

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
EMPRESA FAMILIAR VIDRIOS & ESTRUCTURAS GUILLEN SAC
LIMA, 2019**

PRESENTADO POR

CESAR HUMBERTO TAUMA VELAYARCE

**PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

ASESOR

Mg. SANDRA NASHALI LOZANO ARAGÓN

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
COMPORTAMIENTO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

LIMA - PERÚ

2019

Dedicatoria

A dios por ser la luz que dirige mi vida
inspiración y fortaleza. A Cynthia
Contreras por su comprensión y apoyo
permanente.

Agradecimiento

A mi querida Madre Epifanía Velayarce por su comprensión y apoyo incondicional.

Al Dr. Máximo Ramírez por su apoyo permanente y por ser el promotor del logro de mi grado de maestro.

Índice

Páginas Preliminares	
Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi

Capítulo I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Definición del problema	15
1.2.1. Problema general	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Objetivos de la investigación	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Hipótesis de la investigación	16
1.4.1. Hipótesis general	16
1.4.2. Hipótesis específicas	16
1.5. Variables y dimensiones	17
1.6. Justificación de la investigación	18

Capítulo II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	21
2.2. Bases teóricas	31
2.3. Definición de términos básicos	74

Capítulo III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación	77
3.2. Diseño de investigación	79
3.3. Población y muestra de la investigación	80
3.4. Técnicas para la recolección de datos	81
3.4.1. Descripción de los instrumentos	82
3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos	82
3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos	83

Capítulo IV

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras	84
4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones	85
4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones	99
4.1.3. Prueba de normalidad	99
4.1.4. Contrastación de las hipótesis de investigación	99

Capítulo V

5. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados obtenidos	106
5.2. Conclusiones	114
5.3. Recomendaciones	116
FUENTES DE INFORMACIÓN	117
ANEXOS	121
Anexo 1. Matriz de consistencia	122
Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos	123
Anexo 3. Bases de datos	125
Anexo 4. Evidencia digital de similitud	128
Anexo 5. Autorización de publicación en el repositorio	129

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Operacionalización de la variable cultura organizacional</i>	17
Tabla 2	<i>Operacionalización de la variable satisfacción laboral</i>	18
Tabla 3	<i>El cambio generacional en la Empresa Familiar</i>	73
Tabla 4	<i>Validez del instrumento por juicio de expertos</i>	83
Tabla 5	<i>Distribución de frecuencias y porcentajes de la cultura organizacional en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.</i>	85
Tabla 6	<i>Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión organizacional en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.</i>	86
Tabla 7	<i>Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión confianza en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.</i>	88
Tabla 8	<i>Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión creatividad en la Empresa Familiar Vidrios & Estructura SAC Año 2019.</i>	89
Tabla 9	<i>Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión liderazgo de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.</i>	91
Tabla 10	<i>Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión motivación de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructura SAC, año 2019.</i>	92
Tabla 11	<i>Distribución de frecuencias y porcentajes de la satisfacción laboral en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.</i>	93
Tabla 12	<i>Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión factor actitudinal de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructura SAC, año 2019.</i>	95
Tabla 13	<i>Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión factor operativo de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructura SAC, año 2019.</i>	96
Tabla 14	<i>Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión factor de riesgo de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructura SAC, año 2019.</i>	98
Tabla 15	<i>Coefficiente de correlación entre la cultura organizacional y la satisfacción del trabajador</i>	100

Tabla 16	<i>Coeficiente de correlación entre la cultura organizacional y el factor actitudinal</i>	102
Tabla 17	<i>Coeficiente de correlación entre la cultura organizacional y el factor operativo</i>	103
Tabla 18	<i>Coeficiente de correlación entre la cultura organizacional y el factor riesgo</i>	105

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i>	Nivel de la cultura organización	85
<i>Figura 2.</i>	Nivel de organización en la empresa	87
<i>Figura 3.</i>	Nivel de la confianza en la empresa	88
<i>Figura 4.</i>	Nivel de la creatividad en la empresa	90
<i>Figura 5.</i>	Nivel del liderazgo en la empresa	91
<i>Figura 6.</i>	Nivel de la motivación en la empresa	92
<i>Figura 7.</i>	Nivel de satisfacción laboral	94
<i>Figura 8.</i>	Nivel del factor actitudinal	95
<i>Figura 9.</i>	Nivel del factor operativo	97
<i>Figura 10.</i>	Nivel del factor riesgo	98
<i>Figura 11.</i>	Diagrama de dispersión en la correlación de los puntajes alcanzados en las variables cultura organizacional y satisfacción del trabajador.	100

Resumen

En la presente investigación se ha pretendido determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

Para analizar los datos estadísticos y así poder evidenciar que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral, se procedió con el diseño metodológico a emplearse, el cual se podría que decir que responde a una investigación de tipo básico, con un nivel descriptivo correlacional y a un diseño hipotético deductivo, de carácter estadístico analítico; en tal sentido no experimental de corte transversal.

Finalmente se ha llegado a la conclusión de que la cultura organizacional se relaciona según Pearson en 0.885 con la satisfacción laboral en la empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019. Con un nivel de significancia de $0.001 < \alpha < 0.05$. Por lo que se acepta la hipótesis sostenida en la investigación y se acepta la hipótesis nula. Demostrándose como válido la relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del trabajador.

Palabras claves: Cultura organizacional, satisfacción laboral, organización, confianza, creatividad, liderazgo, motivación, factor actitudinal, factor operativo y factor riesgo.

Abstract

In the present investigation it has been tried to determine to what extent the organizational culture is related to the satisfaction of the client in the Family Company Glasses & Structures Guillen SAC Lima, 2019.

To analyze the bibliographic data and statistical data, it is evident that the organizational culture is significantly related to customer satisfaction, we proceeded with the methodological design to be used, which could be said to respond to a basic type of research, with a descriptive correlational level and a deductive hypothetical design, of an analytical statistical nature; in such a non-experimental cross-sectional sense.

Finally, it has been concluded that the organizational culture is related according to Pearson in 0.885 with customer satisfaction in the family company Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019. With a significance level of $0.001 < \alpha < 0.05$. Therefore, the hypothesis supported in the investigation is accepted and the null hypothesis is accepted. Demonstrating as valid the significant relationship between organizational culture and customer satisfaction.

Keywords: Organizational culture, customer satisfaction, organization, trust, creativity, leadership, motivation, attitude factor, operational factor and risk factor.

Introducción

La creciente transformación científica y tecnológica que, a escala universal, vive la sociedad del siglo XXI, implica cambios sustanciales en los valores sociales y organizacionales. Como componente importante e imprescindible en toda organización donde destaca el recurso humano conformada por sujetos con capacidades y actitudes de potencialidades disímiles. De hecho, toda organización siempre busca la excelencia tanto en logro de sus objetivos y fines como la administración de sus recursos. En consecuencia, con esta investigación sobre la Cultura organizacional de la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC y relación con la satisfacción laboral de los trabajadores, lo que se busca es determinar las necesidades infinitas de la empresa y los recursos escasos dentro de ella. Por tanto, la investigación busca motivar la correcta administración con inteligencia la utilización de los recursos. En ese sentido, las empresas de estos tiempos conllevan, entre sus propósitos de corto, mediano y largo plazo, procesos de cualificación y desarrollo de capacidades y actitudes favorables a la producción o al servicio que brinda. Así, toda empresa moderna ha ubicado como prioridad el desarrollo humano como concepto amplio y totalizador que comprende todas las opciones y factores humanas en todas sus dimensiones. Sin embargo, el desarrollo humano, constituye un proceso cambiante, su naturaleza social está en constante movimiento de aprendizaje y reaprendizaje y, por ende, está determinado por sus valores y prácticas. Exenta de las potencialidades de los componentes organizacionales, cualquier tipo de desarrollo y, por lo tanto, el éxito organizacional sería improbable.

Bajo esa perspectiva, las organizaciones modernas en desarrollo en concordancia a los avances de los conocimientos científicos y el desarrollo social en algunos casos han creado alternativas pertinentes y en otras, no han hecho más aplicar modelos de actuación. En ambos

casos no se ha dejado de lado la necesidad de responder asertivamente al progreso social. Así, como respuesta al panorama cambiante les corresponde a las líderes organizaciones sin perder de vista el desarrollo de la ciencia mundial, más bien en apropiación crítica de aportes foráneos, configurar organizaciones con Culturas organizaciones y donde la satisfacción laboral del trabajador sea consecuencia de esta.

Bajo ese contexto, el presente trabajo de investigación titulado la Cultura organizacional de la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC y su influencia en la satisfacción laboral de los trabadores, lo que pretende es mostrar la relación que existe entre las variables que se manifiestan en los recursos humanos como pilar importante de toda organización.

Finalmente, se muestran los aspectos administrativos, los recursos y los anexos que avalan y sustentan el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Capítulo I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La Cultura Organizacional de las empresas familiares, en los últimos años ha dado un cambio muy significativo en cuanto a sus sistemas de llegar al cliente. Esto a razón de diversos factores, entre ellas la globalización del mercado y los adelantos tecnológicos. Otro factor de los negocios familiares, son los principios, creencias y valores que identifican a las organizaciones, sobre todo con la finalidad de poder aprovechar ese gran mercado existente que exige innovar cada día, con el fin de hacer llegar sus productos y servicios dentro de los estándares de calidad que se requieren para la satisfacción de los clientes.

Sobre este particular, se aprecia que, en las medianas y grandes empresas como parte de la Cultura organizacional, se encaminan en el mejoramiento de la parte gerencial, es decir; en

llevar a cabo el desarrollo comercial tomando como base la responsabilidad y el respeto al cliente, llevar a cabo procesos productivos con calidad y eficiencia, concordantes con los objetivos y metas que persiguen, sobre todo que sean el reflejo de la imagen del sector comercial.

En este panorama se encuentran las medianas y grandes empresas familiares, que se hicieron evidentes por la preocupación permanente del trabajo más ordenado y planificado, con manuales relacionados a procedimientos, reglas de comportamiento e imagen corporativa, destacando las normas como parte esencial de los cambios, donde se aprecia además que los negocios familiares vienen orientando el desempeño de sus integrantes, siendo el cliente el centro del negocio, la producción con cero defectos, aceptando la participación del trabajador, las sugerencias y como meta de abastecer el mercado local, nacional e internacional; lo cual evidencia que la Cultura Organizacional, en los negocios familiares existentes entre los miembros del hogar, están encaminadas al trabajo planificado y a satisfacer las necesidades de los clientes, demostrando por lo tanto, que los negocios prevalecen con la Cultura social del entorno. Cabe reiterar, que en los negocios familiares como Vidrios & Estructuras Guillen SAC, el factor social incide favorablemente en el desarrollo de la empresa y en la satisfacción laboral de sus miembros, donde destacan como parte de las interrelaciones el trato cordial, el pago puntual, el crecimiento sostenido, posicionamiento en el mercado, es decir; que en este tipo de negocios el potencial humano ocupa un lugar importante en la gestión.

Finalmente dentro de este contexto, donde ha de desarrollarse el estudio, se observa que la Cultura Organizacional de la empresa familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC en la satisfacción laboral del trabajador en Lima, viene generando una nueva Cultura organizacional, donde destaca en forma nítida la preocupación de sus líderes en sembrar un clima laboral

adecuado, siendo una de sus principales tareas la capacitación y el mejoramiento cualitativo de sus integrantes, con el fin que puedan desempeñarse en los diferentes niveles de responsabilidad organizacional, con la confianza y tranquilidad necesaria; teniendo presente que la labor que cumplan les va a permitir mantenerse cohesionados, trabajar para el logro de sus metas y objetivos y enfrentar con éxito los desafíos que se presentan como parte de la competitividad en el campo comercial.

1.2. Definición del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida la cultura organizacional y la satisfacción laboral se relaciona en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019?

1.2.2. Problemas específicos

¿En qué medida la cultura organizacional y el factor actitudinal se relaciona en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019?

¿En qué medida la cultura organizacional y el factor operativo se relaciona en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019?

¿En qué medida la cultura organizacional y el factor riesgo se relaciona en la empresa Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

a) Precisar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con el factor actitudinal en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

b) Preciar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con el factor operativo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

c) Preciar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con el factor riesgo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis general

La cultura organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

1.4.2. Hipótesis específicas

a) La cultura organizacional se relaciona significativamente con el factor actitudinal en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

b) La cultura organizacional se relaciona significativamente con el factor operativo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

c) La cultura organizacional se relaciona significativamente con riesgo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

1.5. Variables y dimensiones

1.5.1. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable cultura organizacional

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Organización	- Promueve la comunicación.	1-5	1. Excelente	Alto
	- Estilo de comunicación.		2. Muy bueno	Medio
	- Respeto familiar en de trabajo.		3. Bueno	Bajo
	- Espacios de comunicación.		4. Regular	
	- Valora la sinceridad.		5. Deficiente	
Confianza	- Valora la responsabilidad.			
	- Otorga confianza			
Creatividad	- Promueve la creatividad			
	- Promueve el uso de medios y materiales			
	- Promueve argumentos de ideas.			
Liderazgo	- Estrategias de mando.			
	- Interrelación con entorno.			
	- Promueve el liderazgo.			
Motivación	- Toma de decisiones asertivas.			
	- Estimula la perseverancia.			
	- Busca el liderazgo			
	- Reconoce los logros.			
	- Genera clima institucional			

Tabla 2

Operacionalización de la variable satisfacción laboral

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Factor actitudinal	- Liderazgo frente a los demás.	1-3	1. Excelente	Alto
	- Capacidad de iniciativa.		2. Muy bueno	Medio
Factor operativo	- Espíritu de cooperación		3. Bueno	Bajo
	- Su trabajo es eficaz y de calidad.		4. Regular	
Factor de riesgo	- Sus trabajos se diferencian en calidad.		5. Deficiente	
	- Asumir retos			
	- Impactos de riesgos			
	- Planificación y logros			

1.6. Justificación de la investigación**Justificación teórica**

La investigación se justifica plenamente, porque otorgará una relevancia conceptual a la teoría de la Cultura Organizacional y de la satisfacción del cliente, reforzando y ampliando su campo de conocimientos sobre un negocio familiar que compite con grandes empresas transnacionales en el mercado, desde la concepción de un negocio familiar, asimismo se justifica porque los resultados que se obtenga ayudarán a difundir las teorías encontradas y poder elaborarlas sobre la Cultura Organizacional.

Justificación práctica

De manera práctica, se justifica porque ayudará a resolver la problemática planteada en la investigación sobre la Cultura Organizacional de una empresa familiar y la satisfacción laboral,

que analiza como premisa la producción, venta y calidad del producto, en un contexto estratégico como es el negocio familiar, que propicia el incremento de la producción y calidad de servicio.

Asimismo, se justifica, porque la empresa familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, tomará en cuenta la Cultura Organizacional como factor estratégico para elevar el nivel de productividad, asimismo tendrá en cuenta el recurso humano para otorgarle el valor preponderante como elemento dinamizador de la empresa.

Importancia de la investigación

La importancia del estudio radica en que una vez terminada, sus resultados permitirá mejorar el escenario laboral del negocio familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, además surge como una necesidad de innovar con fines de mejorar la producción, mejora que permitirá elaborar el marco de referencia para que los trabajadores puedan tener conocimiento de las características de la Cultura Organizacional, a fin de diseñar estrategias innovadoras y de calidad, en todas las áreas de la empresa orientadas a prestar servicio de calidad, además de su premisa de cumplir con los objetivos y el perfil del entorno familiar, mejorar los niveles de rendimientos y productividad administrativa con una mayor identificación con el ámbito profesional y un mayor impacto y reconocimiento en el ejercicio comercial del rubro de vidrios.

Limitación de estudio

La realización del presente estudio no tiene, felizmente, hasta el momento de su fundamentación teórica mayor dificultad con excepción de las que impone el tiempo y las exigencias propias de

la autodisciplina y perseverancia. El trabajo se realizará con recursos económicos propios del investigador y cuenta con la autorización correspondiente de la autoridad competente, además cuenta con asesoría especializada para elaborar los cuestionarios en función de las variables

Capítulo II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

En la revisión bibliográfica relacionado al tema de investigación, no se ha encontrado de manera específica una acción, hecho o circunstancia que permite comprender o valorar investigaciones sobre empresas familiares, sin embargo, en las siguientes líneas se enumera los antecedentes que tienen alguna similitud en cuanto al tema que se está investigando.

Antecedentes nacionales

Torres (2016) *Cultura Organizacional y la Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú*. La presente investigación es el resultado del diagnóstico de la relación de la Cultura Organizacional con la percepción del Desempeño Laboral de trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional de Lima por el año 2016. El objetivo general es determinar de qué

manera la Cultura Organizacional (los valores, creencia, clima, normas, símbolos y filosofía) se relaciona con el Desempeño Laboral. La investigación es de tipo descriptivo, cuantitativo y correlacional, con un diseño no experimental y transversal. El periodo de tiempo analizado es de junio a diciembre de 2016. La población es de 42 trabajadores. La muestra, seleccionada probabilísticamente, está conformada por 37 trabajadores. Para medir la cultura organizacional, se ha utilizado el instrumento para evaluar cultura organizacional de la autora María Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño; para el desempeño laboral se ha utilizado el instrumento de métodos de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS). La técnica utilizada en el estudio es la observación participante, es decir, identificarse como investigadores y sobre esta base recopilar la información. Se ha establecido la existencia de una relación significativa entre la cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores, relación directamente proporcional. Entre los valores y desempeño laboral, existe concordancia significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre creencias y desempeño laboral existe concordancia significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre clima y el desempeño laboral, existe relación significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre normas y el desempeño laboral, existe relación significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre símbolos y el desempeño laboral, existe relación significativa y una correspondencia directamente proporcional. Por último, entre filosofía y desempeño laboral existe relación significativa, directamente proporcional.

Calderón (2013) *La Cultura Organizacional en la Estabilidad Laboral*” (estudio realizado en lubricantes la calzada S.A.) El presente trabajo de investigación tiene como objetivo dar a conocer las razones para descubrir si la cultura organizacional afecta la estabilidad laboral, según la percepción de un grupo de colaboradores de una empresa de venta de

lubricantes y baterías para carro la Calzada S.A. de Retalhuleu. La muestra de estudio está conformada por un número de 26 colaboradores que tienen un mínimo de un año de laborar en la empresa. La primera variable de la investigación es Cultura Organizacional, que por medio de la cual se realizará un estudio para saber si afecta la estabilidad laboral de los colaboradores dentro de la organización, teniendo como factores de estudio aspectos externos e internos que puedan en su efecto causar inestabilidad laboral a los colaboradores. El instrumento que se utilizará en el estudio es la escala de Likert, es una clase de medida compuesta con la intención de mejorar los niveles en la investigación social mediante el uso de categorías de respuestas estandarizadas. La investigación a realizar es de tipo descriptivo estudia, interpreta y refiere que es un campo de estudio amplísimo, utiliza relaciones, correlaciones estructuradas, variables independientes y dependientes. También se utilizará la fórmula de Rotación de personal que son datos que se recopilan para encontrar la fluctuación de personal dentro de una empresa, si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización y si se presenta elevado o con fluidez se transmite inestabilidad a los colaboradores dentro de la organización.

Pilco - Romero - Saavedra & Vásquez (2017) *La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque*. La presente investigación tiene por objetivo general analizar y caracterizar la cultura organizacional de tres empresas de banca comercial en el departamento de Lambayeque se hizo bajo la metodología del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) que tiene sus bases en el modelo Competing Values Framework (CVF) como herramienta de medición de la percepción de la cultura organizacional. Se aplicó el modelo conceptual de Cameron y Quinn (2006), se efectuó el análisis factorial, y luego la prueba de KolmogorovSmirnov para evaluar la normalidad. La prueba de Levene, se

usó para evaluar la homocedasticidad y así determinar el tipo de técnicas estadísticas a usar. Se probaron las hipótesis nulas mediante diagramas de caja y bigotes, son representaciones visuales donde se describe características importantes, y pruebas estadísticas paramétricas y no paramétricas para la percepción actual y deseada de cultura organizacional. La población está representada por los 391 trabajadores, pero la muestra está definida por 123 participantes de estudio. Las conclusiones del estudio refieren la ausencia de consenso en todas las dimensiones de los dos tipos de culturas actual y deseada evaluadas en cada entidad bancaria, mediante intervalos de confianza del 95%, al presentar todos porcentajes de respuestas dentro del intervalo muy por debajo del 70%. Asimismo, se concluye la existencia de un deseo generalizado por trabajar en instituciones con cultura tipo Clan, hecho importante para que las altas direcciones de las organizaciones de la banca comercial reflexionen sobre la cultura en la que se desenvuelve el personal de sus organizaciones.

Melgar (2016) *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima*. La presente investigación, presentó como problema general ¿Qué relación existe entre el liderazgo gerencial y la cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - 2016? cuyo objetivo general fue determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y la cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016, con hipótesis general, el liderazgo gerencial se relaciona directamente con la cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - 2016. El tipo de investigación fue básica, se utilizó el método científico, método descriptivo, hipotético – deductivo y método estadístico; el diseño fue no experimental; la población y muestra estuvieron conformadas por 135 y 105

administrativos respectivamente. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario de 30 ítems por cada variable. La validez se realizó mediante juicio de expertos y la confiabilidad de los instrumentos se obtuvo mediante la prueba de Alfa de Cronbach, con una muestra piloto de 24 encuestados, que arrojó 0.958 y 0.970 para cada instrumento, considerándose altamente confiable. Para el tratamiento estadístico de datos se utilizó el estadístico Rho de Spearman para datos correlacionales. Como resultado se encontró una relación directa y significativa entre las variables, puesto que se obtuvo un coeficiente de correlación alta y directa positiva de Spearman $r=0.786$. Una significancia $p=0.000$.

