



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA
METICO S.A. - 2017: DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA 5´S”**

MODALIDAD PARA OPTAR EL GRADO

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

CRIOLO CARRASCO GUALBERTO

ASESOR:

DR. RAUL ALBERTO RENGIFO LOZANO

JURADO:

DR. CARLOS HERACLIDES PAJUELO CAMONES

DR. ELMO RAMON ZAVALA SHEEN

DRA. DAVID ABEL NIETO MODESTO

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A mi madre, por su eterno amor e incansable apoyo, a mis hermanos por ser ejemplo en mi vida, a mis hijos por ser el motivo de mi superación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Federico Villarreal

A los docentes universitarios por sus orientaciones y sabios consejos y a mi asesor en la presente investigación, por su persistente interés, pero principalmente por su continuación motivación para lograr el propósito de mi estudio.

RESUMEN

Actualmente, uno de los principales factores que permiten el subsistir de las organizaciones es que éstas sean competitivas. Para ello las empresas requieren experimentar un mejoramiento continuo de sus prácticas, lo cual es necesario contar con la colaboración de todas las personas que constituyen la organización utilizando la metodología de las 5 S y en donde para su aplicación se utilizó el ciclo Deming como modelo del procedimiento administrativo, el sentido de la investigación parte de la consideración que para encaminarnos a la gestión de la calidad y mejora continua disponemos de diferentes medios y herramientas, y el éxito de los mismos está determinado en gran parte por la selección y forma de su aplicación. Además de que en esta selección y aplicación existen espacios que en su momento tienen que ser reconsiderados ya que generalmente la formación individual y el posicionamiento no nos permite visualizar el camino más adecuado para el logro de aplicación generalizada, por el contrario, se debe buscar el enfoque particular e individual previo análisis minucioso y disciplinario para la selección de las herramientas y materiales más adecuados para cada empresa. Aún más, no debe iniciarse ningún proceso hacia la calidad aplicando una metodología o herramienta preseleccionada sin haber revisado objetivamente el pasado y logros históricos de la empresa, políticas, estructura, organización, alcances, perspectivas, funcionalidad, la condición social del entorno, viabilidad genérica y particularmente la cultura organizacional que impere en la organización. Partiendo de que existen diferentes interpretaciones en torno a su aspecto conceptual, ya que para algunos no pasa de ser una metodología cuya aplicación sólo representa aspectos informativos, mientras que para otros su implantación se enfoca a los cambios en los hábitos y cultura de los participantes, señalando que por otra parte

considero a este último como el más indicado ya que cumple con el fin último de la metodología este proyecto de 5 S se dirige a los cambios de la cultura organizacional elaborando un diagnóstico del clima organizacional, con el cual se pretende identificar las siguientes variables motivación, comunicación, estructura, liderazgo y servicio, que permitan desarrollar una metodología acorde a dicha organización, y con ello poder fomentar un mejor ambiente laboral.

Una vez analizado el clima laboral, en la Empresa METICO S.A, se propone la implantación de la metodología 5 S ya que es una de las pocas metodologías que se enfoca hacia el aspecto cultural de los participantes y en un momento dado deja lo técnico para convertirse en una filosofía, la cual cuando es bien desarrollada garantiza resultados por tiempo ilimitado. El alcance de la investigación está dirigido a la gestión de la cultura organizativa sabiendo que el beneficio del plan de mejora en función a las 5S , permitirá optimizar los procesos organizacionales desde la perspectiva de la mejora continua como modelo de negocio.

Palabra Clave: Cultura Organizacional, Metodología de las 5S

ABSTRACT

Currently, one of the main factors that allow the subsistence of organizations is that they are competitive. For this, companies need to experience a continuous improvement of their practices, which is necessary to have the collaboration of all the people that make up the organization using the 5S methodology and where the Deming cycle was used as model for the application. administrative procedure, the meaning of the research is based on the consideration that to go to quality management and continuous improvement we have different means and tools, and the success of them is determined largely by the selection and form of its application. Besides that, in this selection and application there are spaces that in turn have to be reconsidered since generally the individual training and the positioning do not allow us to visualize the most adequate way for the achievement of generalized application, on the contrary, we should look for the particular and individual approach after thorough and disciplinary analysis for the selection of the most appropriate tools and materials for each company. Furthermore, no process towards quality must be initiated by applying a pre-selected methodology or tool without having objectively reviewed the past and historical achievements of the company, policies, structure, organization, scope, perspectives, functionality, the social condition of the environment, generic viability and particularly the organizational culture that prevails in the organization. Starting from the fact that there are different interpretations regarding its conceptual aspect, since for some it is nothing more than a methodology whose application only represents informative aspects, while for others its implementation focuses on changes in the habits and culture of the participants, noting that on the other hand I consider the latter as the most appropriate since it meets the ultimate goal of the methodology this 5S project addresses the changes in organizational

culture by developing a diagnosis of the organizational climate, which aims to identify The following variables are motivation, communication, structure, leadership and service, which allow the development of a methodology according to that organization, and with this, to promote a better work environment.

Once the work environment has been analyzed, in the company METICO SA, the implementation of the 5S methodology is proposed since it is one of the few methodologies that focuses on the cultural aspect of the participants and at a given moment leaves the technical to become in a philosophy, which when well developed guarantees results for unlimited time. The scope of the research is aimed at managing the organizational culture knowing that the benefit of the improvement plan based on 5S, will optimize organizational processes from the perspective of continuous improvement as a business model.

