las organizaciones han tenido que estar alertas ante situaciones de conflictos, tratando de paliar estos eventos irregulares, mediante intervenciones conciliadoras, sin importar su ideología, en pro de afectar en menor grado la producción y venta de bienes y servicios.

En efecto dentro de este entorno país, se encuentra la empresa objeto de estudio, dedicada a la venta de fármacos y productos de uso personal en diferentes categorías o rubros del mercado, ubicada en la zona centro Guacara Estado – Carabobo. El sector farmacéutico, se ha visto fuertemente afectado por los procesos normativos y regulatorios, que han marcado una drástica caída en la fabricación y distribución de medicamentos, con lo cual las redes farmacéuticas sufren la carencia de productos para ofrecer a sus clientes. Por su parte, esta situación ha afectado las relaciones interpersonales entre los empleados de la farmacia lo cual es un factor clave para mantener el equilibrio y la armonía que podría favorecer la eficiencia y la eficacia de las operaciones y evidentemente ha bloqueado la posibilidad de cumplir su misión y visión.

Cabe destacar que la visión de la empresa de estudio está definida en los siguientes términos: “ser la mejor opción para el cliente en ofrecerle una variedad de medicamentos existentes en el mercado con una alta calidad y la competitividad de sus precios”. A futuro se visualiza como “una empresa flexible de alta capacidad y velocidad de respuesta y de adaptación de requerimientos de los distintos mercados donde opera, dedicada a atender todos los requerimientos de fármacos existentes en el mercado a través de todos los canales de distribución, incluyendo tiendas propias, suministrando marcas privadas, reconocida y muy apreciada por los consumidores en el ámbito nacional por la calidad de sus productos”.

Es evidente que la realidad actual del sector farmacéutico venezolano impide cristalizar el marco filosófico que soñaron sus dueños y líderes. Por supuesto la cultura ha sido afectada y junto a ello la gerencia adopta medidas igualmente drásticas que aguas abajo afectan a los veinte (20) trabajadores que conforman el personal, quienes reflejan desmotivación, insatisfacción, deficientes relaciones interpersonales, generando un ambiente de trabajo conflictivo que atenta contra la sana convivencia laboral y afecta su rendimiento. Este malestar va en detrimento de la calidad de servicio ofrecida a los clientes, la cual deja mucho que desear, trayendo como consecuencia una disminución en las ventas y funciones llevadas a cabo en la organización.

Partiendo de los supuestos anteriores, esta apreciación ha sido constatada por la investigadora, quien labora en esta empresa desde hace tres años, observando la carencia de estrategias comunicativas y de interacción entre los miembros de la organización y jefes directos, presencia de conflictos, rivalidades, procesos cambiante en normativas internas, desvaloración del puesto de trabajo, lo cual ha conllevado a la creación de grupos desestabilizadores que hacen daño a la organización, influyendo negativamente en la calidad de servicio, disminución de ventas, pérdidas de clientes y renuncias de trabajadores tomando con referencia que los porcentajes de ventas han disminuido, referente a años anteriores donde los ingresos han sido afectados, como también se ha evidenciado retiros continuos de trabajadores por insatisfacción laboral.

Referente a lo anterior esta situación reinante en la empresa estudio, donde la cultura organizacional y la satisfacción laboral se ve reflejada en empleados insatisfechos, con una actitud negativa y sentimiento de descontento, despierta el interés investigativo de la autora por conocer hasta qué punto cuando los empleados se sienten fuera de lugar y desubicados con la cultura organizacional de su sitio de trabajo, genera una insatisfacción laboral generalizada, que a su vez, puede contribuir a conformar una

cultura con una pobre o baja moral. Tomando como base lo mencionado anteriormente, la autora se plantea las siguientes interrogantes:

¿Qué atributos caracterizan la cultura organizacional de una empresa de ventas de fármacos?

¿Cuán satisfechos se sienten los trabajadores que laboran en la empresa objeto de estudio?

¿Cuál sería la vinculación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción de los trabajadores de dicha organización?

¿Qué aspectos deberían incorporarse y/o eliminarse para lograr una cultura que estimule la satisfacción del personal?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el impacto que la cultura organizacional ejerce sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en una empresa farmacéutica, ubicada en Guacara, Estado Carabobo.

Objetivo Específicos

Identificar los atributos que caracterizan el tipo de cultura organizacional existente en la empresa de estudio.

Examinar el nivel de satisfacción del personal que labora en la empresa farmacéutica.

Determinar la vinculación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción del personal.

Justificación de la Investigación

El tema de la cultura organizacional resulta de interés para cualquier organización, en tanto que su conocimiento y control le permitirá establecer estrategias reales desde el punto de vista organizacional, que generen un mejor desempeño en los trabajadores, lo que por extensión, se traducirá en niveles altos de productividad. Por su parte, estudiar la satisfacción en el trabajo, es de vital importancia para lograr un ambiente de trabajo agradable, donde cada colaborador sienta que la organización para la cual labora sí está interesada en que su personal realice su labor a gusto y con resultados positivos, a su vez permita a ellos alcanzar sus metas.

Considerando la relevancia de ambas variables, cultura y satisfacción laboral, para la empresa objeto de estudio es de gran utilidad e importancia este estudio porque le permitirá analizar la dinámica organizacional a lo interno, lo cual hará posible conocer la salud de la empresa, y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar problemas de mayor preocupación, causas de descontento del personal, si los hubiere, factores que afectan a la satisfacción en general y a partir de allí, establecer políticas, normas, e incentivos más apropiados a los empleados que laboran en ella. Con respecto, los trabajadores, puede representar la develación de factores de insatisfacción generados por la aplicación de políticas o normas internas relacionadas con compensación, oportunidades de desarrollo, trato, entre otras, que, de ser mejoradas, podrían contribuir a crear una buena atmósfera de trabajo, indispensable para lograr elevado rendimiento individual y colectivo y esto permitirá un aumento de la productividad.

Cabe mencionar que la investigación, desde el punto de vista académico, constituye un antecedente importante o fuente de información y conocimientos, que sirven para futuras investigaciones, en el estudio de la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

También es relevante, que las buenas prácticas en materia de personal son importantes ya que permitirá la construcción de culturas dentro de la organización que contribuyan a aumentar el nivel de satisfacción a las personas que en ella laboran y cumplir con los objetivos de la empresa, como de los trabajadores. Tal ayuda permitirá que exista buena comunicación entre los jefes y empleados de dicha organización para lograr el buen desenvolvimiento de todas las actividades que se tengan que realizar dentro de la empresa. Por otra parte, este trabajo aporta en la línea de investigación sobre el estudio de la Conducta y su implicación en el trabajo, información de suma importancia sobre la exploración y evaluación de las diferentes formas de actuar de los trabajadores que hacen vida en dicha organización objeto de estudio y como esto implica en la Cultura organizacional.

También resulta conveniente a las empresas de esta rama, ya que aporta beneficios, como flexibilidad en el manejo de los empleados y posibilidad de contar con personal motivado y orientado al logro de los objetivos de la empresa; así como también permite a la investigadora cumplir con el último de los requisitos para lograr el título de Magister en Administración del trabajo y Relaciones Laborales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación

El capítulo II, está compuesto por el marco teórico y contemplará la comprensión del estudio, los antecedentes, bases teóricas y definición de término. En este caso se considera necesario, a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. Según Arias (2004) expone:

Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. (p. 122).

A continuación, el lector podrá encontrar una selección de interesantes antecedentes tanto internacionales, como nacionales relacionados con investigaciones que han sido realizadas previamente y que guardan relación con las variables que pretende abordar este estudio:

Antecedentes en el ámbito internacional

Se inicia por estudiar el trabajo de Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J (2008), titulado *Modelo para la Gestión del Cambio Organizacional en las PYMES*, elaborada en Departamento de Economía de la Empresa. En la Universidad de Murcia quienes, en la presente investigación sostuvieron

las hipótesis, por una parte, que los cambios a los que se enfrentan las PYMES provienen con una alta frecuencia del factor tecnológico y por otra a una mala gestión del cambio organizacional y/o no consideración de los elementos del cambio, es decir, la falta de consciencia que un cambio en el factor tecnológico supone una interacción con otros factores de la empresa: estructura, personas y cultura. En tal sentido, la investigación propone una metodología que permite caracterizar el tipo de cultura de las PYMES, utilizando una tabla de valores de elaboración propia de los autores, a partir de los atributos aportados por la firma Hay Group, quienes clasifican la cultura en cuatro (4) prototipos: Cultura Funcional, de procesos, de tiempo y/o de Network o red. De esta forma, los investigadores evalúan cada tipo de cultura así como el nivel de contribución de cada atributo una vez medidos, aplicado el porcentaje de contribución indicado en la tabla y sumados los puntos, para conocer el perfil cultural que define cada empresa. Cabe destacar que, esta investigación aporta una gran contribución al desarrollo de este trabajo, ya que la metodología utilizada para medir la cultura, se tomará como referente a los fines de determinar el tipo de cultura presente en la empresa farmacéutica objeto de estudio.

Fernández (2010) en su tesis doctoral realizada en Panamá en la Universidad Interamericana de Educación titulada *Discurso educativo y cultura organizacional como elementos claves en la calidad de formación docente para la reforma de la educación secundaria*, presenta una teoría educativa sustentada en el discurso educativo y la cultura organizacional como elementos claves en la calidad de la formación docente que se adecue a las reformas educativas universitarias. El paradigma adoptado es el interpretativo, el método es cualitativo y la metodología fue la investigación fenomenológica. Para el logro de los primeros objetivos se utilizó la investigación documental y para los dos últimos la metodología fenomenológica. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista, la observación y técnicas de investigación documental. Los resultados obtenidos fueron: para que la formación docente sea de calidad, debe responder a cada una de las funciones del desempeño del docente, ser integral y continúa y estar acordes con las líneas estratégicas de desarrollo del país, para ello se hace

necesario su abordaje desde la cultura organizacional. El trabajo concluye afirmando que la Universidad no está dando las respuestas que necesita el entorno social, no hay coherencia entre el discurso educativo y la estructura organizacional, se manifiesta una marcada resistencia al cambio. Se propuso un Modelo teórico sustentado en el discurso educativo y la cultura organizacional como elementos claves en la calidad de la formación docente para la reforma educativa universitaria. Esta investigación sirve como aporte a este trabajo investigación, ya que permite identificar diversos indicios de la cultura afianzando conocimientos paradigmáticos clave en el desarrollo en las organizaciones.

Es igualmente relevante el trabajo presentado por, Rueda (2012) en su tesis doctoral en desarrollo curricular en la universidad politécnica de Valencia de Colombia, en el programa doctoral integración de las tecnologías de información de las organizaciones cuyo título *Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de Investigación adscrito a universidades de Colombia*. El estudio es de naturaleza descriptiva exploratoria y correlacional, El análisis descriptivo, comprende la caracterización de los grupos de investigación en Colombia a partir de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento. El análisis exploratorio y correlacional, se realizó basado en los análisis estadísticos factorial, regresión y caminos, clúster, discriminante y estructural. las conclusiones teóricas y empíricas de la investigación y que evidencian que la cultura de la organización en su dimensión motivadora, el proceso de internalización en la gestión del conocimiento y la dotación tecnológica y el tiempo de investigación que hacen parte del capital tecnológico, se relacionan directamente de forma positiva y significativa en los resultados de producción científica. También se encuentra una fuerte relación positiva y significativa entre las variables independientes, entre las que se destacan la cultura emprendedora, la internalización, los recursos I+D, el personal I+D y el uso de las TIC. Las variables que mejor discriminan la agrupación de los grupos de investigación en tres conglomerados son los procesos de internalización y la cultura

participativa. Este trabajo contribuye a profundizar en la materia de cultura organizacional y en sus aspectos fundamentales insertos en las organizaciones relacionadas con la cultura organizacional, así como en el tratamiento metodológico dado.

Por otro parte, se presenta la investigación realizada por Monteza (2012) en su trabajo de grado realizado Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo, Perú, Escuela de Posgrado para optar por el título de magister en enfermería titulado *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital Esalud Chiclayo, 2010*. Esta investigación tuvo como propósito central analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del hospital Esalud Chiclayo, 2010. La investigación basó su estudio en una perspectiva cuantitativa, con énfasis descriptivo y transversal. Contó con una población de 46 enfermeras que laboran en centro quirúrgico del hospital nacional Almanzor Agüinada Asenjo de Chiclayo abarcando un periodo de análisis desde noviembre del 2010 hasta julio del 2011. Cabe destacar que esta investigación se utilizó instrumentos consistentes en dos cuestionarios, validado vía el criterio de expertos. Los datos fueron utilizados usando la estadística descriptiva inferencial al 95% de la confiabilidad. Con los resultados, la investigación da cuenta que el 42% de enfermeras consideran que existe un clima laboral mediadamente satisfecho. Situación que fue comprobada vía la utilización de la prueba de contratación de hipótesis Chi cuadrados, determinando que el clima laboral influye en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico. La presente investigación, se infiere al clima laboral y la satisfacción laboral los cuales son pilares fundamentales en las organizaciones competitivas. Cualquier variación el estos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente los que los integran. La conexión de esta investigación con el caso de estudio radica en los resultados arrojados sobre la insatisfacción que manifiestan los trabajadores, lo cual servirá como referencia a esta investigación.

Antecedentes en el ámbito Nacional

Se comienza a estudiar en el ámbito nacional a Vásquez (2009) en su tesis de desarrollo curricular en la Universidad Católica Andrés Bello Vice rectado Académico Estudio de Posgrado *La cultura organizacional presente en DaycoTelecom, C.A, una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial* . Este trabajo pretende estudiar la cultura corporativa y sus elementos así como su liderazgo, como objetivo general sustentan describir la cultura organizacional en DaycoTelecom, C.A, para el establecimiento de una estrategia del fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial. Los objetivos específicos son: 1) identificar los elementos presentes en la cultura corporativa de Dayco Telecom, C.A 2) describir la cultura organizacional considerando dos grupos organizacionales dentro de Dayco Telecom, C.A, las personas de tecnologías y las unidades administrativas 3) determinar el tipo de liderazgo gerencial existente en Dyco Telecom, C.A, asociado al tipo de cultura organizacional identificado 4) describir las fortalezas y las debilidades detectadas en la cultura organizacional de DaycoTelecom, C.A, para encontrar el modelo de cultura que mejor se adapte a la empresa 5) identificar las ventajas de la cultura corporativa asociada al fortalecimiento del estilo Daycohost para reconocer la estrategia que permita maximizar los beneficios de esta cultura. Dentro de este marco de ideas, el tipo de investigación fue descriptiva en una circunstancia espacio –cultural de los elementos culturales de en el estilo Daycohost y liderazgo gerencial, cuya población fue de 85 empleados. Como resultado sostuvo el autor que los líderes de la organización se les recomienda deben fortalecer los aspectos positivos y reforzar las acciones en el área de Recursos Humanos. El trabajo anteriormente citado contribuye en esta investigación a profundizar en los aspectos fundamentales de la cultura organizacional.

Seguidamente, De Ponte (2011) en su tesis realizada en la sede de postgrado de la Universidad de Carabobo para optar por el título Magister en administración de empresa titulado: *Análisis del clima organizacional en la satisfacción laboral en Partners*

de Sap en el estado Carabobo. Para abordar este estudio fue necesario conocer y describir el clima organizacional en relación a la satisfacción del personal que labora en este tipo de empresa. Además entre sus objetivos específicos están el de identificar los elementos que conforman el clima organizacional en la satisfacción laboral en los Partners de Sap en el estado Carabobo. No obstante, determinar los factores que influyen en el clima organizacional en relación a la satisfacción laboral y a vez formular sugerencias orientadas a mejorar el clima organizacional en relación a la satisfacción laboral. La metodología utilizada fue de tipo de campo con nivel descriptivo. Se empleó un análisis DOFA para identificar elementos involucrados: de igual manera se tomó técnica la encuesta y el instrumento fue la escala de Likert. Cabe destacar que este trabajo de grado da un aporte significativo para el sector empresarial debido que una de los mayores problemas presentes en las organizaciones tiene que ver con aspectos vinculados con el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados arrojados en dicha organización muestran que el clima organizacional influye notablemente en la satisfacción laboral. Por lo antes expuesto, dicha investigación contribuye notablemente en este estudio por los aportes teóricos sobre la variable satisfacción laboral, así como la metodología utilizada para la obtención de los hallazgos encontrados.

Por último, Salas (2012) en su tesis realizada en la sede de posgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de magister en administración del trabajo y relaciones laborales, titulada: *Factores de satisfacción laboral que inciden en el compromiso organizacional de los administrativos de la gobernación del estado Aragua.* Este trabajo se planteó como objetivo general, analizar los factores de satisfacción laboral que inciden en el compromiso organizacional de los administrativos de la Gobernación del Estado Aragua, con el objeto de demostrar la situación en la que se encuentran los organismos públicos y como caso especial la gobernación del Estado Aragua, la cual se caracteriza por tener una estructura rígida, con una fuerza laboral que aún permanece homogénea, con horarios rígidos, sueldos y salarios estables, donde la toma de decisiones pertenece solo a los altos niveles organizacionales y el único criterio que prevalece es el utilitarismo. Por otro lado, este trabajo se desarrolló bajo la modalidad de un estudio de

campo, de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño de investigación no experimental. La población estuvo constituida por (771) Administrativos de la Gobernación del Estado Aragua. Así mismo, el cuestionario aplicado fue de escala tipo Likert, con un total de 66 ítems, referentes a las dimensiones de las variables objeto de estudio. Debe señalarse que se determinó, que los trabajadores administrativos de la Gobernación del Estado Aragua, se encuentran medianamente satisfechos, alcanzando un resultado promedio de dos punto cincuenta y cuatro (2,54) puntos y en relación al compromiso organizacional, los resultados indican que los trabajadores poseen un compromiso general de cuatro punto veinticuatro puntos (4,24), donde el tipo predominante de compromiso fue el normativo con cuatro puntos cincuenta y dos puntos (4,52). Finalmente se demostró la relación existente entre las variables, para lo cual se empleó el coeficiente de correlación de Pearson, encontrándose una relación media de 0.38, con un 98 nivel de significancia del 100%. Ello señala que la hipótesis planteada se cumple; ya que a mejor percepción de satisfacción laboral habrá mayor compromiso del trabajador hacia la organización. Sin embargo, esta relación se manifiesta de forma muy baja. Referente a lo anterior esta investigación es de aporte significativo por los hallazgos encontrados y su relación con las variables investigadas en este estudio.

Bases Teóricas

Una organización concebida desde el punto de vista lógico, permite establecer un clima compatible de trabajo, a través del cual las personas pueden buscar su realización personal, profesional y humana conjuntamente con un conjunto de valores y creencia que distingue cada individuo. Cualquiera persona busca desempeñarse en un ambiente sano y seguro que le permita satisfacer sus necesidades al mismo tiempo que cumpla con los objetivos organizacionales.

Así mismo, los conceptos citados se evidencian plena correspondencia por un lado, cultura organizacional es una percepción personal de cada individuo conectadas

directamente con las características del ambiente de trabajo que facilitan y hacen más agradable la ejecución de la labor profesional que a su vez, los motiva a ser más productivos, cabe destacar que el concepto de cultura ha sido motivo de investigación desde diferentes campos, ya que los factores o componentes que influyen en ella, se pueden analizar de maneras distintas.

Es importante iniciar citando las definiciones más usadas y compartidas en el ámbito científico. Sin embargo, no hay una definición única de cultura, se encuentran muy relacionadas entre sí, con diferentes factores ya que identifican características similares, la influencia de la cultura es alta en todos los procesos de las sociedades y de las organizaciones, incluso en los procesos de cambio que hoy día son tan frecuentes, y que marca el comportamiento de las personas, las empresas y la sociedad.

Según Hofstede (1993:192) considerado como uno de los más reconocidos estudiosos del tema, afirma que “La cultura es aprendida, no heredada, ella proviene del ambiente social de las personas, no de los genes de alguien” plantea dentro del modelo de cultura, que hay cinco elementos que intervienen en el proceso: valores, prácticas, símbolos, héroes y rituales.

A continuación, se describen cada uno de los elementos de la cultura:

- Los valores son la base y se encuentran en el núcleo de la cultura, los cuales se han ido adquiriendo desde la infancia, muchos de ellos permaneciendo de forma inconsciente y se manifiestan a través del comportamiento de las personas en diferentes circunstancias.
- Las prácticas están formadas por los símbolos, héroes y rituales; estos han sido agrupados por ser elementos visibles a un observador exterior; sin embargo, son invisibles como significado cultural

- Los rituales son actividades colectivas dentro de una cultura, son considerados como socialmente esenciales; por lo tanto son realizados para su propio bien. Los modos de saludo y de respeto a otros, ceremonias sociales y religiosas son ejemplos.
- Los héroes son personas, vivas o muertas, verdaderos o imaginarios, quienes poseen características que son sumamente apreciadas en una cultura, y que sirven como modelos para el comportamiento.
- Los símbolos son las palabras, gestos, cuadros u objetos que llevan un significado particular que sólo es reconocido por los que comparten la cultura.
- Las palabras en una lengua o la jerga pertenecen a esta categoría, así como el vestir, el peinado, las banderas, y símbolos de posición social.

Referente a lo anterior la cultura puede deducirse de lo que dicen, piensan, hacen las persona dentro del contexto organizacional e implica el aprendizaje y la transmisión de los conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante un tiempo determinado, no obstante es un conjunto de valores, creencia, entendimientos y manera de pensar que se comparten en los miembros de una organización. En este orden de ideas Chiavenato, (2003) define la cultura organizacional como:

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás. La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades. (p.59).

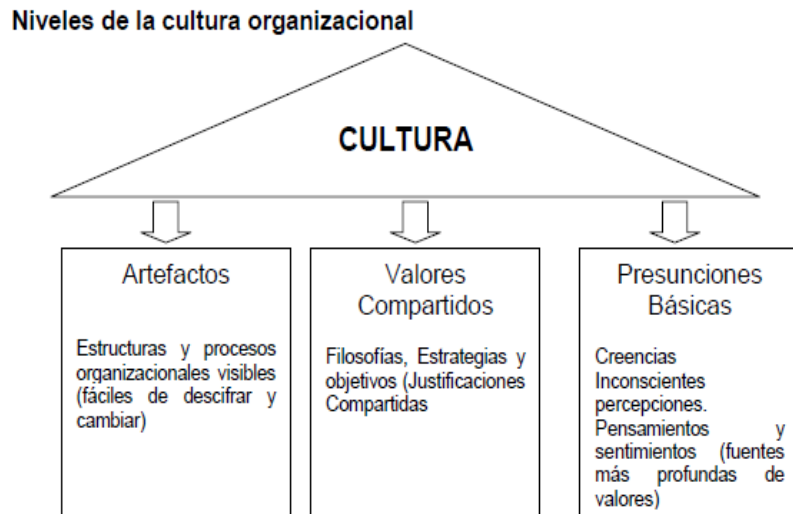
Cabe destacar, que cultura organizacional tiene en cuenta elementos que comparten todos los miembros de una organización, es un fenómeno diferente en muchos sentidos de una cultura nacional. Una organización es un sistema social de una naturaleza

diferente que una nación; donde los miembros de la organización tienen una cierta influencia en sus decisiones, durante la jornada de trabajo. Las organizaciones deben agregar valor continuamente a los que hacen, para ser competitivas. Las prácticas de RH deben agregar valor a la organización, a los empleados, al accionista, al cliente y a la sociedad en general. La cultura de una organización es un factor importante, más aún en estos períodos de constante cambio e innovación donde es necesaria la adaptación de elementos como los valores, costumbres y prácticas para la incorporación de aspectos como las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento, entre otros. Sin embargo, la cultura organizacional oculta aspectos informales, como percepciones, sentimientos, actitudes, valores interacciones informales, normas grupales, entre otros no obstante, estos aspectos ocultos son los más difíciles de interpretar y son resistente al cambio.