Torres (2017) *Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima*. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima – 2017. En cuanto al diseño de investigación; es no experimental, de alcance; correlacional y de tipo básica. Siendo la investigación de enfoque cuantitativo realizada en 55 trabajadores de un Centro de Atención al Ciudadano. Para la recolección de datos de la variable cultura organizacional, se aplicó la técnica de la encuesta, que hizo uso de un cuestionario de escala ordinal, el cual indica una confiabilidad alta. Para la variable satisfacción laboral, igualmente se utilizó la técnica de la encuesta que hizo uso de un cuestionario de escala ordinal, indicando en ambas variables una confiabilidad alta, respecto a la validez de los instrumentos la brindaron dos temáticos y un metodólogo, quienes coincidieron en determinar; que son aplicables los instrumentos para medir ambas variables de estudio. Para el proceso de los datos inferenciales se aplicó el estadístico de Spearman. Los resultados obtenidos luego del procesamiento y análisis de datos indicaron que: Existe relación entre la cultura organizacional

y la satisfacción laboral, del personal que labora en un Centro de Atención al Ciudadano - Lima, 2017. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman y un valor de significancia menor a 0,05.

Castillo (2016) *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba S.A.C, Bagua Grande, Amazonas* El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Empresa Municipal de Servicios Eléctricos Utcubamba S.A.C, 2016. Este trabajo desarrolla un estudio correlacional de corte transversal. Participaron en el estudio 54 trabajadores calculado de una población finita. Para medir clima organizacional y sus dimensiones, se tomó la escala CL-SPC diseñada por Palma (2004); y para medir la variable satisfacción laboral y sus dimensiones, se consideró la escala SL-SPC diseñada por Palma (1999), ambos instrumentos valoran las respuestas en la escala de Likert. Los resultados, mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, demuestran que existe correlación entre clima organizacional y motivación laboral, obteniéndose un coeficiente de 0.750 (p-valor=0,000). Entre clima organizacional y la dimensión condiciones físicas y/o materiales, un coeficiente de 0.493 (p-valor=0,000); así mismo respecto a la dimensión políticas administrativas, un coeficiente de 0.487 (p-valor=0,000), respecto a la dimensión relaciones sociales, un coeficiente de 0.557 (p-valor=0,000), así también con la dimensión desarrollo personal un coeficiente de 0.638 (p-valor =0,000), con la dimensión desempeño de tareas un coeficiente de 0.595 (p-valor = 0,000) y finalmente con la dimensión relación con la autoridad un coeficiente de 0.510 (p-valor = 0,000). Se concluye que el clima organizacional se relaciona favorablemente con la satisfacción laboral y sus respectivas dimensiones, excepto con la dimensión beneficios laborales y/o remunerativas con la que existe una correlación débil. Por lo tanto, a mayores niveles de clima organizacional,

los clientes colaboradores de la entidad experimentan mayor motivación en la ejecución de sus tareas. Por otro lado, se llegó a la conclusión que la motivación laboral está determinada por el nivel de clima organizacional que experimentan los colaboradores de la empresa de Servicios Eléctricos Utcubamba S.A.C., sin embargo, no se experimentan mayores beneficios laborales y/o remunerativos a pesar de que exista un clima favorable.

Antecedentes internacionales

Robles-Alabart-Rodríguez (2016) *La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas*. Este artículo parte de la tesis de maestría “La Cultura Organizacional y su Influencia en el Comportamiento Innovador de la Empresa Pública de Parques EISSN: 1390-776X El estado de la Comunicación Organizacional Con Humanitas: Revista Científica de Comunicación, 7(2), 76-91. 77 urbanos y Espacios Públicos de la Provincia del Guayas”. El problema de investigación: ¿Cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos, E.P. de la provincia del Guayas? El objetivo general evaluar la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. El diseño investigación no experimental transeccional y un estudio correlacional. La hipótesis: la cultura organizacional de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas influye positivamente en el comportamiento innovador de los empleados. La metodología de investigación es cuantitativa, se aplicaron técnicas investigativas que permitieron desarrollar la argumentación correspondiente. Se basó en los procedimientos para validar la propuesta de la investigación, y definir si están

correctamente relacionadas la investigación con las variables: Cultura organizacional e influencia en el comportamiento innovador. Esta investigación determinó que la innovación en los días actuales sí se encuentra bien fundamentada dentro de la institución, que la gran mayoría de gente acuerda que es el motor que impulsa sus actividades y su enfoque a lograr los objetivos, por lo que la cultura organizacional se debe fortalecer en la comunicación entre directivos y empleados en general. Con esta investigación se pudo crear los pilares fundamentales que tiene la institución donde se encuentran las variables que explican por qué existe innovación dentro de la organización debido a la cultura organizacional existente en la empresa y realizar un planteamiento de mejora sobre las áreas de oportunidad que se encontraron, producto de las respuestas de los abordados.

Falcones (2014) *estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de nestle ecuador*. El presente trabajo de investigación es un estudio descriptivo de la cultura organizacional de la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador. El problema planteado para esta investigación consiste en conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocio. Por lo tanto el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador. Para ello se empleó investigación de tipo descriptivo con corte transversal. La población para investigar corresponde a 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos. Para el estudio se tomó una muestra de 30 personas, de las cuales la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicios, entre 21 y 29 años, y con estudios universitarios completos. Para el levantamiento de la información se aplicaron como técnicas, la encuesta y la entrevista. Mediante la encuesta, se aplicó el

cuestionario Nestle&yo (mide el nivel de satisfacción laboral el cual incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura de la organización); y con la entrevista reiterada de Schein, se pudo evaluar las presunciones básicas respecto al comportamiento de la organización y al tipo de cultura dominante. Los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de favorabilidad. Y se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como cooperación, entrenamiento y reconocimiento.

Melián (2017) *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad - España*. Desde principios del siglo XX se evidencia un interés creciente por parte de los investigadores en comprender cómo las personas observan, describen e interpretan lo que sucede en su ámbito laboral. La cultura y el clima organizacional representan dos constructos fundamentales utilizados para describir y analizar el fenómeno organizacional (Schein, 2000). El clima explica lo qué sucede en la organización y la cultura explica el por qué sucede (Schein, 2000; Schneider, 2000). La cultura y el clima organizacional han tenido un desarrollo académico muy distinto proveniente tanto de las diferentes disciplinas que les dieron origen, su forma de conceptualización, así como, la forma en la que los dos constructos han evolucionado a lo largo del tiempo (Reichers y Schneider, 1990). Históricamente el concepto de clima precede al de cultura y podemos afirmar que el desarrollo de ambos constructos ha transitado por caminos paralelos en las últimas décadas. Es sólo más recientemente que los investigadores han entendido el valor de analizarlos en forma integrada para explicar mejor las dinámicas sociales que suceden al interior de las organizaciones, y su impacto en distintos criterios de resultados. El estudio del clima organizacional tiene sus orígenes en la psicología de la Gestalt de Kurt Lewin, marcando un cambio en el foco de estudio de los psicólogos industriales desde su tradicional interés por el

análisis de las diferencias individuales, al estudio de las organizaciones desde una perspectiva social y sistémica. Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White (1939) son los primeros investigadores en introducir el término clima social al mundo de la investigación en psicología, referido a la naturaleza de la relación creada entre líderes y seguidores, en función de los comportamientos de los líderes.

Santizo (2018) *Cultura Organizacional y Motivación (Estudio realizado con colaboradores del área de producción de tejido, preparación y revisado de Fábrica Cantel de Quetzaltenango) – México*. La cultura organizacional es un grupo de reglas y creencias que conducen al capital humano de una compañía a actuar de determinada manera dándole una referencia de lo que es adecuado y que no. Esto permite que el colaborador se sienta a gusto e identificado con la empresa, así mismo influye en los colaborados a que tengan motivación y puedan desempeñarse de mejor manera en sus distintas funciones y responsabilidades. El estudio es de tipo cuantitativo y diseño descriptivo, este se realizó con el recurso humano de la fábrica Cantel del departamento de producción, tejido, preparación y revisado, con las personas pertenecientes a dichas áreas de diferentes sexos, con el fin de establecer la incidencia de la cultura organizacional en la motivación. Se recabo información por medio de un instrumento llamado escala de Likert, para poder medir cada una de las variables y así mismo ver la incidencia. Esta investigación ayuda a tener beneficios para las personas de Quetzaltenango, Guatemala tanto como para estudiantes de la carrera de psicología industrial como para otras carreras universitarias, así mismo para cualquier persona que quiera obtener información y conocimiento de las variables. Además, para el recurso humano de la Fabrica Cantel de los diferentes niveles jerárquicos para que conozcan cómo se encuentran como empresa. La cultura organizacional y la motivación son dos puntos importantes que toda empresa tanto guatemalteca

como extranjera debe de poseer, ambas herramientas son pilares que ayudan a la compañía a crecer y cumplir los objetivos, misión y visión de la empresa. Sin estos dos temas las empresas no podrían tener éxito y tampoco podrían competir con empresas que ya lo aplican.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Cultura organizacional

La filosofía organizacional identifica "la forma de ser" de una empresa, sea pública, privada o familiar, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La filosofía organizacional se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación de identidad institucional. Así el conjunto de valores define el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales.

Si las empresas a través de ese comportamiento ético y responsable aspiran a ser eficaces y productivas para los intereses de sus socios y accionistas, parece razonable que sepan compensar y reconocer ese desempeño con una retribución adecuada y una formación que refuerce y recicle los conocimientos propios del puesto, así como unas habilidades que

desarrollen sus competencias en línea con sus intereses tanto profesionales como personales de forma equilibrada.

Esta formación complementaria, para algunas empresas, puede resultar contradictoria a corto plazo, sobre todo si se compara con las exigencias del puesto. No obstante, si esta acción la situamos con un escenario de medio plazo ligado con el potencial profesional de cada persona puede resultar muy atractiva de cara a completar, madurar o consolidar, progresivamente, su carrera profesional pre-directiva, fundamentalmente, mejorando la visión global de empresa.

En consecuencia, la filosofía organizacional del siglo XXI es aprender a trabajar en equipo, puesto que muchas de las veces, la gente no está acostumbrada a trabajar de esta forma, le gusta sobresalir siempre pisoteando a la gente que está a su alrededor. Es un punto muy importante porque como dice una frase que es de dominio público: "Varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual.

Otra acción, sería el ver no sólo el hecho por ejemplo que, muchos empresarios ven con tanta facilidad el recortar su personal, gastos, etc. Sólo con el único fin de maximizar sus ganancias, ese es el fin económico de la empresa, pero tenemos que visualizar el fin social, que ya sería el punto de vista comunitario. No sólo ver a los empleados como cantidades de dinero o ganancias, sino como personas que valen y que forman parte importante de la empresa, que realmente son el motor de esta y son los que generan en gran parte las ganancias de esta.

Es un hecho de que la industria, realice actividades para el beneficio de la comunidad donde se encuentra localizada, si a los empleados no se les trata como personas, no se les va a ver motivados y no van a dar lo mejor de sí. Si se siente la persona parte de la empresa por ende va a mostrar mejores resultados. ¿Cómo se les puede motivar a los empleados? Es una pregunta

no muy sencilla de contestar, pero a grandes rasgos se puede decir que, por medio de capacitación, incentivos, participación en toma de decisiones por medio de sugerencias, realizándoles actividades recreativas, etc. El hecho es hacerlo sentir parte medular de la empresa.

Otro punto muy importante que se puede relacionar en parte a lo que se mencionó en el párrafo anterior, sería la lealtad, que es un punto que se puede manejar desde el punto de vista comunitario. según el punto de vista del investigador, al estar el empleado contento en su trabajo, ya sea porque tiene un sueldo decoroso, prestaciones buenas o por lo menos las que exige la ley, o simplemente porque lo toman en cuenta en decisiones de la empresa que, aunque no sean estratégicas se siente el empleado importante al ser tomado en cuenta. Al ver esta situación la lealtad del empleado hacia la empresa es casi inminente. Aunque puede verse la situación de que los empleados que son realmente leales a la empresa son pocos. Muchas de las veces no son leales o fieles a la empresa aun cuando así lo parezca. El sobresalir individualmente es una de las cuestiones que no pueden evitar, y que como se ha mencionado antes no comprenden que el trabajar en equipo puede resultar más beneficioso, pero no soportan el hecho de que el crédito o reconocimiento se los lleven todos en lugar de una sola persona. Se puede considerar que estas acciones para implementar un capitalismo comunitario no son muy viables, porque simplemente la ideología del trabajador peruano no está acostumbrada a ver el trabajo de esa forma. El trabajador peruano es muy independiente y no está acostumbrado a trabajar en equipo, aunque como se mencionó en párrafos anteriores es lo mejor. Aun cuando en muchas empresas y universidades se inculca el hecho de trabajar en equipo, la mayoría de las veces sólo trabaja una parte de él, lo cual hace que el resto reciba el beneficio a costillas de los demás miembros de su equipo. Eso se puede considerar no ético, pero la idiosincrasia del trabajador

es así, no busca mejorar sólo permanecer en el nivel que se encuentre en ese momento sin arriesgar o trabajar en absoluto. Por lo mismo se considera no viable, pero si se hace un esfuerzo y se trata de cambiar la mentalidad del empleado o empresario se pueden lograr muchas cosas. Lo cual haría más competitivo al país en relación con el exterior, porque se lograrían productos de mejor calidad, gente más preparada, servicios de calidad. Ahora bien, se puede hacer otra pregunta ¿Qué aspectos de la cultura peruana nos dan las bases para la confianza y cuáles no? Para crear confianza en una cultura hay que hacer que la sociedad mejore, pero en el proceso se presentan muchos problemas o conflictos los cuales según Fukuyama (1997), se deben resolver por medio de los valores humanos y la cultura.

La cultura empresarial

Todo pueblo tiene su propia cultura. De la misma manera, toda organización tiene la suya. Se denomina cultura empresarial u organizacional al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros.

Asimismo, en la mayoría de los casos una persona se cambiará de una empresa a otra, o incluso de un departamento a otro dentro de la misma empresa, y consecuentemente, experimentará diferencias entre los ambientes. Intentar adaptarse a estos ambientes implica aprender nuevos valores, procesar información de nuevas maneras y trabajar dentro de un conjunto de normas, costumbres y rituales establecidos. La adaptación a nuevos entornos es una situación común. A pesar de que la adaptación es difícil, ésta se puede comprender mejor si se aprende sobre la cultura organizacional.

Es por eso que los autores Gibson, Ivancevich y Donnelly (2008) manifiestan que, a pesar de ser un concepto importante, la cultura organizacional como perspectiva desde la cual

comprender el comportamiento de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones tiene sus limitaciones. En primer lugar, no es la única forma para tener una percepción de las organizaciones. En segundo lugar, al igual que muchos conceptos, la cultura organizacional no se define de la misma manera por ninguno de los destacados teóricos e investigaciones populares. Algunas de estas definiciones describen el término cultura como:

- Símbolos, lenguaje, ideologías, rituales y mitos.
- Documentos organizacionales derivados de documentos personales del o los fundadores o líderes dominantes de la organización.
- Un producto histórico, basado en símbolos; y una abstracción de los productos del comportamiento.

Por tanto, los autores lo definen de la siguiente manera: Cultura organizacional es lo que los empleados perciben y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. También señala que las culturas corporativas de empresas de alto rendimiento difieren de forma impresionante de aquellas empresas promedio.

De igual manera los especialistas González, Martín y Socorro, Olivares en concordancia con (Gibson, 2008, p.34) define la cultura organizacional del siguiente modo: “La cultura organizacional se conceptualiza como el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal”

Además, refieren que la cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización. Los empleados, aun con diferente formación o nivel dentro de la empresa, llegan a describir a la cultura de su empresa de una manera semejante y para lograrlo, la alta gerencia se apoya en una adecuada selección y en una inducción e

integración del trabajador a su equipo de trabajo. También agregan que al igual que la forma de ser y de pensar adquirida con el paso de los años, la cultura organizacional surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente, debido a que es resultado de un arduo trabajo por parte de sus fundadores, quienes se encargaron de establecer en un inicio, las normas, valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización.

De otro lado los especialistas Alcover et al, (2008, p. 215) presenta el siguiente concepto: “La cultura organizacional incluye un conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de la organización y que condicionan qué aspectos son considerados relevantes, cómo se interpretan las distintas situaciones y cuáles son las líneas de acción pertinentes para su afrontamiento”.

Como se puede apreciar la cultura organizacional condiciona distintos componentes de la emoción. La percepción de la cualidad afectiva de un estímulo, la valoración de los recursos para su afrontamiento y las propias estrategias de afrontamiento dependen de la cultura organizacional. De igual modo el autor Certo, (2007, p.393) define la cultura organizacional como: “Conjunto de valores y creencias compartidas que tienen los miembros de una organización respecto al funcionamiento y a la existencia de su organización”.

En tal sentido se puede preguntar qué tipo de cultura empresarial está presente en una organización, pues puede descubrirse al estudiar la combinación especial de los símbolos de estatus, las tradiciones, la historia y el ambiente físico de la empresa. Una gerencia que comprende el significado de todos estos factores puede utilizarlos para desarrollar una cultura corporativa beneficiosa para la firma.

Para Chiavenato, (2006, p. 636) define también la cultura organizacional como: “Conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera

consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros”. Estas creencias y expectativas producen reglas de comportamiento que configuran el comportamiento de los grupos y las personas dentro de la organización.

Asimismo, refiere que la cultura organizacional es la forma aceptada y estable de interacciones y relaciones sociales características de cada organización. Además, es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir y actuar ante las situaciones que afronta la organización. Para la organización, valores son todos aquellos elementos que ella estima en alto grado y que predominan sobre otros al tomar decisiones, solucionar conflictos o ejecutar las tareas.

Es por eso que, si una organización valora la jerarquía, tenderá a considerar inaceptable todo procedimiento que no tenga en cuenta dicha jerarquía. Algunos valores organizacionales entran en conflicto con algunos valores personales cuando se refieren a prácticas administrativas convertidas en dogmas o enunciadas repetidamente, pero vacías de contenido y acción (como defender, en una organización inhumana, la política de que el personal es el activo más importante).

En cambio, los valores personales son creencias individuales con connotaciones morales, éticas o religiosas arraigadas en cada individuo y consideradas partes integrantes de su personalidad. La organización requiere reunir un conjunto de valores que, al ser compartidos por todos los miembros, generen una acción coordinada para conseguir los objetivos organizacionales. Valores compartidos facilitan la delegación, dan eficacia a las decisiones y unidad de imagen e identidad a la organización.

Por tanto, la cultura organizacional se enraíza en la historia de cada organización, en sus éxitos (que proporcionan los modelos que deben seguirse en el futuro) y fracasos (que indican

los modelos que deben evitarse). La cultura organizacional no es buena ni mala, sólo es el resultado de las tradiciones acumuladas que se refuerzan mutuamente y se transmiten a los miembros de la organización, de modo que sólo las personas que las comparten, o se adaptan a ellas, permanecen y progresan en la organización; es un legado que se recibe de los predecesores y se deja a quienes llegarán después. La cultura organizacional es más que el estilo de administración que predomina en la empresa, pues éste es función de aquélla.

Aunque la cultura organizacional es susceptible de redefinición y cambio, cambiarla no es simplemente modificar el conjunto de creencias, expectativas y valores de los empleados, sino también el de la organización entera por otros que sean más eficaces para cumplir su misión empresarial. Algunos valores permanecen por tradición y hábito (ética en los negocios, calidad del producto), otros deben abandonarse (obediencia ciega, autoritarismo, esfuerzo físico) y algunos deben incorporarse (énfasis en el cliente, multifuncionalismo, polivalencia, calidad de vida, etc.).

Cabe señalar que si la cultura es el conjunto de creencias, expectativas y valores, identificar esos factores condicionantes debe ser el primer paso para cambiarla, lo cual no significa únicamente criticar o desconocer la tradición existente, sino crear un sistema coherente de creencias y valores que predominen sobre los demás, destaquen la filosofía administrativa de la empresa y sirvan como reglas sobre los demás, destaquen la filosofía administrativa de la empresa y sirvan como reglas de juego conocidas y aceptadas por todos en la interacción humana con la organización.

De otro se podría considerar que modificar la cultura organizacional es crear el comportamiento futuro de la organización. Es natural que los niveles altos de la organización sean los guardianes de las tradiciones y que se sientan comprometidos con los valores que la

organización mantiene; también es natural que los altos ejecutivos apliquen sus valores personales cuando los organizacionales no estén muy claros o no sean muy evidentes. En cuanto su importancia el autor Bettinger, (2008) manifiesta que la cultura empresarial para la gerencia es que influye en la conducta de todos los miembros de la organización, y si se maneja cuidadosamente tendrá un efecto positivo en el éxito de la empresa. De no manejarse adecuadamente la cultura empresarial puede convertirse en la debacle para una organización.