Keyword: Organizational Culture, 5S Methodology

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del Problema	6
1.2.1. Formulación del Problema de Investigación.....	7
1.3. Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Justificación	8
1.4.1. Justificación Teórica	8
1.4.2. Justificación Metodológica	9
1.4.3. Justificación practica.....	9
1.5. Alcances y limitaciones	9
1.5.1. Delimitación espacial	9
1.5.2. Delimitación temporal	9
1.5.3. Delimitación social	9
1.6. Definición de variables	10
1.6.1. Variable Independiente	10

1.6.2. Variable Dependiente	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Teorías generales relacionadas con el tema	12
2.1.1. Filosofía, cultura organizacional y valores	12
2.2. Bases teóricas relacionadas con el tema	15
2.2.1. Cultura organizacional	15
2.2.2. Clima laboral	51
2.2.3. Cambio cultural en las organizaciones	56
2.2.4. Gestión de la cultura organizativa de la empresa METICO S.A	63
2.2.5. Empresa METICO S.A:	71
2.2.6. Estrategia de las 5S	73
2.2.7. Necesidad de la aplicación de las 5S:	79
2.3. Definiciones	81
2.4. Hipótesis	82
2.4.1. Hipótesis General	82
2.4.2. Hipótesis Específicas	82
CAPÍTULO III	83
METODOLOGÍA	83
3.1. Tipo de Metodología	83
3.2. Diseño de Investigación	84
3.3. Estrategia de prueba de hipótesis	84
3.4. Variables	85
3.4.1. Variable Independiente	85

3.4.2. Variable Dependiente.....	86
3.5. Población.....	86
3.6. Muestra	86
3.7. Técnicas de Investigación	86
3.8. Instrumentos de recolección de datos	87
3.9. Procesamiento y análisis de datos.....	88
CAPÍTULO IV	91
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	91
4.1. Contratación de hipótesis	91
4.2. Análisis e interpretación.....	91
CAPÍTULO V	107
DISCUSIÓN	107
5.1. Discusión	107
5.2. Conclusiones	109
5.3. Recomendaciones	111

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: “**GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA METICO S.A. - 2017: DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA 5’S**”, busca planificar la mejora de la organización frecuentemente nos vemos atraídos sólo por soluciones complejas. Hablar de organizar, ordenar y limpiar puede ser considerado por muchos como algo trivial o demasiado simple. Son conceptos que asociamos al ámbito doméstico y nunca al empresarial. Sin embargo, estos tres conceptos tan sencillos en una primera impresión, son el primer paso que debe dar cualquier organización en su proceso de mejora y una premisa básica e imprescindible para aumentar la productividad y obtener un entorno seguro y agradable. Cuando se infravaloran las actividades de Organización, Orden y Limpieza se desaprovecha una excelente oportunidad de mejora. Adoptando un plan sistemático de gestión que mantenga y mejore continuamente la Organización, el Orden y la Limpieza, se consigue de forma inmediata una mayor productividad y un mejor lugar de trabajo. Esta investigación permitirá contribuir a la solución de muchas empresas en el ámbito empresarial a nivel nacional.

El Capítulo I, se refiere al planteamiento del problema y dentro del mismo se considera los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones y la definición precisa de las variables. El problema se ha identificado en el desarrollo empresarial, lo que se traduce como deficiente economía, falta de eficiencia y efectividad, sin niveles de competitividad y deficiente proceso de mejora continua empresarial.

El Capítulo II, contiene el marco teórico de la investigación. Específicamente se refiere a las teorías generales y específicas sobre el tema.

El Capítulo III, está referido al método y dentro del mismo se trata el tipo de investigación, diseño de investigación, estrategia de la prueba de hipótesis, variables de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; procesamiento; y, análisis de datos.

El Capítulo IV, está referido a la presentación de resultados y dentro de ello se presenta la contrastación de hipótesis y el análisis e interpretación de dichos resultados. Este capítulo le da el carácter científico propiamente dicho porque está presente el trabajo de campo llevado a cabo con por el investigador.

El Capítulo V, presenta la discusión y específicamente se realiza la discusión de los resultados que consiste en la comparación de los resultados obtenidos con los resultados de otros investigadores de trabajos similares; también se presenta las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Finalmente se presenta los anexos correspondientes y dentro del mismo se considera la matriz de consistencia y la encuesta realizada.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

1.1.1 Antecedentes nacionales:

Tinoco G., O.; Quispe A., C. y Beltrán S., V (2014), en su tesis Cultura Organizacional y satisfacción Laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el marco de la acreditación universitaria, presentó las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral de los docentes presentan un índice aceptable, el mismo que debe ser mejorado. Se ha demostrado que existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM, asociación que permite afirmar que, si se mejoran los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecen los valores, se obtendrán mejores niveles de satisfacción laboral. Esta asociación no es uniforme en los tres departamentos académicos, así como no son uniformes las manifestaciones de cultura organizacional ni satisfacción laboral, aspecto que debe ser tomado en cuenta por la gestión de la facultad de Ingeniería Industrial. En la cultura organizacional, las dimensiones con mejor resultado corresponden a comunicación y motivación; siendo menores en los aspectos relacionados a los valores y a la identificación institucional. Respecto a la satisfacción laboral, los mejores índices se presentan en las dimensiones de

desarrollo profesional y relación con su jefe. Se observan menores puntuaciones en la permanencia y en el desarrollo de sus funciones. Se recomienda implementar un conjunto de estrategias que permitan mejorar las características tanto de cultura organizacional como satisfacción laboral, evaluadas en cada una de sus dimensiones¹.

Castro P., J. (2016), en su investigación acerca de La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de administración, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, presentó las siguientes conclusiones:

- La cultura y clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos no contribuye al logro de la Acreditación de la carrera de Administración, periodo 2011 al 2014, debido a la Facultad no ha implementado un sistema al respecto, lo que se manifiesta en que la declaración de los valores organizacionales del Plan Estratégico, se limitan a su mención, pero no han sido definidos ni menos se ha establecido que se utilizarían para su logro.
- Los valores que desarrolla el potencial humano de la carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, no contribuyen al logro de la acreditación, debido a que la gestión de recursos humanos se caracteriza por no tomar en cuenta sus expectativas, aspiraciones e iniciativas para la innovación,

¹ (<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/10143/8891>)

percibiendo el personal que sus logros individuales no son reconocidos por la administración.

- La identidad del potencial humano no contribuye al logro de la acreditación, habida cuenta que tanto la carga laboral como la capacitación de los recursos humanos no están debidamente atendidos, a lo que se agrega que la Facultad no cuenta con programas de incentivos a los docentes, debiendo estos hacer un esfuerzo personal para lograr su superación personal y profesional, lo que afecta la cultura organizacional y se manifiesta en insatisfacción por parte del personal.
- El compromiso del potencial humano se ve comprometido por la perturbación de las relaciones interpersonales, la intranquilidad del ambiente laboral y la carencia de relaciones francas y directas, lo que informa de una cultura laboral inadecuada, debido a que la facultad ha descuidado el desarrollo personal de los servidores.
- Se percibe la afectación del desempeño del potencial humano, debido a la ausencia de una actitud de promoción de la iniciativa para admitir y ejecutar innovaciones, de la promoción del trabajo en equipo del personal docente y administrativo, así como de un trato igualitario a todo el personal, al mismo tiempo que los conflictos no son manejados por la administración con actitud positiva.
- El estilo de liderazgo está calificado como no democrático, por lo que las necesidades y expectativas del personal no se encuentran satisfechas por el trabajo, existiendo desmotivación del personal para la realización del trabajo, como también escasa identificación.