De igual manera Gordon. (1997:148), hace referencia a los componentes que están insertos en la cultura organizacional, según el autor Schein (1998:27), sobre los niveles de la cultura organizacional: toda cultura se presenta en tres diferentes niveles, artefactos, valores compartidos, presupuestos básicos:

Artefactos: constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible, y perceptible los elementos concretos que uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización, incluye los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización. Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales son ejemplos de artefactos. *Valores compartidos*: constituye el segundo nivel de la cultura. Son valores destacados que se toman importantes para las personas, los cuales definen las razones de hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. *Presupuestos básicos*: constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconsistentes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas la cultura percibe la manera de hacer las cosas en la organización muchas veces a través del presupuesto no escrito ni hablados ((p.26).

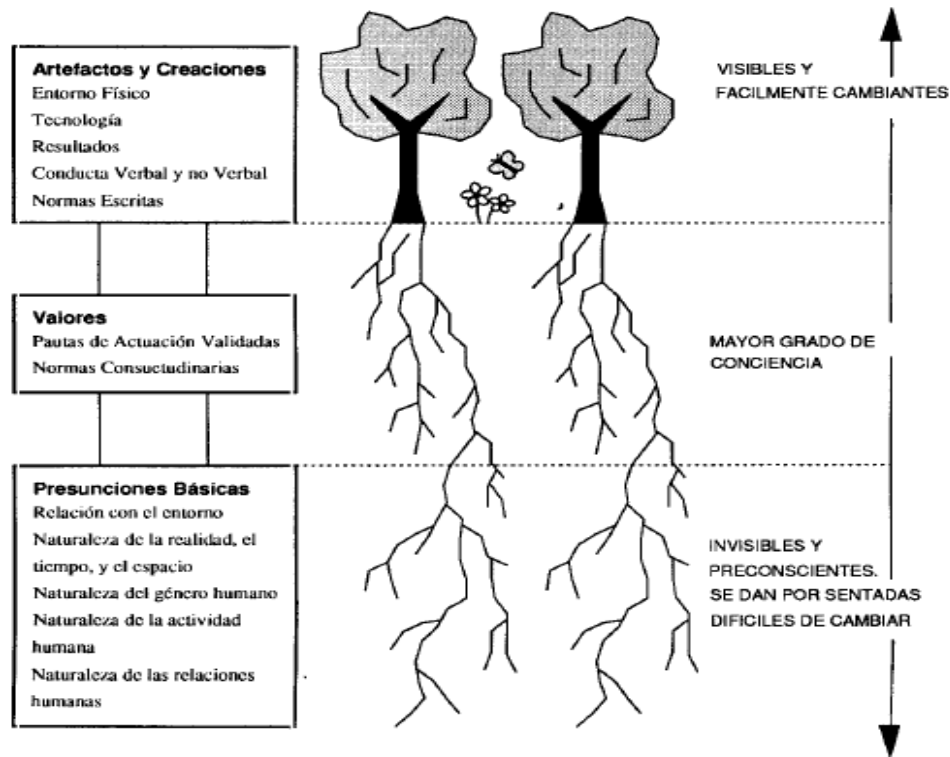
Figura N° 1 Componentes de la Cultura Organizacional



Fuente: Gordon (1997) Comportamiento Organizacional

Ahora bien, la cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”. A juicio de Schein y con un criterio más limitado que las teorías antropológicas, la cultura organizacional se encuentra en el nivel “más profundo” de las presunciones básicas compartidas. Los valores y los artefactos son producciones o manifestaciones de los niveles “más superficiales” de la cultura, lo cual es observable en la figura diseñada Schein (1998) sobre de los niveles de cultura y su integración. (Ver figura N°2).

Figura N°2. Niveles de cultura y su integración



Fuente: Schein (1998)

De acuerdo con Schein (1998), citado por Stringer (2001), la Cultura Organizacional es muy compleja; ya que es un concepto muy amplio, con muchas variables que también lentamente. En este sentido, Stringer y sus colaboradores han dividido la cultura organizacional en cinco componentes que son:

1. **Valores:** son las maneras en que los empleados evalúan o juzgan cualidades, actividades o comportamientos como buenos o malos, productivos o improductivos.
2. **Creencias:** refleja cómo los empleados entienden la manera en que la organización trabaja, y las posibles consecuencias de las acciones que ellos toman.

3. **Mitos:** son historias o leyendas que se mantienen sobre la organización y sus líderes. Los mitos sirven para reforzar los valores y las creencias.
4. **Tradiciones:** son eventos importantes que se repiten en la organización, estos incluyen rituales de bienvenida, celebraciones de promociones, premios especiales, fiestas de despedida y otros. Estos eventos hacen que las organizaciones sean más predecibles logrando que los valores culturales perduren.
5. **Normas:** son las reglas informales que existen en una organización como la vestimenta, hábitos de trabajo, horarios de trabajo y códigos implícitos del comportamiento de las personas.

Tipos de cultura organizacional

Existe en la literatura especializada, diversas maneras de clasificar la cultura organizacional, a continuación algunas de ellas.

Según la firma HAY GROUP, (1997), las organizaciones se pueden clasificar de acuerdo al tipo de cultura que tengan, en este sentido, la clasificación que ellos presentan es la siguiente:

1. **Cultura funcional:** son organizaciones basadas en el respeto a la jerarquía y a las normas, así como por la estabilidad en las funciones y los procesos de trabajo.

2. **Cultura de proceso:** se caracteriza por la adaptación constante a los procesos de trabajo en función de las demandas de los clientes.
3. **Cultura de proyecto o basada en el tiempo:** fomenta la innovación a través de rentabilizar al máximo los recursos internos, desarrolla nuevos productos o servicios aprovechando las habilidades individuales.
4. **Cultura de Red o Network:** son organizaciones que se caracterizan la innovación pero usando recursos externos para cumplir sus objetivos, principalmente formando alianzas estratégicas con otras empresas, lo que a veces les lleva incluso a entrar en nuevas líneas de negocios, esta es la forma principal de alcanzar su flexibilidad.

Por otra parte, para Robbins Stephen (2004), los tipos de cultura organizacional son los siguientes:

Cultura dominante: cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.
Subcultura: mini culturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y separación geográficas. **Valores centrales:** valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización (p. 523).

Cada organización existente tiene su propia cultura, fácilmente identificable, las estructuras organizacionales cobran vida con el sentido humano que se le dé. El componente básico de las organizaciones son las personas, quienes reflejan sus aspiraciones y objetivos personales en las metas organizacionales. La cultura organizacional es modelada por quien tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales, de esta manera se puede decir que la cultura es un componente de la personalidad, aspecto importante para las organizaciones sin embargo, si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente

decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable dentro de la organización.

Características de la cultura organizacional

- ***Identidad de sus miembros:*** es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- ***Énfasis en el grupo:*** las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- ***Enfoque hacia las personas:*** las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- ***La integración de unidades:*** se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- ***El control:*** establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- ***Tolerancia al riesgo:*** es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- ***Los criterios para recompensar:*** cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- ***El perfil hacia los fines o los medios:*** en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- ***El enfoque hacia un sistema abierto:*** el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

Robbins (1994). Señala como las funciones que tiene la cultura, en la organización:

1. Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
2. Da un sentido de identidad a las organizaciones.
3. Crea compromiso con la organización, por encima de los intereses individuales.
4. Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
5. Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización, tiene un papel de definición de fronteras esto quiere decir que crea distinción entre una organización y las demás. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización facilitando la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

Funcionalidad y fortaleza de la cultura organizacional

1. Funcionalidad

Distintos autores han considerado el tema de la funcionalidad de la cultura organizacional. Es una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales. Su acercamiento funcionalista permite comprender lo que la cultura hace para “resolver los problemas básicos de un grupo social”.

- La construcción de relaciones externas para la supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea.

- La integración de sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación

Una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno. En el extremo opuesto, una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño. Esta disfuncionalidad puede manifestarse en conflictos, decisiones erráticas o equivocadas y potenciales pérdidas.

2. Fortaleza

La fuerza de una cultura organizacional se manifiesta en el “grado de presión” que ejerce sobre los integrantes de la organización y la influencia sobre sus comportamientos. La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza. Será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa y comprende creencias y valores en muchos aspectos de las relaciones humanas, además de las interacciones específicas laborales dentro de la organización. La fortaleza y la amplitud son menores si la cultura comprende sólo ciertos aspectos de las relaciones laborales y existen otras creencias y valores que se comparten en distintas subculturas que coexisten en la misma organización.

Los beneficios de una cultura fuerte son:

- Valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones
- Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos.

- Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación
- Mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia.

Una cultura fuerte también origina riesgos que deben ser considerados:

- La fortaleza convierte a la cultura en una fuerza conservadora resistente al cambio, lo que dificulta la adaptación a nuevas condiciones contextuales.
- La cultura se vuelve poco permeable y no percibe los cambios y los problemas que puedan derivar de la falta de adaptación.
- Una cultura fuerte pero disfuncional, está sustentada por creencias y valores no alineados con la estrategia y puede llevar al fracaso.
- La fortaleza puede derivar en un “fundamentalismo ideológico” que potencie los conflictos con otras culturas.
- Las respuestas de los miembros están orientadas al pasado y a las tradiciones e ignoran nuevas realidades.

Satisfacción Laboral

Resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación que existe entre ellos. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. Según Gordon (1997: 23) “la satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo”. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, donde procesos internos cultural, motivacional afecten su rendimiento laboral.

Según González (2009:219) “la satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la

organización”. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por como esta considera dicha labor por el sujeto. Así como existen otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, entre otras. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

No obstante, la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, entre otros) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. En este particular Robbins (1998:26) señala que “quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas”. Cuando las personas habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refieren a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

De manera general, la satisfacción laboral podría definirse de acuerdo a lo expresado por Hodgetts, Alttman (1983:59) “como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso
- Normas y Procedimientos

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que satisfacción se refiere:

- 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.

Teorías sobre la Satisfacción Laboral

Dentro de las diferentes teorías que sustentan esta base teórica se encuentran:

Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo. Trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tener la desigualdad percibida. A su vez según Newstrom (1991) expone:

Al diseñar esta teoría afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además los autores con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad. (p. 65).

No obstante, la teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: insumos, resultados, persona comparable y equidad-desigualdad. El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas, equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de

las personas comparables. La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior.

Teoría de la Fijación de Metas

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: “el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Lo que colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal. De acuerdo a lo expresado por Newstrom (1991) hace referencia:

Las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (p.102).

Cabe destacar, la fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

1. *Aceptación de la Meta:* Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

2. *Especificada*: Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.
3. *Reto*: La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.
4. *Retroalimentación*: Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño.

Referente a lo anterior la teoría de fijación de metas hace referencia a aquello que una persona se esfuerza por lograr. Estas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento

Teoría Bifactorial de Herzberg

De acuerdo a lo expresado por Newstrom (1991:245). Tras un estudio de campo Federik Herbert observó, que la satisfacción y el descontento no son opuestos y eliminar los factores que causan satisfacción no generan descontento, y viceversa los contrarios son:

No satisfacción _____ *Satisfacción*

Descontento _____ *No descontento*

Referente a lo anterior, la teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral. La teoría bifactorial sostiene que la motivación de

una persona proviene de factores de motivación (intrínsecos), y no de mantenimiento (extrínsecos). Los factores de motivación intrínsecos se llaman así porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que se aprovechan para motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos

Teoría de la motivación Higiene

Referente a lo anterior, la Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Referente a lo anterior esta teoría explica el comportamiento de las personas a través de las aptitudes expresado en el trabajo cotidiano de Hampton David (1983:326), lo cual hace referencia a los factores organizacionales

Factores higiénicos

Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados. Algunos de los principales factores higiénicos viene siendo: el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, entre otros. Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, cuando estos factores son óptimos simplemente

evitan la insatisfacción de manera sustancial y duradera, cuando son precarios, producen insatisfacción entonces se denominan factores de insatisfacción.

Factores motivacionales

Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relaciona directamente con las actividades que el empleado realiza y desempeña. Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos deben ser diseñadas para atender a los principios de eficiencia y de beneficio económico; sin embargo, deben atender también a las necesidades motivacionales de los trabajadores, creando oportunidades de desarrollo intrínseco, fomentando la creatividad y el crecimiento integral.

Definición de términos básicos

Actitud. Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación.

Calidad. Que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder.

Cultura. Es el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido

de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Creencias. Es el estado de la mente en el que un individuo supone verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa

Factores Intrínsecos. Son los factores relacionados con lo que el individuo hace, desempeña y espera, según sus expectativas. Son internos, ya que están bajo el control del individuo, tales como: responsabilidad, empuje para progresar, entre otros

Factores Extrínsecos. Son todos aquellos que se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. Son externos, es decir, no están bajo el control del individuo, tales como, condiciones de trabajo, remuneraciones, entre otros.

Satisfacción laboral. Conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización.

Satisfacción en el trabajo. La actitud general de una persona hacia su trabajo.

Tiempo. Simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia.

Valores organizacionales. Temas que deben tener prioridad en el proceso de decisión, en el comportamiento o en la actitud de las personas en las organizaciones.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología en un estudio de investigación está caracterizada por un procedimiento básico que permite lograr de una manera específica los objetivos que se ha planteado el investigador. De ahí que, la metodología presenta los métodos y técnicas para realizar el estudio. En otras palabras, constituye la base procedimental de la investigación, puesto que en ella se expone la descripción de las unidades de análisis, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos a utilizar y técnicas de análisis con el objeto de determinar el significado de los acontecimientos. Cabe destacar que este capítulo permite mostrar a los lectores, e investigadores la manera y la forma como se realizará la investigación y al mismo tiempo, informar de cómo se llevará a cabo el estudio en cuestión. Haciendo referencia Salinas (2010) expone:

Este capítulo es conocido como la metodología, el marco metodológico o el diseño metodológico. En él mismo, se darán a conocer todo lo referido al plan que en cierta forma traza el investigador. En palabras sencillas, se puede decir, que es el “como” de la investigación; por ende, la metodología se encuentra, en todo caso conformada por las estrategias, métodos, procedimientos, la hoja de ruta, los pasos necesarios para alcanzar de una forma u otra los objetivos planteados en el estudio (p,182).

En función de esto la importancia de este capítulo recae en los procedimientos metodológicos que serán utilizados para dar respuesta a los objetivos de la presente investigación.

Diseño de la Investigación

Primeramente, se adoptarán todos los pasos necesarios para generar un conocimiento metodológico y un estudio profundo de la situación problema. Por lo tanto, este trabajo se desarrollará bajo la modalidad de un estudio de campo. De acuerdo al problema planteado, este se centra en establecer las relaciones entre la causa y el efecto, es decir, el impacto de la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral, en una empresa farmacéutica ubicada en Guacara, Estado Carabobo, cuya información será obtenida directamente de la realidad, analizando la problemática en la mencionada farmacia.

Por su parte, Arias (2006:48) considera que una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Tomando en cuenta la definición anterior los datos a recolectar para esta investigación serán tomados en la organización objeto de estudio para así poder analizar el impacto que la cultura organizacional ejerce sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en una empresa farmacéutica, ubicada en Guacara, Estado Carabobo

Tipo de Investigación

Existen distintas formas de clasificar la investigación, las cuales van a permitir al investigador acercarse al objeto de estudio; entre las distintas formas de investigación están: Las exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. En este caso particular la investigación es de tipo explicativa. Es *Explicativa*, porque como citan Hernández, Fernández y Bastidas (2006:108) “su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”, en este caso, se analizarán por separado ambas variables, Cultura

organizacional y Satisfacción laboral para luego establecer una relación causa-efecto, de una sobre otra, a través de un análisis interpretativo y explicativo de la realidad encontrada, el cual se convierte en insumo fundamental para ofrecer recomendaciones y/o definir estrategias específicas para la organización objeto de estudio y por extensión organizaciones del sector farmacéutico.

Estrategia Metodológica

Para culminar exitosamente un proceso investigativo debe definirse claramente los objetivos formulados, tomando en consideración que los mismos deben ser concretos y alcanzables. Se hace indefectible la utilización de métodos lógicos y secuenciales para lograrlos, por lo que se requiere una explicación del camino a recorrer para lograr los objetivos y las metas propuestas. En este orden de ideas, el desarrollo de la investigación, se planteó un objetivo general y cuatro objetivos específicos, los cuales se convierten en los hilos conductores de la investigación, cuyo esquema de operacionalización y abordaje se presenta a través del cuadro técnico-metodológico.

El Cuadro Técnico Metodológico, especificará elementos esenciales a tomar en cuenta, como lo son:

- El objetivo a investigar.
- La dimensión del objetivo que se pretende alcanzar con su respectiva definición.
- Los indicadores, que son los elementos que permiten medir la variable.
- Los ítems, que son los descriptores del indicador a medir.
- La técnica y los instrumentos de recolección de la información.

De tal forma que, como estrategia metodológica se trabajarán cada uno de los objetivos específicos o los que se consideren que ameriten una mejor concepción, a través de la construcción del cuadro técnico metodológico, presentado en la siguiente página:

Cuadro N°1 Cuadro Técnico Metodológico

 UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES MAESTRIA DE ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES CAMPUS BARBULA 						
Título del proyecto del proyecto de investigación	IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCION LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO					
Objetivo General	<i>Analizar el impacto que la cultura organizacional ejerce sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en una empresa farmacéutica, ubicada en Guacara, Estado Carabobo</i>					
Objetivos Especificos	Dimensión	Definición	Indicadores	Itms	Fuente	Instrumento
Identificar los atributos que caracterizan el tipo de cultura organizacional existente en la empresa de estudio.	Atributos por tipo de cultura organizacional	Se refiere al conjunto de características que definen el tipo de cultura organizacional. Según la metodología Hay Group existen mas de cincuenta atributos, tales como innovación, satisfacción al cliente, estabilidad laboral entre otros, los cuales permiten caracterizar los cuatro tipos de culturas: Funcional, por Procesos, Proyectos y Red	1.Atributos Cultura funcional 2.Atributos Cultura de proceso 3.Atributos Cultura de proyecto o basada en el tiempo 4.Atributos Cultura de Red o Network:	1. 2,3,7,8,15,16,18,22,23,26,30,32, 37,44,45,48, 50,52,55,56 2. 4,6,10,11, 13,19,20,29,31,38,46,49,51 3. 1,5,9,17,25,27, 35,36, 39,40,42,43,47, 53,54 4.12,14,21,24,28,33,34,41,	Gerente Supervisores	Encuesta basada en Tabla de Atributos Hay Group. Observación
Examinar el nivel de satisfacción del personal que labora en la empresa farmacéutica	Nivel de satisfaccion laboral,	Se refiere al 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 entre otros	1. Supervisión recibida 2. Comunicación 3. Ambiente de trabajo 4. Condiciones de trabajo 5. Beneficios socio- económicos e Incentivos 6. Políticas Normas y procedimientos 7. Oportunidades formación y desarrollo	1. 3,15, 18,19,20 2. 1,2,,5,12 3. 14,21,23 4. 7,8,13 5. 10,22,24,25 6. 6,9,11,16,17 7. 4,26,27	Gerente Supervisores Empleados	Encuesta

Fuente: Elaboración propia (2017)

Población

Una vez definido el tipo y diseño de la investigación, se describe a continuación la población o universo objeto de este estudio. Según lo señalo por Balestrini, M. (1997:37) por población se entiende “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”, es decir, la población está constituida por el conjunto de entes sobre quienes se va a estudiar el evento, y que además comparten características comunes.

Según Arias (2006:81) “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes o similares, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio, es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio. En este mismo orden de idea, la empresa objeto de estudio está conformada por una población total de 21 personas que integran la organización, incluyendo al dueño. En tal sentido, a los fines de la presente investigación, toda la población será objeto de estudio, en virtud que se trata de un número finito y manejable, cuya estructura incluye al gerente propietario y gerente administrador, dos supervisores de ventas y 17 empleados auxiliares de farmacia, tal como se ilustra a continuación:

Cuadro N° 2 Estructura de la Población

Categoría	Numero de encuestados
Gerentes	2
Supervisores	2
Empleados	17

Fuente: Elaboración propia (2016). A partir de información de la empresa objeto de estudio

Técnicas e instrumento de recolección de información

Todo proceso de investigación requiere de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de datos necesarios para alcanzar los resultados. La recolección de los datos implica, seleccionar un instrumento de medición, válido y confiable y seguidamente aplicar estos instrumentos de medición para obtener las mediciones de las variables. No obstante preparar las mediciones obtenidas para que se puedan analizar correctamente., para alcanzar los objetivos de esta investigación, fue necesario utilizar varias técnicas de recolección de datos, entre los cuales cabe mencionar: la revisión documental, la observación directa, la encuesta y los instrumentos que se utilizaron serán guías de observación y el cuestionario respectivamente.

Revisión documental

La recopilación documental: Consiste en la recolección de investigación bien sea mediante, textos, revistas, hemerotecas y documentos en general acerca de la investigación que se llevara a cabo. Delgado (2003:86) argumenta: “La recopilación documental es el acopio de antecedentes relacionados con la investigación, se realiza para la consulta de documentos escritos, sean formales o no, donde se plasma un conocimiento que fue avalado por autores que realizan una investigación previa”. Referente a lo anterior se puede afirmar que la recopilación documental va a permitir tener una noción más exacta de la que se va a investigar, en este caso, se consultaron diversos antecedentes internacionales y nacionales, tal como se expuso en el capítulo anterior. Adicionalmente, para llevar a cabo esta investigación fue necesario revisar un conjunto de documentos, tales como: información histórica de la empresa, descripciones de cargos, estadísticas varias, políticas, normas y procedimientos de la empresa, organigramas, entre otros.

Observación Directa

La observación directa de hechos y realidades presentes permiten determinar y examinar detenidamente los distintos aspectos del objeto de estudio y a la vez obtener la información básica de las principales causas que influyen dentro de la organización. Según Arias (2006: 69) “Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”.