Además, la alta gerencia y otros líderes empresariales actuales o anteriores son los principales agentes que influyen en la cultura empresarial. Asimismo, la actual literatura sobre administración está llena de consejos sobre qué deben hacer los gerentes para manejar temas de cultura organizacional. Es por eso que presenta cinco mecanismos primordiales de su colega Schein que refuerza la cultura empresarial deseada:

- A los líderes que prestan atención, miden y controlan. Los líderes pueden comunicar muy eficazmente cuál es la visión de la organización y que quieren que se haga, al hacer énfasis en los mismos temas en las reuniones, en los encuentros casuales y en las preguntas y en los análisis sobre estrategias. Por ejemplo, si la calidad de un producto es el valor dominante que se desee inculcar en los empleados, los líderes pueden preguntar el efecto que tenga un cambio propuesta sobre la calidad del producto.
- Las reacciones de los líderes a los incidentes críticos y a las crisis de la empresa. La manera en que los líderes manejan las crisis puede formar nuevas creencias y valores y revelar las suposiciones de una organización. Por ejemplo, cuando una firma enfrenta una crisis financiera pero no despide empleados, el mensaje es que la organización se ve ella misma como una “familia” que cuida de sus miembros.

- Papeles modelos deliberados, enseñanza y entrenamiento. Las conductas de los líderes tanto en ambientes formales e informales tienen un efecto importante en los valores, conductas y creencias de los empleados. Por ejemplo, si el CEO regularmente trabaja muchas horas y en fines de semana, otros gerentes probablemente responderán pasando más tiempo en el trabajo también.
- Criterios para dar incentivos y estatus. Los líderes pueden firmemente comunicar sus valores y prioridades y ligar coherentemente la recompensa y los castigos a las conductas que les conciernen. Por ejemplo, si se da un bono semanal por sobrepasar la producción o la cuota de venta, los empleados reconocerán el valor que se les da a estas actividades y centrarán sus esfuerzos en ellas.
- Criterio para el reclutamiento, la selección, la promoción y el retiro de los empleados. Los tipos de personas que contratan y los que tienen éxito en una organización, son aquellos que aceptan los valores de la organización y se comportan de acuerdo con ellos. Por ejemplo, si los gerentes que están orientados hacia la acción y que implementan estrategias eficazmente son los que consistentemente ascienden dentro de la empresa, las prioridades de la organización serán muy evidentes para los otros gerentes.

Es por eso por lo que para dirigir el tipo de cultura que existe en una organización, un gerente debe primero determinar qué cultura sería apropiada para la organización, y luego dar pasos calculados y explícitos a fin de motivar el establecimiento, crecimiento y mantenimiento de esa cultura. Dejar que una cultura corporativa se desarrolle espontáneamente sin que haya una dirección planeada puede originar una cultura inapropiada que limite el éxito de una

organización. De igual manera el autor (Chica, 2008, p. 28) manifiesta que básicamente existen siete características que combinadas definen a la cultura de una empresa:

- **Autonomía individual:** Se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para iniciar cualquier actividad.
- **Estructura:** Ésta se refiere a la forma en que se encuentra organizada la institución: normas, reglamentos y políticas que rigen a la empresa.
- **Apoyo:** Es la cantidad y, sobre todo, la calidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.
- **Identificada:** Consiste en la identificación de cada trabajador, no sólo con sus amigos o equipo de trabajo, sino con la organización como tal.
- **Desempeño.** Éste se ocupa de la manera de evaluar y, de motivar el desempeño laboral de los miembros de la organización, y la importancia que se le dé a los reconocimientos.
- **Tolerancia al conflicto.** Es la habilidad tanto individual como grupal, de manejar situaciones difíciles y las relaciones entre compañeros.
- **Tolerancia al riesgo.** Se refiere a la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

De otro lado refiere que la cultura se transmite a los empleados de diferentes maneras: las más comunes son las historias, los rituales, los símbolos y el lenguaje: cada una de ellas favorece en mayor o menor grado para que el trabajador conozca y asimile la cultura que rige la organización a la que pertenece.

- **Historias.** Son las anécdotas nacidas en la organización referentes a los fundadores, las cuales ejemplifican ciertas decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa. Ésta es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.
- **Rituales.** Se definen como secuencias repetitivas de las actividades que refuerzan los valores de la organización.
- **Símbolos materiales.** Se refiere al diseño y a la disposición de la institución, así como de los espacios, el mobiliario, los uniformes y los privilegios ejecutivos; todos estos símbolos materiales, indican a los empleados quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe adoptarse.
- **Lenguaje.** El lenguaje típico de cada organizacional o departamento, lo hace distinto a otros, identificando a los integrantes de una determinada cultura o subcultura. Esto ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización.

Es por eso que todos estos elementos ayudan a transmitir y preservar la cultura de la organización y dependiendo de la situación, pueden influir en la evaluación del desempeño.

Es necesario aclarar que cuando se habla de cultura, se refiere a un término descriptivo, que define cómo los empleados perciben las características mencionadas anteriormente, y no al hecho de que les agraden o no; esto permite establecer la diferencia entre cultura y satisfacción laboral. En la primera se pretende describir las condiciones generales de la empresa y en la segunda se encamina a evaluar la manera en que estas condiciones satisfacen o no al trabajador.

De otro lado los especialistas Feldman, Blutman, y Méndez (2008) informan que al hablar acerca de la existencia de una cultura dentro de una organización, que cuenta con propiedades comunes y específicas, no se está refiriendo a que sea la única en la empresa, pues pueden existir varias subculturas.

Además, se denomina cultura dominante, aquélla que expresa los valores básicos que comparten la mayoría de los empleados; las subculturas expresan los problemas y situaciones específicas de cada departamento o grupo de trabajo y ambas, en teoría, deben complementarse para llevar a cabo su propósito.

Cabe mencionar que, si en una organización sólo existen subculturas, careciendo de una cultura dominante que represente a las demás, está en juego la viabilidad misma de la empresa, pues se afirma que aquellas culturas denominadas como fuertes, ejercen una mayor influencia en su personal, logrando en él, dinamismo y aceptación de valores. Entre mayor sea el número de miembros que aceptan los valores centrales de la organización y mayor sea su apego a ellos, más fuerte será la cultura y viceversa; entre menos seguidores existan, ésta será más débil.

Sin embargo, un ejemplo claro del proceso que se suscita entre una cultura débil y una subcultura es aquel que viven algunos empresarios, quienes al no poseer conocimientos teóricos sobre la forma de llevar un negocio envían a sus hijos a estudiar en universidades de renombre, tanto nacionales como internacionales. Una vez que sus hijos terminan de cursar sus estudios profesionales, éstos ven en los negocios de sus padres un volumen considerable de actividades, métodos, procedimientos, políticas, valores, normas, etc., susceptibles a modificaciones y es entonces, en su afán por ponerlos en práctica, fundamentados en su instrucción teórica (subcultura), que surgen graves conflictos con sus padres, quienes poseen “la experiencia”, que es además la actual cultura dominante.

En suma, la cultura organizacional fuerte alimenta la participación y congruencia de la conducta. Es por esto por lo que, en organizaciones con una cultura fuerte, no es necesario hacer hincapié en numerosas reglas y normas, basta con que cada uno de los miembros de la

organización comparta las normas y valores ya que coinciden con sus metas, es decir, “comparten su cultura”.

De la misma manera en que un niño en sus primeros años de vida va adquiriendo las normas y los valores que más adelante compartirá con sus compañeros de juego, la cultura, tanto a nivel general como dentro de una organización, cumple con una serie de funciones importantes para la adaptación adecuada de los individuos a la sociedad, y en este caso específico, a la organización. Así pues, el establecimiento de una determinada cultura tendrá como uno de sus objetivos guiar la integración de cada uno de los miembros. Entre las funciones se encuentran las siguientes:

- Definir los límites. Mediante normas y valores propios y auténticos se establecerá, paulatinamente, la distinción entre una organización y otra, catalogándose como única y auténtica.
- Sentido de identidad. Las normas y los valores, al ser algo propio de la organización, transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad, haciéndolos sentir participantes únicos de este tipo de cultura.
- Intereses comunes. El compartir una serie de principios y valores, creará un compromiso personal en cada uno de los empleados, el cual desencadenará al abandono de intereses egoístas por un bien individual, convirtiendo los esfuerzos en trabajo para la obtención de un bien común.
- Socializar al trabajador. La cultura pretende integrar al individuo a la organización, incrementando la estabilidad del sistema y estableciendo normas de respeto y convivencia entre los miembros de esta.

- Coordinar toda la organización. La cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de los miembros de una institución, encaminando su comportamiento al bien común, por medio de las normas y de los principios de convivencia, cooperación, tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu práctico y valores claros, entre otros.

Una vez que se ha establecido un cierto tipo de cultura dentro de la organización, se realizan prácticas constantes que pueden ayudar a mantenerla activa, como pueden ser la selección del personal, acciones de la alta gerencia y la socialización.

Tal es así que los autores (Díaz y Rodríguez, 2006, pp. 23-25) definen cada una de ellas para mayor apreciación:

- **Selección de personal.** Dentro de una empresa, el proceso de selección del personal consiste en encontrar y contratar a todos aquellos individuos que posean los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para realizar, de la mejor manera, su trabajo dentro de la organización. Sin embargo, a menudo, estos requisitos son cubiertos, por un gran número de solicitantes y lo que finalmente inclina la balanza hacia uno u otro candidato, es su facultad para adaptarse a la organización, es decir, en tanto esté de acuerdo con las normas, principios y valores de esta y sea mayor su coincidencia con la cultura organizacional, le resultará más agradable su trabajo.

De esta manera, la organización soluciona dos problemas básicos: por una parte, selecciona al trabajador más apto y adaptable; y por otra, descarta a cualquier empleado que, por no concordar con su cultura, atenta contra sus normas y valores, proporcionando una cultura diferente a la organizacional.

El reto que se presentará en el siglo XXI dentro de esta área es el cómo fomentar la pluralidad (que favorezca la productividad), conservando la identidad cultural. Esto implica la contratación de personal con un alto grado de apertura, con capacidad para establecer una comunicación empática y el establecimiento de relaciones gana-ganas. Y sobre todo el establecimiento de las llamadas organizaciones que aprenden, es decir que, dada la naturaleza del reto, requiere de aspectos tanto organizacionales como individuales.

- **Alta gerencia.** Las decisiones que la alta gerencia tome, en cuanto a las políticas, reglas y normas, influyen paulatinamente en la forma como la cultura se constituye dentro de la organización y sobre todo en la manera en que permanece dicha cultura en la empresa por un tiempo más o menos prolongado.

La tendencia a correr riesgos, o a dar libertad a los subordinados para recibir dentro de la empresa, las concesiones o sanciones, los incentivos financieros, los reconocimientos, etc., van a también conformando la cultura de la organización y mantienen un clima de aceptación o de rechazo por parte de los miembros que laboran dentro de ésta.

- **Socialización.** Por muy buena que sea la selección del futuro trabajador, siempre existirán pequeñas diferencias entre la cultura de la organización y las normas y valores del individuo, por lo tanto, es necesario un proceso de adaptación por parte de éste a la nueva empresa. Este proceso es conocido como socialización. Además, es preferible asegurarse de que el trabajador conozca y acepta las políticas y procedimientos que conforman su actividad cotidiana, esto no sólo genera un mejor desempeño, sino que es parte de la congruencia institucional. La socialización se

define entonces, como el proceso mediante el cual la organización integra al nuevo trabajador mediante la adopción de normas y valores propios de la institución. Este proceso es permanente y de cierta manera se compone de siete etapas: selección y reclutamiento; identificación de valores comunes: conocimientos y aceptación de normas; satisfacción de necesidades y cambios de actitudes y valores; relaciones interpersonales; capacitación constante y reconocimiento y evaluación constante. En todo caso, las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Es por eso que Hofstede, (2007) manifiesta que los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento. Los valores personales de un individuo guían su comportamiento dentro y fuera del ámbito laboral. Si el conjunto de valores de una persona es importante, guiará a la persona y también fomentará un comportamiento consistente en todas las situaciones.

Asimismo, los valores son las ideas de una sociedad respecto a lo que es correcto o incorrecto, como la creencia de que herir a alguien físicamente es inmortal. Los valores se transmiten de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de educación, las religiones, las familias, las comunidades y las organizaciones.

Cabe mencionar que los valores de una sociedad tienen un impacto importante en los valores organizacionales debido a la naturaleza interactiva del trabajo, el tiempo libre, la familia y la comunidad. La cultura históricamente le ha dado al trabajo un lugar central en la constelación de valores. El trabajo también es un lugar para lograr crecimiento y satisfacción. Es por eso que la demografía y la composición de la fuerza laboral se han tornado culturalmente

más diversas, también se ha vuelto extremadamente importante para los gestores aprender sobre los sistemas y orientaciones valóricos de la cambiante fuerza laboral.

Ya que la cultura empresarial comprende expectativas, valores y actitudes compartidas, ejerce su influencia en individuos, grupos y procesos organizacionales. El autor (Saffold, 2008, p. 10) refiere que: “Si la calidad de servicio al cliente es importante en la cultura, entonces se espera que los individuos adopten este comportamiento”.

Por otra parte, si la adhesión a un conjunto específico de procedimientos para interactuar con los clientes es la norma, entonces este tipo de comportamiento se esperaría, reconocería y recompensaría. En ese sentido, los investigadores que han sugerido y estudiado el impacto de la cultura en los empleados indican que ésta ofrece y fomenta una forma de estabilidad. Existe el sentimiento de que la estabilidad, al igual que el sentido de identidad organizacional se debe a la cultura de una organización. Además, ha llegado a ser útil hacer la diferencia entre culturas fuertes y débiles. Una cultura fuerte está caracterizada por empleados que comparten valores centrales. Mientras más empleados compartan estos valores centrales, más fuerte será la cultura y más influyente será en su comportamiento. De otro lado la fuerte cultura que ha evolucionado fue impulsada por el fundador y los empleados, quienes hacen de ella una cultura diferente y que influye a todos en la empresa. No obstante, la investigación fundada teóricamente, y empíricamente válida, se encuentra aún en un estado esquemático. Todavía es necesario responder las preguntas sobre las medidas utilizadas para evaluar la cultura, y los problemas para definirla aún no se han resuelto. También está presente la inhabilidad de los investigadores para demostrar que una cultura específica que poseen un perfil cultural distinto. De otro lado Schein, (2005, p.9) describe la evolución de la cultura organizacional del siguiente modo: La cultura que eventualmente evoluciona en una organización específica es un resultado complejo

de presiones externas, potenciales internos, respuestas a eventos críticos y probablemente en algún grado desconocido a factores de cambio que no se pueden predecir del conocimiento del entorno o de los miembros. Además, presenta un esquema donde ilustra la evolución de la cultura y sus resultados. El modelo enfatiza una serie de métodos y procedimientos que los gestores pueden utilizar para fomentar una cultura cohesiva. En el esquema se pone énfasis en la palabra HOME (hogar, en inglés) que sugiere la importancia de la historia (history), la unidad (oneness), la pertenencia (membership) y el intercambio (exchange) entre los empleados.

Creencias y valores culturales

De igual manera, un considerable cuerpo de conocimiento sugiere que una de las más eficaces formas de cambiar las creencias y valores de las personas es, primero que nada, cambiar su comportamiento (intervención 1). Sin embargo, el cambio de comportamiento no produce necesariamente un cambio cultural debido al proceso de justificación.

De igual modo los gerentes deben lograr que sus empleados vean el mérito inherente de comportarse de cierto modo (intervención 2). Por lo general, las comunicaciones (intervención 3) es el método empleado por los gestores para motivar nuevos comportamientos. Las comunicaciones culturales pueden incluir memorándum, rituales, historias, vestimentas, y otras formas de comunicación.

Otro conjunto de intervenciones incluye la socialización de nuevos miembros (intervención 4) y el despido de miembros que no se ajustan a la cultura (intervención 5). Cada una de estas intervenciones se debe hacer después de haber realizado cuidadosos diagnósticos. Aunque algunos individuos pueden no encajar perfectamente con la cultura de la empresa, se

puede poseer talentos y aptitudes excepcionales. Eliminar a quienes no encajan en la cultura puede ser necesario, pero sólo se puede hacer después de evaluar los costos y beneficios de perder trabajadores talentosos que no están alineados con el sistema de valores culturales esenciales.

Asimismo, cambiar la cultura de una organizacional requiere de tiempo, esfuerzo y persistencia, especialmente en empresas con culturas fuertes. Las organizaciones de culturas antiguas y fuertes han establecido anécdotas, utilizan símbolos, realizan rituales, e incluso usan su propio lenguaje. En una organización con una fuerte cultura los valores esenciales se comparten, se respetan y se protegen fuertemente. Por otra parte, las empresas nuevas o las que poseen culturas débiles no tienen tradiciones reales o míticas como para tener una influencia importante en sus empleados. La socialización es el proceso mediante el cual las organizaciones inducen a los nuevos empleados en la cultura. En términos de cultura, existe una transmisión de valores, supuestos y actitudes de los antiguos empleados hacia los nuevos.

Es por ello que los autores Wanous, Reichers y Malik (2004) manifiestan que el proceso de socialización está presente durante toda la carrera de un individuo. Al cambiar las necesidades de la organización, por ejemplo, sus empleados deben adaptarse a aquellas necesidades nuevas; es decir, deben socializarse. Aunque se reconoce que la socialización siempre está presente, también se debe reconocer que en ocasiones es más importante que en otras. El proceso de socialización se da a través de distintas etapas de las carreras, pero los individuos están más conscientes de esto cuando se cambia de trabajo o de organización.

Exigencias y expectativas

Las exigencias y expectativas exigen que los trabajadores se ajusten a la política laboral de la empresa, por ende, a las expectativas del grupo de trabajo inmediato, la etapa de manejo del rol abarca un conjunto más amplio de asuntos y problemas. Específicamente, surge el conflicto durante la tercera etapa. Un conflicto es entre el trabajo del individuo y la vida familiar. Por ejemplo, el individuo debe dividir el tiempo y energía entre el trabajo y su rol en la familia. Puesto que la cantidad de tiempo y energía están establecidos y las exigencias de trabajo y familiares aparentemente son insaciables, el conflicto es inevitable. Los empleados que son incapaces de resolver estos conflictos a menudo son forzados a irse de la organización o desempeñarse a un nivel ineficaz. En cualquier caso, el individuo y la organización no están bien atendidos debido al conflicto sin resolver entre el trabajo y la familia.

De igual modo la segunda fuente de conflicto durante la etapa de manejo del rol está entre el grupo de trabajo del individuo y otros grupos de trabajo en la organización. La fuente de conflicto puede ser más aparente para algunos empleados que para otros. Por ejemplo, cuando un individuo asciende en la jerarquía de la organización o se le exige que interactúe con varios grupos tanto dentro de la organización como fuera de ella.

En tal sentido cada grupo puede y a menudo hace diferentes demandas al individuo, hasta el punto de que estas exigencias van más allá de la habilidad del individuo para responder ante ellas y se produce el estrés. La tolerancia por el nivel de estrés inducido por estas exigencias conflictivas e irreconciliables varía entre los individuos. Generalmente, la existencia del estrés inmanejable resulta en una desventaja para el individuo y la organización, Van,(2007) Finalmente la cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y

adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Desempeño laboral

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

Tal es así que Bohórquez, (2004, p. 58) define el desempeño laboral como: “El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.” Desde luego, en tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner, (2004, p.88) quien lo define de la siguiente manera: “El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Además, el mismo autor agrega que sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

De otro lado el autor Chiaventato (2009, p.150) quien tiene su propio punto de vista, lo define así: “*El desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las*

organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

También el desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

De igual manera los especialistas Gibson, Ivancevich y Donnell (2008, p.34) definen de la siguiente forma: *“El desempeño laboral es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia, y otros criterios de efectividad”.*

Además, refiere que la calidad y cantidad de productos, ausentismo, retraso y rotación son resultados objetivos que pueden ser medidos en términos cuantitativos. Para cada cargo existen estándares explícitos o implícitos para cada uno de estos resultados. Estos aspectos del desempeño laboral dan cuenta de las características del producto, cliente o servicio por el cual es responsable el ocupante del cargo. Pero el desempeño laboral incluye otros resultados. Por su parte el especialista Druker, (2006) al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

De igual manera Robbins, (2004) plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. También refiere que

el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Una vez que hemos seleccionado y contratado al trabajador, se establecerá, una nueva relación entre este y la organización en la que es virtualmente importante evaluar su desempeño real en la tarea que realiza. En principio diremos que los términos medir y evaluar no son lo mismo, aunque muchas personas los utilizan indistintamente como sinónimos.

Es por eso que los autores Tifin y McCormick, (2006) manifiestan que evaluar puede considerarse como sinónimo de valorar, si se define como la acción de fijar valor a una cosa, aunque hay que hacer la distinción entre el valor otorgado a los parámetros materiales (medir), como el marcar el peso y la talla de una persona y la valoración que se hace a los aspectos inmateriales, como sería comparar peso y talla para determinar el grado de desnutrición de un niño.

Además, refiere que lo mismo sucede dentro de la organización en donde generalmente se fija un objetivo que puede ser cuantificable, para posteriormente con base en otro tipo de criterios (trabajo en equipo, creatividad), se pueda evaluar la capacidad del trabajador.

Asimismo, la evaluación del desempeño se define como la valoración periódica del trabajador en su puesto, contra los requisitos estipulados del mismo. En otras palabras, la actividad de la persona en su tarea va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados, y de no ser así se deben tomar las medidas correctivas pertinentes. Además de ser

un medio muy efectivo de control, las medidas de evaluación del desempeño servirán para dar origen a promociones, incentivos, etc. En otras palabras, sirve para detectar mejores elementos, lo que juega un papel vital en el crecimiento y desarrollo de cualquier organización.