- En consecuencia, la configuración del clima y cultura organizacionales no reúnen las condiciones apropiadas que exige el estándar para la acreditación de la carrera de Administración².

1.1.2 Antecedentes internacionales:

Del Castillo J. y otros (2012), en su investigación titulada: Implementación de 5'S en pañol (almacén) de herramientas de Pesca Azteca, del Instituto Politécnico Nacional, de Sinaloa, presenta el siguiente resumen:

En la actualidad, las estrategias de las empresas deben estar enfocadas a lograr la constante actualización y mejora continua. Por tal motivo el presente proyecto busca la aplicación de la 5's, más que una herramienta como una filosofía de trabajo vinculada a un hábito de vida. Se pretende implementar 5's en la empresa Pesca Azteca específicamente en el área de pañol de herramientas; con la implementación se espera crear conciencia en los colaboradores sobre una nueva cultura de trabajo mostrando los beneficios de aplicar esta filosofía. Se inicia con una introducción donde explican un panorama general de la necesidad del desarrollo de esta filosofía, el objetivo del proyecto plantea la posibilidad de que el área de pañol de herramientas incremente la productividad de su proceso y eficiente el servicio brindado al resto de los talleres operativos, basado en el orden y la limpieza principalmente, además de capacitar personal que sea capaz de romper paradigmas y adoptar una visión diferente con base a la mejora continua. Los resultados obtenidos en este proyecto fueron satisfactorios, ya que se logró un mayor control y eficiencia en el pañol de herramientas, a su vez, el

² (http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4896/1/Castro_pl.pdf)

ambiente en el lugar de trabajo mejoró sustancialmente en aspecto de orden, limpieza y seguridad, trayendo consigo un nivel mayor de satisfacción entre los operadores del pañol, así como un beneficio para los talleres a los que brinda servicio³.

Damián G., Y. (2009), en su tesis titulada Implementación de la herramienta de Mejora Continua: 5S's en un Laboratorio de Control de Calidad, de la Universidad Nacional Autónoma de México, presentó las siguientes conclusiones:

Muchas veces no es necesario invertir en tecnología, solo basta con una buena estrategia: como son las 5S's esto ayudara a que la empresa se ve favorecida.

Mediante su conocimiento y aplicación se crea una cultura empresarial que facilita tanto el manejo de sus recursos como la organización de los diferentes ambientes laborales. 5S's representa un cambio en nuestros hábitos, ése es el verdadero reto que se plantea la gente: SER DISCIPLINADOS, lo que ayudará en cualquier proyecto que se quiera implementar.

Llevar a cabo la implementación de estas herramientas asegura la calidad y seguridad de los productos que en la empresa se realizan, fortaleciendo la confianza de nuestros clientes, que son libres de visitar las instalaciones de la empresa.

Mi trabajo me ha dejado gratas experiencias y satisfacciones, ha fomentado en mí un crecimiento personal y profesional, pues he adquirido nuevas habilidades y conocimientos.

³ (<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/6724/1/08%20Tesina%20Implementaci%C3%B3n%20de%205%C2%B4S%20en%20espa%C3%B1ol%20%28almac%C3%A9n%29%20de%20herramientas%20de%20Pesca%20Azteca%202012-100520.pdf>)

Trabajar en equipo y fomentar una comunicación basada en el respeto, ha sido fundamental en mi vida, ha contribuido con mi persona y hacia los demás a obtener resultados satisfactorios en mi desarrollo laboral⁴.

1.2. Planteamiento del Problema

Diagnóstico.

Actualmente en todas las empresas tanto a nivel nacional como internacional vienen realizándose planes de innovación y capacitación para responder a las exigencias actuales, del mercado y las exigencias de la sociedad.

Es una de las razones fundamentales que nos lleva a exponer que la empresa METICO S.A, aún está en proceso de buscar la calidad en su gestión. En lo referente a la gestión de la cultura organizacional, las actitudes de los diferentes colaboradores, aún no responden a un trabajo eficiente y de calidad en lo que corresponde a limpieza, orden

Pronóstico.

Si no se realiza urgente un plan de mejora con la aplicación de alguna estrategia, el problema se agudizará cada vez más, lo cual traerá significativas pérdidas para la empresa.

Control del pronóstico.

La puesta en marcha de un Plan de Mejora de las 5S, permitirá que la empresa mejore.

⁴ (<https://es.scribd.com/document/283748271/mejora-continua-5s-pdf>)

1.2.1. Formulación del Problema de Investigación

1.2.1.1. Problema General.

- ¿Cuál es la situación actual de la Gestión de la Cultura Organizativa de la Empresa METICO S.A. - 2017?

1.2.1.2. Problemas Específicos.

- ¿Cuál es el compromiso que muestran los colaboradores en la Empresa METICO S.A. - 2017?
- ¿Cuál es el nivel del liderazgo de equipo en los colaboradores en la Empresa METICO S.A. - 2017?
- ¿Cuál es el nivel cooperación en los colaboradores en la Empresa METICO S.A. - 2017?
- ¿Cómo se desarrolla el empoderamiento en los colaboradores en la Empresa METICO S.A. - 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

Los principales objetivos del presente trabajo y que se espera alcanzar al término del mismo, son los siguientes:

1.3.1. Objetivo General.

- Determinar la situación actual de la Gestión de la Cultura Organizativa de la Empresa METICO S.A. – 2017
-

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de compromiso que muestran los colaboradores en la Empresa METICO S.A. - 2017
- Señalar el nivel de liderazgo de equipo en los colaboradores en la Empresa METICO S.A. - 2017
- Identificar el nivel de cooperación en los colaboradores en la Empresa METICO S.A. - 2017
- Describir el nivel de empoderamiento en los colaboradores en la Empresa METICO S.A. - 2017
- Diseñar de acuerdo a los resultados de la investigación un Plan de Mejora con las 5'S.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Teórica

Entendiendo a la cultura organizacional como los hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que caracterizan una determinada organización, que en suma están orientadas a lograr la visión de la institución. Consideramos importante en la presente investigación el tema ya que nos permitirá conocer en este momento cual la cultura organizacional de la empresa METICO S.A.