El estudio la observación representa una técnica muy importante en esta investigación ya que es vital observar detalladamente lo que ocurre dentro de ella, a nivel de cada tarea o actividad del personal y cómo se desarrollan los labores en la cotidianidad de la misma, tomando en cuenta los equipos y tecnología utilizada, el ambiente y condiciones de trabajo, las tareas asignadas, las normas y políticas, entre otros. En tal sentido, la autora registró detalladamente en una guía de observación algunas acciones o comportamientos relevantes de los trabajadores, indicativos de satisfacción o insatisfacción en el trabajo, así como algunos rasgos típicos de determinaos tipos de cultura organizacional

Cuestionario

El cuestionario es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, el cual facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cautelosa, susceptible de analizarse en relación al problema estudiado. Según Delgado, Colombo y Orfila; (2003:61), un cuestionario es definido como “la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de

preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rango, de opción múltiple”. Su presentación requiere un especial cuidado, principalmente, en cuanto a la redacción de las preguntas a fin de que estas transmitan fielmente la intención del encuestador

En el caso de esta investigación, se trabajó con dos cuestionarios, uno tomado de una investigación previa y otro diseñado por la autora. Para medir el primer objetivo, referido al estudio de la *cultura organizacional* de la empresa farmacéutica, se utilizó el instrumento utilizado en una investigación denominada ***Modelo para la Gestión del Cambio Organizacional en las PYME***, elaborado por los investigadores Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J. (2003) quienes diseñaron una tabla con cincuenta seis (56) Ítems, basados en los atributos para medir cultura propuestos por la firma Hay Group. De acuerdo a esta firma, existen cuatro tipos de cultura organizacional: Funcional, de Procesos, de proyectos y de Red o Network, cada una con sus respectivos atributos que les caracteriza. Este instrumento fue aplicado al nivel directivo de la organización, por considerar que son ellos quienes manejan con propiedad la información allí solicitada. (Ver anexo N° 1 “Instrumento para medir la Cultura Organizacional”)

Para dar respuesta al segundo objetivo, el cual está referido a examinar el nivel de satisfacción laboral, se diseñó un cuestionario que está compuesto por 27 ítems, donde los trabajadores ubican sus respuestas marcando con una X sobre la opción de su preferencia, dentro de las siguientes alternativas de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. La estructura del cuestionario incluye preguntas orientadas a develar los siguientes indicadores: supervisión recibida, comunicación, ambiente de trabajo, condiciones de trabajo, beneficios-socioeconómicos, políticas normas y

procedimientos, oportunidades de formación y desarrollo. (Ver anexo N° 2. Cuestionario para medir la satisfacción Laboral.

Validez del instrumento de satisfacción

Para que un instrumento de recolección de datos pueda ser aplicado, debe pasar primero por un proceso de validez, sobre lo Por consiguiente la información recabada permite alcanzar los objetivos planteados por los investigadores con mayor precisión.

Para la validez del instrumento de Satisfacción, la vía escogida es la técnica de validación externa del contenido, según Osuna (2001), se refiere a lo siguiente

La validez de contenido se determina ante de la aplicación del instrumento sometido el mismo a juicio de expertos (profesionales relacionados con la temática que se investiga, en el trabajo escrito se debe indicar la profesión de cada uno), donde se refiere a un número impar de expertos, mínimo 3, a cada uno se le entrega: copia del título de investigación, objetivo general y específicos, una copia de la operacionalización de las variables, una copia del instrumento y una copia de la matriz de validación que cada uno debe llenar.(Pag.62)

En caso concreto de esta investigación, el instrumento de recolección de la información fue validado por tres evaluadores expertos en materia de: contenido del área en estudio, metodología, estructuración estadística y en diseño de instrumentos, a quienes se les envió un paquete de información necesaria para permitir realizar la respectiva evaluación (Ver anexo N° 3 “Kit de validación). Indicando los ajustes que a su juicio pudiesen ser pertinentes de acuerdo a los objetivos planteados.

En este caso, se procedió a entregar a tres expertos, uno en métodos estadísticos, y dos especialistas en la materia objeto de estudio, el cuestionario objeto de validez, con su respectiva matriz de observaciones y escala de evaluación, acompañada de los objetivos de la investigación, el cuadro técnico-metodológico y los criterios para cualificar las preguntas, considerándose la pertinencia, la redacción y la adecuación del contenido. En este sentido, estos expertos emitieron su opinión en la respectiva evaluación del instrumento de acuerdo a los criterios descritos.

Como se puede observar, los expertos consideraron apropiado el instrumento preliminar, por lo que al aplicar la tabla de ponderación para validación de instrumentos, propuesta por Hernández ,S. (2010:238) (Cuadro N°3 Descripción y ponderación para la validación del Instrumento), se obtuvo un puntaje de 3,60/4,00 lo que significa que el instrumento aplicado posee una alta validez de contenido, tal como se puede observar en el anexo N° 5 Ponderación de los Expertos para la Validación del Instrumento (ver anexo N° 4).

Cuadro N° 3: Descripción y ponderación para la validación del Instrumento

DESCRIPCIÓN	VALOR
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

Fuente: Hernández, S. (2010). Metodología de la Investigación.

Confiabilidad del instrumento

Según Hurtado (2006), dice que la confiabilidad: “Se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado. La confiabilidad se refiere a la exactitud de la medición” (p.132).

Según Bernal (2000).

La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les examina en las mismas ocasiones, con el cuestionario. Es decir, el instrumento arroja mediciones congruentes de una medición a la siguiente.(Pag.25)

En el caso de esta investigación la confiabilidad del instrumento se determinó a través el coeficiente alfa (α) de Cronbach, por tratarse de un cuestionario tipo escala, con varias opciones de respuesta. A continuación la fórmula utilizada para su cálculo:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right]$$

Dónde:

N = Número de ítem del instrumento.

Si² = Varianza de cada ítem.

S²Total = Varianza total del instrumento

Para ello se tomó una prueba piloto de 10 encuestados. Vale comentar que los 27 Ítems fueron afirmaciones positivas, excepto el ítem N° 8, por lo que la

tabulación del mismo se realizó a la inversa. Una vez aplicada las respectivas formulas, el resultado arrojó una confiabilidad 0,98, cuyo valor obtenido se considera altamente confiable, toda vez que el resultado del coeficiente está comprendido entre 0 y 1, siendo los valores cercanos a uno (1) los más confiables y los valores más cercanos a cero (0) menos confiables. (Ver anexo N° 6. Coeficiente Alfa Cronbach de la Variable Satisfacción Laboral).

Técnicas de Análisis de Datos

Una vez recolectada la información referente al objeto de estudio planteado a través de los instrumentos anteriormente señalados, es necesario definir claramente las técnicas utilizadas para el procesamiento y análisis de la información obtenida, de manera que permita la concreción de los resultados óptimos para desarrollar la investigación. Al respecto, Balestrini (2001), define el análisis como:

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible. (Pag.169)

En el caso de este estudio, los datos que se obtuvieron a través de los instrumentos aplicados: Instrumento para medir la Cultura Organizacional y cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral del personal. Esta información fue manejada de manera organizada, con apoyo en las herramientas que proporciona la estadística descriptiva y pasaron por las siguientes fases: tabulación, graficación y análisis interpretativo.

Para Balestrini (2001:179), la tabulación, “Consiste en el recuento de la información, a fin de determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías”. En el presente trabajo, para tabular la data obtenida se construyeron en Excel, los respectivos cuadros de doble entrada: Por el eje de las Y se codificaron los sujetos encuestados (E1, E2,...E20) y por el eje de las X se colocaron los ítems. Allí se vació la información tal cual fue capturada de la fuente, obteniéndose las sumatorias, promedios, o medidas de tendencia central requeridas para el análisis.

En cuanto a la presentación de los datos, conviene mencionar que la misma se hizo a través de gráficos circulares, donde se ilustra la frecuencia y los porcentajes obtenidos, para posteriormente presentar el análisis correspondiente para cada uno de los reactivos. Es importante destacar que para el cuestionario de satisfacción laboral se usó una escala de Likert, donde se le dieron valores del 5 al 1, siguiendo el siguiente criterio: Muy de acuerdo (**5**), De acuerdo (**4**), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (**3**), Desacuerdo (**2**) y Muy Desacuerdo (**1**). Mientras que en el caso del instrumento de Cultura Organizacional, se usó una escala de cuatro (4) intervalos: **1= Entre 0% a -25%** de presencia del atributo, **2= Entre 26% a 50%** de presencia del atributo, **3=Entre 51%-75%** de presencia del atributo y **4=Entre 76% a 100%** de presencia del atributo. Cumpliendo con la rigurosidad metodológica, que exige el proceso de tabulación, graficación y análisis y haciendo uso de las herramientas tecnológicas y estadísticas, antes mencionadas, fue como se analizaron ambos instrumentos, los cuales, permitieron arribar a las conclusiones finales de este trabajo de investigación, cuyo detalle se podrá apreciar en el próximo capítulo referido a la presentación de los resultados.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los datos recolectados en este estudio, a través de los instrumentos aplicados. Al respecto, Babaresco, (1997: 133) señala que: “En esta etapa es cuando el investigador siente que su labor se está viendo culminada, aquí estarán cifradas la comprobación de sus supuestos y entra el sentido crítico objetivo subjetivo que le permita esos números recogidos en los cuadros”

A continuación se analizan e interpretan por separado los resultados obtenidos tanto para medir la variable cultura como para medir la variable satisfacción laboral

Resultados del instrumento de cultura organizacional

Para medir la cultura organizacional se utilizó un instrumento diseñado por los autores Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J (2003), quienes construyeron una tabla de valores a partir de los 56 atributos expuestos por la firma HAY GROUP, los cuales permiten clasificar la cultura organizacional en cuatro (4) categorías: cultura funcional, cultura de proceso, cultura de proyecto o tiempo y cultura de red o Network.

A continuación se expone la forma como fue aplicado y tabulada la información recogida a través de este instrumento:

1. Se presentó el instrumento usando la tabla original conformada por los 56 atributos que permiten caracterizar las diversas tipologías de cultura.

2. Se construyó una escala para que cada informante emitiera su opinión de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadro N° 4. Escalas del Instrumento de Cultura Organizacional

ESCALAS	RANGO
1	0% a -25% de presencia del atributo
2	26% a 50% de presencia del atributo
3	51%-75% de presencia del atributo
4	76% a 100% de presencia del atributo

Fuente: Elaboración propia (2016)

3. Se aplicó el instrumento a cuatro (4) personas del nivel gerencial, por considerar que tenían el conocimiento necesario para responder las preguntas solicitadas (56 atributos), adicional a que ellos no autorizaron la aplicación de este instrumento para el resto del personal.
4. Una vez obtenida la data se procedió a vaciar la información en una tabla denominada “Matriz de Datos Originales Instrumento de Cultura Organizacional” a la cual se le incluyó un valor promedio de respuesta (ver cuadro N° 5 “Matriz de Datos Originales Instrumento de Cultura Organizacional”).
5. Para categorizar cada tipo de cultura, se creó cuatro (4) clusters por tipo de cultura, cada una de ellas representada por siete (7) atributos. Para la selección de estos atributos se consideró aquellos que tenían el puntaje más elevado de acuerdo matriz elaborada por los autores antes citados. Estos

clúster permiten visualizar el valor promedio de cada atributo, así como la sumatoria de puntos obtenidos y su respectivo valor porcentual, tal como puede apreciarse en la tabla “Clúster por tipo de Cultura Organizacional” (Ver cuadro N° 6 Clúster por tipo de Cultura Organizacional).

Cuadro N°5. Matriz de Datos Originales Instrumento de Cultura Organizacional

ITMS	Matriz de Datos Originales Cuestionario de Cultura						
	ESCALA	E1	E2	E3	E4	VALOR PROMEDIO	CONVERSION DE PAYME
1	Fomenta el trabajo en equipo	3	4	4	4	3,75	3
2	Apoyar las decisiones del jefe	2	4	3	4	3,25	1
3	Proporcionar empleo estable	4	2	4	1	2,75	1
4	Maximizar la satisfacción del consumidor	2	3	3	4	3	2
5	Experimentar nuevas técnicas de dirección	3	2	4	2	2,75	2
6	Conocer punto de vista del cliente	4	3	2	3	3	2
7	Ser sumamente organizado	3	4	2	4	3,25	1
8	Usar métodos probados para los mercados actuales	2	4	3	1	2,5	1
9	Disminución de los ciclos de producto y tiempo de toma decisiones	3	3	3	3	3	3
10	Dar los recursos necesarios para satisfacer a los clientes	4	2	2	3	2,75	2
11	Mantener las actuales cuentas de clientes	4	4	2	4	3,5	2
12	Crear nuevas alianzas o líneas de negocio	3	2	3	2	2,5	3
13	Transmitir confianza en las acciones con los clientes	2	2	3	4	2,75	4
14	Pensar con perspectiva flexible y adaptable	3	3	2	3	2,75	3
15	Utilizar eficientemente los recursos escasos	4	3	4	2	3,25	1
16	Vender con éxito	4	4	3	4	3,75	1
17	Defender firmemente el propio punto de vista	3	2	4	4	3,25	3
18	Mantener líneas claras de autoridad y responsabilidad	3	4	3	4	3,5	1
19	Establecer procesos claros y bien documentados	4	2	4	4	3,5	1
20	Mejorar continuamente las actividades	3	4	2	3	3	2
21	Atraer los mejores talentos	2	3	3	3	2,75	3
22	Tratar a los empleados con justicia y equidad	4	4	3	2	3,25	1
23	Recompensar desempeños superiores	2	4	2	3	2,75	1
24	Inventar nuevas maneras de realizar las cosas	2	3	3	2	2,5	3
25	Mantener un elevado sentido de urgencia	3	4	3	3	3,25	3
26	Establecer claras descripciones de trabajo	2	3	4	1	2,5	2
27	Capitalizar oportunidades del exterior	2	2	2	2	2	4
28	Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones	2	4	2	2	2,5	3
29	Tolerar errores bienintencionados	4	2	3	4	3,25	2
30	Seguir al mercado	4	4	2	2	3	2
31	Participar en la formación continua	3	3	2	4	3	3
32	Minimizar los aspectos negativos de los riesgos	2	2	3	2	2,25	1
33	Usar recursos externos para cumplir los objetivos	2	4	3	4	3,25	4
34	Aprovechar la creatividad y la innovación	2	4	4	2	3	3
35	Anticipar los cambios en el entorno del negocio	3	3	3	4	3,25	3
36	Tomar iniciativas	3	3	4	3	3,25	3
37	Respetar la cadena de mando	1	3	2	2	2	1
38	Organizar los puestos según habilidades individuales	2	2	2	3	2,25	1
39	Aumentar la rapidez en la toma de decisiones	3	4	3	1	2,75	3
40	Fomentar la innovación	4	2	3	2	2,75	4
41	Formar alianzas estratégicas con otras empresas	4	4	4	1	3,25	4
42	Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno	3	2	3	2	2,5	3
43	Tomar decisiones a pesar de la incertidumbre	3	2	2	2	2,25	3
44	Revisar la calidad del trabajo de los empleados	1	2	2	4	2,25	2
45	Minimizar la incertidumbre de los resultados del negocio	3	2	3	3	2,75	2
46	Ganar la confianza de los clientes	4	3	3	4	3,5	2
47	Fomentar la expresión de los distintos puntos de vista	2	4	3	2	2,75	3
48	Ser precisos	3	2	2	3	2,5	1
49	Adquirir conocimientos y habilidades internacionales	4	3	2	3	3	2
50	Apoyar las decisiones de la alta dirección	4	3	1	1	2,25	1
51	Fomentar la toma de decisiones en los niveles más bajos	1	2	2	2	1,75	2
52	Minimizar el error humano	1	4	2	3	2,5	1
53	Aprovechar las habilidades individuales	2	2	2	2	2	2
54	Desarrollar nuevos productos o servicios	2	3	4	4	3,25	3
55	Lealtad y compromiso con la compañía	4	3	3	2	3	1
56	Alcanzar los objetivos presupuestados	4	3	4	4	3,75	1

Fuente: Elaboración propia (2017). A partir de la información de la empresa de estudio

Legenda:

Encuestado	Tipo de Cultura
E1	1= Cultura Funcional
E2	2= Cultura de Procesos
E3	3= Cultura de Proyecto
E4	4= Cultura de Red o Network

Cuadro N° 6. Clúster según tipo de Cultura Organizacional

Cuadro N° 6 . Clúster según tipo de Cultura Organizacional								
N° Ítems	Atributo de la Cultura	E 1	E2	E3	E4	SUMATORIA	PROMEDIO	
CULTURA FUNCIONAL								
3	Proporcionar empleo estable	3	2	4	1	2,5		
7	Ser sumamente organizado	3	4	2	4	3,3		
18	Mantener líneas claras de autoridad y responsabilidad	3	4	3	4	3,6		
23	Recompensar desempeños superiores	2	4	2	3	2,8		
37	Respetar la cadena de mando	1	3	2	2	2,1		
52	Minimizar el error humano	1	3	2	3	2,6		
56	Alcanzar los objetivos presupuestados	4	3	4	4	3,7		
							20,6	2.92
CULTURA DE PROCESO								
10	Dar los recursos necesarios para satisfacer a los clientes	4	2	2	3	2,6		
19	Establecer procesos claros y bien documentados	4	2	4	4	3,4		
20	Mejorar continuamente las actividades	3	4	2	3	3,0		
31	Participar en la formación continua	3	3	2	4	3,0		
38	Organizar los puestos según habilidades individuales	2	2	2	3	2,3		
46	Ganar la confianza de los clientes	4	3	3	4	3,4		
51	Fomentar la toma de decisiones en los niveles más bajos	1	2	2	2	1,8		
							19,6	2.82
CULTURA DE PROYETO O TIEMPO								
1	Fomentar el trabajo en equipo	3	4	4	4	3,8		
17	Defender firmemente el propio punto de vista	3	4	4	4	3,5		
25	Mantener un elevado sentido de urgencia	3	4	3	4	3,4		
40	Fomentar la innovación	4	4	4	2	3,0		
43	Tomar decisiones a pesar de la incertidumbre	3	4	4	4	3,0		
54	Desarrollar nuevos productos o servicios	4	3	4	4	3,7		
							20,4	3.10
CULTURA NETWORK O RED								
12	Crear nuevas alianzas o líneas de negocio	3	2	3	2	2,4		
14	Pensar con perspectiva flexible y adaptable	3	3	2	3	2,7		
21	Atraer los mejores talentos	2	3	3	3	2,8		
24	Inventar nuevas maneras de realizar las cosas	2	3	3	2	2,6		
33	Usar recursos externos para cumplir los objetivos	2	3	3	3	3,2		
34	Aprovechar la creatividad y la innovación	2	4	4	2	3,1		
28	Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones	2	4	2	2	2,6		
							19,4	2.75
Fuente: Elaboracion Propia (2017) A partir de la informacion de la empresa objeto de estudio								
Leyenda: E1= Encuestado 1/ E2= Encuestado2/ E3= Encuestado 3/ E4= Encuestado 4.								

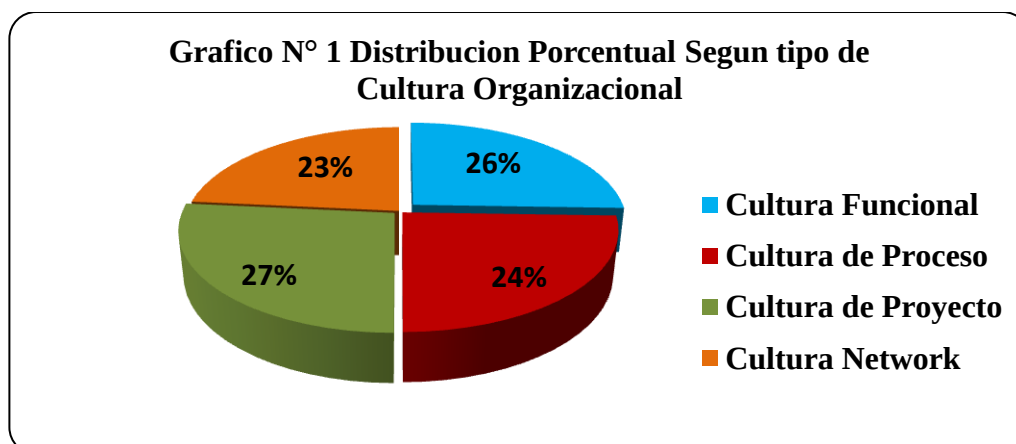
6. Para la elaboración de la distribución porcentual se consideró el valor obtenido para cada clúster de cultura, multiplicado por 100 y dividido entre el número total de atributos seleccionados, es decir, veinte ocho (28) atributos en total (siete por cada tipo de cultura), generándose la siguiente información: (Ver cuadro N° 6. Distribución Porcentual según el tipo de Cultura Organizacional y Gráfico N° 1 “Distribución Porcentual según el tipo de Cultura Organizacional”)

Cuadro N°7. Distribución Porcentual Según Tipo de Cultura Organizacional

Tipo de cultura	Formula	Resultados Obtenidos
Cultura funcional	$20.5 \times 100 / 28$	25.23
Cultura de proceso	$19.75 \times 100 / 28$	24.30
Cultura de proyecto	$21.75 \times 100 / 28$	26.76
Cultura Network	$19.25 \times 100 / 28$	23.69

Fuente: Elaboración Propia (2017).

Gráfico N° 1. Distribución Porcentual Según Tipo de Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia (2017).

:

Análisis interpretativo de los resultados instrumento de Cultura.

Un análisis a los resultados obtenidos desde el instrumento de cultura permite evidenciar que no existe una cultura dominante, claramente definida, por el contrario, se dibuja un mapa cultural, con la presencia de los cuatro prototipos en proporciones muy similares: funcional (2.92), de proceso (2.82), de tiempo (3.10), de red (2.75), donde sus valores son muy cercanos uno del otro. Este comportamiento es atípico, lo normal es la presencia de un determinado tipo de cultura con la mezcla de otras pero donde se puede definir qué tipo de cultura predomina.

Esa ambigüedad reflejada en varias subculturas genera una disfuncionalidad que debe ser superada. Tal como lo plantea la literatura especializada, la cultura dominante y las subculturas deben complementarse para llevar a cabo su propósito. Cuando en una organización sólo existen subculturas y se carece de una cultura dominante que represente a las demás, está en juego la supervivencia de la organización. Las culturas fuertes ejercen una mayor influencia en su personal, y provocan que éste actúe con dinamismo y acepte los valores. En este sentido, cuanto mayor sea el número de miembros que aceptan los valores esenciales de la organización y mayor sea su apego a ellos, más fuerte será la cultura. Por el contrario, cuanto menos seguidores se cuenten la cultura se hace más débil.

Resultados del cuestionario de satisfacción laboral

Para dar cuenta de los resultados del cuestionario de 27 ítems diseñado por la autora para medir la satisfacción del personal, se analizará cada reactivo separadamente. Para ello se presentará una tabla con la distribución porcentual de cada categoría de respuesta y un gráfico de tipo circular para brindar una mayor

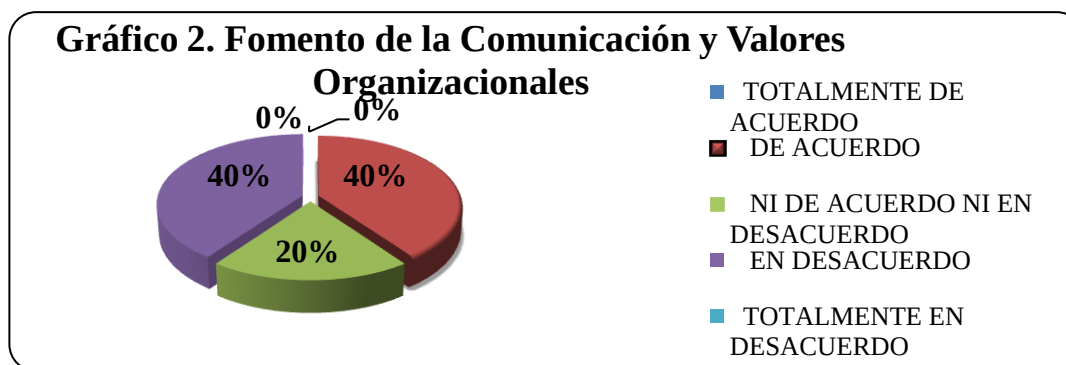
visualización de las respuestas. Seguidamente se presenta la interpretación del resultado obtenido.