De igual manera una decisión que se tiene que tomar es si evaluamos productos o procesos. Si elegimos evaluar productos, éstos deben ser precisados como comportamientos observables, con la finalidad de registrar su presencia o ausencia, los críticos de esta postura suelen asociarla a la administración por objetivos, señalando que su énfasis en los resultados inmediatos impide estudiar aquellos efectos educativos que más profundamente arraigan en los sujetos.

En suma, la evaluación de procesos pretende estudiar las condiciones en que se desarrolla una situación, para proporcionar correctivos durante su ejecución, cuando se detecta que dichas acciones no coadyuvan al logro de las metas establecidas, esta idea se traduciría en una evaluación continua o permanentemente.

En el medio empresarial esta idea requiere de un seguimiento y trabajo coordinado por parte de la dirección, así las decisiones no se tomarían por una evaluación anual del desempeño, sino por el resultado promedio de tres o cuatro evaluaciones al año, además no sería la evaluación de una sola persona sino se integrarían los resultados de las evaluaciones del jefe, del grupo de trabajo, y el análisis de sus resultados.

En cuanto a los objetivos de la evaluación del desempeño, el autor Muchinsky, (2008) manifiesta que el propósito final de la evaluación del desempeño es mejorar a la organización, lo que implica entre otras cosas motivar a todo el personal, además de informarle sobre los fines

que se consiguen y la mejor manera de lograrlos. Por lo mismo, los objetivos de la evaluación tienen que ver con la organización, con los gerentes y con los trabajadores.

Asimismo, cada uno de ellos logra diferentes metas con la evaluación del desempeño, presenta las siguientes:

- Para la organización: La evaluación del desempeño posibilita a la institución a tener un inventario de recursos humanos de lo que posee, porque es solo mediante una adecuada evaluación del desempeño, que la organización puede tener conocimiento del personal idóneo para promoverlo en ascensos, quién puede ocupar los puestos de confianza, a quién debe rechazarse en ciertos periodos de prueba y a nivel general que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, sirviendo de antecedente para determinar las posibilidades de entrenamiento y capacitación.
- Para el jefe de departamento. Evaluar sistemática y constantemente al personal le permite al supervisor reducir el número de errores que podría cometer si la evaluación fuera empírica. Por lo que, de esta manera, obtiene un conocimiento más objetivo de las verdaderas capacidades del personal que está a su cargo, lo que permite realizar promociones más eficaces.
- Para el trabajador. Una ventaja es ser informado periódicamente sobre si tiene o no errores dentro de su trabajo, si éste puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia, por lo mismo el trabajador cuenta con la oportunidad de perfeccionar su trabajo, previniendo posibles sanciones o despidos, esto va motivando su esfuerzo por medio del conocimiento de su labor y el reconocimiento de sus supervisores.

En cuanto a la importancia de la evaluación del desempeño otorga ventajas no sólo a la organización, sino que también facilita el conocimiento de los jefes de su persona, y la motivación de éste. Lo anterior se debe a que la evaluación del desempeño se centra en los atributos del trabajador durante su actividad, así los méritos evaluados hacen referencia a la realización de un determinado trabajo en forma específica.

Además, tal vez podría pensarse que es incorrecto que un supervisor juzgue a sus trabajadores, sin embargo de manera indirecta siempre lo hace, por lo que resulta más objetivo y valioso que se haga de manera sistemática, con el objetivo claramente especificado, que lo ayude a la validez y consistencia de sus evaluaciones y la correcta aplicación de sus conclusiones.

Así mismo la evaluación se refiere a una serie de factores dirigidos a mejorar el desempeño de un puesto, y podrían resumirse en los siguientes aspectos:

- Diferencia a los trabajadores que realizan su trabajo, de los que solamente lo simulan.
- Identifica a los trabajadores que se limitan a obedecer a su autoridad (eficiencia), y aquéllos que son eficaces y hacen “algo más” de lo que se les solicite.
- Estimular la supervisión objetiva y constante, sirve de motivación para que el empleado perfeccione su tarea.
- El tener identificados a los empleados, permite al supervisor dar respuesta inmediata, cuando se trata de promocionar a los mismos.
- El observar constantemente el trabajo de los empleados nos permite conocer aspectos de la personalidad, como la iniciativa, la previsión, la responsabilidad, el entusiasmo, la creatividad, la cooperación, las habilidades para trabajar en grupo, entre muchos

otros. Lo que nos permitirá tomar las decisiones más adecuadas respecto a nuestro personal.

- La evaluación del desempeño nos facilita identificar las necesidades de adiestramiento, capacitación o desarrollo.

De igual manera resta mencionar que esta evaluación facilita la formación de un expediente que sirva de antecedente a cada uno de los trabajadores para cualquier movimiento dentro de la empresa, como podría ser recorte de personal, promociones, capacitación, desarrollo, etcétera.

De igual manera el especialista Alles, (2000) informa que los factores que influyen en la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores es de suma importancia retomarlos por ser la base en las decisiones importantes. Es así como analiza algunos factores que influyen en la evaluación referente a la toma de decisiones de los administradores como los siguientes:

- Juicios parciales. El administrador no debe tomar sus decisiones únicamente con base en el criterio de desempeño, ya que el conocimiento de la persona, y el futuro de la organización, son elementos para considerar para sustentar sus decisiones.
- Preferencias personales. La simpatía, amistad o parentesco, debe sustentarse además en criterios objetivos (grado de estudios, especialización, experiencia, manejo de idiomas, manejo de informática, etc.), que permitan fundamentar la toma de decisiones en aspectos racionales y lógicos, de otra manera la decisión puede caer en el terreno de los prejuicios y favoritismos, que perjudican no sólo a la evaluación correcta, también a la motivación y desempeño organizacional.
- Excepciones. El aspecto, tal vez más delicado de manejar para el administrador, es la excepción en el personal. Antes que nada y para evitar malas interpretaciones debe

encontrar una justificación válida, identificando los factores que están influyendo en ella. Por ejemplo, un trabajador que durante años presenta un desempeño excelente, y repentinamente comete algunas fallas consecutivas, debe ser llamado para escuchar las razones de su cambio. Sería inadecuado, poco sensible e injusto, sancionar sin averiguar las causas de sus fallas.

De igual modo si la evaluación no tiene una relación directa con el puesto, carece de validez, por lo que debe basarse en la descripción del puesto que se haya hecho. Una manera de evitar prejuicios y llevar a cabo una evaluación correcta es realizar interpretaciones objetivas, fundamentadas en dos requisitos:

- Validez. Se dice que una prueba es válida, si mide el objetivo para el que fue elaborada, si va a evaluar personalidad, debe centrarse en este tema, y orientar cualquier otro tema, por ejemplo la inteligencia hacia el tema estudiado, relación entre inteligencia y personalidad. Etcétera.
- Confiabilidad. Un instrumento se dice que es confiable, cuando aplicado varias veces y en iguales condiciones tiene aproximadamente el mismo resultado.

En términos generales se puede decir que las mediciones objetivas del desempeño son las que pueden ser verificadas por otras personas, por norma general, dichas mediciones tienden a ser cuantitativas (número de unidades producidas, número de unidades defectuosas, etc.). Por el contrario, las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador, este tipo de mediciones, en el peor de los casos, sólo refleja los prejuicios y desconocimiento del evaluador. Así, para que las mediciones del desempeño sean lo más objetivas posibles, se requiere de “estándares de desempeño”, Alles, (2000). Además, el autor Arias, (2009) refiere que, basándose en la lista y las descripciones de

puestos, el análisis puede elegir los elementos esenciales a ser evaluados, cuando se carece de esta información, los estándares pueden definirse observando directamente al trabajador. Dentro de los estándares se diferencia entre absolutos y relativos, los cuales define para mayor apreciación:

- Estándares absolutos. El uso de éstos significa que el empleado no es comparado con sus compañeros. Este tipo de estándares son un poco más complejos, marcando respuestas positivas o negativas en una lista previamente preparada de rasgos o conductas a evaluar.
- Estándares relativos. Este tipo corresponde a la comparación entre compañeros de trabajo, por lo mismo éstos se sirven de métodos de medición relativos. En este tipo no existe la tendencia a inflar la evaluación, pues en ocasiones cuando se evalúa al grupo, se da el rango del mejor sólo a uno. Sin embargo, un inconveniente de este procedimiento es que, si desaparece el empleado catalogado como “el mejor”, puede tomar su puesto alguien que tal vez no sea tan capaz, sólo por ser el “menos malo”. Otro problema, es que un empleado excelente que es comparado con una fuerte competencia quizá reciba una baja evaluación, a pesar de ser sobresaliente.

También las evaluaciones de desempeño requieren también mediciones del desempeño, que son los sistemas de evaluación de cada labor, éstos deben ser de fácil uso, pero sin descuidar la confiabilidad. Estas mediciones del desempeño pueden ser tomadas en forma directa (observación), o en forma indirecta (cuando los datos son extraídos de algún examen o reporte), dentro de algunas de las medidas de ejecución utilizadas frecuentemente podemos mencionar las siguientes:

- Cantidad de producción. El tomar solamente la cantidad producida puede acarrear el grave problema de olvidar la calidad de la producción. Por otra parte, la evaluación de la producción puede resultar subjetiva, si antes no se contextualiza con la situación en que se produjo.
- Promedio de producción. En ocasiones se establece el promedio de un grupo, como el parámetro de evaluación, considerando como mejor al que se localiza por arriba del promedio, sin embargo, un problema es que pueden existir acuerdos grupales para bajar la producción durante el muestreo, lo que aumenta los costos para la empresa y dificulta la evaluación.
- Promedios de grupos seleccionados. Se seleccionan sólo algunos obreros y se toma como estándar su ejecución.
- Productividad. Entendida como la relación entre los resultados y los recursos empleados.
- Tiempo de servicio. Antigüedad como criterio de eficiencia, ya que se parte del supuesto que mayor tiempo=mayor experiencia. Desafortunadamente este criterio por sí solo resulta poco efectivo.

Es por eso que cuando es necesario, el uso de métodos subjetivos para realizar las evaluaciones del desempeño se puede lograr reducir la subjetividad, si se hace uso de la capacitación y la selección adecuada de métodos de evaluación. Asimismo, la capacitación de los evaluadores es un punto importante para reducir la distorsión de las evaluaciones que se realizan, para ello se puede impartir un curso que contenga:

- Las fuentes que pueden generar distorsión, como son los prejuicios, la falta de conocimiento, etcétera.

- Un análisis de la importancia de la evaluación del desempeño sobre las decisiones del personal.
- Desarrollar ejercicios de evaluaciones controladas para que el grupo retroalimente, sobre el aspecto operativo de la evaluación.

Es por eso que esta experiencia permitirá que los evaluadores vivan de manera directa la importancia de la retroalimentación, para que posteriormente durante sus evaluaciones, puedan manejar retroalimentaciones sin ningún problema, esto evitaría crear un clima organizacional desfavorable a la retroalimentación, ya que no sería información secreta para utilizar en contra de los trabajadores. Es muy importante evitar esto, ya que, si la evaluación se utiliza de forma diferente, perderá su credibilidad y se convertirá en un gasto innecesario para la empresa. Así pues, la evaluación es una fuente de información valiosa para los trabajadores y para la empresa, es una práctica apegada a la ética y al desarrollo de la organización, no debe ser una trampa, ni una forma de ajustar cuentas. En suma, una selección adecuada de los métodos utilizados para la evaluación del desempeño también ayuda a disminuir la distorsión.

2.2.2. La satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un campo de estudio amplio e incluye distintas disciplinas y enfoques. Este concepto ha sido enfocado desde perspectivas muy distintas y por autores pertenecientes a campos científicos diversos. En este capítulo se hará una breve reseña de la literatura de la satisfacción de la cliente publicada hasta el momento, intentaremos obtener una descripción del concepto de satisfacción del cliente y se discutirán las técnicas usadas con mayor frecuencia y las más importantes para la medición de la satisfacción del cliente.

A medida que han ido desarrollándose estudios al respecto de la satisfacción, el concepto de satisfacción del cliente ha sufrido diversas modificaciones y ha sido enfocado desde distintos puntos de vista a lo largo del tiempo. Baste reseñar que ya en los años 70 del pasado siglo, el interés por el estudio de la satisfacción era tal que se habían realizado y publicado más de 500 de estos estudios en esta área (Hunt 1982), y este interés por el concepto de la satisfacción no parece decaer, sino más bien todo lo contrario, como pusieron de manifiesto Peterson y Wilson (1992) en un análisis de la literatura relativa a la satisfacción del cliente que se estimaba en unos 15.000 artículos académicos escritos que abarcaban la satisfacción o insatisfacción en los últimos veinte años.

El enfoque dado a la investigación del constructo satisfacción del cliente ha ido modificándose a lo largo del tiempo. De este modo, mientras en los años 60 el interés de los investigadores era fundamentalmente determinar cuáles eran las variables que intervienen en el proceso de la formación de la satisfacción, en los años 80 se va más lejos analizándose también las consecuencias del procesamiento de la satisfacción (Moliner, Berenguer y Gil 2001).

Los primeros estudios realizados al respecto se basaron en la evaluación cognitiva entrando a valorar aspectos como los atributos de los productos, la confirmación de las expectativas y los juicios de inquietud entre la satisfacción y las emociones generadas por el producto o servicio, solapando los procesos que subyacen del consumo y la satisfacción (Westbrook 1987; Westbrook y Oliver 1991).

Y aunque como podemos ver el número de estudios al respecto de la satisfacción laboral es muy elevado, no parece haber un consenso general al respecto de aspectos tan importantes como conceptos, definiciones, mediciones y sus relaciones (Yi 1991; Brooks 1995)

En la actualidad la satisfacción laboral se estima que se consigue a través de conceptos como los deseos del trabajador, sus necesidades y expectativas. Estos conceptos surgen de la Teoría de la Elección del Consumidor. Esta teoría dice que una de las características principales de los consumidores es que su capital disponible para comprar productos y servicios no es ilimitado, por lo que, cuando los consumidores compran productos o servicios consideran sus precios y compran una cantidad de estos que dados los recursos de los consumidores satisfacen sus deseos y necesidades de la mejor forma posible. De forma adicional, cuando los consumidores toman una decisión siempre se enfrentan a una disyuntiva, deben sacrificar algo para obtener otra cosa, es decir, cuando compran una cantidad mayor de un bien, pueden comprar menos de otros bienes y cuando gastan la mayor parte de sus recursos, tienen menos posibilidad de ahorro, con lo que tendrán que conformarse con consumir menos en el futuro. En esta teoría aparecen como aspectos a tener en cuenta a la hora de elegir uno u otro producto o servicio los precios, el atractivo y la calidad de éstos entre otros. Dichos conceptos son los que a priori deberían considerarse para el modelado de la satisfacción del cliente.

Importancia de la satisfacción del trabajador

La importancia de la satisfacción del trabajador en el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa. Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará a la compañía y si su insatisfacción alcanza un determinado

grado optará por cambiar de compañía para comprar dicho producto o servicio o en último caso, incluso abandonar el mercado.

Aunque la satisfacción del cliente es un objetivo importante, no es el objetivo final de las sociedades en sí mismo, es un camino para llegar a este fin que es la obtención de unos buenos resultados económicos. Estos resultados serán mayores si los clientes son fieles, ya que existe una gran correlación entre la retención de los clientes y los beneficios como veremos a continuación.

La satisfacción puede afectar a la intención de recompra, siendo la primera de ellas el hecho de que, si un cliente se encuentra satisfecho, esta satisfacción sirve para reducir la incertidumbre de los resultados que se obtendrán en la compra (Anderson y Sullivan 1993). La segunda manera en que la satisfacción influye en la intención de recompra es que, si un cliente está satisfecho, hará valoraciones positivas de los resultados de la compra. Por tanto, existe una correlación positiva entre la satisfacción del trabajador y la intención de recompra. Una vez que hemos enlazado la satisfacción con la intención de recompra, parece lógico asumir que, si un cliente tiene intención de volver a comprar un producto, lo hará en cierta medida (Innis y La Londe 1994), dicha medida es llamada comúnmente fidelidad del cliente. Por lo que podemos decir que la intención de recompra influye positivamente en la fidelidad del cliente. Por último, relacionamos la fidelidad del cliente y los resultados económicos obtenidos por las organizaciones, para hacer esto veamos cómo influye el comportamiento del cliente, sus compras, en los resultados económicos de las organizaciones.

El comportamiento del cliente a la hora de comprar un producto afecta a la economía de las sociedades en dos aspectos, los ingresos y los costes. Veamos cómo afecta el comportamiento del cliente a estos aspectos:

- Ingresos: cuando un cliente continúa comprando a un mismo proveedor, los ingresos de este aumentan. o A medida que continúan produciéndose compras al mismo proveedor, el cliente puede descubrir y comprar otros productos del mismo fabricante, es decir, aumenta potencialmente la venta cruzada de productos lo que puede incrementar los ingresos del proveedor (Kalwani y Narayandas 1995). o También se ha puesto de manifiesto que la sensibilidad del cliente a cambios en el precio del producto puede reducirse a medida que la relación cliente-proveedor se desarrolla (Reichheld y Sasser 1990). Por tanto, estos incrementos en el precio pueden aumentar los ingresos.
- Gastos: en este aspecto pueden producirse descensos e incluso, en algún caso, aumento cuando un cliente repite compras a un mismo vendedor. O la repetición de las compras a un mismo proveedor es probable que vaya unida a tener múltiples contactos con este proveedor y se asume que estos contactos múltiples reducen los costes de gestión de los clientes (Heskett, Sasser y Schlesinger 1997; Reichheld y Sasser 1990; Shapiro et al. 18 Capítulo 2: La satisfacción del cliente 1987). A modo de ejemplo, a medida que el cliente conoce al proveedor con las sucesivas compras, el cliente es menos dependiente de la información y consejo del personal del proveedor, y esto es probable que se convierta en menos gasto para el proveedor (Reichheld y Teal 1996). Dicho de otro modo, los costes por cada transacción se espera que disminuyan a medida que aumenta la familiaridad entre cliente y vendedor. o Existen ejemplos como el caso encontrado por Cooper y Kaplan (1990) que muestra que los clientes que realizan un gran volumen de compras a un mismo proveedor tienden a demandar envíos frecuentes de volúmenes pequeños, descuentos, adaptaciones costosas de productos y un elevado

nivel de soporte técnico debido al gran volumen de sus pedidos. De hecho, incluso muchos clientes de gran volumen no producen beneficios, sino pérdidas. Otro ejemplo es el dado por Porter (1980) que sugiere que los clientes que tienen un gran volumen de compras tienden a producir una reducción en los beneficios del proveedor si el volumen de compra representa una proporción importante de los costes o compras del cliente y si el negocio del proveedor tienen unos costes fijos elevados. Por tanto, debe tenerse muy en cuenta no sólo los ingresos generados por un cliente, sino también los costes asociados a dicho cliente.

Naturaleza de la satisfacción laboral

En el campo de las ciencias sociales se han producido distintos enfoques a la hora de definir el modelo de satisfacción/insatisfacción del trabajador y cómo influyen en la satisfacción del trabajador los distintos factores, como el coste o el desempeño del producto.

Podemos distinguir en este ámbito cinco teorías que intentan explicar la motivación del ser humano y que pueden aplicarse para determinar la naturaleza de la satisfacción del cliente y cuya aplicación a este ámbito pasamos a resumir brevemente a continuación:

- Teoría de la Equidad: de acuerdo con esta teoría, la satisfacción se produce cuando una determinada parte siente que el nivel de los resultados obtenidos en un proceso está en alguna medida equilibrados con sus entradas a ese proceso tales como el coste, el tiempo y el esfuerzo (Brooks 1995).
- Teoría de la Atribución Causal: explica que el cliente ve el resultado de una compra en términos de éxito o fracaso. La causa de la satisfacción se atribuye a factores internos

tales como las percepciones del cliente al realizar una compra y a factores externos como la dificultad de realizar la compra, otros sujetos o la suerte (Brooks 1995)

- Teoría del Desempeño o Resultado: propone que la satisfacción del cliente se encuentra directamente relacionada con el desempeño de las características del producto o servicio percibidas por el cliente (Brooks 1995). Se define el desempeño como el nivel de calidad del producto en relación con el precio que se paga por él que percibe el cliente. La satisfacción, por tanto, se equipará al valor, donde el valor es la calidad percibida en relación al precio pagado por el producto y/o servicio (Johnson, Anderson y Fornell 1995).
- Teoría de las Expectativas: sugiere que los clientes conforman sus expectativas al respecto del desempeño de las características del producto o servicio antes de realizar la compra. Una vez que se produce dicha compra y se usa el producto o servicio, el cliente compara las expectativas de las características de éstos con el desempeño real al respecto, usando una clasificación del tipo “mejor que” o “peor que”. Se produce una disconformidad positiva si el producto o servicio es mejor de lo esperado mientras que una disconformidad negativa se produce cuando el producto o servicio es peor de lo esperado. Una simple confirmación de las expectativas se produce cuando el desempeño del producto o servicio es tal y como se esperaba. La satisfacción del cliente se espera que aumente cuando las disconformidades positivas aumentan (Liljander y Strandvik 1995).

Empresa familiar

Antes de comenzar el tema es preciso que sepamos la definición de empresa. La empresa es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado. Las empresas familiares son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están tan ligadas a nuestra vida económica y social que casi ya no reparamos de su presencia

No hay una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otras opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y -forma de gobierno que se tenga. Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana" empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente.

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo, presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas, pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es empresa familiar, sería

necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una; empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que también se dé el nexo cultura recién comentado, y que se pueda afirmar de ella que es empresa familiar.