1.4.2. Justificación Metodológica

La presente investigación hará usos de la Investigación Sustantiva, cuyo objetivo es conocer el estado actual y proponer alternativas de solución. El resultado de la presente investigación nos servirá para proponer y diseñar un Plan de Mejora aplicando las 5S.

1.4.3. Justificación practica

La necesidad de que la empresa este periódicamente innovándose y tenga la oportunidad de tener una mejora continua, es la que nos lleva, luego del diagnóstico a proponer el diseño de las 5S, que permita elevar la calidad de servicio.

1.5. Alcances y limitaciones

Observamos como una limitación falta de financiamiento para el desarrollo de investigaciones

1.5.1. Delimitación espacial

La investigación se realizará en la empresa METICO S.A

1.5.2. Delimitación temporal

La información a tomarse en cuenta comprende el año 2017.

1.5.3. Delimitación social

Esta en función a los sectores donde va dirigido el producto y servicio

1.6. Definición de variables

1.6.1. Variable Independiente

X_1 = Gestión de la Cultura Organizativa.

Indicadores e Índices

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión de la Cultura Organizativa	- Compromiso	- Motivación de trabajadores
	- Liderazgo de equipo	- Aceptación de los trabajadores hacia su jefe inmediato.
	- Cooperación	- Trabajo en equipo
	- Empoderamiento	- Confianza en los reportes directos.

1.6.2. Variable Dependiente

Y_1 = Diseño de un plan de mejora

Indicadores e Índices

	INDICADORES	ÍNDICES
Y11	Compromiso	Motivación
		Aceptación
Y12	Liderazgo	Eficiencia
		Eficacia
		Eficiencia
Y12	Cooperación	Trabajo en equipo

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías generales relacionadas con el tema

2.1.1. Filosofía, cultura organizacional y valores

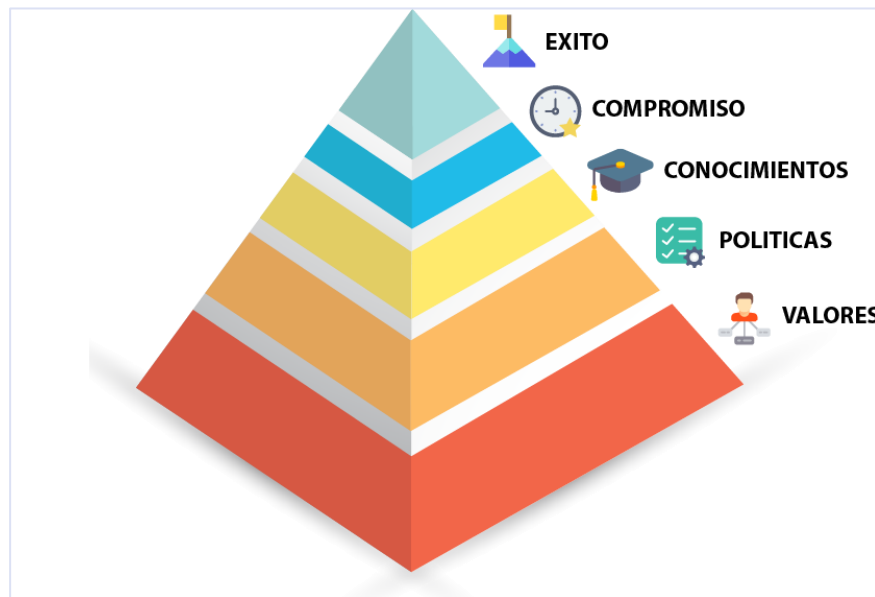
2.1.1.1. Filosofía empresarial

Consideramos a R.a. Wilzon. “El futuro existe primero en la imaginación, después voluntad, luego en la realidad”, nos hace reflexionar todo lo que vemos y vivimos a diario, tanto como mensajes publicitarios, que nos invitan o llevan a tener preferencia sobre algún producto, pertenecer a alguna asociación, firma, entre otros, así mismo no invitan a probar del producto. Debemos señalar que detrás de la marca, se encuentra la filosofía empresarial plasmada en su visión, sus valores y objetivos estratégicos.

Es decir “que la filosofía empresarial identifica la forma de ser de una empresa, y se habla que la cultura de la compañía tienen que ver con sus principios y valores, todo ello es tanto como concluir que es la visión impartida de una organización” (Zazueta E. A.; Armenta S. D. s.a. P.5)

Lo que implica que cada empresa determine claramente lo que es y lo que quiere llegar a ser.