Ítem N° 1. La organización comunica y fomenta sus valores organizacionales.
(Ver cuadro N°8)

Cuadro N°8. Fomento de la Comunicación y Valores Organizacionales

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	4	40%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	4	40%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (2017).

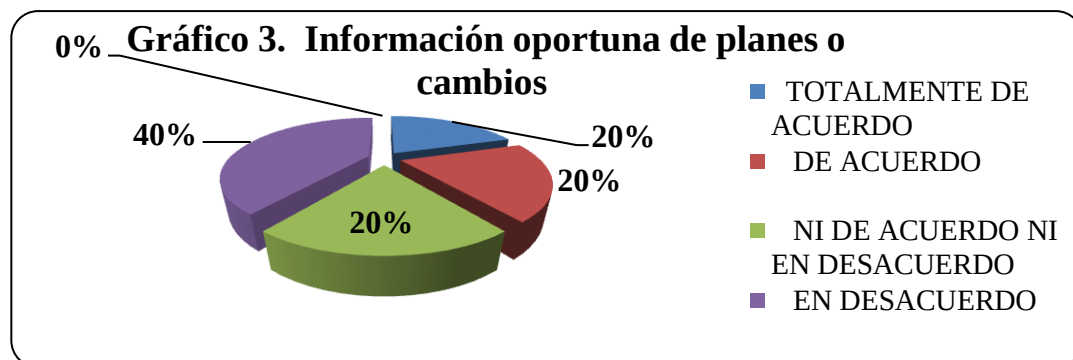
Tomando como referencia estos resultados se evidencia que las opiniones de los de los trabajadores están divididas entre los que consideran que en la organización se fomenta la comunicación y los valores y los que están en desacuerdo con este planteamiento. Si a eso se suma el 20% de trabajadores que tienen una actitud neutra al respecto, se puede inferir que el tema comunicacional y axiomático no es una prioridad para esta empresa, convirtiéndose este factor higiénico, en una oportunidad de mejora, tal como lo afirman la Teoría Bifactorial de Herzberg. (Véase página 48)

Ítems N° 2. La gerencia informa oportunamente los planes o cambios a realizar. (Ver cuadro N°9)

Cuadro N°9. Información Oportuna de planes o Cambios

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20%
DE ACUERDO	2	20%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	4	40%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (2017).

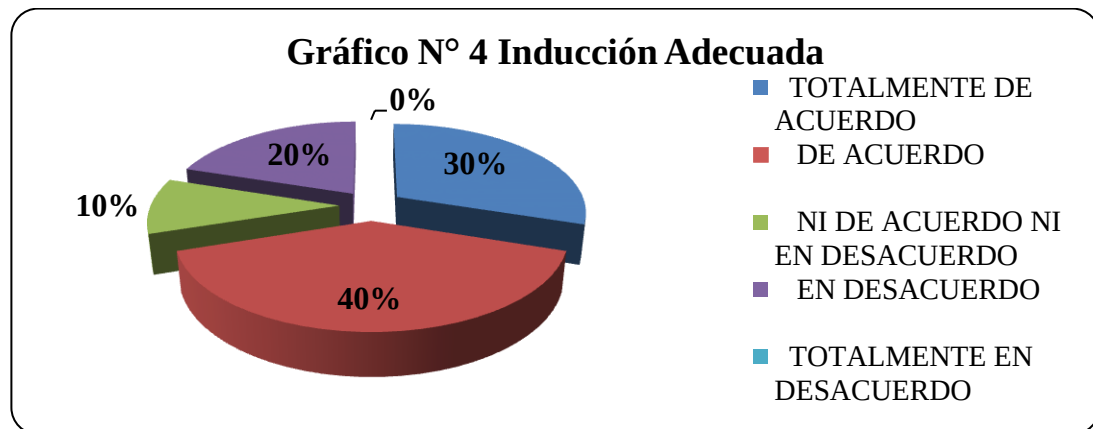
Referente a los resultados obtenidos, llama la atención que si bien hay un 40% de la población encuestada que manifiestan no ser informadas oportunamente de planes o cambios, hay otro 40% que manifiestan estar totalmente de acuerdo y/o acuerdo con ser oportunamente informados. Si a eso se suma un 20% de los encuestados que asumió una actitud neutra, se puede concluir que no existe uniformidad en cuanto a dar el mismo tipo de información a todos por igual, lo cual contradice los principios de equidad necesarios para que los trabajadores sean productivos, tal como lo afirma la Teoría de la Equidad (véase página 46)

Ítems N°3. Al momento de ingresar al cargo que ocupó, recibí adecuada inducción por parte de mi supervisor sobre el trabajo a realizar (Ver cuadro N°10)

Cuadro N°10. Inducción Adecuada.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	30%
DE ACUERDO	4	40%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10%
EN DESACUERDO	2	20%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (2017).

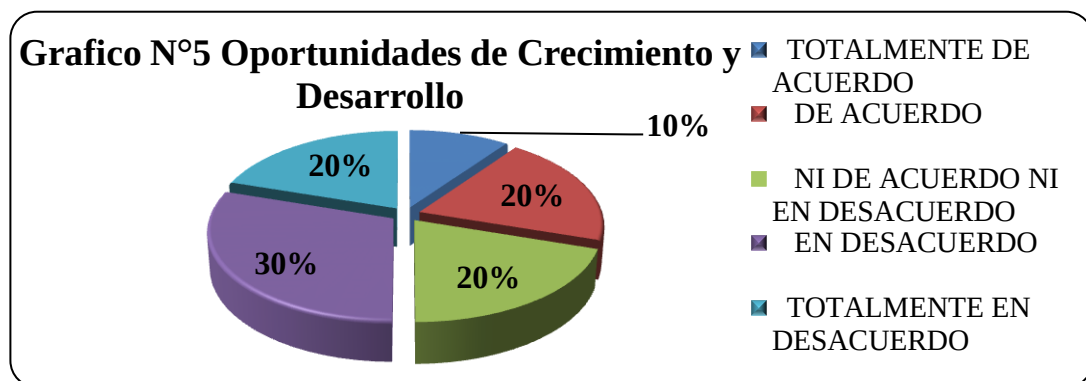
Los procesos de inducción en las organizaciones son de suma importancia para el desarrollo efectivo de las funciones del puesto de trabajo. Al respecto los resultados obtenidos reflejan que dentro de la organización se efectúa procesos de inducción al ingresar al puesto de trabajo por parte de supervisor inmediato ya que solo un 20% están en desacuerdo y un 10% se encontró ni en desacuerdo ni en desacuerdo. Al respecto esto hace referencia a los factores motivacionales organizacionales pertenecientes a la Teoría Motivación – Higiene. (Véase pág. 50).

Ítems N°4. La organización se preocupa por mi crecimiento y desarrollo profesional. (Ver cuadro N° 11)

Cuadro N° 11. Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10%
DE ACUERDO	2	20%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	3	30%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	20%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (2017).

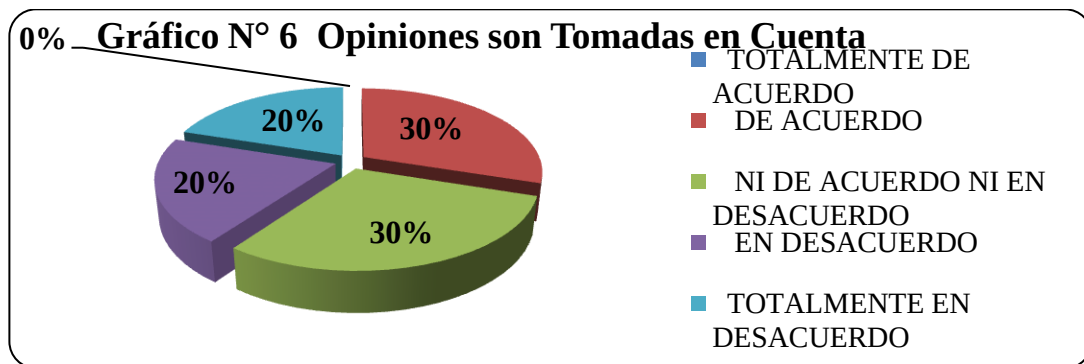
Por lo general el tener un personal más preparado permite, enfrentar nuevos retos organizacionales con mayor eficiencia logrando los objetivos trazados, De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que dentro la organización hay poco interés en el crecimiento de los trabajadores y su desarrollo ya que un 30% se encuentran en desacuerdo y un 20% está totalmente desacuerdo, por el contrario hay un 30% que lo consideran positivo, (10% totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo). Si sumamos el 20% de quienes no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, se puede inferir que los trabajadores ven muy sacrificado este importante factor de realización expresado en la Teoría Bifactorial de Herbert. . (Véase pág. 49)

Ítems N° 5. Mis opiniones son tomadas en cuenta. (Ver cuadro N°12)

Cuadro N°12. Las Opiniones son Tomadas en Cuenta.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	3	30%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	30%
EN DESACUERDO	2	20%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	20%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (20017).

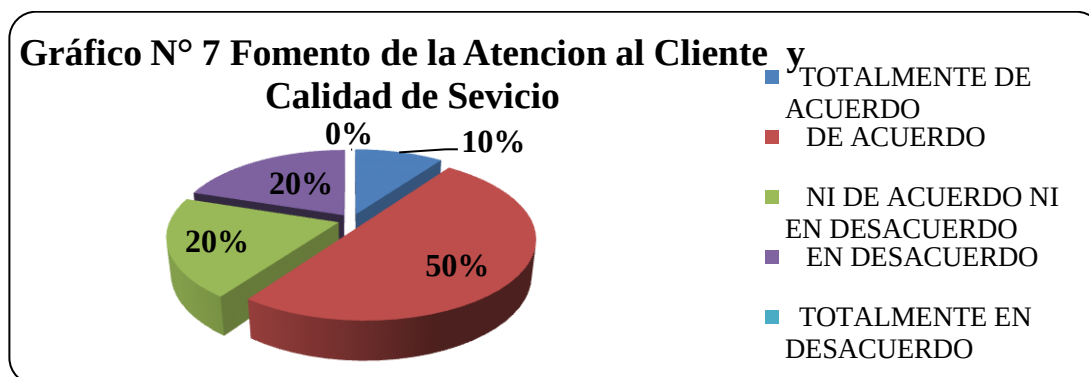
De acuerdo a los resultados obtenidos es observable que hay un 30% que se encuentra de acuerdo, y al contrario hay un (20% están en desacuerdo y otro 20% totalmente en desacuerdo). Y se le suma un 30% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. se puede inferir que dentro esta organización las opiniones de los trabajadores no son tomadas en cuenta lo cual eso genera desmotivación en el trabajo. lo cual es un factor muy importante, planteada por Herbert. En la Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores, que establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción.

Ítems N° 6. La organización promueve entre sus empleados la atención al cliente y calidad de servicio. (Ver cuadro N°13).

Cuadro N°13. Fomento de la Atención al Cliente y Calidad de Servicio.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10%
DE ACUERDO	5	50%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	2	20%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (2017).

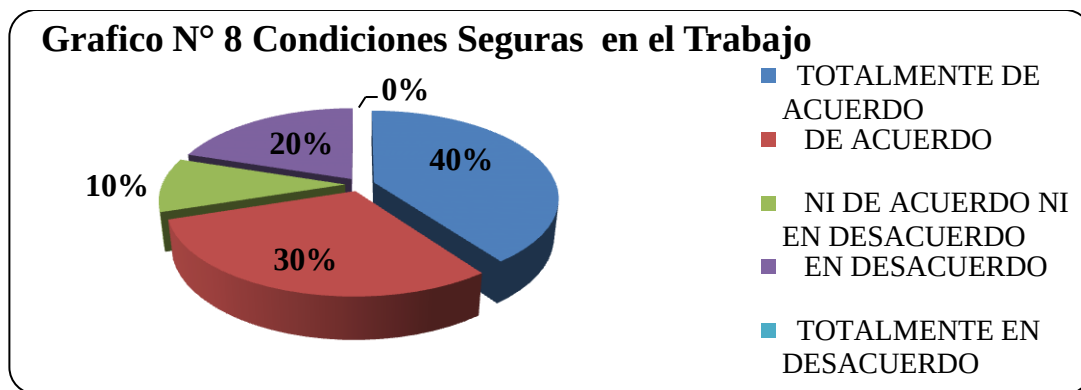
Tomando como referencia los resultados obtenidos, es evidente que la mayoría de los trabajadores consideran que la empresa les promueve la atención al cliente y calidad de servicio, ya que el 50% se encuentra de acuerdo y otro 10 % totalmente de acuerdo, sin embargo un 20% se encuentra imparcial y el otro 20% en desacuerdo. Este tipo de organizaciones la calidad de servicio es una de las premisas más importantes del crecimiento progresivo, ya que su principal fuente es la venta y atracción de nuevos clientes para así poder competir en el mercado.

Ítems N°7. Aquí se labora en condiciones de trabajo seguras (contra incendios, robos, sismos u otros accidentes). (Ver cuadro N°14)

Cuadro N°14. Condiciones Seguras en el Trabajo.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	40%
DE ACUERDO	3	30%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10%
EN DESACUERDO	2	20%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (2017).

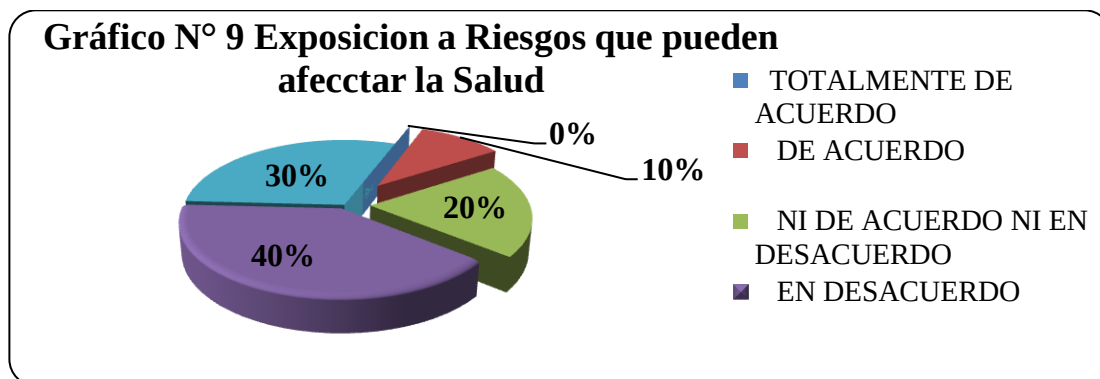
Referente a los resultados obtenidos es evidente que en la organización se labora en condiciones seguras, ya que el 40% de los trabajadores se encuentran en totalmente de acuerdo y el 30% se encuentran de acuerdo que existen condiciones seguras, pero al contrario un 10% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y 20% está en desacuerdo Las condiciones seguras dentro una organización generan Satisfacción en el trabajo lo cual está planteado en las teoría de La Teoría de la Motivación-Higiene planteada por Herbert. (Véase página 48)

Ítems N° 8. En el trabajo que realizo existe exposición constante a riesgos latentes que podrían afectar mi salud. (Ver cuadro N°15)

Cuadro N°15. Exposición a Riesgos que Pueden Afectar la Salud.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	1	10%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	4	40%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	30%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017)



Fuente: Elaboración Propia (2017).

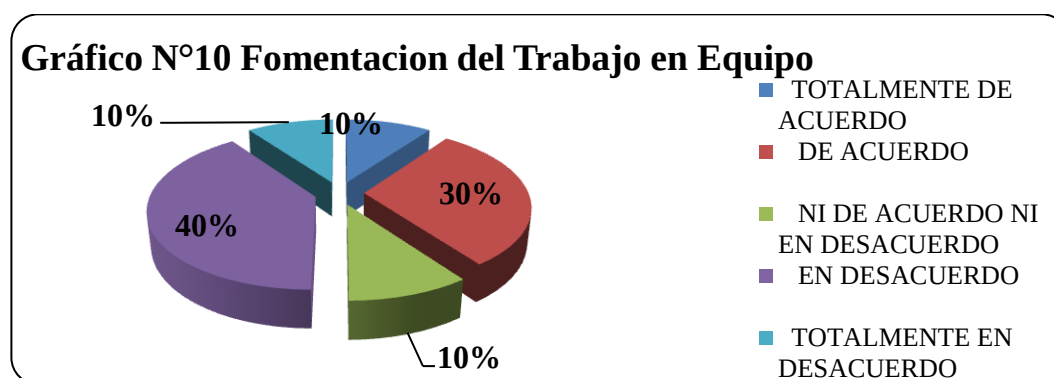
Cabe destacar que esta ítems N° 8 se encuentra redactada de forma negativa esto quiere decir que los resultados alojados fueron graficados de forma inversa esto nos lleva a inducir que los trabajadores no se encuentran expuestos constantemente a riesgos que pueden afectar su salud ya que el 40% de los encuestaron respondieron estar en desacuerdo y el 30% totalmente en desacuerdo, no obstante hay un 20% que esta ni desacuerdo ni de acuerdo y un 10% de acuerdo. Referente a lo anterior planteado esto conlleva a la desmotivación de los trabajadores ya que las condiciones de trabajo no son óptimas y seguras así como lo plantea los factores higiénicos (Véase pág. 51).

Ítems N° 9. Dentro la organización se fomenta el trabajo en equipo. (Ver cuadro N° 16).

Cuadro N° 16. Fomentación del Trabajo en Equipo

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10%
DE ACUERDO	3	30%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10%
EN DESACUERDO	4	40%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (2017).

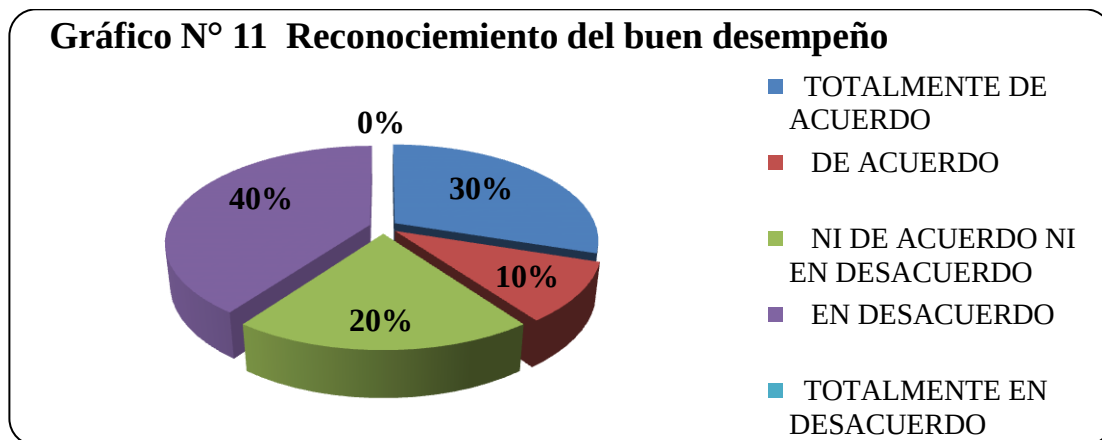
De acuerdo a los resultados obtenidos en la organización objeto de un 40% se encuentran en desacuerdo y si unimos un 10% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante 10% totalmente en desacuerdo se puede inferir que la organización objeto de estudio no se fomenta el trabajo en equipo y no existen normas y procedimientos bien establecidos, no obstante existe (30% se encuentran de acuerdo y un 10% se encuentran totalmente de acuerdo. Dentro de las organizaciones es de suma importancia el trabajo en equipo esto permite el logro de los objetivos de una manera eficaz y eficiente acuerdo a lo expresado por Hodgetts, Altman sobre Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones de trabajo. (Véase página 41).

Ítems N° 10. Se reconoce mi buen desempeño en la ejecución de mis labores.
(Ver cuadro N°17).

Cuadro N°17. Reconocimiento del buen desempeño

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	30%
DE ACUERDO	1	10%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	4	40%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (2017).

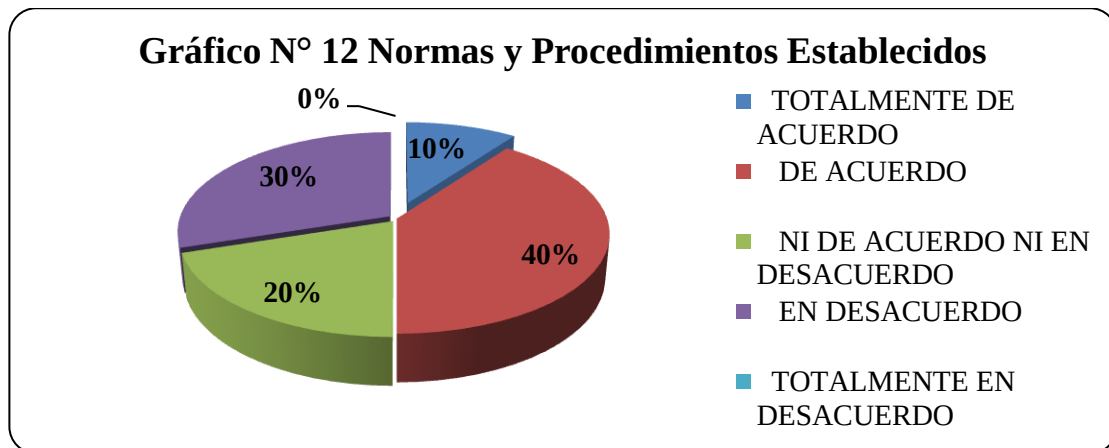
Tomando en cuenta los resultados se observa que un (40% se encuentra en desacuerdo y un 20% se encuentra imparcial ni de acuerdo ni desacuerdo) uniendo estos dos resultados da demostrar que no son tomados en cuenta su desempeño laboral, sin embargo hay un 30% indica estar de acuerdo en que son tomados en cuenta, y un 10% restante de acuerdo están de acuerdo. La valoración del desempeño de los miembros de una organización es parcializada no hay equidad en los reconocimientos de sus valores los cual genera desmotivación lo cual afirma la Teoría de la Equidad (véase página 46)

Ítems N° 11. Existen normas y procedimientos establecidos donde se indica la forma cómo debemos hacer nuestro trabajo. (Ver cuadro N°18).