En primer lugar, la dimensión de la propiedad de una empresa familiar es poseída por una sola persona, que muchas veces no conoce gestión y dirección empresarial, pero que se mantienen en el mercado por una identidad de marca familiar.

En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.

En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria. Podríamos decir que la empresa familiar es aquella empresa de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

Objetivos empresariales familiares

El objetivo de la empresa es lograr la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Si es de servicio, (Ej.: Productora de seguros),

debe prestar el mejor servicio, y su sistema interno de relacionamiento entre el personal, debe ser el adecuado, para dar la mejor respuesta al cliente. Si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente, tanto en precio como en calidad, y además la empresa debe tener una excelente organización comercial. Y así, estos conceptos se aplican a cualquier empresa, independientemente del rubro que comercialice.

El cambio en la adecuación de las nuevas formas comerciales debe ser uno de los factores estratégicos de la empresa.

El objetivo de la familia social es transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros. Por un lado, protege el sistema, tendiendo a que permanezca igual, protegiéndola del medio que la rodea y filtrando la información que llega del exterior: le da identidad a la familia. Por otro lado, tiene una aptitud para el cambio, pues siendo la organización fundamental para el desarrollo del individuo, su estructura no puede entorpecer el crecimiento de sus miembros. Este principio de aptitud para el cambio es el que hace posible su modificación para adaptarse a las nuevas condiciones que demanda la realidad social.

Tanto la familia como la empresa conforman un sistema vincular, que es necesario conocer en sus diferentes dimensiones, a los efectos de potenciar las relaciones que favorezcan la optimización de la empresa. Cada familia tiene una estructura interna, que le ha permitido a sus miembros desarrollar determinada forma de relacionamiento entre sí. Este sistema de comunicación, ejercido por los miembros de la familia, y que no es consciente en el grupo familiar, no siempre sirve a los intereses de la empresa.

La empresa familiar como un sistema

El estudio de las empresas familiares como un sistema nació en unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970; estos artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales. El modelo conceptual sostenía que la empresa familiar consta de dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio. Cada uno de estos círculos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores. Desde un principio fue evidente que el principal reto de este tipo de compañía consiste en encontrar estrategias que satisfagan a ambos sistemas. Posteriormente se creó otro modelo de tres círculos. El modelo de los tres círculos describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes, pero sobre puestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al superponerse los círculos de los subsistemas.

La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en alguno de los sectores externos: 1, 2 o 3. Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado estará en el sector 1. Las personas que tengan más de un nexo con la organización se encontraran en uno de los sectores sobrepuestos que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo. Un propietario que además sea miembro de familia pero que no sea empleado se hallará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5. Finalmente, un propietario que además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa Familiar ocupa un solo sitio en este modelo.

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar, además facilita ver lo que está ocurriendo y por qué.

Tabla 3

El cambio generacional en la Empresa Familiar

Generaciones	Sucesiones
1ª Generación	Padre solo - padre + hijos
2ª Generación	Hermanos solos - hermanos + primos
3ª Generación	Primos
4ª Generación	Primos Segundos

Producción de Vidrios & Estructuras Guillen SAC

Vidrios & Estructuras Guillen SAC tiene principalmente 2 líneas de negocio, la primera línea es la venta e instalación de vidrios de todo tipo para proyectos arquitectónicos mientras que la segunda sería relacionada a la manufactura de estructuras metálicas en general.

La primera línea de negocio se divide principalmente en realizar el seguimiento a la fabricación del vidrio por encargo e instalación del mismo según las especificaciones técnicas del cliente; Vidrios & Estructuras Guillen SAC tiene dentro de su cartera de proyectos realizados: hospitales, colegios, hoteles, casa de playa incluso iglesias.

La segunda línea de negocio, relacionada a la manufactura de estructuras metálicas en general, merece una aclaración previa donde se deje en claro que para la ejecución de las actividades de manufactura se utilizan diferentes tipos de materiales metálicos ferrosos y no ferrosos, en el grupo de materiales ferrosos podemos encontrar al fierro y el acero inoxidable mientras que dentro de la calificación de material no ferroso encontramos al aluminio; dichos materiales se utilizan ya sea por separado o en conjunto en la fabricación de estructuras abovedadas (techos), entramadas (vigas y pilares) y acabados arquitectónicos (puertas, ventanas, mamparas, etc)

2.3. Definición de términos básicos

Accidente de trabajo: Toda lesión corporal que sufra el trabajador con ocasión o como consecuencia del trabajo que realiza el trabajador por cuenta ajena, así como aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, aún fuera del lugar y horas de trabajo, o durante el traslado de los trabajadores desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte se suministre por el empleador.

Agotamiento emocional: Hace referencia a la disminución y pérdida de recursos emocionales, al sentimiento de estar emocionalmente agotado y exhausto, junto a la sensación de que no se tiene nada que ofrecer psicológicamente a los demás debido al trabajo que se realiza. Es una de las tres dimensiones del síndrome de burnout.

Capacitación: Es el conjunto de actividades cuya finalidad es proporcionar conocimiento, desarrollar habilidades y modificar actitudes del trabajador en todos los niveles, para desarrollar mejor su puesto.

Capacidad de trabajo físico: Capacidad máxima de oxígeno que una persona puede procesar. Potencia máxima aeróbica.

Cultura organizacional: Conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal.

Desempeño laboral: Se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Efectividad: Es el equilibrio entre la producción y la capacidad de producción.

Estrés laboral: Es un desequilibrio importante entre la demanda y la capacidad de respuesta del individuo bajo condiciones en las que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias. Según esta definición, se produciría estrés cuando el individuo percibe que las demandas del entorno superan a sus capacidades para afrontarlas y, además, valora esta situación como amenazante para su estabilidad

Liderazgo: Capacidad de una persona para influir en el grupo, de tal manera que se guíe a éste hacia el logro de objetivos de una manera eficaz.

Motivación: Proceso que despierta, desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera importante.

Motivación laboral: Comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar, y que se vinculan con su desempeño y satisfacción, en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa, vayan en la misma dirección.

Panorama de factores de riesgo: Es una estrategia metodológica que permite recopilar y analizar en forma sistemática y organizada los datos relacionados con la identificación, localización, valoración y priorización de los factores de riesgo existentes en un contexto

laboral, con el fin de planificar las medidas de prevención y control más convenientes y adecuados.

Prevención de riesgos laborales: Es la disciplina que busca promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la identificación, evaluación y control de los peligros y riesgos asociados a un proceso productivo, además de fomentar el desarrollo de actividades y medidas necesarias para prevenir los riesgos derivados del trabajo.

Capítulo III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, reúne condiciones necesarias para ser denominado como: como investigación básica o pura, se apoya dentro de un contexto teórico y su propósito fundamental es el de desarrollar teoría mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones o principios. Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestreo, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situación estudiada (Tamayo, 2004, p.44).

Nivel de investigación

La presente investigación es de nivel descriptivo y correlacional porque permiten detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca

especificar propiedades importantes de personas o grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Sampieri 1998, p. 60)

Métodos de investigación

Este método se utiliza en toda la tesis y se divide en:

Método general

El método del presente trabajo de investigación será **hipotético deductivo**, que consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con ellas.

Deductivo: Bernal (2010) lo define “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. (p.60). Dentro de este contexto el método que utilizarse en esta investigación es deductivo, en el proceso considera la aplicación de un conjunto de observaciones, y a partir de ello se formulan hipótesis que son sometidos a experimentos y en función a las teorías, principios y leyes las hipótesis son modificadas a partir de ciclos deductivos-inductivos.

Métodos específicos

Método estadístico: Reynaga (2015), lo define “consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación”. (p. 32). El método para utilizarse en esta investigación es cuantitativo.

Método analítico: Gutiérrez- Sánchez (1990, p.133) lo define como aquel “que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado “Este método es útil cuando se llevan a cabo trabajos de investigación, que consiste en revisar en forma separada todo el acopio del material necesario para la investigación.

3.2. Diseño de investigación

Investigación No-experimental: Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

En estos tipos de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural y dependiendo en que se va a centrar la investigación, existen diferentes tipos de diseños en las que se puede basar el investigador. (Garza Elizabeth et al 2016, p.11)

Estudios Transversales: Son estudios diseñados para medir la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo. (gfmer.ch. 2014)

Este tipo de estudio descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. Este tipo de investigación descriptiva busca determinar el grado de relación existente entre las variables. (Ibarra Chano, 2009)

3.3. Población y muestra de la investigación

Población

La presente investigación se desarrollará en Lima, con la población laboral de la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, el cual representa 75 trabajadores.

Muestra

De acuerdo con Webster (1998) “una muestra aleatoria simple es la que resulta de aplicar un método por el cual todas las muestras posibles de un determinado tamaño tengan la misma probabilidad de ser elegidas,” (p. 324). Esta definición refleja que la probabilidad de selección de la unidad de análisis.

A es independiente de la probabilidad que tienen el resto de las unidades de análisis que integran una población. Esto significa que tiene implícita la condición de equiprobabilidad (Glass y Stanley, 1994).

Para determinar el tamaño de muestra se utilizará el muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuya fórmula se describe a continuación:

$$n = \frac{NZ^2 PQ}{d^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z: Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P: Trabajadores de la Empresa familiar que están de acuerdo.

Q: Trabajadores de la Empresa Familiar que no están de acuerdo.

e: Margen de error 5%

N : Población

n : Tamaño de muestra

A un nivel de confianza de 95% y 5% como margen de error de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(75)}{(0.05)^2(75 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

n = La muestra estuvo conformada por 63 trabajadores de la Empresa Familiar

3.4. Técnicas para la recolección de datos

Observación: Se puede definir como el uso de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación (Benítez, 2012, p.62)

Análisis bibliográfico: en el proceso de recolección de información para la construcción de un objeto de investigación o de un proyecto de tesis, la investigación bibliográfica y documental ocupa un lugar importante, ya que garantiza la calidad de los fundamentos teóricos de la investigación (Rodríguez, 2013, p. 01)

La encuesta, se puede definir como una técnica destinada a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada (Zapata, 2005, p. 189)

3.4.1. Descripción de los instrumentos

Cuestionario de entrevista; es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en el lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por estricto la persona interrogada, sin que sea necesario la intervención del encuestador (García, 2004, p.65).

Formulario de encuesta; se define como los documentos impresos, organizados de manera que faciliten la obtención de datos sobre las variables que se estudian para dar respuesta al problema de investigación, por medio de preguntas estructuradas (cerradas), preguntas no estructuradas (abiertas), escalas Likert u otras (Borda et al, 2009, p.65)

3.4.2. Validez y confiabilidad de instrumentos

Fueron validados por los profesionales especialistas y metodólogos tanto pedagogos y administradores, quienes analizaron su pertinencia, relevancia y claridad, teniendo la opinión de aplicable de los instrumentos; según tablas mencionadas. Como señala los investigadores. Gotuzzo (2016) “como el grado en que la calificación o resultado del instrumento realmente refleja” a la medida que muchos de los factores que nos interesan evaluar, no son susceptibles de observación directa por una u otra realidad”. (p.425).

Tabla 4

Validez del instrumento por juicio de expertos

N°	GRADO	NOMBRES Y APELLIDOS	COEFICIENTE	%
1	Dr.	Mauro Estrada Gamboa	92	91%
2	Dr.	Rodolfo Ramírez Corsino	90	90%
3	Dr.	Pablo Saavedra Villar	92	91%
			TOTAL	98%

3.4.3. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Lo valores obtenidos, indicaran que los instrumentos son altamente confiables y por ende pueden ser aplicados durante el proceso de investigación. El objetivo fundamental de esta tesis es determinar la cultura organizacional de la empresa familiar vidrios & estructuras guillen SAC y su influencia en la satisfacción del cliente en lima, año 2019. A través de esto se adoptan estrategias para cada uno de los procesos de la estructura de la tesis, fundamentalmente de las variables independiente y dependiente análisis, observación y la descripción, para ir detectando y controlando los factores de error o modificación.

Con la descripción de cada una de las variables nos permite fortalecer y mejorar la organización de nuestros datos, e tal manera que la exploración se ha hecho con representaciones gráficas, cuadros y esquemas.

Dentro de la descripción de sujetos se ha realizado evaluando la adecuación de la población respecto al problema planteado, entendiendo con qué tipo de sujetos se ha podido determinar la relación del estado de nutrición y el rendimiento académico de los estudiantes de medicina.

Capítulo IV

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de resultados en tablas y figuras

Los datos son recolectados a través de instrumentos cuyo objetivo fundamental es obtener informaciones. Para la recolección de datos, el investigador es prácticamente el conductor del proceso y cuenta con el apoyo del asesor de tesis.

Como la investigación no se refiere a datos estandarizados éstos son recolectados utilizando, encuestas, conversaciones individuales, conversaciones en grupo utilizando además documentos y otros instrumentos tecnológicos idóneos. Al final según la naturaleza de las encuestas y la participación del investigador, se obtiene las conclusiones, recomendaciones y sugerencias conducentes a fortalecer en sus más altos niveles de la Cultura organizacional que son analizados, teniendo en cuenta las informaciones obtenidas luego de la aplicación de los instrumentos de medición (encuestas).

4.1.1. Resultados descriptivos por variables y dimensiones

Variable: Cultura Organizacional

Tabla 5

Distribución de frecuencias y porcentajes de la cultura organizacional en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.

NIVEL	PUNTAJE	fa	Fa	fr	Fr	fr (%)
EXCELENTE	(20 - 25)	11	11	0.175	0.175	17.5
MUY BUENO	(15 - 20)	9	20	0.142	0.317	14.2
BUENO	(10 - 15)	32	52	0.508	0.825	50.8
REGULAR	(5 - 10)	11	63	0.175	1.000	17.5
DEFICIENTE	(0 - 5)	0	63	0.000	1.000	0
		63		1		100

Fuente: Elaboración del Investigador

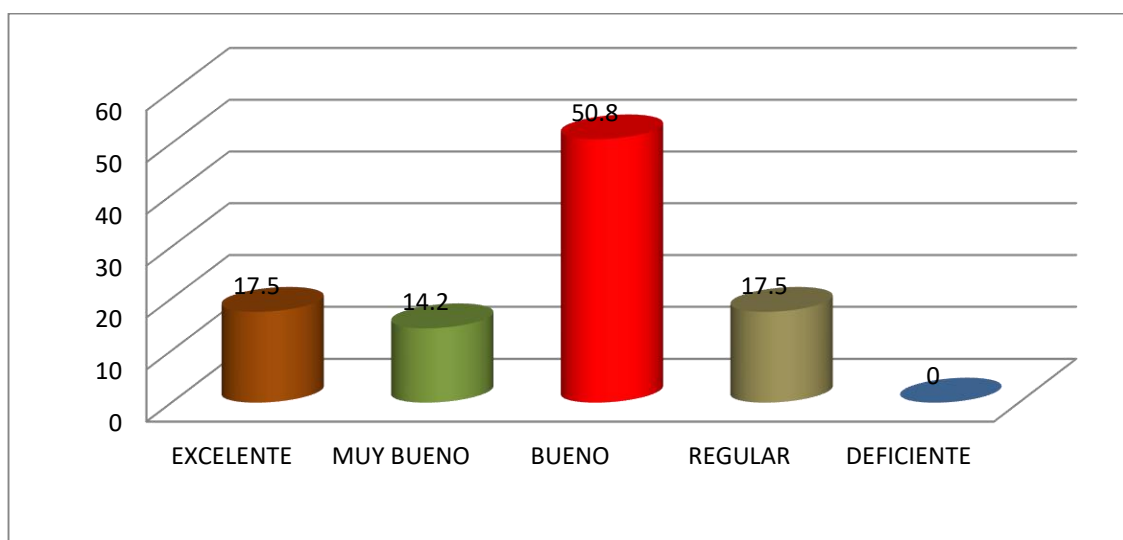


Figura 1. Nivel de la cultura organización

Análisis e interpretación

El 17.5 % del total de la muestra que representa a 11 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 20 – 25, expresando un nivel de excelente en cuanto al nivel de la cultura organizacional, asimismo el 14.2% que representa a 9 trabajadores obtuvieron puntajes entre 15 - 20 expresando un nivel de muy bueno, un 50.8 % que representa a 32 trabajadores, obtuvieron puntajes entre 10 - 15 expresando un nivel bueno, y un 17.5 % que representa a 11 trabajadores obtuvieron puntajes entre 5 - 10 expresando un nivel regular en cuanto al nivel de cultura organizacional en la empresa familiar.

Tabla 6

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión organizacional en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.

NIVEL	PUNTAJE	fa	Fa	fr	Fr	fr (%)
EXCELENTE	(20 - 25)	23	23	0.365	0.365	36.5
MUY BUENO	(15 - 20)	37	60	0.587	0.952	58.7
BUENO	(10 - 15)	3	63	0.048	1.000	4.8
REGULAR	(5 - 10)	0	63	0.000	1.000	0
DEFICIENTE	(0 - 5)	0	63	0.000	1.000	0
		63		1		100

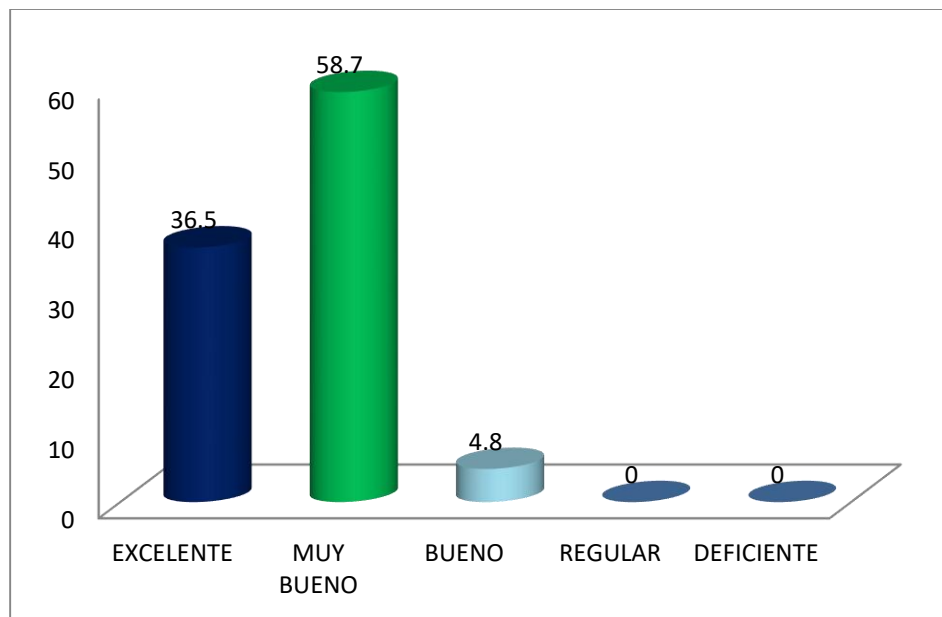


Figura 2. Nivel de organización en la empresa

Análisis e interpretación

El 36.5 % del total de la muestra que representa a 23 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 20 – 25, expresando un nivel de excelente en cuanto al nivel de organización, asimismo el 58.7 % que representa a 37 trabajadores obtuvieron puntajes entre 15 - 20 expresando un nivel de muy bueno, un 4.8 % que representa a 3 trabajadores, obtuvieron puntajes entre 10 - 15 expresando un nivel bueno en cuanto al nivel de organización en la empresa

Tabla 7

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión confianza en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.

NIVEL	PUNTAJE	fa	Fa	fr	Fr	fr (%)
EXCELENTE	(20 - 25)	23	23	0.365	0.365	36.5
MUY BUENO	(15 - 20)	37	60	0.587	0.952	58.7
BUENO	(10 - 15)	3	63	0.048	1.000	4.8
REGULAR	(5 - 10)	0	63	0.000	1.000	0
DEFICIENTE	(0 - 5)	0	63	0.000	1.000	0
		63		1		100

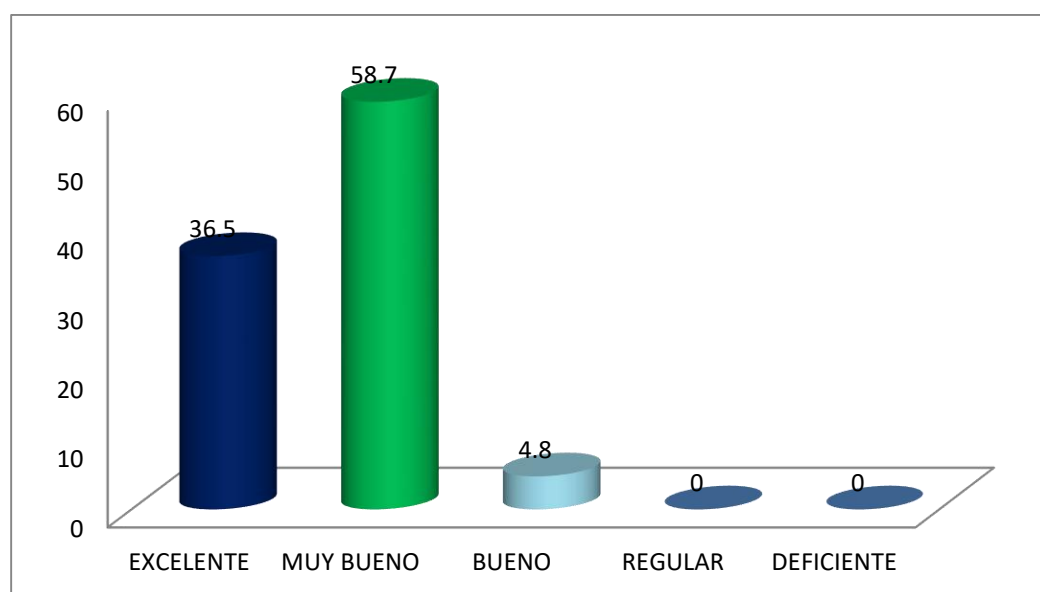


Figura 3. Nivel de la confianza en la empresa

Análisis e interpretación

El 36.5 % del total de la muestra que representa a 23 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 20 – 25, expresando un nivel de excelente en cuanto al nivel de la confianza, asimismo el 58.7 % que representa a 37 trabajadores obtuvieron puntajes entre 15 - 20 expresando un nivel de muy bueno, un 4.8 % que representa a 3 trabajadores, obtuvieron puntajes entre 10 - 15 expresando un nivel bueno en cuanto al nivel de confianza en la empresa.