Figura 1: Filosofía empresarial



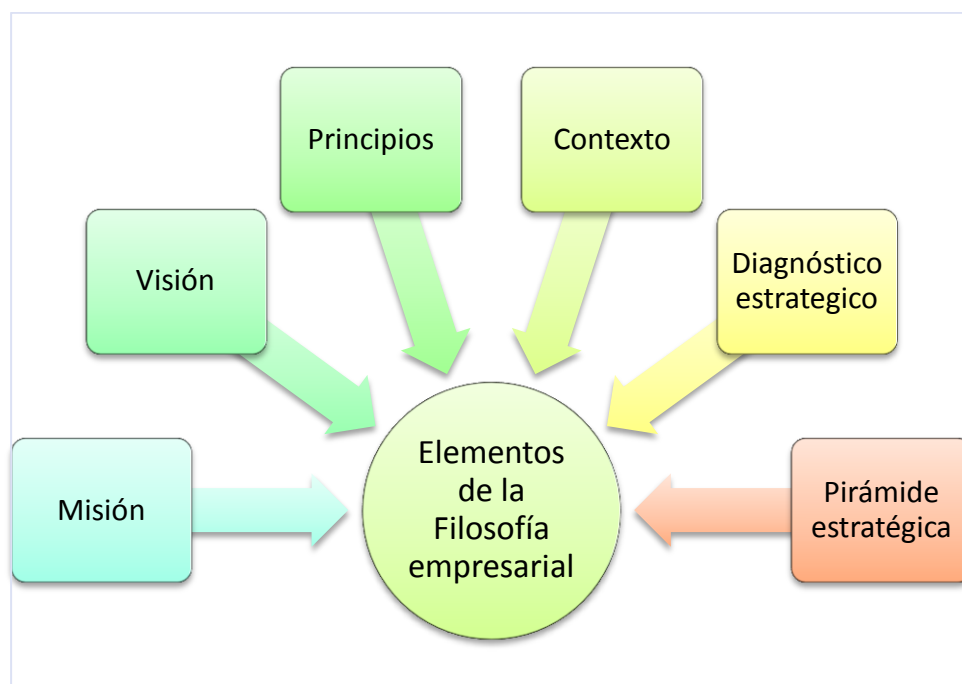
Fuente: Elaboración propia

2.1.1.2. Elementos de la filosofía empresarial:

- **La misión:** “La misión es un conjunto de creencias básicas que se derivan de la identidad corporativa y de los objetivos de la compañía, su valor agregado en el mercado y en sus empleados (...) es un instrumento con alto poder motivacional y entusiasta”. (Zazueta E. A.; Armenta S. D. s.a. P,7)
- **La visión:** “La visión es la expresión de la empresa a futuro, hacia donde quiere llegar la empresa y cómo deberá lograrlo”. (Zazueta E. A.; Armenta S. D. s.a. P. 8)
- **Los principios:** “Son proposiciones que establece una empresa entorno a las acciones y comportamientos de los individuos.” (Zazueta E. A.; Armenta S. D. s.a. P. 9)
- **El contexto:** “Está compuesto por todos los fenómenos y acontecimientos actuales que tienen influencia en el desempeño de la empresa”. (Zazueta E. A.; Armenta S. D. s.a. P. 9)

- **El diagnóstico estratégico:** “Pretende identificar las variables internas y externas que influyen la actividad del negocio, algunas d estas variables se pueden convertir en frenos y otras en aceleradores”. (Zazueta E. A.; Armenta S. D. s.a. P. 10)
- **La pirámide estratégica:** “Permite ilustrar el conjunto de estrategias que una empresa propone aplicar durante un período de tiempo determinado. El esquema de la estrategia piramidal se desarrolla a través de la proposición de tácticas y programas que permitirán alcanzar y alinear cada estrategia propuesta”.

Figura 2. Elementos de la filosofía empresarial



Fuente: Elaboración propia

2.2. Bases teóricas relacionadas con el tema

2.2.1. Cultura organizacional

2.2.1.1. Antecedentes

El estudio de la cultura organizacional ha concitado el interés de diversos autores desde diferentes disciplinas. La necesidad de investigar este campo al parecer se debe a la importancia que ha cobrado la necesidad de preparar a las organizaciones como un entorno atractivo para atraer a los mejores elementos que contribuyan a la productividad.

Es por ello que se habrían dado aportes importantes de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, producto de la experimentación especialmente de la afectación de factores ambientales y condiciones físicas en el trabajo. Estudios que se habrían originado en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores.

Pero el desarrollo mismo del concepto de cultura organizacional se habría dado a finales de la década de los setenta, es así que Pettigrew en 1979 lo habría definido como *"el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado"* (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013). Este concepto tendría alguna influencia en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes aportarían con el estudio del "simbolismo organizacional", que consiste en el análisis del uso de los símbolos para una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema (la organización).

En 1980, Schwartz y Davis, considerarían a la cultura organizacional como *"un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización"* (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013). Aspectos subjetivos que influirían en el comportamiento individual y colectivo.

Para 1983 aparece el aporte de Schein, quien habría definido a la cultura organizacional como:

...el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013).

Además del concepto referido, en la década de los ochenta surgirían una serie de aportes como el de Martin y Siehl en 1983, quienes sostendrían que la cultura organizacional puede sufrir cambios provocados intencionadamente por la gerencia o por subculturas que reforzarían la cultura principal. Otro aporte destacado sería el de Wilkins, en 1983, quien consideraría a la cultura como *"comportamientos acostumbrados de las personas y la manera como ven el mundo"* (Angélica del Carmen Cújar Vertel, 2013).

Para 1985 el aporte de Schein, sería reconocido como referencia y base de otros estudios; pues sostiene que:

...la cultura, al ser entendida como actitud y conducta, conduciría a una grave equivocación, peor aún el que se le asimile con conceptos (...).

[Al contrario] considera a la cultura organizativa como un modelo de presunciones subyacentes básicas que, en muchas ocasiones, es inventado, o descubierto y llevado adelante por un grupo de individuos mediante su aprendizaje, cuando se pretende hacer frente a las dificultades de adaptación externas y de integración interna, obteniendo resultados positivos y, por lo tanto, reteniendo significativa y muy adecuadamente la forma y manera de percibir, pensar y sentir en relación precisamente ante dichos problemas (Geovanni Basabe Moreno, 2013, pág. 52).

2.2.1.2. Definición

El concepto de cultura organizacional se define de varias maneras en la literatura especializada y no existe un consenso sobre una única definición.

Elliott Jacques ofreció por ejemplo una buena definición de la cultura organizacional hace casi sesenta años:

La forma, acostumbrada o tradicional, de pensar y de hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por todos los miembros de la organización, y que los miembros nuevos tienen que aprender y aceptar, por menos parcialmente, para ser aceptados como servidores de la empresa.

Figura 3. Definición de cultura organizacional



Fuente: <https://www.gestiopolis.com/importancia-la-cultura-empresarial/>

Esta definición destaca tres características importantes de la cultura organizacional: es aprendida, compartida y transmitida. Según Tomás (2004) la cultura es también dinámica y viva, es el producto de diferentes visiones que tienen los miembros en el interior de la institución y, como señala Garay (2009), se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas.

Peters y Waterman (1984) dicen que la cultura organizacional es un

“conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, eslóganes y anécdotas”.

García Del Junco (2001), define la cultura organizacional como un

“conjunto de valores, creencias, representaciones, imágenes, experiencias, etc. que son percibidos, aceptados, asimilados y compartidos por los miembros de la empresa y que marcan una serie de normas que guían el comportamiento y la conducta de éstos”.

Por otro lado, una aceptación mucho más precisa es la definición que propone Schein (1984), cuando afirma que

“la cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

En otras palabras, la cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno. Su éxito en este sentido lleva a los miembros de la organización a considerar su manera de hacer las cosas como el mejor camino para enfrentar su entorno en el futuro (Goodstein, 1998).