Cuadro N° 18. Normas y Procedimientos Establecidos

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10%
DE ACUERDO	4	40%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	3	30%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

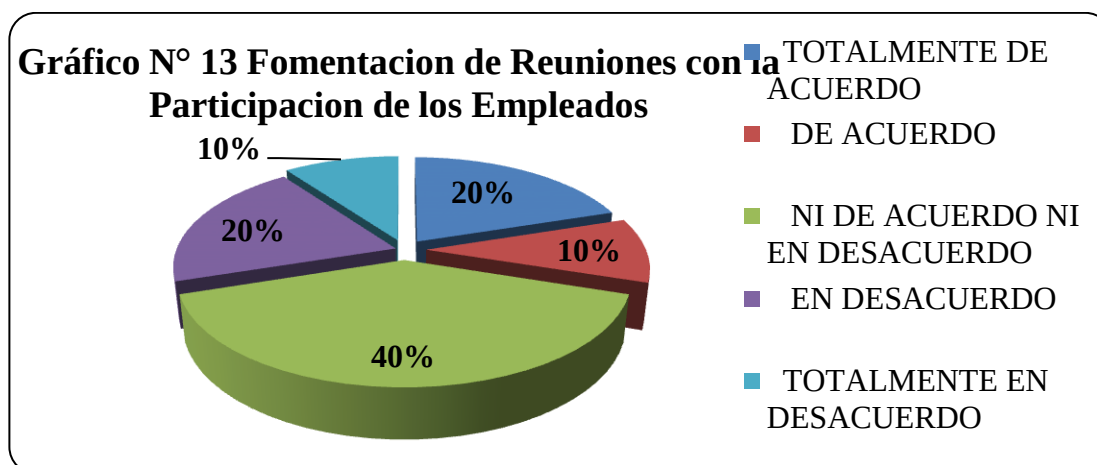
Al respecto, es evidente que la mayoría de los informantes consideran que la empresa les proporciona normas y procedimientos ya que un (40% afirman estar de acuerdo y un 10% totalmente de acuerdo) y un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo hay un 30% de los trabajadores que se encuentran en desacuerdo. Es un factor importancia la existencia de normas y procedimientos ya que esto genera una grado de satisfacción de acuerdo a las características del puesto de trabajo planteadas por Hodgetts, Altman (1983:59) (Véase página 45)

Ítems N° 12. La organización fomenta reuniones con la participación de sus empleados. (Ver cuadro N°19).

Cuadro N°19. Fomentación de Reuniones con la Participación de los Empleados

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20%
DE ACUERDO	1	10%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	40%
EN DESACUERDO	2	20%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (2017).

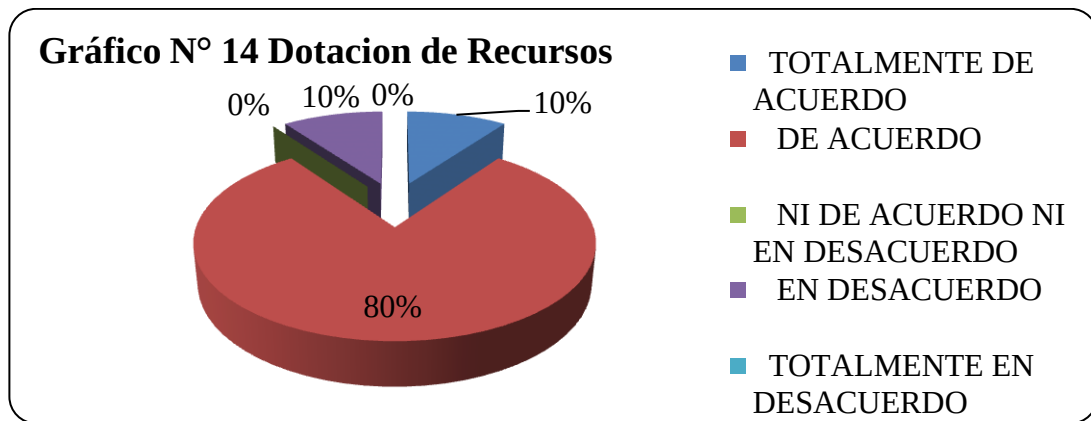
Tomando como referencia los resultados es observable que existe una imparcialidad orientado al desacuerdo ya que el (40% de los encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, y otro 20% en desacuerdo) que se realizan reuniones dentro de la organización con la participación de los empleados sin embargo hay un 20% totalmente de acuerdo y un 10% de acuerdo). Tomando como referencia la Teoría de Equidad esto afecta la motivación ya que no se practica la justicia en cuanto no ser tomados en cuenta un grupo de trabajadores.

Ítems N° 13. Cuento con los recursos adecuados para realizar mis labores diarias. (Ver cuadro N° 20)

Cuadro N°20. Dotación de Recursos

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10%
DE ACUERDO	8	80%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	1	10%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

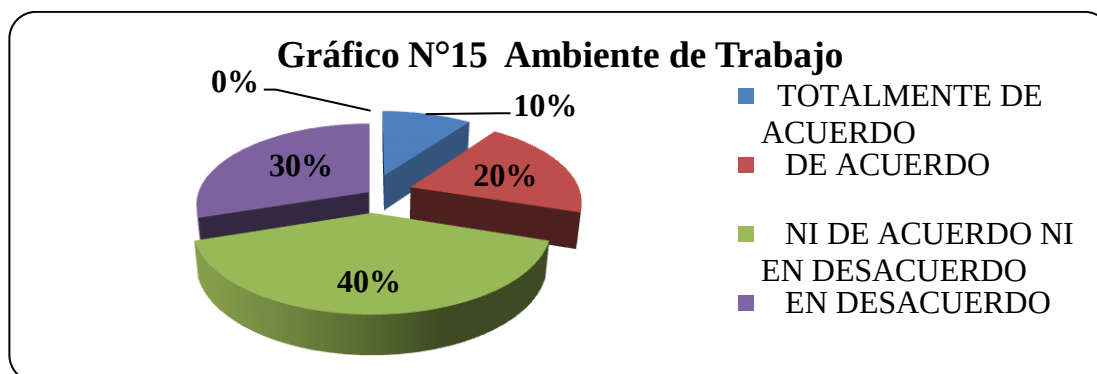
Tomando como referencia los resultados obtenidos por los trabajadores se observa que la mayoría, en su gran medida reconocen disponer de los recursos adecuados para realizar sus actividades de trabajo diarios, ya el 80% de los trabajadores se encuentran de acuerdo al respecto y otro 10% totalmente de acuerdo no obstante existe una minoría de 10% indican desacuerdo. Al respecto, para Hodgetts, Alttman (1983:59). Las condiciones de trabajo es una las características del puesto, que influyen en la percepción de las condiciones del desenvolvimiento del trabajador.

Ítems N° 14. El sitio de trabajo es agradable y cómodo para trabajar. (Ver cuadro N° 21)

Cuadro N° 21. Ambiente de trabajo.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10%
DE ACUERDO	2	20%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	40%
EN DESACUERDO	3	30%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

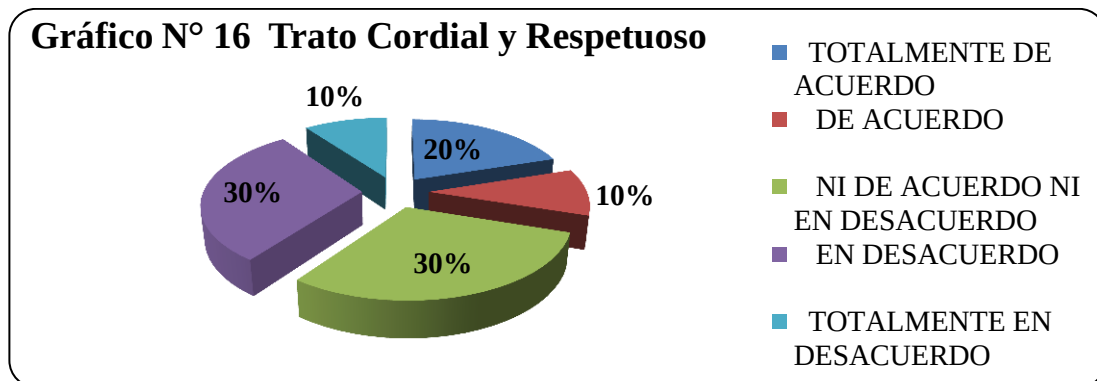
Al respecto los trabajadores ante estas situación (el 40% respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 30% está en desacuerdo), y un 20% de acuerdo y un 10% restante totalmente de acuerdo. Lo cual se puede inferir que no se sienten cómodos con el sitio de trabajo. Tomando como referencia Robbins (1998:26), “quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas el sitio de trabajo” lo cual se puede inferir que el ambiente laboral engloba lo que siente el individuo frente a las actividades realizadas en el puesto de trabajo.

Ítems N° 15. El trato de mis superiores es cordial y respetuoso. (Ver Cuadro N° 22).

Cuadro N°22. Trato cordial y Respetuoso.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20%
DE ACUERDO	1	10%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	30%
EN DESACUERDO	3	30%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

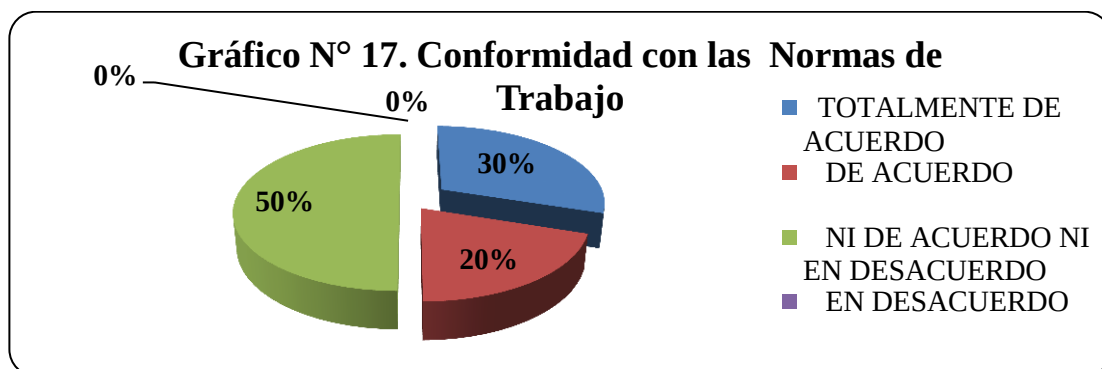
De acuerdo a los resultados obtenidos, en esta organización objeto de estudio los resultados obtenidos permite conocer que un (30% se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 30% se encuentra en desacuerdo) del mismo modo un 10% en totalmente desacuerdo, referente al trato recibido por sus supervisores, no obstante un (20% totalmente de acuerdo y un 10% de acuerdo). En relación a los resultados se evidencia que los trabajadores no reciben un trato cordial y respetuoso por sus superiores, lo cual genera un grado de desmotivación en el trabajo a los empleados tomando como referencia la Teoría Bifactorial de Herzberg. (Véase Pág. 49)

Ítems N° 16. Estoy conforme con las normas de trabajo establecidas en la organización (horarios, reglas,). (Ver cuadro N°23)

Cuadro N° 23. Conformidad con las Normas de Trabajo.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	30%
DE ACUERDO	2	20%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	50%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

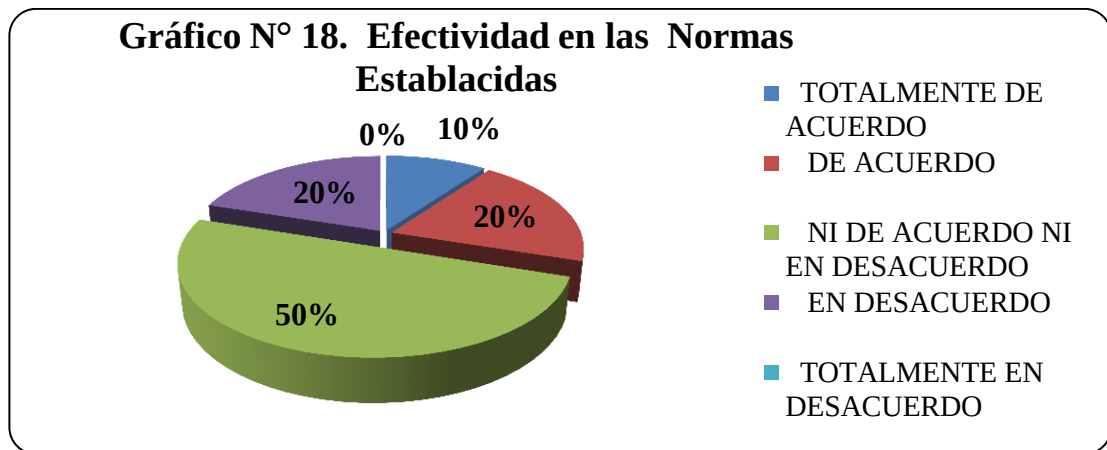
La aceptación de las normas y procedimientos de líneas de mando son de gran impacto positivo en las organizaciones. No obstante, en la organización objeto de estudio los resultados obtenidos, se puede observar que hay un 50% de los encuestados que se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con las normas establecidas dentro de la organización, no obstante (un 30% están totalmente de acuerdo y 20% está de acuerdo). Dando como resultado un alto grado de aceptación de las misma. Haciendo referencia a las características del puesto de trabajo que influyen en la desmotivación laboral planteadas por Hodgetts, Altman (1983:59) (Véase Pág. 49)

Ítems N° 17. Las normas establecidas garantizan el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de la organización. (Ver cuadro 24)

Cuadro N° 24. Efectividad en las Normas Establecidas

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10%
DE ACUERDO	2	20%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	50%
EN DESACUERDO	2	20%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración propia (2017).

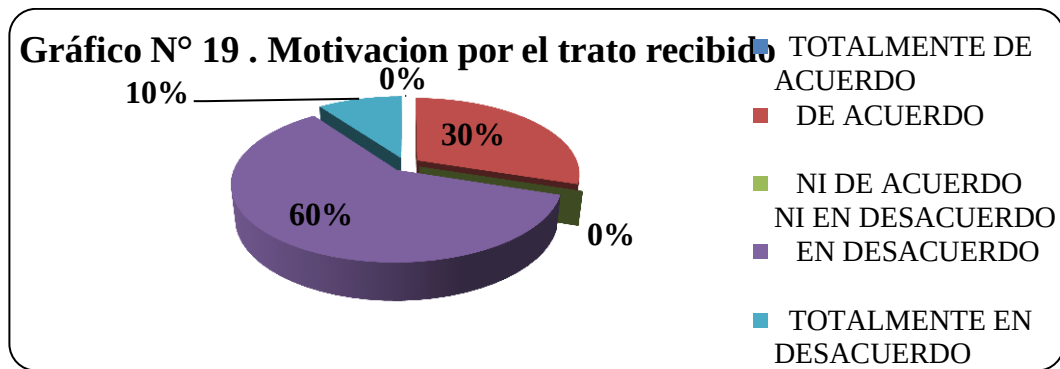
Tomando como referencia los resultados obtenidos, hay un (50% de los encuestados se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo), no obstante hay un 20% en desacuerdo y un (20% que se encuentra de acuerdo y el 10% restante se manifiesta en totalmente de acuerdo), estos resultados pueden dar a conocer que las normas no se encuentran bien diseñadas o no son implantadas equitativamente por los supervisores a los trabajadores tomando como referencia, la Teoría de Equidad esto genera incertidumbre y mal funcionamiento de la organización, y a la vez no permite alcanzar los objetivos trazadas por la misma.

Ítems N°18. Me siento motivado y estimulado por el trato que recibo de mi supervisor inmediato. (Ver cuadro N°25)

Cuadro N°25. Motivación por el Trato Recibido.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	3	30%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	6	60%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

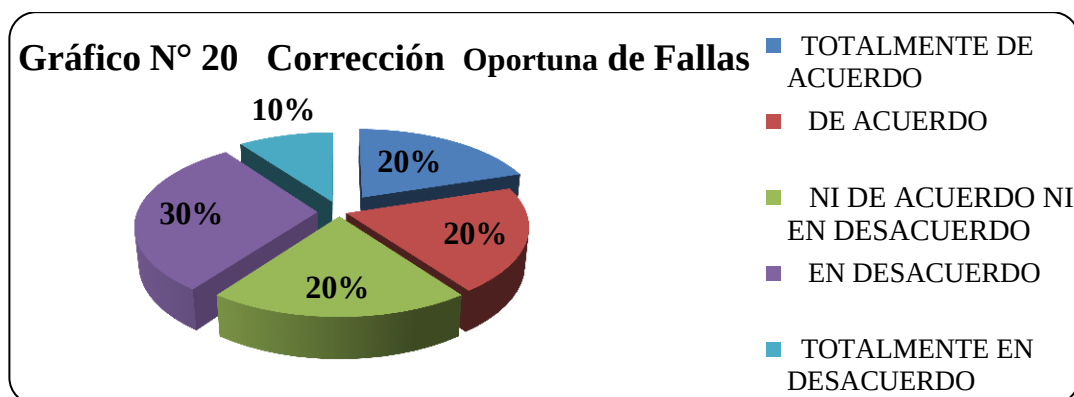
Es evidente que dentro de esta organización de estudio, se puede observar desmotivación por el trato recibido por sus supervisores inmediatos ya que el 60% se muestran en desacuerdo en sentirse motivado por el trato recibido, sin embargo un (30% que se encuentra de acuerdo y un 10% totalmente de acuerdo). Tomando como referencia los factores higiénicos planteados por la teoría de dos factores, el trato recibido por supervisores la satisfacción laboral de los trabajadores se manifiesta mediante una serie de actitudes que demuestran hacia las tareas asignadas, y engloba lo que siente el individuo frente a las actividades realizadas.

Ítems N°19 Mi supervisor siempre está atento a corregirme oportunamente y con respeto, en caso de cometer alguna falla o equivocación. (Ver cuadro 26)

Cuadro N° 26 Corrección oportuna de Fallas.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20%
DE ACUERDO	2	20%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	3	30%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017)



Fuente: Elaboración Propia (2017).

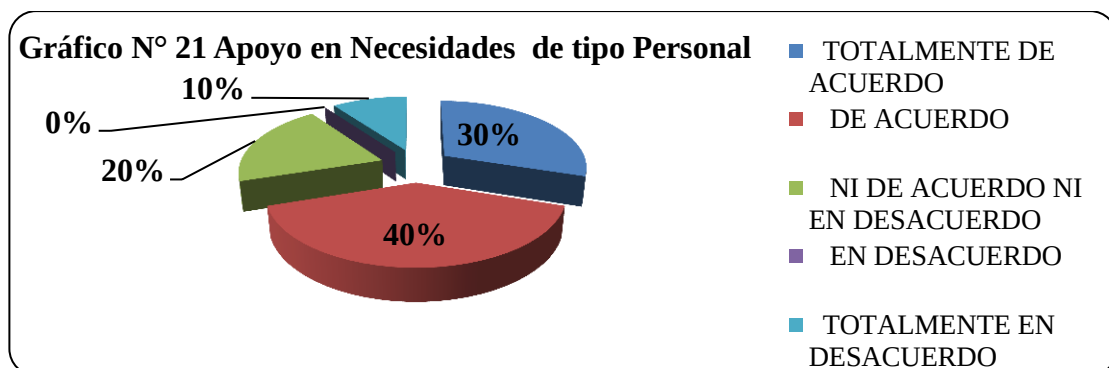
De acuerdo a los resultados obtenidos, existe un (30% de los encuestados que se hallan en desacuerdo y 10% en totalmente en desacuerdo) y si le sumamos un 20% que se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto da a conocer que los trabajadores no son corregidos oportunamente y con respeto, sin embargo hay un 20% que afirma estar de acuerdo. En que el supervisor se encuentra atento en corregir sus errores oportunamente con respeto, sin embargo este porcentaje se puede afirmar que se manifiesta una desmotivación al trabajo ya que no se cumple lo que Plantea la teoría de Equidad, ya que existe una preferencia entre los trabajadores con el trato recibido.

Ítems 20. Cuento con el apoyo de la organización y de mis jefes inmediatos cuando se me presenta alguna necesidad de índole personal. (Ver cuadro N°27)

Cuadro N° 27 Apoyo en Necesidades de tipo Personal

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	30%
DE ACUERDO	4	40%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

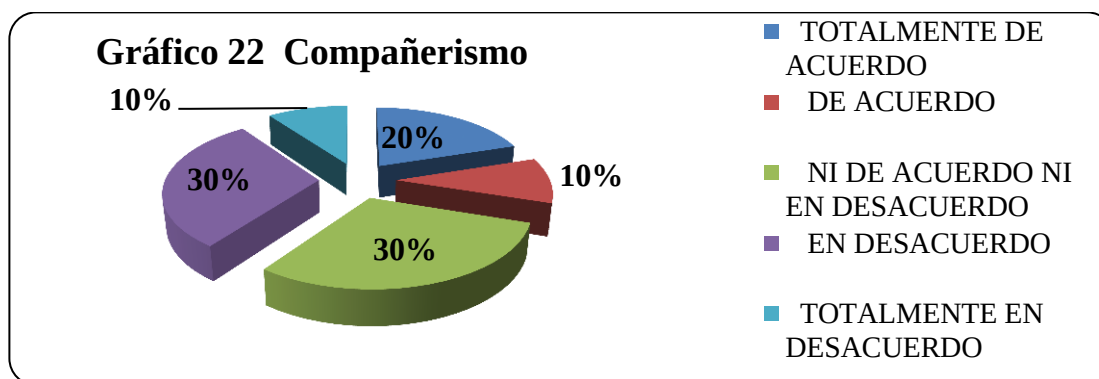
Tomando en cuenta los resultados obtenidos es observable que dentro de la organización los trabajadores tienen apoyo en cuanto a emergencias de índole personal por sus jefes inmediatos, ya que un (40% de los trabajadores indican estar de acuerdo, un 30% totalmente de acuerdo), y sin embargo un 20% que se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 10% considera no estar totalmente desacuerdo. Se puede decir que un trabajador que recibe apoyo estará haciendo mejor su trabajo pues se encuentra satisfecho dentro de la organización por sus jefes inmediatos. Haciendo referencia a los factores de motivación intrínsecos planteados en la teoría bifactorial de Herzberg.

Ítems N° 21 Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados. (Ver cuadro N° 28)

Cuadro N° 28 Compañerismo

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20%
DE ACUERDO	1	10%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	30%
EN DESACUERDO	3	30%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

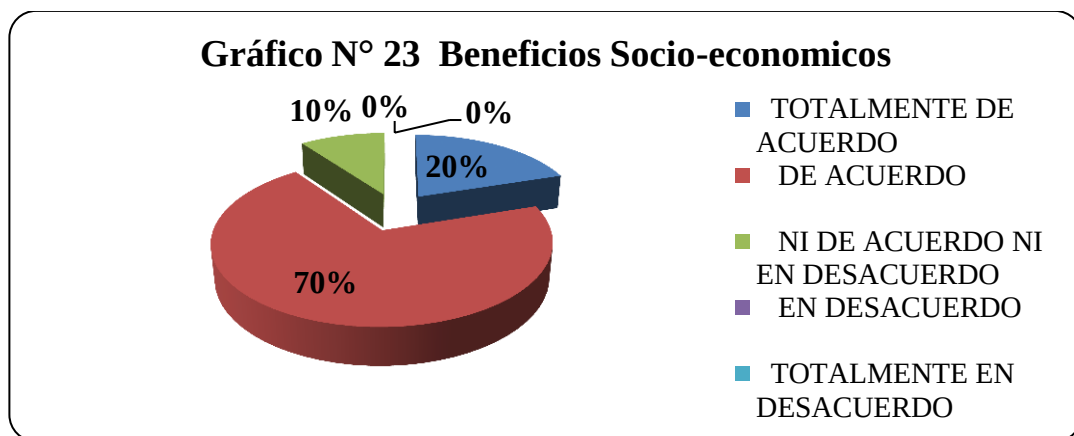
Cabe destacar que la organización objeto de estudio no existe compañerismo ya que un (30% admite estar en desacuerdo, un 10% en total desacuerdo) y si unimos (30% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo), Sin embargo un 20%totalmente de acuerdo, 10% de acuerdo. Por lo cual el trato es un elemento importante que se debe considerar que influye en la satisfacción de los individuos planteados por la Teoría Bifactorial. En esta organización se puede inferir que, hay carencia de compañerismo y se encuentra subdivido en grupo los trabajadores.