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión creatividad en la Empresa Familiar Vidrios & Estructura SAC, Año 2019.

NIVEL	PUNTAJE	fa	Fa	fr	Fr	fr (%)
EXCELENTE	(20 - 25)	9	9	0.143	0.143	14
MUY BUENO	(15 - 20)	41	50	0.651	0.794	65
BUENO	(10 - 15)	13	63	0.206	1.000	21
REGULAR	(5 - 10)	0	63	0.00	1.000	0
DEFICIENTE	(0 - 5)	0	63	0.00	1.000	0
		63		1		100

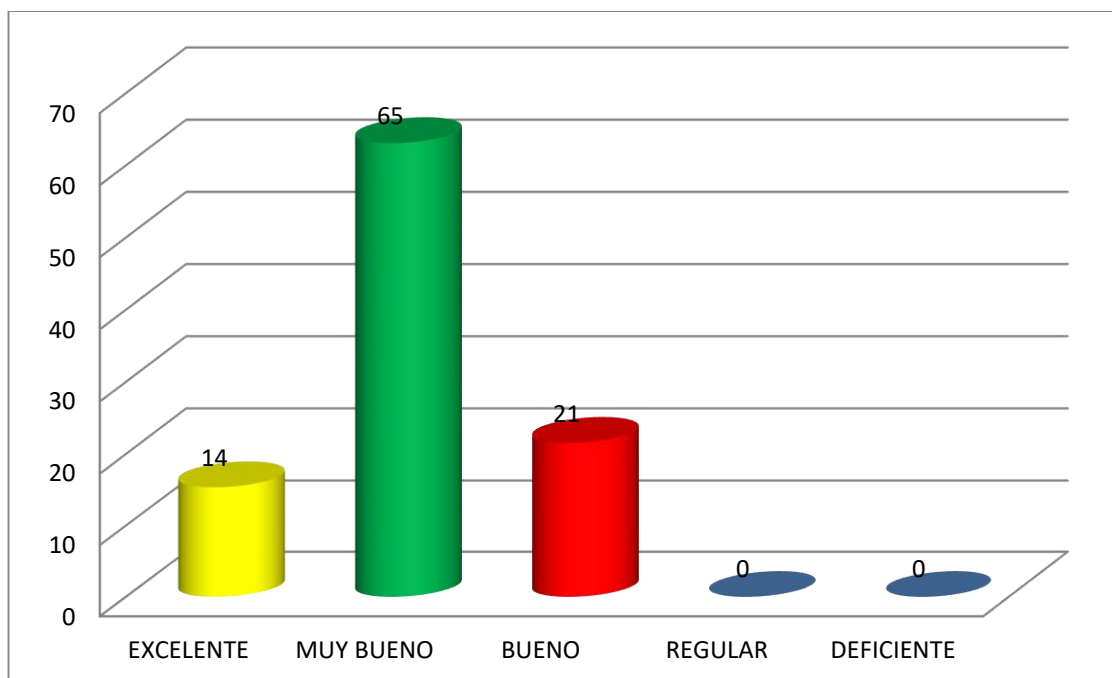


Figura 4. Nivel de la creatividad en la empresa

Análisis e Interpretación

El 14 % del total de la muestra que representa a 9 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 20 – 25, expresando un nivel de excelente en cuanto al nivel de creatividad en la empresa, asimismo el 65% que representa a 41 trabajadores obtuvieron puntajes entre 15 - 20 expresando un nivel de muy bueno, un 21 % que representa a 13 trabajadores, obtuvieron puntajes entre 10 - 15 expresando un nivel bue en cuanto al nivel de creatividad en la empresa.

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión liderazgo de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.

NIVEL	PUNTAJE	fa	Fa	fr	Fr	fr (%)
EXCELENTE	(16 - 20)	10	10	0.158	0.158	15.8
MUY BUENO	(12 - 16)	18	28	0.286	0.444	28.6
BUENO	(8 - 12)	35	63	0.556	1.000	55.6
REGULAR	(4 - 8)	0	63	0.000	1.000	0
DEFICIENTE	(0 - 4)	0	63	0.000	1.000	0
		63		1		100

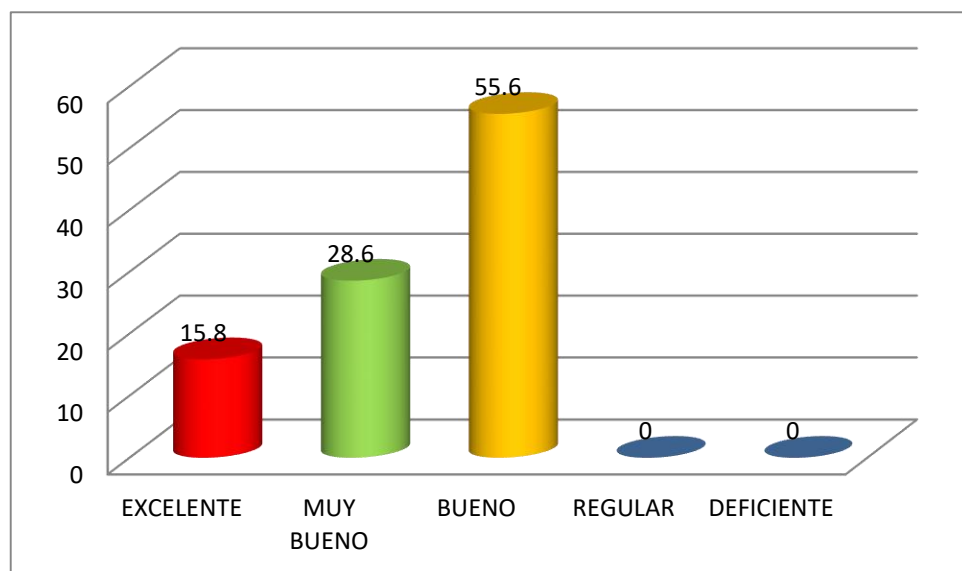


Figura 5. Nivel del liderazgo en la empresa

Análisis e Interpretación

El 15.8 % del total de la muestra que representa a 10 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 16 – 20, expresando un nivel de excelente en cuanto al nivel de

Liderazgo, asimismo el 28.6 % que representa a 18 trabajadores obtuvieron puntajes entre 12 - 16 expresando un nivel de muy bueno, un 55.6 % que representa a 35 trabajadores, obtuvieron puntajes entre 8 - 12 expresando un nivel bueno, mientras que en los niveles regular y deficiente no se registraron puntajes respecto a liderazgo en la empresa.

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión motivación de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructura SAC, año 2019.

NIVEL	PUNTAJE	fa	Fa	fr	Fr	fr (%)
EXCELENTE	(12 - 15)	11	11	0.17	0.17	17
MUY BUENO	(9 - 12)	24	35	0.38	0.55	38
BUENO	(6 - 9)	23	58	0.37	0.92	37
REGULAR	(3 - 6)	5	63	0.08	1.00	8
DEFICIENTE	(0 - 3)	0	63	0.00	1.00	0
		63		1		100

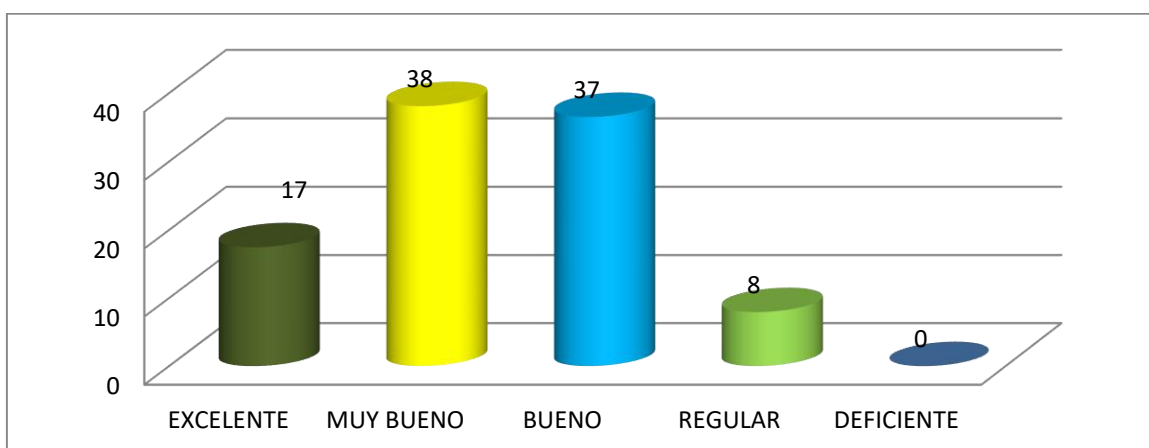


Figura 6. Nivel de la motivación en la empresa

Análisis e interpretación

El 17 % del total de la muestra que representa a 11 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 12 – 15, expresando un nivel de excelente en cuanto al nivel de Motivación, asimismo el 38% que representa a 24 trabajadores obtuvieron puntajes entre 9 - 12 expresando un nivel de muy bueno, un 37 % que representa a 23 trabajadores, obtuvieron puntajes entre 6 - 9 expresando un nivel bueno, y un 8 % que representa a 5 trabajadores obtuvieron puntajes entre 3 - 6 expresando un nivel regular en cuanto al nivel de motivación en la empresa.

Variable: Satisfacción laboral

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes de la satisfacción laboral en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.

NIVEL	PUNTAJE	fa	Fa	fr	Fr	fr (%)
EXCELENTE	(20 - 25)	23	23	0.365	0.365	36.5
MUY BUENO	(15 - 20)	37	60	0.587	0.952	58.7
BUENO	(10 - 15)	3	63	0.048	1.000	4.8
REGULAR	(5 - 10)	0	63	0.000	1.000	0
DEFICIENTE	(0 - 5)	0	63	0.000	1.000	0
		63		1		100

Fuente: elaboración del investigador

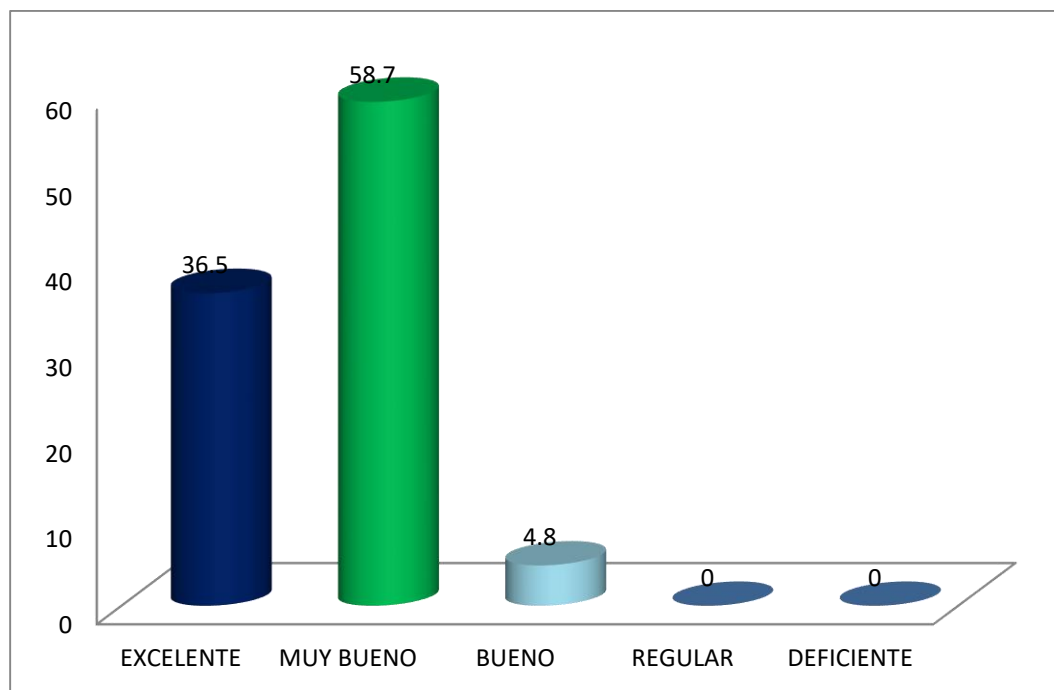


Figura 7. Nivel de satisfacción laboral

Análisis e Interpretación

El 36.5 % del total de la muestra que representa a 23 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 20 – 25, expresando un nivel de excelente en cuanto al nivel de satisfacción en los trabajadores, asimismo el 58.7 % que representa a 37 trabajadores obtuvieron puntajes entre 15 - 20 expresando un nivel de muy bueno, un 4.8 % que representa a 3 trabajadores, obtuvieron puntajes entre 10 - 15 expresando un nivel bueno de satisfacción de los clientes.

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión factor actitudinal de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructura SAC, año 2019.

NIVEL	PUNTAJE	fa	Fa	fr	Fr	fr (%)
EXCELENTE	(36 - 45)	4	4	0.06	0.06	6
MUY BUENO	(27 - 36)	14	18	0.22	0.28	22
BUENO	(18 - 27)	32	50	0.51	0.79	51
REGULAR	(9 - 18)	13	63	0.21	1.00	21
DEFICIENTE	(0 - 9)	0	63	0	1.00	0
		63		1		100

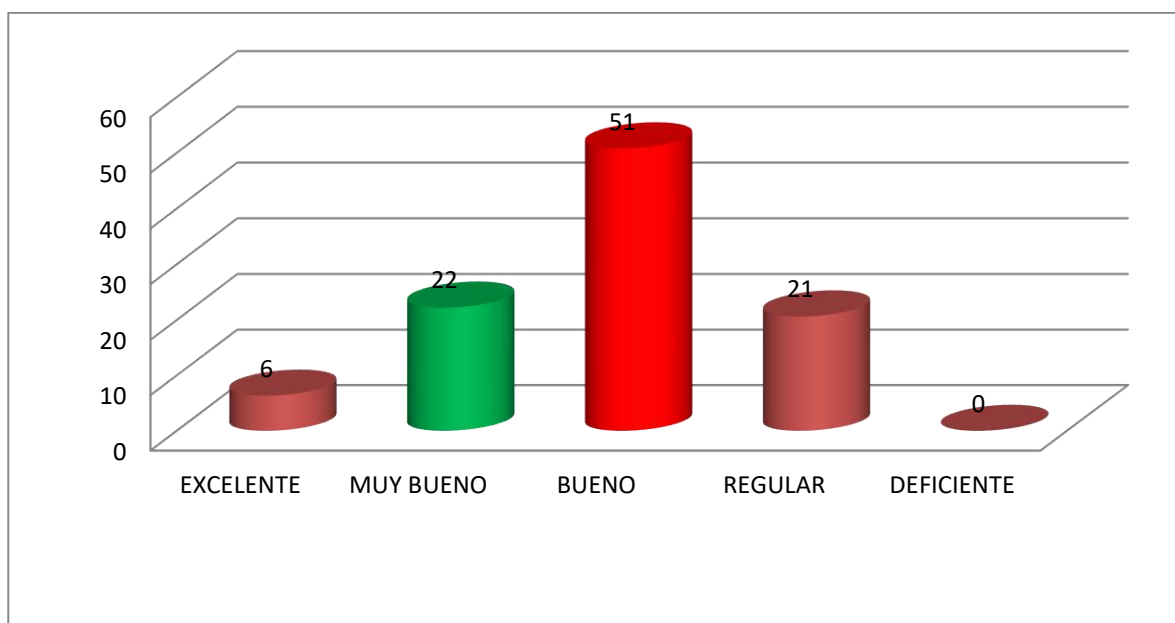


Figura 8. Nivel del factor actitudinal

Análisis e interpretación

El 6 % del total de la muestra que representa a 4 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 36 – 45, expresando un nivel excelente en cuanto a los factores actitudinales, un 22% que representa a 14 trabajadores obtuvieron puntajes entre 27 - 36 expresando un nivel de muy bueno, un 51 % que representa a 32 trabajadores, obtuvieron puntajes entre 18 - 27 expresando un nivel bueno, un 21 % que representa a 13 trabajadores que obtuvieron puntajes entre 9 - 18 expresando un nivel regular respecto a los factores actitudinales.

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión factor operativo de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructura SAC, año 2019.

NIVEL	PUNTAJE	fa	Fa	fr	Fr	fr (%)
EXCELENTE	(24 - 30)	0	0	0.00	0.00	0
MUY BUENO	(18 - 24)	19	19	0.30	0.30	30
BUENO	(12 - 18)	32	51	0.51	0.81	51
REGULAR	(6 - 12)	12	63	0.19	1.00	19
DEFICIENTE	(0 - 6)	0	63	0.00	1.00	0
		63		1.00		100

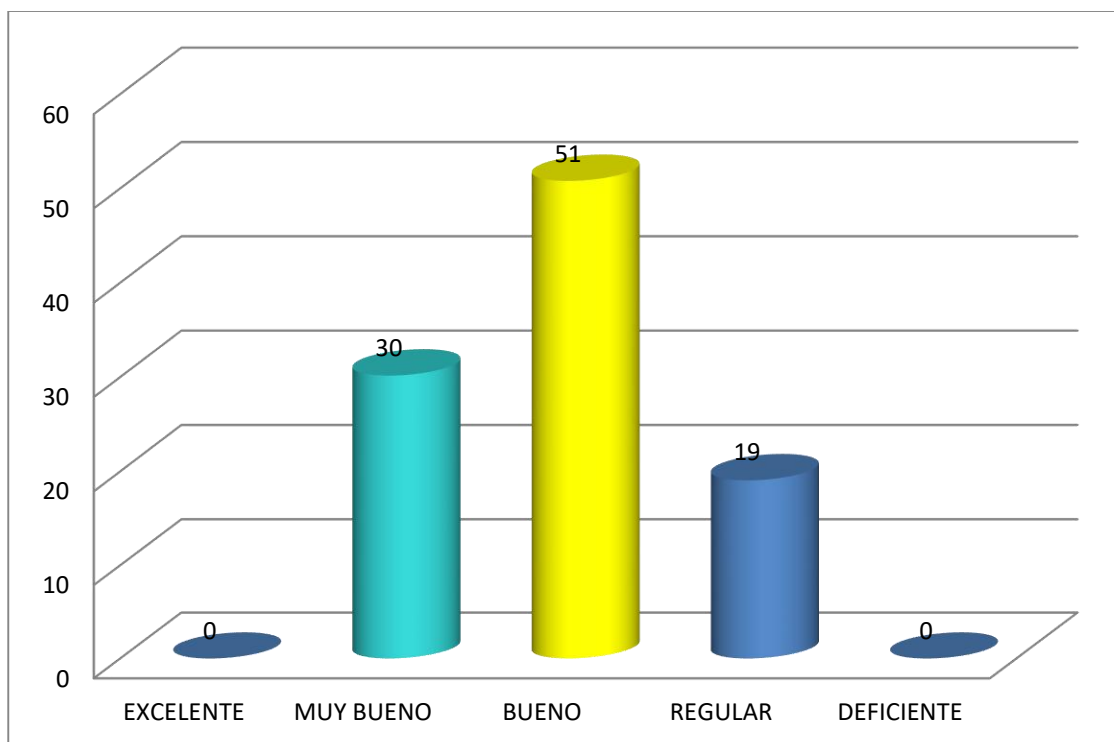


Figura 9. Nivel del factor operativo

Análisis e interpretación

El 30 % del total de la muestra que representa a 19 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 18 – 24, expresando un nivel muy bueno en cuanto al nivel de factores operativos, asimismo el 51% que representa a 32 trabajadores obtuvieron puntajes entre 12 - 18 expresando un nivel bueno y un 19 % que representa a 12 trabajadores obtuvieron puntajes entre 6 - 12 expresando un nivel regular con respecto a los factores operativos.

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión factor de riesgo de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructura SAC, año 2019.