Figura 4. Niveles de cultura y su interacción



Fuente: Schein (1984)

Schein señala también que existen tres niveles a través de los cuales se puede comprender la cultura de una organización:

- 1) el nivel fáctico que incluye el comportamiento,
- 2) el nivel de valores y
- 3) el nivel de supuestos básicos subyacentes.

De éstos, sólo el primero el fáctico puede ser observado directamente. Los otros dos niveles casi siempre inconscientes sólo pueden ser inferidos a partir de lo observable, incluyendo los valores que sólo se pueden evaluar indirectamente.

2.2.1.3. Factores que influyen en el clima organizacional

Figura 5. Factores que influyen en el clima organizacional



Fuente: BUSTOS, Paulina y MIRANDA, Mauricio. Clima Organizacional. Santiago. Lautaro. 2001.

En términos generales, el clima organizacional de una empresa se define y diferencia, porque, así como las personas son distintas, las organizaciones siempre son diversas así en determinados casos parezca que se definen bajo los mismos parámetros, muestren las mismas características o propiedades particulares; de igual manera, estas características únicas se mantienen sin cambios importantes en el tiempo, la única manera de efectuar un cambio es por medio de acciones directivas. El clima organizacional se puede observar desde diferentes puntos de vista, uno de ellos el sociológico, nos permite ver la importancia que se le otorga al hombre en su función cotidiana de trabajo dentro de la organización por medio de su participación en el entorno social en el que se desenvuelve a diario, “tal proceso está definido por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno. La interacción de las personas en el marco de la acción social permite construir percepciones

que por su origen e impacto colectivo se constituyen en atributos de la organización como un todo, así como de los subsistemas que la conforman”⁵ esto implica que la interacción del individuo en su mismo entorno social establece unos contextos únicos y particulares que diferencian cada empresa de todas las demás; de igual manera, las personas que interactúan en dicho entorno aceptan estos contextos.

2.2.1.4. Funciones de la cultura organizacional

Toda organización persigue una finalidad última, la de sobrevivir a una realidad externa procedente de un entorno cambiante que determina sus posibilidades, opciones y actuaciones desde el principio; asimismo, toda organización posee una cultura consustancial a la formación del grupo y a las intenciones individuales de los líderes y fundadores, especialmente en el momento inicial, que derivan en un conjunto de definiciones consensualmente validadas y compartidas para definir correctamente una situación. Se da, por tanto, un doble marco de referencia sobre el que situar las cuestiones de índole externa e interna que afectan a todas las organizaciones.

La cultura está llamada a resolver los problemas de adaptación externa e integración interna, y a reducir la ansiedad que todo grupo experimenta ante situaciones que lo desbordan (Schein, 1988). Así, la cultura organizativa tiene un imperativo funcional “adaptativo-integrativo” que relaciona el sistema externo, esto es, el entorno real en relación al cual la organización cifra su supervivencia,

⁵ BARROSO, Paolo. Dimensiones del clima organizacional: Instituto Nacional de Canalizaciones. Departamento de RR.HH. Venezuela, Caracas, 2004. p. 98.

con el sistema interno, es decir, las cuestiones sobre la forma de organizar las relaciones grupales para conferir un bienestar interno.

Figura 6. Funciones de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

La función de adaptación externa se desarrolla sobre la base de un *ciclo guía* que toda organización ha de mantener para sobrevivir a la variabilidad del entorno y cuyos elementos giran en torno a los siguientes aspectos:

- **Misión y estrategia:** se necesita alcanzar una comprensión común, un concepto compartido sobre el *problema de supervivencia vital* del que deriva la misión central o razón de ser de la organización. La misión alude al objetivo más destacado en la escala de prioridades, las cuales varían, pero nunca la

supervivencia deja de ser una cuestión prioritaria, ni su resolución, un elemento cultural central. Aunque ésta difiere de una a otra, sin embargo, “toda organización debe definir y cumplir su misión central, o de lo contrario no sobrevivirá. La misión corrientemente implica además un sentido más profundo sobre el *cómo* sobrevivir en un entorno determinado, donde la respuesta a esta pregunta define más discretamente lo que el grupo en última instancia considera que es su identidad” (Schein, 1988: 67). La respuesta estratégica dependerá de la totalidad de las oportunidades del entorno, así como de las obligaciones internas sin las cuales la supervivencia organizativa carece de sentido, por entender que se está sacrificando la identidad del grupo. Bajo ciertas condiciones se opta por desaparecer.

- **Metas:** ha de alcanzarse un consenso sobre las metas comunes del grupo, ya que el acuerdo sobre la misión no garantiza por sí misma la existencia de éstas últimas. Es necesario pasar de lo abstracto o general como es la misión de la organización, a lo concreto, a unas metas comunes que concreten aspectos sobre el diseño, la fabricación, los costes, la venta de un producto o prestación de un servicio, utilizando como mecanismo de transformación un lenguaje común y unas presunciones compartidas sobre las operaciones lógicas básicas por las que se pasa de lo abstracto, la misión, a lo concreto, las metas (Schein, 1988).

- **Medios:** también es necesario alcanzar un consenso sobre los medios con los que la organización pretende alcanzar sus metas. De este esquema surgen tanto el “estilo” de la empresa como la concepción básica de sus tareas, los sistemas de control, la división del trabajo, el sistema de recompensas, los sistemas de

información, la estructura empresarial. La definición de los medios supone para el grupo la delimitación clara de sus límites y de las normas que han de observar sus miembros. El cumplimiento de las metas exige una estructura *interna* del grupo que, en última instancia, será reflejo de la compleja interacción entre los propósitos dictados desde el exterior y la dinámica interpersonal de los procesos internos. Esta estructura es impredecible, sin embargo, los aspectos relacionados con la división del trabajo, el reparto de tareas, dominios y parcelas, diseño de los métodos empleados, siempre se dan con independencia de aquélla. “En conjunto, todas estas habilidades, estructuras y procesos definen aquellos que podrían considerarse los «medios» para el cumplimiento de las metas de la empresa, medios que, como cabe apreciar, constituirán una parte importante de la cultura cuando el grupo o la empresa posean un largo pasado” (Schein, 1988: 71).