Ítems N° 22. Me encuentro satisfecho con los beneficios socioeconómicos otorgados por la organización. (Ver cuadro N° 29)

Cuadro N° 29 Beneficios Socio- económicos

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20%
DE ACUERDO	7	70%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	10%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

A simple vista se da a conocer que los trabajadores se encuentran conforme con su salario, debido a que (70 % está de acuerdo y un 20% que se encuentran totalmente de acuerdo) sin embargo, existen un 10% que no están ni en de acuerdo ni en desacuerdo, esto lleva a conocer que dentro de la organización existen buenos beneficios socio- económicos. Lo cual plateado por Robbins (1998) quien está muy satisfecho con su puesto y salario tiene actitudes positivas dentro de la organización.

Ítems N° 23. Es poco común la existencia de conflictos entre compañeros de trabajo. (Ver cuadro 30)

Cuadro N° 30. Existencia de Conflictos

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	10%
DE ACUERDO	1	10%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	3	30%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	30%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

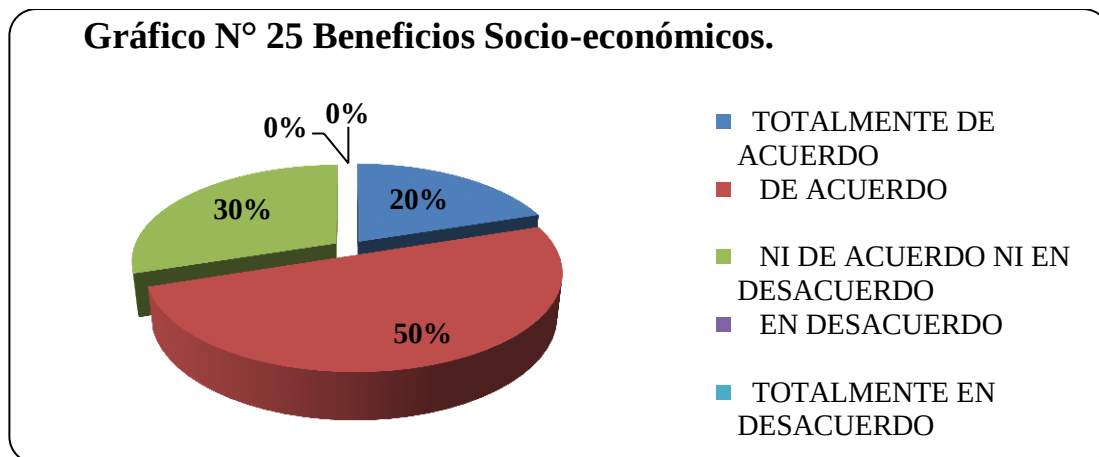
Tomando en cuenta los resultados se puede observar, que continuamente existen conflictos, ya que un (30% de afirma en desacuerdo y un 30% se encuentra en total desacuerdo), otro 20% indican ni de acuerdo ni en desacuerdo. En tal sentido, analizando los resultados obtenidos, se puede decir que efectivamente para que ambiente de trabajo sea saludable deben existir buenas relaciones interpersonales entre los miembros que integran la organización dando a conocer que esto es uno de los factores higiénicos que influyen en la satisfacción de los trabajadores.

Ítems N°24. La empresa otorga beneficios socioeconómicos significativamente mejores a lo que ofrece la Ley Orgánica del trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012) LOTTT. (Ver cuadro N° 31)

Cuadro N° 31. Beneficios Socio-económicos

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	20%
DE ACUERDO	5	50%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	30%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

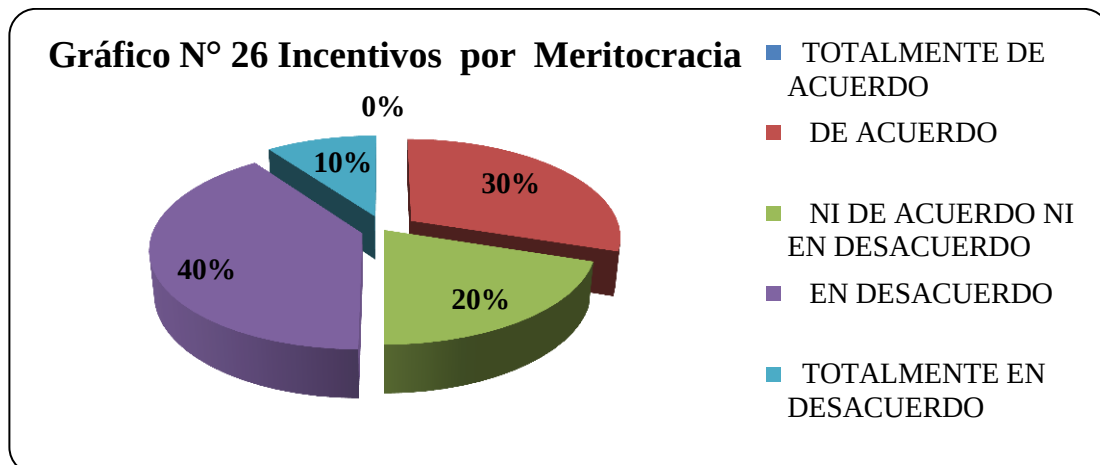
Cabe destacar tomando en cuenta los resultados los trabajadores afirman que reciben una buenos beneficios socioeconómicos y la misma posee más beneficios que la (LOTTT), ya que un (50% de los informantes afirman estar de acuerdo y un 20% están totalmente de acuerdo) al respecto, no obstante hay un 30% el cual se encuentra imparcial ni de acuerdo ni en desacuerdo. Tomando en cuenta estos resultados es notable que los trabajadores su satisfacción no está siendo afectada por los beneficios socioeconómicos que posee dicha organización.

Ítems N° 25 La organización otorga incentivos por el buen desempeño laboral para premiar la meritocracia. (Ver cuadro N° 32)

Cuadro N° 32. Incentivos por Meritocracia

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	3	30%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	20%
EN DESACUERDO	4	40%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

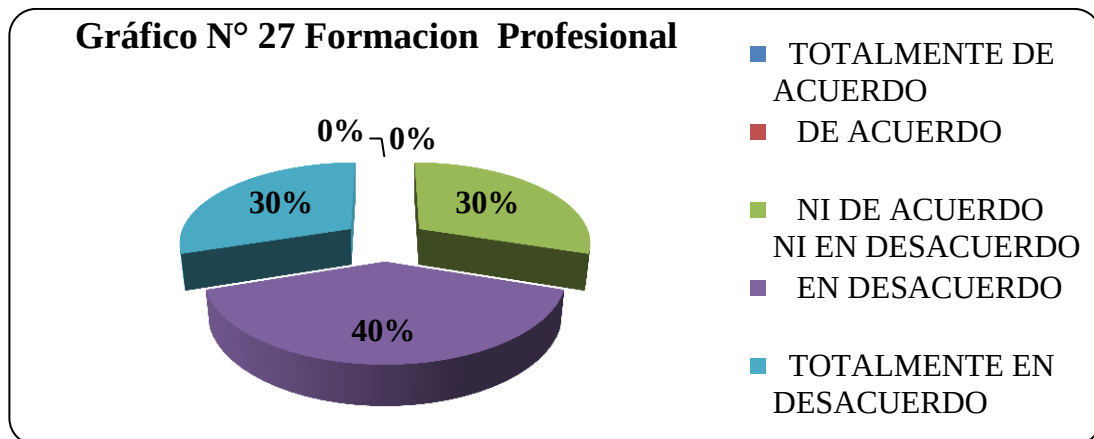
Referente a los resultados obtenidos con un (40% en desacuerdo y un 10% en totalmente en desacuerdo) no obstante un (30% afirma estar de acuerdo y un 10% en total acuerdo) no obstante se encuentra un 20% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Tomando en cuenta los resultados se puede inferir que existe un grupo de trabajadores que existe preferencia entre los trabajadores y no hay equidad en los beneficios, lo cual planteado en la teoría de equidad esto afecta la satisfacción de un grupo de trabajadores.

Ítems N° 26 Con frecuencia recibo cursos de formación relacionados con el trabajo que desempeño. (Ver cuadro N° 33).

Cuadro N° 33. Formación Profesional

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	0	0%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	30%
EN DESACUERDO	4	40%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	30%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

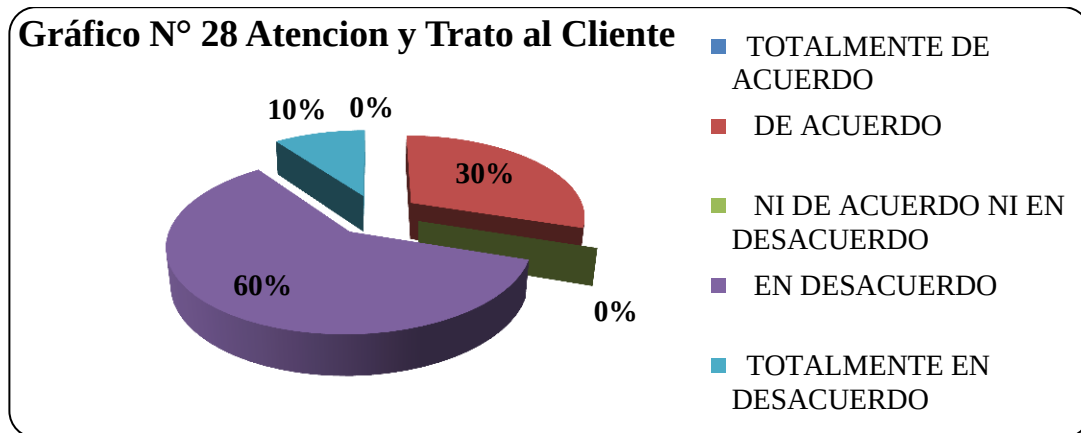
Referente a los resultados obtenidos, dan a conocer que los trabajadores no participan en cursos de formación ya que un (40% de los trabajadores están en desacuerdo y un 30% se encuentran en total desacuerdo si unimos un 30% que se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. Esto da a conocer que los trabajadores no participan en programas de formación y el desarrollo. De acuerdo a lo planteado por los factores intrínsecos, esto conlleva a la desmotivación interna del trabajador por el deseo de superarse dentro del puesto de trabajo.

Ítems N° 27. La organización entrena al personal en cuanto a la atención y trato al cliente. (Ver cuadro N°34)

Cuadro N°34 Atención y Trato al Cliente

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0%
DE ACUERDO	3	30%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	6	60%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10%
TOTALES	10	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por Villegas (2017).



Fuente: Elaboración Propia (2017).

En este ítems se pretende evaluar si los trabajadores reciben capacitación en cuanto a la atención al cliente, de acuerdo a los resultados obtenidos hay un (60% se encuentran en desacuerdo y un 10% en total desacuerdo sin embargo) no obstante 30% se encuentra de acuerdo. Dado que dentro de esta organización su principal función es la atención y atracción de nuevos clientes y competir en el libre mercado de fármacos, hay un gran grupo de los trabajadores que no están siendo capacitados para atender bien y atraer nuevos clientes.

Análisis Consolidado de la variable Satisfacción Laboral

A partir del análisis del cuadro N°34 “Matriz de datos originales del Cuestionario de Satisfacción Laboral y el Cuadro N° 35 denominada “Clústers según Indicadores de Satisfacción Laboral” donde se coloca las puntuaciones obtenidas para cada uno de los indicadores de satisfacción laboral, es posible apreciar el conjunto de respuestas dadas por los 20 trabajadores encuestados y ubicar el nivel de satisfacción de estos trabajadores. (Ver tabla N° 1). Matriz de datos originales del Cuestionario de Satisfacción Laboral y Cuadro N° 34. Clúster según Indicadores de Satisfacción Laboral).

Tabla N° 1 Matriz de datos originales cuestionario de satisfacción Laboral.

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL PUNTAJE
1	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	5	5	3	3	5	3	5	5	3	5	2	2	2	90
2	2	2	5	4	4	4	5	2	2	5	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	2	4	2	5	4	3	2	97
3	2	2	4	2	2	3	2	4	2	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	4	2	3	1	3	3	2	2	68
4	4	4	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	1	4	118
5	4	4	4	1	3	4	5	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	2	1	4	3	4	3	4	3	1	4	84
6	4	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	5	4	2	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	2	3	4	104
7	4	5	4	4	1	4	5	1	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	1	1	4	1	4	1	1	2	69
8	3	2	5	1	1	2	4	1	3	2	4	1	4	3	2	3	4	3	4	5	3	4	1	4	2	2	2	75
9	2	3	2	2	3	4	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	2	3	2	2	1	68
10	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	2	72
11	3	1	1	2	4	4	3	2	2	1	1	4	2	3	2	2	3	5	1	1	2	1	3	2	1	3	2	61
12	3	3	2	5	2	3	1	4	4	4	4	3	4	5	4	3	5	5	3	3	3	3	2	3	3	2	4	90
13	3	3	1	2	2	3	1	4	4	4	2		4	5	5	4	3	5	5	3	3	3	2	3	3	2	2	81
14	3	3	2	2	4	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	2	2	3	2	3	3	3	74
15	5	4	2	5	5	2	2	3	4	5	2	4	2	3	2	2	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	3	93
16	3	3	2	5	5	2	2	3	5	5	2	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	2	3	2	2	5	5	102
17	4	4	2	2	4	2	2	5	4	4	3	4	2	2	5	5	5	4	5	3	4	3	2	4	3	5	2	94
18	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	2	3	4	71
19	2	3	2	2	2	3	4	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	4	2	2	3	70
20	3	2	5	1	1	1	2	4	1	3	2	4	1	4	3	2	3	4	2	4	5	3	4	1	4	2	2	73
SUMA	32	32	38	55	58	60	60	55	59	67	57	38	66	64	65	66	68	67	65	69	63	67	52	63	54	51	55	996
PROMEDIO	3,0	3,2	3,8	2,8	2,9	3,0	3,0	2,8	3,0	3,4	2,9	3,2	3,3	3,2	3,3	3,3	3,4	3,5	3,3	3,5	3,2	3,4	2,6	3,5	2,7	2,6	2,8	83,00

Fuente: cuestionario aplicado Villegas (2017)

Cuadro N° 35. Clúster según Indicadores de Satisfacción Laboral

Cuadro N° 35. Clúster según indicadores de Satisfacción Laboral				
N° ITMS	PREGUNTAS	FRECUENCIA	PROMEDIO	PORCENTAJE
COMUNICACIÓN				
1	La organización comunica y fomenta sus valores organizacionales.	30		
12	La organización fomenta reuniones con la participación de sus empleados.	36		
2	La gerencia informa oportunamente los planes o cambios a realizar	32		
5	Mis opiniones son tomadas en cuenta	58		
		120	40	9,92
SUPERVISIÓN				
3	Al momento de ingresar al cargo que ocupo, recibí adecuada inducción por parte de mi supervisor sobre el trabajo a realizar	38		
15	El trato de mis superiores es cordial y respetuoso	64		
18	Me siento motivado y estimulado por el trato que recibo de mi supervisor inmediato.	67		
19	Mi supervisor siempre está atento a corregirme oportunamente y con respeto, en caso de cometer alguna falla o equivocación	65		
20	Cuento con el apoyo de la organización y de mis jefes inmediatos cuando se me presenta alguna necesidad de índole personal	69		
		303	61	14,90
AMBIENTE DE TRABAJO				
6	La organización promueve entre sus empleados la atención al cliente y calidad de servicio	60		
14	El sitio de trabajo es agradable y cómodo para trabajar	65		
21	Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados	63		
23	Es poco común la existencia de conflictos entre compañeros de trabajo	52		
		240	60	14,9
BENEFICIOS SOCIO ECONOMICOS				
10	Se reconoce mi buen desempeño en la ejecución de mis labores	67		
22	Me encuentro satisfecho con los beneficios socioeconómicos otorgados por la organización	67		
24	La empresa otorga beneficios socioeconómicos significativamente mejores a lo que ofrece la Ley Orgánica del trabajo. (LOTTT).	69		
25	La organización otorga incentivos por el buen desempeño laboral para premiar la meritocracia	54		
		257	64	16
OPORTUNIDADES DE FORMACION Y DESARROLLO				
4	La organización se preocupa por mi crecimiento y desarrollo profesional.	55		
26	Con frecuencia recibo cursos de formación relacionados con el trabajo que desempeño	51		
27	La organización entrena al personal en cuanto a la atención y trato al cliente	55		
		161	54	13,3
POLITICAS Y NORMAS				
9	Dentro la organización se fomenta el trabajo en equipo	59		
16	Estoy conforme con las normas de trabajo establecidas en la organización (horarios, reglas,).	66		
17	Las normas establecidas garantizan el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de la organización	68		
11	Existen normas y procedimientos establecidos donde se indica la forma cómo debemos hacer nuestro trabajo	67		
		193	64	15,9
CONDICIONES DE TRABAJO				
7	Aquí se labora en condiciones de trabajo seguras (contra incendios, robos, sismos u otros accidentes)	60		
8	En el trabajo que realizo existe exposición constante a riesgos latentes que podrían afectar mi salud	55		
13	Cuento con los recursos adecuados para realizar mis labores diarias	66		
		181	60	14,89
		TOTAL	403,18	100

Fuente: Elaboracion Propia (2017). Apartir de informacion de la empresa objeto de estudio

Para una adecuada interpretación del cuadro anterior, es necesario realizar una escala ideal de interpretación tal como se expone a continuación y se refleja en el cuadro N°35 y grafico N° 29 (Ver cuadro N°36. Distribución porcentual del nivel de satisfacción y Grafico N°29. Distribución porcentual del nivel de satisfacción)

Escala Ideal de Interpretación

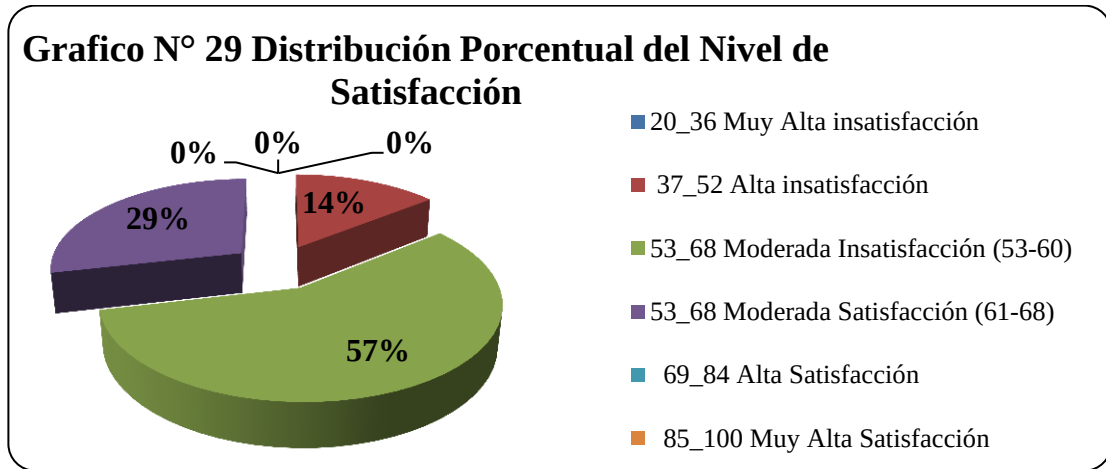
- Puntaje máximo: (PM) = 100 (20 Sujetos X 5 punto)
- Puntaje mínimo: (pm) = 20 (20 sujetos X 1 punto)
- N° de rango = 5
- Intervalo= $PM - pm/5 = 100-20= 80/ 5= 16$

Cuadro N° 36. Distribución porcentual del nivel de satisfacción

RANGO	DESCRIPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20___36	Muy Alta insatisfacción	0	0
37___52	Alta insatisfacción	1	14
53___68	Moderada Insatisfacción (53-60)	4	57
	Moderada Satisfacción (61-68)	2	29
69___84	Alta Satisfacción	0	0
85___100	Muy Alta Satisfacción	0	0

Fuente: Elaboración Propia (2017).

Grafico N° 29. Distribución Porcentual del Nivel de Satisfacción



Fuente: Elaboración Propia (2017).

Los resultados anteriores demuestran, que la población encuestada, refleja una clara tendencia hacia la insatisfacción, esto es así porque de los siete (7) indicadores analizados, el indicador “comunicaciones” marcó una puntuación a nivel de alta insatisfacción, similar comportamiento se refleja en los indicadores: oportunidades de desarrollo, condiciones de trabajo y ambiente de trabajo. El resto de los indicadores referidos a: beneficios socio económicos, políticas y normas y supervisión recibida obtuvieron puntuaciones que indican una tendencia moderada hacia la satisfacción. En otras palabras, cinco indicadores son evaluados insatisfactoriamente, mientras dos apenas asoman la tendencia hacia moderadamente satisfactorios.

Este comportamiento permite inferir que la organización deberá hacer grandes esfuerzos para mejorar los diversos indicadores de satisfacción laboral, con especial énfasis en las prácticas comunicacionales existentes así como las oportunidades de desarrollo para el personal.

Por otra parte cuando se visualizan los puntajes obtenidos de manera individual por cada encuestado (Ver tabla anterior N° 1 “Matriz de datos originales cuestionario de satisfacción laboral), donde se aprecia la existencia de un grupo minoritario de trabajadores cuyas puntuaciones fueron elevadas, como por ejemplo los sujetos (4,6,16); lo cual significa que en la organización se da un trato diferenciado a un grupo de trabajadores, en consecuencia, conviviendo en una misma organización hay unos pocos que se sienten muy bien y una gran mayoría que se sienten incómodos o insatisfechos ante los distintos aspectos organizacionales antes señalados

Este comportamiento conlleva a la organización ha realizar grandes esfuerzos para mejorar las prácticas comunicacionales existentes así como las oportunidades de desarrollo para el personal. Por otra parte cuando se visualizan los puntajes obtenidos de manera individual por cada encuestado, existen un grupo minoritario de trabajadores cuyas puntuaciones fueron elevadas, como por ejemplo los sujetos (4,6,16) tal como se puede apreciar en cuadro anterior (Tabla N°1) “Matriz de datos originales cuestionario de satisfacción), lo cual significa que en la organización se da un trato diferenciado hacia un grupo de trabajadores, en consecuencia, conviviendo en una misma organización hay unos pocos que se sienten muy bien y una gran mayoría que se sienten inkomodos o insatisfechos ante los distintos aspectos organizacionales antes señalados.