NIVEL	PUNTAJE	fa	Fa	fr	Fr	fr (%)
EXCELENTE	(24 - 30)	0	0	0.00	0.00	0
MUY BUENO	(18 - 24)	19	19	0.30	0.30	30
BUENO	(12 - 18)	32	51	0.51	0.81	51
REGULAR	(6 - 12)	12	63	0.19	1.00	19
DEFICIENTE	(0 - 6)	0	63	0.00	1.00	0
		63		1.00		100

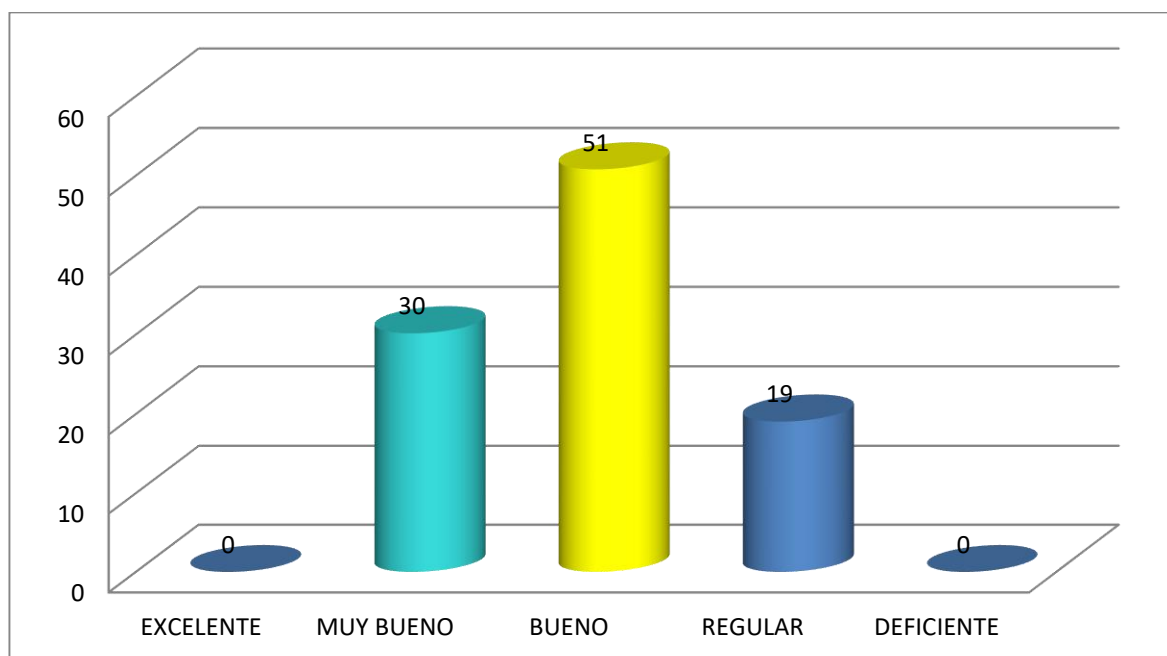


Figura 10. Nivel del factor riesgo

Análisis e interpretación

El 30% del total de la muestra que representa a 19 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 18 – 24, expresando un nivel muy bueno en cuanto al nivel de factores de riesgo, asimismo el 51% que representa a 32 trabajadores obtuvieron puntajes entre 12 - 18 expresando un nivel bueno y un 19 % que representa a 12 trabajadores obtuvieron puntajes entre 6 - 12 expresando un nivel regular con respecto a los factores de riesgo.

4.1.2. Tablas cruzadas por variables y dimensiones

Se ha omitido elaborar la presentación de las tablas cruzadas por variables y dimensiones debido al diseño de la investigación sostenida.

4.1.3. Prueba de normalidad

Para probar normalidad de datos, se utilizó el método de Pearson. Mediante el estadístico de correlación en el programa SPSS.21.

4.1.4. Contrastación de las hipótesis de investigación

Hipótesis general

H_G. La cultura organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

H₀. La cultura organizacional no se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

La prueba de hipótesis general se realiza mediante la hipótesis estadística siguiente:

95% de confianza.

Tabla 15

Coefficiente de correlación entre la cultura organizacional y la satisfacción del trabajador

		Cultura	Satisfacción
		Organizacional	Laboral
Cultura Organizacional	Correlación de	1	,885
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,001
	N	63	63
Satisfacción laboral	Correlación de	,885	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	63	63

Que indica correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral).

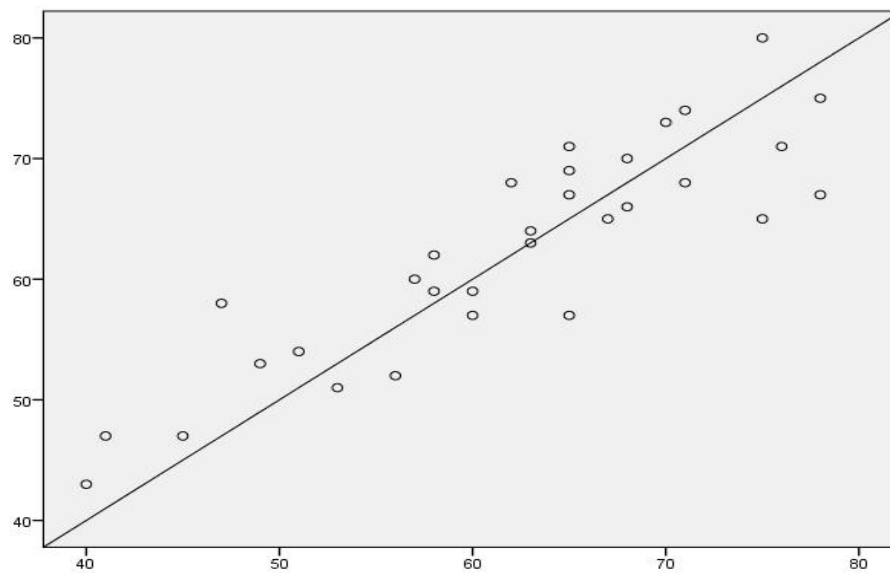


Figura 11. Diagrama de dispersión en la correlación de los puntajes alcanzados en las variables cultura organizacional y satisfacción del trabajador.

Interpretación

En la hipótesis general, se plantea que la Cultura Organizacional de la empresa familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC influye significativamente en la satisfacción laboral en Lima. El mismo que en el análisis e interpretación, estadísticamente arroja el siguiente: El 17.5 % del total de la muestra que representa a 11 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 20 – 25, expresando un nivel de excelente en cuanto al nivel de organización, asimismo el 14.2% que representa a 9 trabajadores obtuvieron puntajes entre 15 - 20 expresando un nivel de muy bueno, un 50.8 % que representa a 32 trabajadores, obtuvieron puntajes entre 10 - 15 expresando un nivel bueno, y un 17.5 % que representa a 11 trabajadores obtuvieron puntajes entre 5 - 10 expresando un nivel regular en cuanto al nivel de comunicación organizacional. En consecuencia, la hipótesis general queda contrastada con un nivel 50% de porcentajes de la puntuación sobre la organización de los trabajadores de la empresa familiar vidrios & estructuras guillen SAC, año 2019.

Hipótesis específica 1

Ha. La cultura organizacional se relaciona significativamente con el factor actitudinal en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

Ho. La cultura organizacional no se relaciona significativamente con el factor actitudinal en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

Nivel de confianza: 95%

Tabla 16

Coefficiente de correlación entre la cultura organizacional y el factor actitudinal

		Cultura Organizacional	Factor actitudinal
Cultura Organizacional	Correlación de	1	,785
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,001
	N	63	63
Factor actitudinal	Correlación de	,785	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	63	63

Que indica correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la primera hipótesis específica se plantea la Cultura organizacional se relaciona significativamente con el factor actitudinal para la satisfacción del trabajador en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC. El mismo que en el análisis e interpretación, estadísticamente, arroja el siguiente: El 6 % del total de la muestra que representa a 4 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 36 – 45, expresando un nivel excelente en cuanto a los factores actitudinales, un 22% que representa a 14 trabajadores obtuvieron puntajes entre 27 - 36 expresando un nivel de muy bueno, un 51 % que representa a 32 trabajadores, obtuvieron puntajes entre 18 - 27 expresando un nivel bueno, un 21 % que representa a 13 trabajadores que obtuvieron puntajes entre 9 - 18 expresando un nivel regular respecto a los factores actitudinales. En consecuencia, la primera hipótesis específica queda contrastada con

un nivel 51% de porcentajes de la puntuación sobre factores actitudinales de los trabajadores de la empresa familiar vidrios & estructuras guillen SAC, año 2019.

Específica 2

Ha. La cultura organizacional se relaciona significativamente con el factor operativo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

Ho. La cultura organizacional no se relaciona significativamente con el factor operativo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

Nivel de confianza: 95%

Tabla 17

Coefficiente de correlación entre la cultura organizacional y el factor operativo

		Cultura Organizacional	Factor operativo
Cultura Organizacional	Correlación de	1	,785
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,001
	N	63	63
Factor operativo	Correlación de	,785	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	63	63

Que indica correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

En la segunda hipótesis específica se plantea que la Cultura organizacional se relaciona significativamente con el factor operativo para la satisfacción del cliente de los trabajadores en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC. El mismo que en el análisis e interpretación, estadísticamente, arroja el siguiente: El 30 % del total de la muestra que representa a 19 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 18 – 24, expresando un nivel muy bueno en cuanto al nivel de factores operativos, asimismo el 51% que representa a 32 trabajadores obtuvieron puntajes entre 12 - 18 expresando un nivel bueno y un 19 % que representa a 12 trabajadores obtuvieron puntajes entre 6 - 12 expresando un nivel regular con respecto a los factores operativos. En consecuencia, la segunda hipótesis específica queda contrastada con un nivel 51% de porcentajes de la puntuación sobre factores operativos de los trabajadores de la empresa familiar vidrios & estructuras guillen SAC, año 2019.

Hipótesis específica 3

Ha. La cultura organizacional se relaciona significativamente con riesgo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

Ho. La cultura organizacional no se relaciona significativamente con riesgo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.

Nivel de confianza: 95%.

Tabla 18

Coefficiente de correlación entre la cultura organizacional y el factor riesgo

		Cultura Organizacional	Factor riesgo
Cultura Organizacional	Correlación de	1	,605
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,001
	N	63	63
Factor riesgo	Correlación de	,605	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	63	63

Que indica correlación significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

La cultura organizacional se relaciona significativamente con riesgo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019. El mismo que en el análisis e interpretación, estadísticamente, arroja el siguiente: El 30 % del total de la muestra que representa a 19 trabajadores poseen puntajes percentiles entre 18 – 24, expresando un nivel muy bueno en cuanto al nivel de factores de riesgo, asimismo el 51% que representa a 32 trabajadores obtuvieron puntajes entre 12 - 18 expresando un nivel bueno y un 19 % que representa a 12 trabajadores obtuvieron puntajes entre 6 - 12 expresando un nivel regular con respecto a los factores operativos. En consecuencia, la tercera hipótesis específica queda contrastada con un nivel 51% de porcentajes de la puntuación sobre factores de riesgo de los trabajadores de la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC, año 2019.

Capítulo V

5. DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados obtenidos

La cultura organizacional empresarial pondera los valores, creencias, comportamientos de los trabajadores, cuya gestión de desarrolla con normas de convivencia entre el trabajador y la empresa.

En ese sentido muchos autores definen la cultura organizacional desde escenarios distintos:

Torres (2016) en su trabajo sobre la Cultura Organizacional y la Relación con el Satisfacción del cliente en los Trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la

Biblioteca Nacional del Perú. Sostiene la relación de la Cultura Organizacional con la percepción del Satisfacción del cliente de trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional de Lima por el año 2016. Cuyo objetivo general fue determinar de qué manera la Cultura Organizacional (los valores, creencia, clima, normas, símbolos y Cultura) se relaciona con el Satisfacción del cliente. Donde ha establecido la existencia de una relación significativa entre la Cultura organizacional y de la satisfacción del cliente de los trabajadores, directamente proporcional. Entre los valores y satisfacción del cliente, existe concordancia significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre creencias y satisfacción del cliente existe concordancia significativa y una correspondencia directamente proporcional.

En consecuencia, existe similitud entre la investigación del autor citado y la presente investigación sobre Cultura Organizacional de la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC y su influencia en la satisfacción del trabajador en Lima, año 2019, hay una correspondencia entre ambas investigaciones, porque miden la cultura organizacional y las actitudes de los empleados.

Por su parte Calderón (2013) en su trabajo sobre La Cultura Organizacional en la Estabilidad Laboral” (estudio realizado en lubricantes la calzada S.A.) analiza si la Cultura organizacional afecta la estabilidad laboral, por medio de las variables determino que si afecta la estabilidad laboral de los colaboradores dentro de la organización, teniendo como factores aspectos externos e internos que puedan en su efecto causar inestabilidad laboral a los colaboradores, se pudo determinar con la fórmula de Rotación de personal, datos que permitieron conocer la fluctuación de personal dentro de una empresa.

En efecto, la investigación del citado autor con el presente trabajo de investigación sobre la Cultura Organizacional de la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC

y su influencia en la satisfacción del trabajador en Lima, año 2019, guardan relación, toda vez que ambas investigaciones ponderan la cultura organizacional del trabajador, en sus diferentes niveles de responsabilidad

Por su parte, los investigadores Pilco - Romero - Saavedra & Vásquez (2017) en su investigación sobre La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque. Sostienen la existencia de un deseo generalizado por trabajar en instituciones con Cultura tipo Clan, hecho importante para que las altas direcciones de las organizaciones de la banca comercial reflexionen sobre la Cultura en la que se desenvuelve el personal de sus organizaciones.

Efectivamente se encuentra similitud, debido a que la cultura organizacional empresarial tiene como premisa la satisfacción del usuario, donde el trabajador utiliza los recursos de innovación y el valor agregado en favor de la gestión eficiente.

Por otro lado, Melgar (2016) en su estudio sobre el Liderazgo gerencial y Cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. determino la relación existe entre el liderazgo gerencial y la Cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Como resultado se encontró una relación directa y significativa entre las variables, puesto que se obtuvo un coeficiente de correlación alta y directa positiva de Spearman $r=0.786$. Una significancia $p=0.000$.

En consecuencia, ambas investigaciones tienen similitud puesto que realzan actividades de la cultura organizacional en las empresas, a través de motivaciones del clima labor con actividades que conserven la cultura organizacional como, por ejemplo: otorgar premios, incentivos económicos y emocionales, seminarios o diferentes cursos de

preparación, con el fin de fortalecer los valores y la filosofía que constituye a la organización.

La Cultura Organizacional es de gran importancia, ya que tiene un impacto directo en los resultados de las empresas.

En ese mismo orden Torres (2017) en su trabajo titulado Cultura organizacional y satisfacción del trabajador de un centro de atención al ciudadano, Lima. señala que son aplicables los instrumentos para medir ambas variables de estudio. Para el proceso de los datos inferenciales se aplicó el estadístico de Spearman. Los resultados obtenidos luego del procesamiento y análisis de datos indicaron que: Existe relación entre la Cultura organizacional y la satisfacción laboral, del personal que labora en un Centro de Atención al Ciudadano - Lima, 2017. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman y un valor de significancia menor a 0,05.

En consecuencia, existe relación entre ambas investigaciones, toda vez que la cultura organizacional pondera la responsabilidad e independencia que posee cada individuo, reforzado por el control que ejerce la empresa hacia los empleados, identificando el grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización.

Por otro lado, Castillo (2016) en su trabajo sobre la Relación del clima organizacional y la satisfacción del cliente en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba S.A.C, Bagua Grande, Amazonas. Determina la relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de los colaboradores de la Empresa Municipal de Servicios Eléctricos Utcubamba S.A.C, 2016. Este trabajo desarrolla un estudio correlacional de corte transversal. Participaron en el estudio 54 trabajadores calculado de una población finita. Para medir clima organizacional y sus dimensiones, se tomó la escala CL-SPC diseñada por Palma (2004); y para medir la variable satisfacción del cliente y sus

dimensiones, se consideró la escala SL-SPC diseñada por Palma (1999), ambos instrumentos valoran las respuestas en la escala de Likert. donde se determinó que el clima organizacional se relaciona favorablemente con la satisfacción del cliente y sus respectivas dimensiones, excepto con la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos con la que existe una correlación débil. Por lo tanto, a mayores niveles de clima organizacional, los clientes colaboradores de la entidad experimentan mayor motivación en la ejecución de sus tareas.

En consecuencia, se evidencia que tanto el antecedente de la investigación, así como el trabajo en estudio están determinadas por la motivación laboral, por el nivel de clima organizacional que experimentan los colaboradores de la empresa, quienes experimentan mayores beneficios laborales y/o remunerativos a pesar de que exista un clima favorable.

En cuanto a los antecedentes internacionales, los autores Robles-Alabart-Rodríguez (2016) en su estudio sobre La Cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. Determinaron que la innovación en los días actuales sí se encuentra bien fundamentada dentro de la institución, que la gran mayoría de gente acuerda que es el motor que impulsa sus actividades y su enfoque a lograr los objetivos, por lo que la Cultura organizacional se debe fortalecer en la comunicación entre directivos y empleados en general. Con esta investigación se pudo crear los pilares fundamentales que tiene la institución donde se encuentran las variables que explican por qué existe innovación dentro de la organización debido a la Cultura organizacional existente en la empresa y realizar un planteamiento de mejora sobre las áreas de oportunidad que se encontraron, producto de la respuesta de los abordados.

En consecuencia, existe similitud entre ambas investigaciones, toda vez que el sistema de incentivo que tiene una empresa con sus empleados permite que estos trabajen con un

mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa, el ánimo que poseen los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboran y asumir el riesgo de esta es óptimo.

Por su parte Falcones (2014) en su trabajo sobre el estudio descriptivo de la Cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de nestle ecuador. manifiesta que se pudo evaluar las presunciones básicas respecto al comportamiento de la organización y al tipo de Cultura dominante. Los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de favorabilidad. Y se observaron algunas dimensiones de la Cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como cooperación, entrenamiento y reconocimiento.

En efecto se evidencia que la cultura organizacional vive época de grandes cambios producto de la globalización, la apertura económica, la orientación a los cambios tecnológicos y la tendencia de la internacionalización y este es cada día más competitivo, una forma de hacer frente a estos cambios es el desarrollo de la cultura organizacional en las empresas lo que le permitirá crecer, sobrevivir y mantenerse y llegar a la excelencia, alcanzar niveles altos de productividad exitosa

Asimismo, Melián (2017) en su trabajo titulado La Cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad - España. Evidencia que la Cultura y el clima organizacional han tenido un desarrollo académico muy distinto proveniente tanto de las diferentes disciplinas que les dieron origen, su forma de conceptualización, así como, la forma en la que los dos constructos han evolucionado a lo largo del tiempo (Reichers y Schneider, 1990). Históricamente el concepto de clima precede al de Cultura y podemos afirmar que el desarrollo de ambos constructos ha transitado por caminos paralelos en las últimas décadas.

En consecuencia, los investigadores han entendido el valor de analizarlos en forma integrada para explicar mejor las dinámicas sociales que suceden al interior de las organizaciones, y su impacto en distintos criterios de resultados, en ese sentido, cabe precisas que el estudio del clima organizacional tiene sus orígenes en la psicología de la Gestalt de Kurt Lewin, marcando un cambio en el foco de estudio de los psicólogos industriales desde su tradicional interés por el análisis de las diferencias individuales, al estudio de las organizaciones desde una perspectiva social y sistémica. Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White (1939) son los primeros investigadores en introducir el término clima social al mundo de la investigación en psicología, referido a la naturaleza de la relación creada entre líderes y seguidores, en función de los comportamientos de los líderes.

Finalmente, Santizo (2018) en su trabajo sobre la Cultura Organizacional y Motivación (Estudio realizado con colaboradores del área de producción de tejido, preparación y revisado de Fábrica Cantel de Quetzaltenango) – México. concluye que La Cultura organizacional es un grupo de reglas y creencias que conducen al capital humano de una compañía a actuar de determinada manera dándole una referencia de lo que es adecuado y que no. Esto permite que el colaborador se sienta a gusto e identificado con la empresa, así mismo influye en los colaborados a que tengan motivación y puedan desempeñarse de mejor manera en sus distintas funciones y responsabilidades. El estudio es de tipo cuantitativo y diseño descriptivo, este se realizó con el recurso humano de la fábrica Cantel del departamento de producción, tejido, preparación y revisado, con las personas pertenecientes a dichas áreas de diferentes sexos, con el fin de establecer la incidencia de la Cultura organizacional en la motivación. Se recabo información por medio de un instrumento llamado escala de Likert, para poder medir cada una de las variables y así mismo ver la incidencia.

Vale decir entonces, que ambas investigaciones son similares puesto que buscan beneficios para las personas que pertenecen a un grupo organizacional, quienes practican la cultura organizacional como herramienta de desarrollo, pilar fundamental que permite cumplir los objetivos, misión y visión de la empresa.

5.2. Conclusiones

Primera: Se ha llegado a la conclusión de que la cultura organizacional se relaciona según Pearson en 0.885 con la satisfacción laboral en la empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019. Con un nivel de significancia de $0.001 < \alpha < 0.05$. Por lo que se acepta la hipótesis sostenida en la investigación y se acepta la hipótesis nula. Demostrándose como válido la relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Segunda: Asimismo se concluye que la cultura organizacional se relaciona con los factores actitudinales para el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC. Se evidencia que los trabajadores de esta empresa familiar poseen ética y valores, se evidencia que están preparados para manejar la empresa de manera corporativa de acuerdo con las competencias del mercado buscando beneficios para la empresa donde laboran, de esa forma buscan beneficiar a la empresa, de los empleados y de la comunidad alrededor de la empresa.

Tercera: Del mismo modo se concluye que la cultura organizacional se relaciona con los factores operativos para el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC. Se evidencia estadísticamente que los trabajadores de la empresa familiares manejan en forma consiente su propia Cultura como cultura laboral, las acciones que desempeñan son con identidad empresarial que va más allá de la jornada laboral, que difícilmente se puede darse en otras empresas

Cuarta: Finalmente se concluye que la cultura organizacional de la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC no presentan factores de riesgo durante el

desempeño laboral. Sin embargo, se evidencia que en el mundo empresarial existe una serie de riesgos como; competencia desleal, mensajes negativos, difamaciones publicitarias, todo eso se supera con una cultura organizacional basada en valores y lealtad. Asimismo, se evidencia que esta empresa familiar tiene una característica especial toda vez que logra sus metas de manera eficiente con un nivel de confianza que proporcionan los que lideran la organización.