- ***Medición y corrección***: el consenso sobre los criterios a través de cuales se juzga el propio rendimiento es necesario desde el principio, así como el acuerdo sobre las estrategias correctoras a aplicar ante la falta de consecución de las metas. La presencia de conceptos extremadamente dispares al respecto entre los miembros del grupo dificulta una acción correctora coordinada sobre los resultados. Lo último atañe a lo que *se debe hacer* y al *cómo conseguirlo* cuando se necesita acometer un cambio. “Las reacciones a las crisis ofrecen así oportunidades para la formación de una cultura, al tiempo que revelan aspectos de las culturas ya constituidas. Desde ese punto de vista, este ámbito de adaptación empresarial es uno de los que más y mejor habría que analizar, comprender y, de ser posible, gobernar” (Schein, 1988: 78). Otra función de la

cultura organizativa postulada por Schein es la de alcanzar la integración interna del grupo. Junto al proceso de adaptación externa existe un proceso de creación y consolidación de la unidad grupal en virtud de la cual, los grupos pueden realizar cosas que los individuos no pueden alcanzar como tales.

En la formación de todo grupo se produce de forma simultánea el desarrollo y afianzamiento de las relaciones de unos individuos que hacen algo y la realización efectiva de esto. Este proceso es importante ya que consolida un sistema interno de integración que determina el de adaptación externa. Las cuestiones internas a las que ha de enfrentarse el grupo para funcionar como un sistema social están referidas a los siguientes aspectos:

- *Lenguaje y categorías conceptuales*: los miembros del grupo han de desarrollar un sistema de comunicación que les permita interpretar lo que ocurre en cada situación. La unificación de categorías conceptuales marca la dirección correcta para discernir la realidad y solventa los problemas de comunicación que aparecen como resultado de la disparidad existente en las presunciones básicas que afectan a categorías significativas. “Si distintos miembros del grupo hacen uso de diferentes sistemas de categorías, no sólo no podrán estar de acuerdo en lo que se debe hacer, sino que ni tan siquiera coincidirán en su definición de lo que es real, de lo que constituye un hecho, de lo que sea falso o verdadero, de lo que sea importante, de lo que necesita ser atendido, etc.” (Schein, 1988:79-80). Un lenguaje común no sólo constituye una herramienta para sobrevivir y alcanzar acuerdos, también permite al grupo diferenciarse e identificarse utilizando la jerga técnica que le es propia.

- **Límites grupales:** los miembros del grupo han de acordar los criterios de integración, determinando quién está “dentro” y quién está “fuera” del mismo.

Inicialmente, los criterios de inclusión suelen ser establecidos por los fundadores, líderes o promotores, pero conforme el grupo va ganando influencia éstos se revisan y van siendo fruto del consenso grupal. Aunque las empresas maduran y este proceso de configuración de límites se torna complejo, “el consenso sobre los criterios para la integración, es en todo caso un medio válido para determinar la existencia de una unidad cultural en el grupo de que se trate” (Schein, 1988: 84).

- **Poder y jerarquía:** toda organización ha de implantar unos criterios por los cuales se obtiene, se conserva y se pierde el poder, produciéndose una estratificación de éste, de la influencia y de la autoridad. El establecimiento de este orden jerárquico aspira a someter los impulsos agresivos de la naturaleza humana y la necesidad de dominar, controlar y gobernar a los demás y al entorno. “En última instancia, lo que la cultura hace es revestir de “civilización” las raíces biológicas que alberga la conducta humana” (Schein, 1988: 85).

- **Relación entre iguales:** toda organización ha de implantar reglas de juego sobre cómo orientar la confianza y la intimidad según las metas de la empresa. Las cuestiones relativas a la relación entre iguales derivan en última instancia de la necesidad de hacer frente a los sentimientos de afecto. Las culturas desarrollan roles sexuales claros, sistemas de parentesco y reglas afectivas que cumplen la función de estabilizar las relaciones normales y afianzar los

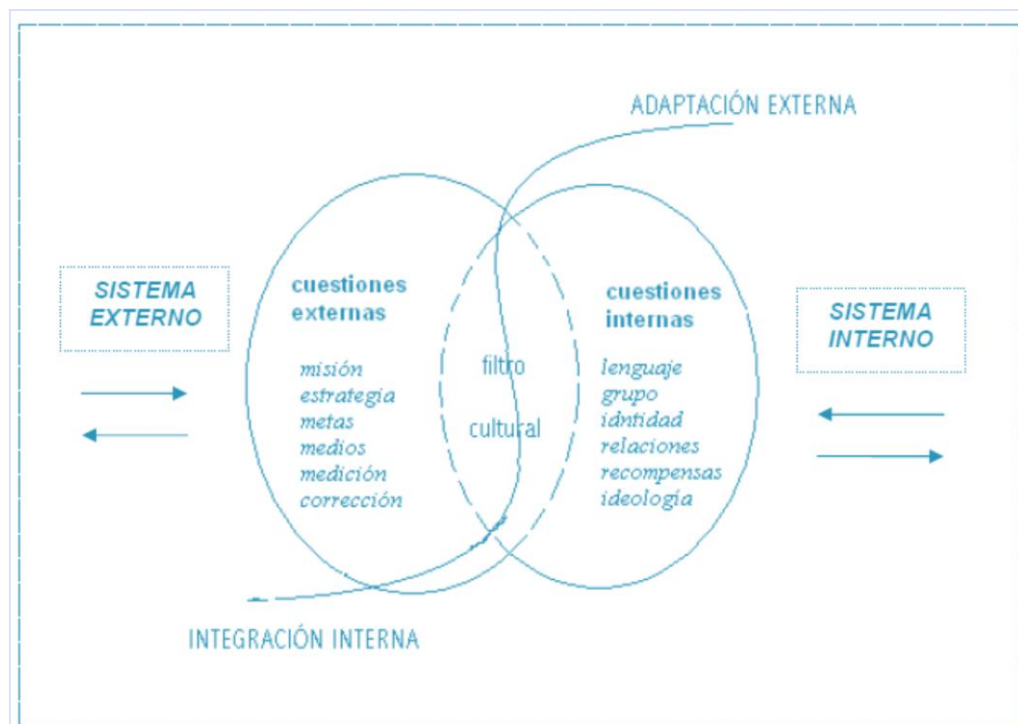
mecanismos de procreación, asegurando la supervivencia de la sociedad. En un nuevo grupo o a nivel empresarial estos temas son relevantes si la organización es una firma familiar especialmente preocupada por asegurar la continuidad sucesoria dentro de la familia, en estos casos, las normas que surjan de la organización reflejarán las presunciones básicas de la familia fundadora sobre quiénes han de heredar la firma, por ejemplo.