Análisis Interpretativo de la Influencia de la Cultura sobre la Satisfacción Laboral

El tercer objetivo de la investigación busca determinar la vinculación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción del personal. Para lograr este objetivo, se recurrió a un análisis categorial toda vez que se hizo imposible aplicar técnicas estadísticas basadas en correlación de variables, en virtud de que por exigencia de la organización- estudio no permitieron aplicar ambos instrumentos por igual a toda la población, lo cual obligó a realizar un análisis unidimensional para cada variable.

Como se puede observar de los análisis anteriores, se trata de una organización caracterizada a nivel cultural por la presencia de varias subculturas sin que se puedan distinguir los rasgos de un prototipo dominante de cultura. Por otro lado, cuando se analiza la variable satisfacción laboral, los resultados reflejan una marcada tendencia hacia la insatisfacción por su trabajo. Con el propósito de establecer la vinculación existente entre la variable cultura y la variable satisfacción laboral, se recurre al análisis comparativo de ambas variables, a través de la construcción de un cuadro que permita visualizar en conjunto los valores promedios obtenidos de ambas variables estudiadas. (Ver cuadro N°37. Resultados Porcentuales de la Variable de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral).

Cuadro N° 37 Resultados porcentuales de la Variable Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.

Cuadro N° 36 Comparativo Variable Cultura y Variable Satisfacción Laboral			
Variable Cultura Organizacional	Valor Promedio	Variable Satisfacción Laboral	Valor Promedio
Cultura Funcional	25.23	Comunicación	9,92
Cultura de Proceso	24.30	Supervisión Recibida	14,90
Cultura de Proyecto o Tiempo	26.76	Ambiente de Trabajo	14,90
Cultura Network o Red	23.69	Beneficios Socioeconómicos	16
		Oportunidades de desarrollo	13,3
		Políticas y Normas de Trabajo	15,90
		Condiciones de Trabajo	14,89
TOTAL	100	TOTAL	100

Fuente: Elaboración Propia (2017).

Analizando los valores obtenidos de ambas variables, es posible ratificar lo que expresan las teorías en relación a la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre la satisfacción del personal. En efecto, la ausencia de una cultura dominante dentro de la organización, y por el contrario, la presencia de una gama de atributos característicos de diferentes culturas, generan un perfil cultural ambiguo que repercute significativamente en el bajo nivel de satisfacción del personal. En efecto los bajos valores obtenidos por los indicadores como la comunicación, la supervisión recibida, el ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo y las condiciones de trabajo son un claro reflejo de esa cultura poco ocupada por cuidar su capital humano, pero muy enfocada en superar el presupuesto de ventas y maximizar las ganancias, donde existe una escasa comunicación con el personal, quienes fundamentalmente deben ocuparse de cumplir órdenes y atender a los clientes, donde impera un trato discriminatorio, con preferencias hacia algunos trabajadores, donde el entrenamiento para el personal es escaso o prácticamente nulo, todo lo cual

contribuyen a generar un ambiente de trabajo que habla de una organización cuya salud deja mucho que desear. Aunque el personal está relativamente conforme con los beneficios socioeconómicos e incentivos así como las normativas de trabajo es importante recordar que estos últimos son factores extrínsecos, por tanto no garantizan un personal contento, motivado y en consecuencia generando un desempeño superior.

CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación, es posible develar una serie de hallazgos obtenidos a través de los instrumentos de exploración utilizados y aplicados directamente en la empresa de Fármacos seleccionada para este estudio.

Para organizar de manera sistemática esta importante fase final del trabajo, a continuación se exponen las principales conclusiones derivadas de cada objetivo específico explorado, de forma tal que permita demostrar el logro del objetivo general de este estudio, el cual se planteó: “analizar el impacto que la cultura organizacional ejerce sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en una empresa farmacéutica, ubicada en Guacara, Estado Carabobo”.

En tal sentido, los próximos párrafos se dedican a extraer los principales descubrimientos encontrados, tanto para la variable Cultura Organizacional, como para la variable Satisfacción Laboral, y su respectiva contrastación con las teorías y fundamentaciones teóricas estudiadas y consultadas. También es importante aclarar, que debido a lo sensible del tema, la gerencia de la empresa estudio estableció determinadas pautas, por lo que el abordaje de cada variable se realizó de manera unidimensional.

Objetivo N°1:

Para poder analizar el impacto que la cultura puede ejercer sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores, el primer objetivo específico se planteó:

“Identificar los atributos que caracterizan el tipo de cultura organizacional existente en la empresa de estudio”, ello con la clara intención de descubrir el tipo de cultura imperante en la empresa-estudio. Los resultados obtenidos del instrumento de 56 ítems aplicado a las cuatro(4) personas que representan la gerencia de dicha empresa, permiten dibujar el perfil de cultura organizacional que ellos poseen; los cuales, según la firma Hay Group, pueden ser de tipo Funcional, Proceso, Proyecto o Tiempo y Cultura Network o Red.

La principal conclusión que se deriva de los resultados emitidos por el staff gerencial, es que la organización bajo estudio, se caracteriza a nivel cultural por la presencia de varias subculturas, sin que se puedan distinguir un prototipo dominante de cultura, tal como lo evidencian los siguientes resultados: atributos de cultura funcional (25.23%), atributos de cultura de procesos (24.30%), atributos de cultura de tiempo (26.76%), atributos de cultura Network o red (23.69%).

Si bien es cierto, la literatura especializada sostiene que en una dinámica de mercado específica, una organización debe adoptar ciertas culturas laborales si pretende llegar a ser un líder del mercado, siempre debe encontrar aquella que mejor se adapte a sus realidades. Debe existir un modelo cultural bien definido, aunque exista, como suele ser común, la presencia de rasgos de otros tipos de cultura. Lo que no es conveniente, ni apropiado es esa mezcla ambigua de atributos en proporciones muy similares. Al respecto, autores como Robbins (1998:326), plantean que cuando en una organización sólo existen subculturas y se carece de una cultura dominante que represente a las demás, está en juego la supervivencia de la organización.

Si se considera que la palabra cultura organizacional es mucho más que un concepto popularizado en el ámbito laboral, toda vez que es la expresión observada sobre cómo se realiza y dirige el trabajo, de allí que resulte preocupante el resultado obtenido, pues esa presencia de características propias de diferentes culturas, confunden a los empleados, clientes y proveedores, pues se mueven entre extremos: rigidez-flexibilidad, paternalismo- autoritarismo, severidad- complacencia, pasividad-proactividad, entre otros.

Bajo las anteriores premisas la conclusión contundente es ratificar la urgente necesidad de cambiar su actual patrón cultural, disfuncional y atípico, por otro acorde a las actuales realidades intrínsecas y extrínsecas a la organización.

Objetivo N°2

Este objetivo estuvo dirigido a examinar el nivel de satisfacción del personal que labora en la empresa farmacéutica. Para explorar esta variable se diseñó un instrumento estructurado por 27 ítems distribuidos en (7) indicadores que dan respuesta a la variable satisfacción como son: comunicación, supervisión, ambiente de trabajo, beneficios socioeconómicos e incentivos, oportunidades de formación y desarrollo, políticas y normas, y condiciones de trabajo.

De la información aportada por la población total de 20 trabajadores que laboran en esta empresa, quienes de forma voluntaria participaron en el llenado del cuestionario, se pueden derivar interesantes conclusiones acerca del nivel de satisfacción laboral expresado por ellos.

Un análisis global sobre los siete (7) indicadores estudiados, permiten conocer aquellos que generan mayor insatisfacción en los trabajadores versus los que generan altos niveles de satisfacción, tal como se muestra a continuación, de menor a mayor: Comunicaciones (9.92%), Oportunidades de formación y desarrollo (13.3%), Condiciones de trabajo (14.89), Supervisión recibida y Ambiente de trabajo (14.90), Políticas y normas de trabajo (15.90) y Beneficios socioeconómicos e incentivos (16.00). Tomado como referencia los puntajes obtenidos se puede inferir que cinco (5) de los siete (7) indicadores fueron evaluados con una clara tendencia hacia la insatisfacción, mientras solo dos (2) mostraron una tendencia hacia moderadamente satisfactorios, sin que ningún indicador mostrara puntajes que indicaran una alta satisfacción. Estos bajos valores denotan el descontento general del personal.

Un análisis individual de cada indicador, permite inferir que la organización existen serios problemas de comunicación, lo cual es grave, pues la comunicación es un factor clave para generar relaciones armoniosas de trabajo. Igualmente, resulto bajo el indicador relativo al otorgamiento de oportunidades de formación y desarrollo, lo cual representa un aspecto muy valorado por los trabajadores pues forma parte de los factores intrínsecos, señalados en la Teoría Bifactorial de Herzberg, que fortalecen el autoestima y la autorrealización del trabajador.

Objetivo N° 3

Este objetivo busca determinar la vinculación existente entre la variable cultura y la variable satisfacción laboral. Ello implica analizar en conjunto ambas variables, no obstante, el abordaje de cada una de ellas, a petición de la empresa, se debió realizar de manera unidimensional/univariable, obteniéndose y analizándose los

resultados por separado, tal como se señaló en los párrafos anteriores. En tal sentido, en ausencia de un estudio correlacional, se acudió a realizar un estudio explicativo para poder determinar la vinculación causa y efecto existente entre ambas variables se recurrió al análisis interpretativo por parte de la autora, a partir de un cuadro comparativo que permitió visualizar en conjunto los valores porcentuales representativos de la variable cultura y variable satisfacción.

La gran conclusión que se genera de este análisis es que la actual cultura, atomizada en varias subculturas, que privilegia el enfoque hacia el presupuesto de ventas y la maximización de las ganancias, más que la atención hacia el capital humano, ha impactado desfavorablemente la satisfacción del personal, cuyos niveles de insatisfacción son marcados en casi todos los indicadores analizados, con lo cual es posible ratificar lo que expresan las teorías en relación a la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre la satisfacción del personal.

Para finalizar, es evidente la necesidad de que la empresa estudio establezca condiciones necesarias que favorezcan la creación de una cultura organizacional que estimule la satisfacción del personal. Eso significa elaborar una serie de sugerencias pertinentes y convenientes para adecuar la actual cultura organizativa, caracterizada por la presencia de atributos que generan insatisfacción en los trabajadores y crear una nueva cultura, bien definida dentro de la organización capaz de impactar positivamente los niveles de satisfacción organizacional, las cuales se presentan a modo de recomendaciones en el siguiente segmento, afirmando que la principal conclusión aquí es que si la empresa asume las recomendaciones emanadas de los hallazgos encontrados, podrá crear un ambiente laboral saludable.

RECOMENDACIONES

En línea con lo planteado en el cuarto objetivo específico, referido a señalar recomendaciones que favorezcan la creación de una cultura organizacional que estimule la satisfacción del personal, basadas en los hallazgos encontrados; a continuación se presentan un conjunto de recomendaciones que de ser aplicadas por la empresa estudio, podrían traducirse en interesantes beneficios que podrán permitir optimizar la salud de la organización.

Estas recomendaciones serán presentadas atendiendo a cada uno de los indicadores que fueron estudiados para ambas variables, a saber:

Cultura organizacional

- La gerencia debe proponerse definir y fomentar una cultura organizacional con características propias de un determinado prototipo y actuar en forma coherente con la filosofía y planes estratégicos que desean lograr. Para ello resulta conveniente e idóneo la Contratación de un profesional con alta experticia en Desarrollo Organizacional, que les ayude a identificar el tipo de cultura que les conviene asumir de acuerdo al sector industrial al que pertenecen, a fin de deslastrarse de esa mezcla ambigua de diferentes subculturas que arrojaron los resultados.
- Una vez decidido el tipo de cultura que más conviene dentro la organización, deben activar un plan de acción, con objetivos bien definidos, responsables y tiempos, orientado a optimizar la satisfacción del personal a los fines de hacer más productivo el negocio.

Comunicaciones

- Establecer diversos canales de comunicación para garantizar que todos los trabajadores reciban la misma información en términos de calidad, cantidad y temporalidad.
- Fomentar reuniones diarias o periódicas con el personal para analizar o discutir situaciones cotidianas o cualquier tema de relevancia.
- Activar diversos medios comunicacionales tales como: correos electrónicos, llamadas telefónicas, carteleras informativas, folletos informativos entre otros.
- Entrenar a los supervisores y al personal en técnicas de escucha activa y de comunicación efectiva.

Oportunidades de desarrollo.

- Realizar diagnóstico de necesidad de capacitación y potencial desarrollo para identificar las oportunidades de mejoras de cada trabajador.
- Dar oportunidades al personal para realizar estudios formales de interés para el negocio.
- Realizar actividades de capacitación interna y externas sobre temas de interés para la organización.
- Rotar al personal en distintas áreas y/o sucursales para crear capacidades multifuncionales.
- Aprovechar la ausencia de los titulares de cargos, por concepto de vacaciones, reposos, maternidad u otros, para implementar un programa de asignaciones temporales.

- Implementar un sistema de evaluación de desempeño, con la finalidad de disponer de criterios confiables que permitan premiar en base a los méritos logrados.
- Formar facilitadores internos, con aquel personal que posea las habilidades y competencias pedagógicas requeridas, a fin de diseñar programas de formación específicos del sector farmacéutico que posteriormente sean impartidos al personal.

Condiciones de trabajo

- Asegurar el que las medicinas de alto riesgo se encuentre bien almacenadas para evitar contaminaciones, explosiones, quemaduras u otras condiciones que puedan afectar la salud del trabajador.
- En virtud que la mayoría del personal se encuentra de cara al público, hace que el lugar de trabajo sea vulnerable a cualquier tipo de situaciones relacionadas con hurtos, robos, violencia, por lo que la empresa debe implementar medidas de seguridad tales como vigilancia privada, instalaciones bien protegidas, cámaras y/o alarmas en óptimas condiciones que sea detectable cualquier situación irregular, así como estrategias internas para actuar en caso ocurrir cualquier contingencia.
- Dotar al personal de los recursos necesarios para realizar con comodidad su trabajo, por ejemplo lo relacionado con sillas ergonómicas, equipos alta voz, computadoras en óptimas condiciones, calculadoras, instrumentos de escrituras y cantidades adecuadas para el personal.
- Disponer de un sistema de inventario debidamente ilustrado donde los auxiliares de farmacia puedan buscar información relativa a cada medicamento.

Supervisión Recibida.

- Es muy importante que el supervisor diseñe e imparta un plan de inducción completo, cada vez que ingrese un nuevo trabajador.
- Los supervisores deben ser debidamente entrenados para tratar de forma cordial y respetuosa su personal.
- Los supervisores deben tratar en privado cualquier situación que se presente con el personal.
- La gerencia debe estimular el trato respetuoso y cordial a través del ejemplo y modelaje.
- La gerencia debe premiar a través de reconocimientos y bonificaciones la actuación del supervisor

Ambiente de trabajo

- Se deben realizar mejoras físicas al lugar de trabajo tales como: iluminación, pintura decoración, espacio, ventilación, entre otras, de forma tal que el trabajador se sientan a gusto en el lugar de trabajo.
- Para fomentar el compañerismo se deben realizar actividades sociales extra laborales tales como, celebración de cumpleaños, de fin de año, día de las madres, o cualquier otra que fomente la integración.
- Implementar planes recreativos y deportivos para los trabajadores que fomenten la identidad con la organización.

Políticas y normas de trabajo.

- Establecer normas de trabajo que sean consultadas y consensuadas con el personal para que no sean vistas como impositivas y donde todos tengan oportunidad de opinar.
- Establecer claramente los objetivos y metas de cada trabajador.
- Disponer utilizando la intranet un manual de normas y procedimientos para su fácil acceso.

Beneficios socioeconómicos e incentivos.

- Participar en estudios de sueldos y salarios y beneficios del sector para poder mantener márgenes salariales competitivos.
- Evaluar la factibilidad de incorporar nuevos beneficios acorde con la situación actual, tales como: rutas de transportes, dotación de uniforme, espacio para comedor, becas de estudio, descuentos y créditos para adquisición de medicamento, entre otros.
- Otorgar aumentos salariales en función del cumplimiento de objetivos y evaluación de desempeño.

Adicionalmente a los aspectos antes señalados, es importante destacar que para que se logren cristalizar los cambios aquí propuestos, es necesario que la alta gerencia modifique su marcado enfoque hacia crecimiento del negocio, sin invertir en su capital humano, para lo cual debería iniciar por crear una unidad de Recursos Humanos, que se encargue de todos los aspectos relacionados con el personal, no solo los de carácter administrativo, como la nómina, seguro u

obligaciones legales, sino lo más importante, atendiendo aspectos estratégicos que es utilizar el máximo potencial de cada trabajador y generar un ambiente de trabajo cordial, con gente motivada y comprometida por el crecimiento de un negocio que sienten como propio.

Para finalizar, conviene puntualizar la urgente necesidad de dar un viraje al actual paradigma organizacional en esta empresa de fármacos, hacia un esquema cultural distinto y renovado, si se aspira lograr cambios significativos que apunten hacia la excelencia organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, Fideas (2004). **Proyecto de investigación introducción a la metodología científica 6ta edición**. Editorial Episteme.

Arias, Fideas (2006). **El proyecto de investigación introducción a la metodología científica 5 ediciones**. Editorial Episteme.

Babaresco, A. (1997). **Proceso Metodológico en la Investigación. Cómo Hacer un Diseño de Investigación**. Mc Graw-Hill. Caracas- Venezuela.

Balestrini, Miriam (1997). **Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación**. Editorial: Venezuela.

Balestrini, M. (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación**. (5a. ed.). Caracas: BL Consultores Asociados

Bernal, T. L. A. (2000) **Metodología de la Investigación Para Administración y Economía**. Editorial Normas. Colombia.

Carlos J. Ruiz Bolívar (1998) **Instrumentos de investigación Educativa** Ediciones CIDERG, CA. Barquisimeto, Edo. Lara Venezuela

Chiavenato, Idalberto (2000). **Gestión del Talento Humano**. Bogotá: Mc. Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2003). **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill. Santa fe de Bogotá-Colombia.

De Ponte, Crisbel. (2011). **Análisis del clima organizacional en la satisfacción laboral en partheners de SAP en el estado Carabobo.** Tesis magistral e la universidad de Carabobo

Delgado; Colombo; Orfila. (2003) **Conduciendo a la investigación.** Editorial Comala.com
2da. Edición

Fernández, Carmen (2010). **Discurso educativo y la cultura organizacional como elementos claves en la calidad de formación docente para la reforma educativa universitaria.** Tesis doctoral realizada en Panamá en la Universidad Interamericana de Educación

González, Manuel. (2009). **Habilidades Directivas.** Editorial Innovación y Cualificación S.L. España.

Gordon, Judith. (1997). **Comportamiento Organizacional. 5ª. ed.** México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Hampton David. (1983) **Administración Contemporánea** Edit. McGraw Hill, México

Hay Group, Thomas P. David A. Paul E. (1997). **Personas, desempeño y pago compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios.** Buenos Aires – Barcelona- Mexico

Hernández Sampieri, y otros (2010). **Metodología de la investigación. Quinta Edición.** Editorial Mc Graw Hill. Perú.

Hodgetts, R Y Altman, S. (1983). **Comportamiento en las Organizaciones.** Edit. McGraw-Hill. México.

Hosftede, Geert (1993) Culturas y Organizaciones Suaves el Software de la mente: London MacgrawhillbookCompany (allemoalandersdenkender. Ongaanmetcultuurverschillen. Amsterdam:contac)

Hurtado De Barrera, J. (2006). **El Proyecto de Investigación. Metodología de investigación Holística.** Edición Quirón Sypal, Servicios y Proyecciones para América Latina. Bogotá.

Méndez, Carlos. (2002). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.** Editorial Mc Graw Hill, Colombia

Monteza, Elisabeth (2012).**Influencia del clima laboral en la satisfacción de la enfermeras del centro quirúrgico hospital Esalud Chiclayo, 2010.** Tesis doctoral realizada en Chiclayo Perú. Trabajo de grado realizado Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo Escuela de Posgrado para optar por el título de magister en enfermería titulado

Newstrom, Davis, (1991). **El comportamiento humano en el trabajo.** Editorial McGraw-Hill. México

Osuna, C. (2001) **Investigación y Mercadeo.** Introducción a la investigación de Mercados. Editorial Diana

Pérez, Sebastián (2011). **La relación entre satisfacción laboral y la cultura organizacional desde la dimensiones del cuestionario de la cultura corporativa.** III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Dirección estable: <http://www.aacademica.org/000-052/416>

Robbins, Stephen. (1994). **Compromiso Organizacional: Teoría y práctica.** 7ma.Edición. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.

Robbins, Stephen. (1.997). **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall.. México

Robbins, Stephen. (1.998). **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall. 6ª Edición.

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional.** Pearson educación. México 10ª edición.

Ruedas Gladys (2012) **Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de investigación adscritos a la universidad de Colombia.** Tesis doctoral en desarrollo curricular en la universidad politécnica de Valencia en el programa doctoral integración de las tecnologías de información de las organizaciones

Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J., (2003). **Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes.** Departamento de economía de la empresa. Universidad de Murcia. peparuiz@fcu.um.es; canderui@fcu.um.es

Salinas, J. (2010;) **La investigación ante los desafíos de los escenarios de aprendizaje futuros Grupo de Tecnología Educativa.** Universitat de les Illes Balears

Salas Adrián (2012) **Factores de satisfacción laboral que inciden en el compromiso organizacional de los administrativos de la gobernación del estado Aragua.** Tesis Magistral publicada en la universidad de Carabobo.

Shein Edgar (1998) **cultura organizacional y liderazgo**, tercera edición. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/93346458/LIBRO-Cultura-Organizacional-Schein>

Stringer, R. (2001). **Leadership and Organizational Climate.** New Jersey: Prentice-Hall.

Universidad de Carabobo (2011). **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Bárbula. Comisión Redactora. Venezuela

Vásquez Milangela (2009) **La cultura organizacional presente en Daycotelecom, C.A: una estrategia para el fortalecimiento del estilo daycohost a través de su liderazgo gerencial.** Tesis de desarrollo curricular en la Universidad Católica Andrés Bello Vice rectado Académico Estudio de Posgrado. Disponible en línea

ANEXOS

Anexo N° 1 Instrumento Utilizado para medir la Cultura Organizacional

Tabla 3: Atributos para evaluar la cultura y nivel de contribución de cada atributo.