5.3. Recomendaciones

Primera: Al haberse demostrado que existe la relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Se recomienda implementar mecanismos de una mejor atención en los servicios brindados utilizando recursos tecnológicos a través de una página web, redes sociales, market plasse.

Segunda: Se recomienda que en la Empresa se sensibilice al personal en atención al cliente; a fin de que sean los encargados de gerenciar, difundir y promover los valores entre los clientes de la empresa.

Tercera: Se debe mejorar la imagen de la empresa a través de las herramientas de marketing con la finalidad de hacerlo más atractivo hacia los potenciales clientes.

Cuarta: Al existir relación entre cultura organizacional y el factor riesgo. Se le recomienda a la empresa realizar siempre diagnósticos preventivos y programados a fin de ir identificando los posibles riesgos; y volverlos fortalezas en bien de la empresa.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alcover, C. y otros. (2008). *Introducción a la psicología del trabajo*, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Madrid-España.
- Alles, S. (2007) *Las competencias y la evaluación del desempeño, un enfoque de 360° grados*, Editorial 2000, Madrid.
- Arias, F. (2009) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, Editorial Trillas S.A., México.
- Bettinger, C. (2008) *Utilice la Cultura corporativa de gatillo performance alto*. Editorial Diario de Estrategias de Negocios, Estados Unidos.
- Bohórquez, F. (2004) *Educación basada en competencias*, Editado por la Universidad de Cauca- Colombia.
- Borman, C. y Otros (2007) *Ampliar el criterio de dominio para incluir elementos de la ejecución del contexto*. Editorial Jossey-Bass, San Francisco-Estados Unidos.
- Borman, C. y Otros (2009). Efectos de la ejecución de tareas y factores interpersonales en el supervisor y el funcionamiento de pares en calificaciones Editoriales, Revista de Psicología Aplicada, Estados Unidos.
- Cardy, L. (2008) *Evaluación del desempeño en un contexto de calidad: una nueva mirada sobre un viejo problema*, Editorial Jossey-Bass, San Francisco-Estados Unidos.
- Certo, S. (2007) *Administración moderna*. Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá-Colombia.
- Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, Bogotá.
- Chiavenato, I. (2006) *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw-Hill, Tercera Edición, México.

- Chica, S. (2008) *Cultura organizacional*. Editorial Norma, Bogotá-Colombia.
- Díaz, F. y Rodríguez, A. (2006) *selección y formación de personal*. Editorial de la Universidad de Granada, Granada-España.
- Drucker, Peter, (2006). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Editorial Grupo Norma, Bogotá-Colombia.
- Feldman, D. (2007). *Una teoría de la contingencia de la socialización, trimestral*. Editorial Ciencias Administrativas. Estados Unidos.
- Feleman, I.; Blutman, G. y Méndez, S. (2008) *Cultura organizacional en la administración pública*, Editorial Ediciones Cooperativas, Argentina.
- Gibson, J; Ivancevich, J. y Donnelly J. (2008) *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., Décima Edición, México.
- González, M. y Olivares S, (2009) *Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano*. Editorial continental s.a., tercera edición, México.
- Gunz, H.; Jelland, M. y Martín, E. (2009) *¿Los nuevos gerentes estrategia equivocada? lo que usted necesita saber acerca de los arroyos*. Careet, Academia Editorial de ejecutivos de gestión, Estados Unidos.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta. edición México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Hofstede, G. (2007). *Culturas y organización*, Editorial McGraw-Hill, Nueva York, Estados Unidos.
- Jones, G. (2008). *La orientación psicológica y el proceso de socialización organizacional: una perspectiva interaccionista*. Academia editorial de revisión por la dirección, Estados Unidos.

- Kozlowski, w.; Chao, G. (2008). *Jugar juegos de evaluadores: la política, las estrategias y la gestión de impresión en la evaluación del desempeño*, Editorial Jossey-Bass, San Francisco, Estados Unidos.
- Mero, P. y Motowidlo, S. (2005). *Los efectos de la rendición de cuentas evaluador sobre la exactitud y la favorabilidad de las calificaciones de desempeño*, diario editorial de la psicología aplicada, Estados Unidos.
- Motowidlo, S. (2004). *Evidencia de que la ejecución de la tarea debe distinguirse del desempeño contextual*, diario editorial de la psicología aplicada, Estados Unidos.
- Muchinsky, P. (2008). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Editorial International Thomson Editores SA, sexta Edición, México.
- Murphy, k. y Cleveland, J. (2005). *La comprensión de evaluación del desempeño: perspectivas sociales, organizacionales y basadas en objetivos*. Editorial sabio, ThousandOaks, Estados Unidos.
- O'Reilly, Ch. y Caldwell, D. (2009). *La gente y la Cultura organizacional: una comparación para evaluar el perfil de persona-organización en forma*. Editorial Academia. Estados Unidos.
- Ogbonna, E. (2008). *La Cultura organizacional*. La revista editorial de la dirección general, San Francisco.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall, décima Edición, México.
- Saffold, G. (2008). *Los rasgos de la Cultura, fuerza y organización yendo más allá de la Cultura fuerte*. Academia editorial de revisión por la dirección, estados unidos
- Sathe, Vijay (2003). *Las implicaciones de la Cultura corporativa: una guía para la acción, gerentes*. Editoriales dinámicas organizativas, Caracas.

Schein, Edgar, (2005). *La Cultura organizacional y el liderazgo*. Editorial Jossey-Bass, San Francisco.

Stoner, J. (2004). *Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Tiffin, J. (2006). *Psicología industrial*, Editorial Diana, México.

Van Maanen J. (2007). *Estrategias de socialización organizacional*. Editorial dinámica organizacional, San Francisco.

Wanous, J. (2004). *El desarrollo organizacional y grupal socialización: hacia una perspectiva integradora de la gestión organizacional*. Editorial. Academia. Chicago.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿En qué medida la cultura organizacional y la satisfacción laboral se relaciona en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿En qué medida la cultura organizacional y el factor actitudinal se relaciona en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019?</p> <p>¿En qué medida la cultura organizacional y el factor operativo se relaciona en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019?</p> <p>¿En qué medida la cultura organizacional y el factor riesgo se relaciona en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS a) Precisar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con el factor actitudinal en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019. b) Preciar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con el factor operativo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019. c) Preciar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con el factor riesgo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL La cultura organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS a) La cultura organizacional se relaciona significativamente con el factor actitudinal en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019. b) La cultura organizacional se relaciona significativamente con el factor operativo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019. c) La cultura organizacional se relaciona significativamente con riesgo en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE. Cultura organizacional</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Promueve la comunicación. ❖ Estilo de comunicación. ❖ Respeto familiar en de trabajo. ❖ Espacios de comunicación. ❖ Valora la sinceridad. ❖ Valora la responsabilidad. ❖ Otorga confianza ❖ Promueve la creatividad ❖ Promueve el uso de medios y materiales ❖ Promueve argumentos de ideas. <p>VARIABLE DEPENDIENTE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderazgo frente a los demás. ❖ Capacidad de iniciativa. ❖ Espíritu de cooperación ❖ Su trabajo es eficaz y de calidad. ❖ Sus trabajos se diferencian en calidad. ❖ Asumir retos ❖ Impactos de riesgos ❖ Planificación y logros 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Básico</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Descriptivo - Correlacional.</p> <p>MÉTODO Método general y específico</p> <p>DISEÑO No experimental</p> <p>POBLACIÓN 75 trabajadores de empresa familiar</p> <p>MUESTRA Un total 63 trabajadores</p> <p>TÉCNICAS Observación La encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS Cuestionario</p>

Anexo 2. Instrumentos para la recolección de datos

FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**Instrucciones:**

El presente cuestionario está desarrollado para aplicar en los trabajadores sobre la cultura organizacional de la empresa familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC y su relación en la satisfacción laboral en Lima, 2019. Responde marcando con una X en la casilla correspondiente la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

1) Excelente	
2) Muy bueno	
3) Bueno	
4) Regular	
5) Deficiente	

Se ruega la máxima sinceridad en tus respuestas, al mismo tiempo que te garantizamos el más absoluto anonimato. No hay respuestas “correctas” o “incorrectas”. Responde tan rápido como puedas, pero sin caer en el descuido, y no dediques demasiado tiempo a una sola pregunta. No omitas ninguna de ellas.

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS
ORGANIZACIÓN	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Deficiente
CONFIANZA	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Deficiente
CREATIVIDAD	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Deficiente

LIDERAZGO	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Deficiente
MOTIVACIÓN	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Deficiente
FACTOR ACTITUDINAL	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Deficiente
FACTOR OPERATIVO	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Deficiente
FACTOR DE RIESGO	1. Excelente 2. Muy bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Deficiente

Anexo 3. Bases de datos

	Cultura 1	Cultura 2	Cultura 3	Cultura 4	Cultura 5	Cultura 6	Cultura 7	Cultura 8	Cultura 9	Cultura 10	Cultura 11	Cultura 12	Cultura 13	Cultura 14	Cultura 15	Cultura 16	Cultura 17	Cultura 18	Cultura 19	Cultura 20	Cultura 21	Cultura 22	Cultura 23	Cultura 24	Cultura 25	Cultura 26	Sat ci
1	3	3	1	3	1	4	1	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
2	2	4	3	5	2	5	3	3	3	4	3	2	3	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	5	
3	4	3	2	4	1	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	
4	4	3	3	4	1	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	
5	5	3	2	5	1	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	
6	5	4	3	5	1	5	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
7	5	3	2	2	1	3	4	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	
8	5	2	3	3	3	4	4	3	2	1	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	
9	3	4	5	1	1	4	2	2	5	1	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
10	5	4	3	4	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	
11	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3		
12	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
13	4	3	1	2	2	3	2	4	3	3	4	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	5	3		
14	2	3	1	4	1	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	5	
15	3	5	3	3	1	5	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
16	4	4	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	
17	3	2	1	4	1	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	1	1	3	
18	3	4	3	4	2	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	
19	5	4	2	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
20	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
21	4	1	1	4	1	2	3	5	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	3	2	3	
22	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	2	2	3	3	4	4	5	5	
23	5	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	2	4	4	5	4	
24	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	
25	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	
26	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
27	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
28	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	
29	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	
30	5	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	2	4	4	5	4	
31	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	2	2	3	3	4	2	5	5	
32	4	1	1	4	1	2	3	5	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	3	2	2	3	
33	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
34	5	4	2	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
35	3	4	3	4	2	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	
36	3	2	1	4	1	3	4	4	3	3	2	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	1	1	1	3	3	
37	4	4	2	3	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	
38	3	5	3	3	1	5	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
39	2	3	1	4	1	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	5	
40	4	3	1	2	2	3	3	4	3	3	4	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	5	3	
41	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
42	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	
43	5	4	3	4	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	
44	3	4	5	1	1	4	2	2	5	1	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	
45	5	2	3	3	3	4	4	3	2	1	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5	
46	5	3	2	2	1	3	4	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	
47	6	4	3	5	1	5	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
48	5	3	2	5	1	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	
49	4	3	3	4	1	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	
50	4	3	2	4	1	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	2	
51	2	4	3	5	2	5	3	3	3	4	3	2	3	5	4	4	4	3	4	5	6	4	3	3	4	5	
52	3	3	1	3	1	4	1	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
53	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
54	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
55	2	4	4	3	3	5	4	3	2	4	5	4	3	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4	3	5	
56	4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	5	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	2	5	
57	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	
58	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	
59	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
60	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	
61	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
62	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
63	4	2	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
64	4	2	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
65	4	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
66	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
67	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
68	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
69	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
70	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3													

85	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4
86	5	3	5	5	4	3	4	5	4	3	3	2	3	4	3	1	3	5	4	3	4	4	3	3	4	5	3
87	5	1	1	5	1	5	5	5	4	1	1	1	4	1	4	1	4	1	1	1	5	4	5	1	5	4	
88	3	4	4	5	2	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	
89	5	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	
90	5	5	5	3	3	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	3	
91	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	3	
92	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	
93	5	3	5	3	5	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	5	3	5	5	
94	5	4	1	4	5	4	5	5	5	3	3	1	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	
95	4	5	3	2	4	4	6	2	4	5	6	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
96	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
97	5	4	1	5	1	5	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	1	5	5	
98	5	1	4	5	1	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	3	3	4	5	
99	5	1	4	5	1	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	2	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	
100	5	4	5	3	2	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	
101	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
102	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
103	5	4	5	3	2	5	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
104	5	1	4	5	1	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	5	4	4	4	3	3	3	4	
105	5	1	4	5	1	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	4	4	4	3	3	4	4	5	
106	5	4	1	5	1	5	3	5	6	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	1	5	5	
107	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
108	4	5	3	2	4	4	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
109	5	4	1	4	5	4	5	5	5	3	3	1	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	
110	5	3	5	3	5	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	5	3	5	5	
111	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	3	2	5	4	4	
112	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	
113	5	5	5	3	3	4	5	3	3	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	3	
114	5	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	
115	3	4	4	5	2	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	
116	5	1	1	5	1	5	5	4	1	1	1	4	1	4	1	4	1	1	1	1	5	4	5	1	5	4	
117	5	3	5	5	4	3	4	5	4	3	3	2	3	4	3	1	3	5	4	3	4	4	3	4	5	3	
118	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	
119	4	3	5	5	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5	3	4	5	
120	5	4	3	3	1	3	4	4	4	2	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	5	5	3	
121	5	5	2	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	
122	5	4	2	5	1	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	3	2	3	5	3	4	3	4	3	5	4	
123	5	4	5	1	3	4	5	2	4	3	4	2	3	4	3	2	3	4	4	3	1	2	4	3	4	2	
124	5	4	5	3	3	5	6	3	3	3	5	1	3	3	4	1	3	4	4	4	3	5	2	2	1	2	
125	4	4	3	5	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	
126	4	5	4	5	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	
127	5	5	5	3	3	5	5	2	1	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	5	1	5	4	
128	5	4	4	5	1	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	
129	5	5	3	5	3	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	
130	5	5	5	3	1	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	1	5	3	4	5	3	4	5	5	4	
131	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	
132	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
133	5	5	2	3	4	4	2	3	5	4	2	4	3	4	5	2	5	3	3	2	5	3	5	3	2	5	
134	3	3	5	4	1	4	3	5	4	3	3	3	2	3	5	4	3	5	3	3	4	3	4	5	4	4	
135	5	5	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	
136	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
137	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
138	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
139	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	
140	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	
141	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
142	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	
143	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	
144	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	5	3	
145	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	5	3	
146	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	
147	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	
148	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
149	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	
150	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	
151	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	
152	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
153	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	
154	5	5	5	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	
155	3	3	5	4	1	4	3	5	4	3	3	2	3	5	4	3	5	3	3	4	3	4	5	4	4	4	
156	5	5	2	3	4	4	2	3	5	4	2	4	3	4	5	2	5	3	3	2	3	5	5	3	2	5	

	Satisfacción1	Satisfacción2	Satisfacción3	Satisfacción4	Satisfacción5	Satisfacción6	Satisfacción7	Satisfacción8	Satisfacción9	Satisfacción10	Satisfacción11	Satisfacción12	Satisfacción13	Satisfacción14	Satisfacción15	Satisfacción16	Satisfacción17	Satisfacción18	Satisfacción19	Satisfacción20	Satisfacción21	Satisfacción22	Satisfacción23	Satisfacción24	Satisfacción25	Satisfacción26	Satisfacción27	
1	3	2	3	5	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	4	5	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	5	3
2	4	4	3	1	2	4	4	5	5	3	3	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	3	2	4	
3	4	5	5	4	3	5	5	5	4	3	1	5	5	5	5	4	1	4	5	5	4	3	1	3	1	5	5	
4	4	5	5	5	3	5	5	5	3	3	2	3	4	5	5	5	3	5	5	5	3	2	3	2	3	1	3	
5	3	3	4	4	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	5	1	3	
6	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	1	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	1	1	1	4	4	
7	3	1	4	4	1	2	2	4	1	1	2	3	4	3	3	3	1	2	2	4	1	1	2	3	1	2	3	
8	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	
9	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	3	4	1	4	4	
10	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	
11	2	5	5	4	1	5	5	4	5	5	1	5	1	5	5	3	1	5	5	4	3	5	1	5	3	3	3	
12	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	4	2	
13	3	3	3	3	1	1	4	3	1	3	1	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1	1	4	3	
14	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4	2	1	3	3	3	3	2	2	1	2	2	
15	2	4	4	5	3	3	4	3	2	4	1	3	4	4	4	5	2	3	3	2	3	2	3	1	2	1	3	
16	4	5	3	5	2	3	5	3	5	3	3	4	3	5	3	5	3	3	5	3	4	3	2	3	1	4	1	
17	3	4	4	4	3	4	4	2	4	1	1	3	3	5	5	3	4	4	2	4	2	4	1	5	1	2	3	
18	3	3	3	4	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	1	
19	3	5	5	4	3	4	5	4	3	5	3	3	4	5	4	4	3	3	5	4	3	5	3	3	3	5	5	
20	4	3	5	5	3	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	5	3	4	4	2	3	4	1	3	3	2	1	
21	3	3	3	3	2	2	2	4	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	
22	3	3	5	5	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	2	
23	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
24	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	2	3	4	5	5	3	4	3	2	3	2	5	1	3	4	2	5	
25	4	3	4	5	2	3	4	3	3	2	1	1	3	3	4	5	2	3	4	3	3	2	1	1	1	4	3	
26	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	5	4	
27	3	4	5	5	5	3	5	5	1	5	3	5	1	3	4	4	2	1	5	4	5	4	4	3	5	1	1	
28	3	4	4	3	3	2	3	5	3	2	3	3	3	1	2	4	1	3	3	2	4	3	2	1	2	1	2	
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
30	4	1	3	5	1	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	2	5	4	4	3	5	5	5	3	3	3	
31	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	2	1	3	4	2	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	
32	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	2	2	3	2	3	
33	3	4	5	5	2	3	3	4	4	4	2	5	2	1	1	2	1	2	2	3	4	3	4	2	2	2	2	
34	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	1	4	5	2	3	1	2	3	3	3	2	4	1	1	
35	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
36	2	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	2	4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	4	4	3
37	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4
38	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	1	4	4	2	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4
39	4	5	5	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5	3	4	3	5	3	4	4	3	3	2	
40	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
41	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
42	3	4	4	4	3	3	5	3	4	3	2	3	1	1	4	4	1	1	1	4	3	4	3	3	1	1	1	
43	3	3	4	3	4	3	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	5	5	5	3	5	5	4	3	4	2	4	3	1	2	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3
45	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	2
47	4	5	5	4	3	4	4	4	1	2	2	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	5	4	4	3	4	3	3
48	5	4	3	5	3	3	3	4	3	3	2	5	1	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	3
49	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	2	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
50	6	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	3	3	3	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	6	4
51	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
52	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
53	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
56	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
57	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
60	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
61	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	3	3	3	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	6	4
62	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	2	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	6	4
63	5	4	3	5	3	3	3	4	3	3	2	5	1	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	3	3	3	3
64	4	5	5	4	3	4	4	4	1	2	2	4	2	2	3	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	3	4	3
65	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	2	
66	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	4	5	5	5	3	5	5	4	3	4	2	4	3	1	2	3	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3
68	3	3	4	3	4	3	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	3	4	4	4	3	3	5	3	4	3	2	3	1	1	4	4	1	1	4									


Anexo 4. Evidencia digital de similitud

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. At the top, a red banner indicates a similarity score of 16%. Below this, a list of sources is provided with their respective similarity percentages:

Rank	Source	Percentage
1	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	6%
2	balconcaribe.blogspot... Fuente de Internet	4%
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	3%
4	lettyout.blogspot.com Fuente de Internet	3%

The main document content includes the following text:

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
EMPRESA FAMILIAR VIDRIOS & ESTRUCTURAS GUILLÉN SAC
LIMA, 2019

PRESENTADO POR
CÉSAR HUMBERTO TAUMA VELAYARCE

PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

ASESOR
Mg. SANDRA NASHÉLI LOZANO ARAGÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
COMPORTAMIENTO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

LIMA - PERÚ
2019

At the bottom of the page, it states: "Página: 1 de 130 Número de palabras: 26674".

Anexo 5. Autorización de publicación en el repositorio



**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN O TESIS
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI**

1.- DATOS DEL AUTOR

APELLIDOS Y NOMBRES: Tauma Velazquez, Cesar Humberto
 DNI: 40327853 Correo electrónico: cesar.tauma@gmail.com
 Domicilio: Av. República de Panamá 5438 Dpto 101 - Surpuullo - Lima
 Teléfono fijo: 255 7881 Teléfono celular: 981397743

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO o TESIS

Facultad/Escuela: Escuela Post Grado
 Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller () Tesis (X)
 Título del Trabajo de Investigación / Tesis:
Cultura Organizacional y Satisfacción del cliente en la Empresa familiar
Vidues & Estruturas Sullken SAC Lima 2019

3.- OBTENER:

Bachiller () Título () Mg (X) Dr () PhD ()


4. AUTORIZACION DE PUBLICACION EN VERSION ELECTRONICA

Por la presente declaro que el (trabajo/tesis) Tesis indicada en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencia e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (<http://repositorio.upci.edu.pe>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art 23 y Art. 33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

Sí, autorizo el depósito y publicación total.
 No autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los 26 días del mes de Agosto de 2019.


Firma