Atributo	Cultura Funcional	Cultura Proceso	Cultura Proyecto	Cultura Network
Fomentar el trabajo en equipo	0	30	40	30
Apoyar las decisiones del jefe	70	20	10	0
Proporcionar empleo estable	100	0	0	0
Maximizar la satisfacción del consumidor	0	60	20	20
Experimentar nuevas técnicas de dirección	0	20	50	30
Conocer punto de vista del cliente	0	60	10	30
Ser sumamente organizado	70	10	10	10
Usar métodos probados para los mercados actuales	100	0	0	0
Disminución de los ciclos de producto y tiempo de toma decisiones	0	0	80	20
Dar los recursos necesarios para satisfacer a los clientes	0	70	0	30
Mantener las actuales cuentas de clientes	0	70	30	0
Crear nuevas alianzas o líneas de negocio	0	0	30	70
Transmitir confianza en las acciones con los clientes	0	80	0	20
Pensar con perspectiva flexible y adaptable	0	10	40	50
Utilizar eficientemente los recursos escasos	40	30	30	0
Vender con éxito	80	20	0	0
Defender firmemente el propio punto de vista	0	0	100	0
Mantener líneas claras de autoridad y responsabilidad	100	0	0	0
Establecer procesos claros y bien documentados	50	50	0	0
Mejorar continuamente las actividades	0	60	25	15
Atraer los mejores talentos	0	0	30	70
Tratar a los empleados con justicia y equidad	100	0	0	0
Recompensar desempeños superiores	100	0	0	0
Inventar nuevas maneras de realizar las cosas	0	30	40	40
Mantener un elevado sentido de urgencia	0	20	60	20
Establecer claras descripciones de trabajo	60	40	0	0
Capitalizar oportunidades del exterior	0	0	60	40
Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones	0	0	50	50
Tolerar errores bienintencionados	0	50	50	0
Seguir al mercado	70	30	0	0
Participar en la formación continua	0	60	40	0
Minimizar los aspectos negativos de los riesgos	100	0	0	0
Usar recursos externos para cumplir los objetivos	0	0	0	100
Aprovechar la creatividad y la innovación	0	0	50	50
Anticipar los cambios en el entorno del negocio	0	0	60	40
Tomar iniciativas	0	30	40	30
Respetar la cadena de mando	100	0	0	0
Organizar los puestos según habilidades individuales	50	50	0	0
Aumentar la rapidez en la toma de decisiones	0	0	100	0
Fomentar la innovación	0	0	60	40
Formar alianzas estratégicas con otras empresas	0	0	0	100
Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno	0	0	50	50
Tomar decisiones a pesar de la incertidumbre	0	0	100	0
Revisar la calidad del trabajo de los empleados	70	30	0	0
Minimizar la incertidumbre de los resultados del negocio	80	20	0	0
Ganar la confianza de los clientes	0	70	0	30
Fomentar la expresión de los distintos puntos de vista	0	20	80	0
Ser precisos	70	15	0	15
Adquirir conocimientos y habilidades interfuncionales	0	50	30	20
Apoyar las decisiones de la alta dirección	100	0	0	0
Fomentar la toma de decisiones en los niveles más bajos	0	60	40	0
Minimizar el error humano	100	0	0	0
Aprovechar las habilidades individuales	0	50	50	0
Desarrollar nuevos productos o servicios	0	0	70	30
Lealtad y compromiso con la compañía	100	0	0	0
Alcanzar los objetivos presupuestados	100	0	0	0

Fuente: Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J (2008)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



Estimado _____

Para dar respuesta a uno de los objetivos de la investigación titulada “IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO”, conducida por la Lic. Carmen Villegas, como requisito de grado, para obtener el título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, requerimos de su valiosa colaboración para responder la encuesta que se presenta a continuación, destacando que a la información recolectada se le dará un tratamiento estrictamente confidencial, anónimo y con fines académicos.

Instrucciones

- Se trata de una tabla de atributos elaborado por la firma HAY GROUP y adaptada por los investigadores: Ruiz M., Ruiz S; Martínez L. Peláez I, la cual permite identificar el tipo de Cultura Organizacional que poseen las empresas, a partir de 56 afirmaciones, las cuales usted debe responder en su totalidad
- Marque con una equis (X) debajo del número que mejor describe su respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

Escala:

1= Entre 0% a -25% de presencia del atributo

2= Entre 26% a 50% de presencia del atributo

3=Entre 51%-75% de presencia del atributo

4=Entre 76% a 100% de presencia del atributo

- Sea sincero al responder

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ITMS	ESCALA	1	2	3	4
	AFIRMACIONES				
1	Fomenta el trabajo en equipo				
2	Apoyar las decisiones del jefe				
3	Proporcionar empleo estable				
4	Maximizar la satisfacción del consumidor				
5	Experimentar nuevas técnicas de dirección				
6	Conocer punto de vista del cliente				
7	Ser sumamente organizado				
8	Usar métodos probados para los mercados actuales				
9	Disminución de los ciclos de producto y tiempo de toma decisiones				
10	Dar los recursos necesarios para satisfacer a los clientes				
11	Mantener las actuales cuentas de clientes				
12	Crear nuevas alianzas o líneas de negocio				
13	Transmitir confianza en las acciones con los clientes				
14	Pensar con perspectiva flexible y adaptable				
15	Utilizar eficientemente los recursos escasos				
16	Vender con éxito				
17	Defender firmemente el propio punto de vista				
18	Mantener líneas claras de autoridad y responsabilidad				
19	Establecer procesos claros y bien documentados				
20	Mejorar continuamente las actividades				
21	Atraer los mejores talentos				
22	Tratar a los empleados con justicia y equidad				
23	Recompensar desempeños superiores				
24	Inventar nuevas maneras de realizar las cosas				
25	Mantener un elevado sentido de urgencia				
26	Establecer claras descripciones de trabajo				

27	Capitalizar oportunidades del exterior				
28	Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones				
29	Tolerar errores bienintencionados				
30	Seguir al mercado				
31	Participar en la formación continua				
32	Minimizar los aspectos negativos de los riesgos				
33	Usar recursos externos para cumplir los objetivos				
34	Aprovechar la creatividad y la innovación				
35	Anticipar los cambios en el entorno del negocio				
36	Tomar iniciativas				
37	Respetar la cadena de mando				
38	Organizar los puestos según habilidades individuales				
39	Aumentar la rapidez en la toma de decisiones				
40	Fomentar la innovación				
41	Formar alianzas estratégicas con otras empresas				
42	Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno				
43	Tomar decisiones a pesar de la incertidumbre				
44	Revisar la calidad del trabajo de los empleados				
45	Minimizar la incertidumbre de los resultados del negocio				
46	Ganar la confianza de los clientes				
47	Fomentar la expresión de los distintos puntos de vista				
48	Ser precisos				
49	Adquirir conocimientos y habilidades internacionales				
50	Apoyar las decisiones de la alta dirección				
51	Fomentar la toma de decisiones en los niveles más bajos				
52	Minimizar el error humano				
53	Aprovechar las habilidades individuales				
54	Desarrollar nuevos productos o servicios				
55	Lealtad y compromiso con la compañía				
56	Alcanzar los objetivos presupuestados				

Anexo N° 2. Instrumento II Utilizado para medir la Satisfacción Laboral



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



Estimado Trabajador:

El objetivo de este instrumento consiste en conocer su opinión sobre un conjunto de aspectos relacionados con la creación de una cultura organizacional que estimule la satisfacción del personal. Adicionalmente, permitirá a la Lic. Carmen Villegas, cumplir con un requisito de grado, para obtener el título de *Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales*.

Agradecemos de antemano su colaboración, destacando el compromiso de darle a la información recolectada un tratamiento **estrictamente confidencial, anónimo y con fines académicos**.

Instrucciones

- El cuestionario está conformado por 27 afirmaciones, las cuales debe responder en su totalidad
- Marque con una equis (X) debajo de cada cuadro correspondiente a las alternativas de la escala: **Ejemplo:**

ESCALAAFIRMACIONES	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, Ni En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. Me siento feliz cuando soy escuchado.		X		

- Escoja la opción que mejor representa su opinión
- No hay respuestas correctas e incorrectas.
- Tome el tiempo que considere necesario, sin repensar mucho
- No requiere firma porque es ANÓNIMO

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

	ESCALA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, Ni En	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	AFIRMACIONES					
1	La organización comunica y fomenta sus valores organizacionales.					
2	La gerencia informa oportunamente los planes o cambios a realizar					
3	Al momento de ingresar al cargo que ocupo, recibí adecuada inducción por parte de mi supervisor sobre el trabajo a realizar					
4	La organización se preocupa por mi crecimiento y desarrollo profesional.					
5	Mis opiniones son tomadas en cuenta					
6	La organización promueve entre sus empleados la atención al cliente y calidad de servicio					
7	Aquí se labora en condiciones de trabajo seguras (contra incendios, robos, sismos u otros accidentes)					
8	En el trabajo que realizo existe exposición constante a riesgos latentes que podrían afectar mi salud					
9	Dentro la organización se fomenta el trabajo en equipo					
10	Se reconoce mi buen desempeño en la ejecución de mis labores					
11	Existen normas y procedimientos establecidos donde se indica la forma cómo debemos hacer nuestro trabajo					
12	La organización fomenta reuniones con la participación de sus empleados.					
13	Cuento con los recursos adecuados para realizar mis labores diarias					
14	El sitio de trabajo es agradable y cómodo para trabajar					
15	El trato de mis superiores es cordial y respetuoso					
16	Estoy conforme con las normas de trabajo establecidas en la organización (horarios, reglas,).					
17	Las normas establecidas garantizan el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de la organización					

	ESCALA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, Ni En	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
18	Me siento motivado y estimulado por el trato que recibo de mi supervisor inmediato.					
19	Mi supervisor siempre está atento a corregirme oportunamente y con respeto, en caso de cometer alguna falla o equivocación					
20	Cuento con el apoyo de la organización y de mis jefes inmediatos cuando se me presenta alguna necesidad de índole personal					
21	Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados					
22	Me encuentro satisfecho con los beneficios socioeconómicos otorgados por la organización					
23	Es poco común la existencia de conflictos entre compañeros de trabajo					
24	La empresa otorga beneficios socioeconómicos significativamente mejores a lo que ofrece la Ley Orgánica del trabajo. (LOTTT).					
25	La organización otorga incentivos por el buen desempeño laboral para premiar la meritocracia					
26	Con frecuencia recibo cursos de formación relacionados con el trabajo que desempeño					
27	La organización entrena al personal en cuanto a la atención y trato al cliente					

Anexo N° 3. Kit de Validación



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA**



INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

**IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACION
LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN GUACARA
ESTADO CARABOBO**

Tutora: *Prof. Dra. Nerza Rey de Polanco*

Autor(a)

Lcda. Carmen Villegas CI:

17679083

Bárbula, Octubre 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



Estimado Profesor(a):

A continuación se presenta un Formato de Validación de Instrumentos de Recolección de Datos, cuyo propósito consiste en que usted, en calidad de experto en la temática objeto de estudio, evalúe y corrija cada ítem del Instrumento diseñado para la presente investigación, en el formato que se anexa para tal fin. Estas correcciones constituyen un elemento fundamental en la configuración y veracidad de los datos que serán recabados con fines investigativos.

Sin más a qué hacer referencia, y en la seguridad de contar con sus pertinentes y valiosas observaciones, se despide.

Atentamente,

Lcda. Carmen Villegas

CI: 17679083

Anexos:

- Trabajo de Grado: Título y Objetivos
- Cuadro Técnico-Metodológico
- Formato de Validación de Instrumento de Recolección de Datos
- Constancia de Validación del Instrumento
- Cuestionario a validar



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



TRABAJO DE GRADO

TÍTULO:

IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General:

Analizar el impacto que la cultura organizacional ejerce sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en una empresa farmacéutica, ubicada en Guacara, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar los atributos que caracterizan el tipo de cultura organizacional existente en la empresa de estudio.
- ✓ Examinar el nivel de satisfacción del personal que labora en la empresa farmacéutica.
- ✓ Determinar la vinculación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción del personal.
- ✓ Señalar recomendaciones que favorezcan la creación de una cultura organizacional que estimule la satisfacción del personal, basadas en los hallazgos encontrados.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA DE ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



Título del proyecto del proyecto de investigación	IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACION LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO					
Objetivo General	Analizar el impacto que la cultura organizacional ejerce sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en una empresa farmacéutica, ubicada en Guacara, Estado Carabobo					
Objetivos Especificos	Dimensión	Definición	Indicadores	Itms	Fuente	Instrumento
Identificar los atributos que caracterizan el tipo de cultura organizacional existente en la empresa de estudio.	Atributos por tipo de cultura organizacional	Se refiere al conjunto de características que definen el tipo de cultura organizacional. Según la metodología Hay Group existen mas de cincuenta atributos, tales como innovación, satisfacción al cliente, estabilidad laboral entre otros, los cuales permiten caracterizar los cuatro tipos de culturas: Funcional, por Procesos, Proyectos y Red	Atributos Cultura funcional Atributos Cultura de proceso Atributos Cultura de proyecto o basada en el tiempo Atributos Cultura de Red o Network:	56 preguntas apartir de los atributos aportados Hay Group (ver anexo tabla 1)	Gerente Supervisores	Encuesta basada en Tabla de Atributos Hay Group. Observación
Examinar el nivel de satisfacción del personal que labora en la empresa farmacéutica	Nivel de satisfacción laboral	Se refiere al 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 entre otros	1. Supervisión recibida 2. Comunicación 3. Ambiente de trabajo 4. Condiciones de trabajo 5. Beneficios socio- económicos e Incentivos 6. Políticas Normas y procedimientos 7. Oportunidades de formación y desarrollo	1. 3,15,18,19,20 2. 1,2,5,12 3. 6,14,21,23 4. 7,8,13 5. 10,22,24,25 6. 9,11,16,17 7. 4,26,27	Gerente Supervisores Empleados	Encuesta



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, _____, titular de la cédula de identidad N°: _____, Especialista en el área de _____, hago constar por medio de la presente que el instrumento metodológico utilizado en el Trabajo de Grado titulado **“IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO”**, presentado por la Lic. **Carmen Felina, Villegas Herrera. CI; 17679083**, para optar al título de *Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales*, reúne las características y condiciones necesarias referentes a la validez y confiabilidad para cumplir con los objetivos en el trabajo de investigación.

Firma del Experto: _____

Lugar: _____ **Fecha:** ____ / ____ / ____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



Estimado Trabajador:

El objetivo de este instrumento consiste en conocer su opinión sobre un conjunto de aspectos relacionados con la creación de una cultura organizacional que estimule la satisfacción del personal. Adicionalmente, permitirá a la Lic. Carmen Villegas, cumplir con un requisito de grado, para obtener el título de *Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales*. Agradecemos de antemano su colaboración, destacando el compromiso de darle a la información recolectada un tratamiento **estrictamente confidencial, anónimo y con fines académicos**.

Instrucciones

- El cuestionario está conformado por 27 afirmaciones, las cuales debe responder en su totalidad
- Marque con una equis (X) debajo de cada cuadro correspondiente a las alternativas de la escala: **Ejemplo:**

ESCALA	Totamente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, Ni Desacuerdo	En Desacuerdo	Totamente en Desacuerdo
AFIRMACIONES					
1. Me siento feliz cuando soy escuchado.		X			

- Escoja la opción que mejor representa su opinión
- No hay respuestas correctas e incorrectas.
- Tome el tiempo que considere necesario, sin repensar mucho
- No requiere firma porque es ANÓNIMO

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

	ESCALA	Totamente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, Ni En	Desacuerdo	Totamente en Desacuerdo
	AFIRMACIONES					
1	La organización comunica y fomenta sus valores organizacionales.					
2	La gerencia informa oportunamente los planes o cambios a realizar					
3	Al momento de ingresar al cargo que ocupó, recibí adecuada inducción por parte de mi supervisor sobre el trabajo a realizar					
4	La organización se preocupa por mi crecimiento y desarrollo profesional.					
5	Mis opiniones son tomadas en cuenta					
6	La organización promueve entre sus empleados la atención al cliente y calidad de servicio					
7	Aquí se labora en condiciones de trabajo seguras (contra incendios, robos, sismos u otros accidentes)					
8	En el trabajo que realizo existe exposición constante a riesgos latentes que podrían afectar mi salud					
9	Dentro la organización se fomenta el trabajo en equipo					
10	Se reconoce mi buen desempeño en la ejecución de mis labores					
11	Existen normas y procedimientos establecidos donde se indica la forma cómo debemos hacer nuestro trabajo					
12	La organización fomenta reuniones con la participación de sus empleados.					
13	Cuento con los recursos adecuados para realizar mis labores diarias					
14	El sitio de trabajo es agradable y cómodo para trabajar					
15	El trato de mis superiores es cordial y respetuoso					
16	Estoy conforme con las normas de trabajo establecidas en la organización (horarios, reglas.).					
17	Las normas establecidas garantizan el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de la organización					

	ESCALA	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, Ni En	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
18	Me siento motivado y estimulado por el trato que recibo de mi supervisor inmediato.					
19	Mi supervisor siempre está atento a corregirme oportunamente y con respeto, en caso de cometer alguna falla o equivocación					
20	Cuento con el apoyo de la organización y de mis jefes inmediatos cuando se me presenta alguna necesidad de índole personal					
21	Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados					
22	Me encuentro satisfecho con los beneficios socioeconómicos otorgados por la organización					
23	Es poco común la existencia de conflictos entre compañeros de trabajo					
24	La empresa otorga beneficios socioeconómicos significativamente mejores a lo que ofrece la Ley Orgánica del trabajo. (LOTTT).					
25	La organización otorga incentivos por el buen desempeño laboral para premiar la meritocracia					
26	Con frecuencia recibo cursos de formación relacionados con el trabajo que desempeño					
27	La organización entrena al personal en cuanto a la atención y trato al cliente					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



**FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE
 DATOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

ÍTE M	REDACCIÓN APROPIADA		PERTINENCIA CON OBJETIVOS		SE DEBE REFORMULAR		OBSERVACIONES
	SI	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							

24							
25							
26							
27							

Anexo N° 4. Evaluación de los expertos

ITMS	EXPERTOS			SUMA Σ	PROMEDIO
	4	2	3		
				9	3,0
1	4	3	4	11	3,7
2	3	4	4	11	3,7
3	4	4	3	11	3,7
4	4	4	4	12	4,0
5	3	3	4	10	3,3
6	2	4	4	10	3,3
7	4	4	3	11	3,7
8	4	2	4	10	3,3
9	3	4	4	11	3,7
10	4	3	4	11	3,7
11	3	4	4	11	3,7
12	4	4	4	12	4,0
13	3	4	3	10	3,3
14	4	3	4	11	3,7
15	2	4	4	10	3,3
16	3	2	3	8	2,7
17	4	4	4	12	4,0
18	4	3	3	10	3,3
19	4	4	2	10	3,3
20	3	2	4	9	3,0
21	4	3	4	11	3,7
22	2	4	3	9	3,0
23	3	2	3	8	2,7
24	4	3	4	11	3,7
25	4	4	3	11	3,7
26	3	4	4	11	3,7
27	3	3	4	10	3,3
TOTAL					97,0
4: CR: COEFICIENTE DE RANGO DE Óptimo VALORACION 3:Bueno N: N° de Ítem 2: Regular Σ: Rv: Sumatoria de R de V 1: eficiente $CRV = \frac{\Sigma R_v}{N}$ CVR= 97,0 /27= 3,60					

Coeficiente ALFA CRONBACH de la Variable Satisfacción.

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL PUNTAJE
1	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	5	5	3	4	5	3	5	5	3	5	2	2	2	94
2	2	2	5	4	4	4	5	2	2	5	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	2	4	2	5	4	3	2	97
3	2	2	4	2	2	3	2	4	2	2	2	2	4	3	3	3	2	2	2	4	2	3	1	3	3	2	2	68
4	4	4	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	1	4	117
5	4	4	4	1	3	4	5	1	4	3	4	3	4	3	1	4	3	1	1	4	3	4	3	4	3	1	4	83
6	4	5	4	3	4	4	5	2	4	5	4	5	4	2	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	2	3	4	104
7	4	5	4	4	1	4	5	1	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	1	1	4	1	4	1	1	2	69
8	3	2	5	1	1	2	4	1	3	2	4	1	4	3	2	3	4	2	4	5	3	4	1	4	2	2	2	74
9	2	3	2	2	3	4	3	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	4	2	3	2	2	1	68
10	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2	4	2	3	4	3	2	71
SUMA	30	32	38	27	27	35	39	21	29	33	33	31	39	31	30	38	32	25	31	38	30	41	24	39	27	20	25	845
PROMEDIO	3,0	3,2	3,8	2,7	2,7	3,5	3,9	2,1	2,9	3,3	3,3	3,1	3,9	3,1	3,0	3,8	3,2	2,5	3,1	3,8	3,0	4,1	2,4	3,9	2,7	2,0	2,5	84,50
DESVIACION	0,9	1,2	1,1	1,3	1,2	1,0	1,2	1,0	1,3	1,3	1,1	1,3	0,7	1,0	1,3	0,9	0,9	1,1	1,4	1,2	1,3	0,6	1,3	0,7	1,1	0,8	1,1	17,52
VARIANZA	0,9	1,5	1,3	1,8	1,3	0,9	1,4	1,0	1,7	1,8	1,1	1,7	0,5	1,0	1,8	0,8	0,8	1,2	1,9	1,5	1,8	0,3	1,8	0,5	1,1	0,7	1,2	306,94
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																												18,3
RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	2	3	1	0	1	4	0	1	3	1	2	1	1	2	3	1	0	2	3	2	2	1	2	0	0	0	
DE ACUERDO	4	2	4	2	3	5	3	1	3	1	4	1	8	2	1	2	2	3	2	4	1	7	1	5	3	0	3	
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	4	0	4	3	5	5	0	2	2	3	1	2	3	2	3	0	
EN DESACUERDO	4	4	2	3	2	2	2	4	4	4	3	2	1	3	3	0	2	6	3	0	3	0	3	0	4	4	6	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0	0	2	2	0	0	3	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	3	0	1	3	1	
TOTALES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	

Fuente: Elaboración a partir del cuestionario de Satisfacción.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Pedro Miguel Juan Ferrer, titular de la cédula de identidad N°: 4568977, Especialista en el área de ESTADÍSTICA, hago constar por medio de la presente que el instrumento metodológico utilizado en el Trabajo de Grado titulado “**IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO**”, presentado por la Lic. **Carmen Felina, Villegas Herrera. CI; 17679083**, para optar al título de *Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales*, reúne las características y condiciones necesarias referentes a la validez y para dar respuesta a los objetivos de la investigación cumplir con los objetivos en el trabajo de investigación.

Firma del Experto: _____

Lugar: Palma de Mallorca Fecha: 15, 01, 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, JOSÉ L. SEQUERA, titular de la cédula de identidad
Nº: 12.101.023 Especialista en el área de MATRL, hago
constar por medio de la presente que el instrumento metodológico utilizado en el Trabajo
de Grado titulado **"IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA
SATISFACCIÓN LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN
GUACARA ESTADO CARABOBO"**, presentado por la Lic. Carmen Felina, Villegas
Herrera. CI; 17679083, para optar al título de *Magíster en Administración del Trabajo y
Relaciones Laborales*, reúne las características y condiciones necesarias referentes a la
validez y confiabilidad para cumplir con los objetivos en el trabajo de investigación.

Firma del Experto: _____

Lugar: NAGUANAGUA Fecha: 18/10/2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BARBULA

POST GRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Juan O. JONASSEN, titular de la cédula de identidad
Nº: 52702836, Especialista en el área de RELACIONES LABORALES, hago
constar por medio de la presente que el instrumento metodológico utilizado en el Trabajo
de Grado titulado **"IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA
SATISFACCIÓN LABORAL. CASO EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN
GUACARA ESTADO CARABOBO"**, presentado por la Lic. Carmen Felina, Villegas
Herrera. CI: 17679083, para optar al título de *Magíster en Administración del Trabajo y
Relaciones Laborales*, reúne las características y condiciones necesarias referentes a la
validez y confiabilidad para cumplir con los objetivos en el trabajo de investigación.

Firma del Experto: Juan O. JONASSEN

Lugar: BARBULA Fecha: 21/10/2016