- ***Recompensas y castigos***: todo grupo ha de establecer un rango de conductas “heroicas” y “pecaminosas”, así como un sistema que recompense las primeras y castigue las segundas. En última instancia, toda organización instituye un sistema sancionador de la inobservancia de las reglas establecidas como mecanismo de segregación. Por otra parte, los reconocimientos pueden llegar a considerarse una “propiedad” social o la obtención de una jerarquía; por tanto, es importante discernir las conductas “heroicas” de las “pecaminosas”, deduciendo las creencias y presunciones sobre las que se evalúan y la forma en que se premian o se castigan, respectivamente.

- ***Religión e ideología***: toda empresa, como toda sociedad, ha de dar sentido a los eventos inexplicables para responder ante ellos y reducir la ansiedad del grupo frente a lo incontrolable. La religión aborda lo inexplicable y orienta las actuaciones en situaciones ambiguas, inciertas y amenazantes. La ideología puede concebirse como “una serie de valores comprensivos capaces de prescribir la manera en que se debe actuar ante otros grupos y en el entorno, especialmente en ámbitos de difícil explicación y gobierno” (Schein, 1988: 91). Las empresas desarrollan una religión/ideología forjando unos mitos, unas

anécdotas, unos héroes, a partir del control de sucesos críticos que fueron controlados por la organización relativos a la fundación de la empresa, a la(s) época(s) especialmente difícil(es) que hubo de atravesar, al cuestionamiento de las presunciones y valores centrales, a la época de transformación y cambio, etc. “La ideología suele contar con postulados relativos a la misión central, las metas, los medios preferidos para el cumplimiento de éstas y las clases de relaciones que deben establecerse entre los miembros de la empresa” (Schein, 1988 : 92).

Figura 7. Representación funcional de la cultura organizativa



Fuente: Schein, (1988).

En general, las funciones atribuidas a la cultura organizativa por parte de otros autores, enfatizan en mayor o menor medida las orientaciones externas o

internas relacionadas con ellas. Así, Cameron y Quinn (1999) y Robbins (2004) insisten en que la cultura define los límites de la organización, distinguiéndola de otras y reflejando la ideología de sus miembros, al tiempo que proporciona una identidad común y promueve un compromiso colectivo que redundará en la estabilidad del sistema social. También actúa como mecanismo de control de la unidad organizativa, proporcionando estándares comunes que orientan las actitudes y conductas.

En esta línea, Martins y Terblanche (2003) resaltan el potencial integrador y coordinador de la cultura, concibiéndola como una herramienta de socialización de los nuevos miembros que crea límites organizacionales, proporciona identidad y fomenta el compromiso hacia la empresa, al tiempo que coordina las conductas, proporcionando valores y creencias compartidos por todos. En síntesis, estas son las funciones relacionadas con la identidad y el comportamiento de los miembros de la organización, destacadas anteriormente por Hofstede (1988; 1999), para quien la cultura es difícilmente imitable, se construye socialmente y su influencia es sostenible en el tiempo.

2.2.1.5. Elementos de la cultura organizacional

Los elementos que constituyen la cultura organizacional son las características institucionalizadas de una entidad organizada; las cuales surgen y se consolidan con las creencias y valores de sus miembros, y son compartidas en el imaginario colectivo.

Figura 8. Elementos de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

1. ***Orientación a Resultados.*** Actitud nivel directivo, la cual se orienta sus decisiones al logro de resultados en el menor tiempo posible.
2. ***Orientación a la Gente.*** Grado en que el nivel directivo considera la importancia del talento humano en la organización.
3. ***Orientación a los Equipos.*** Las la ejecución de actividades laborales está organizada por equipos, los cuales suman esfuerzos para la consecución de logros.
4. ***Dinamismo.*** Nivel de dinamismo y competitividad laboral que muestran las personas.
5. ***Estabilidad.*** Grado en que la organización procura ofrecer estabilidad laboral a sus colaboradores.

6. **Innovación y Toma de Riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.

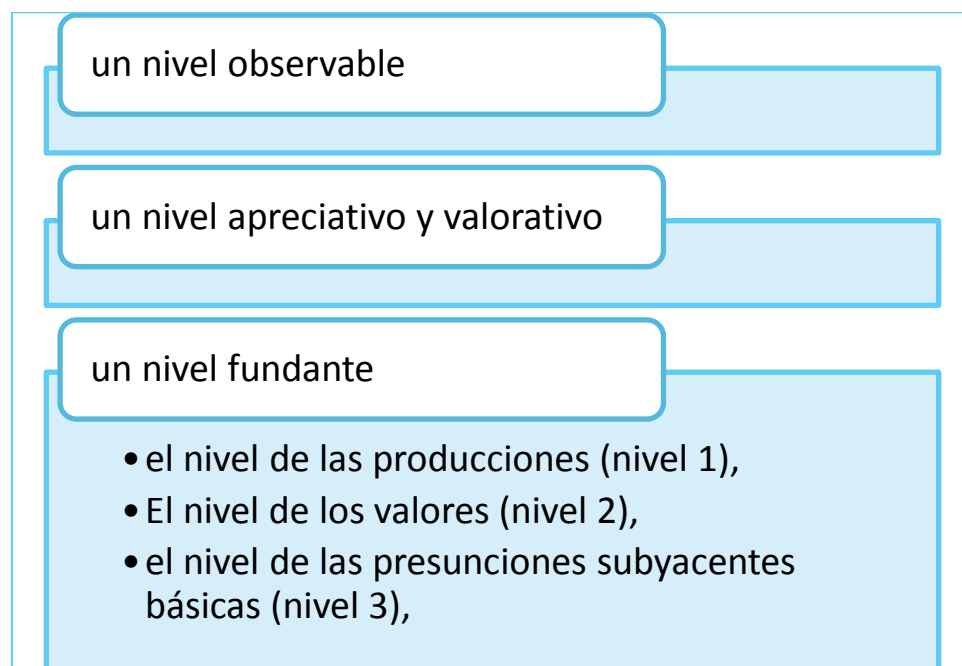
7. **Atención a los Detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Los elementos descritos tienen como fundamento las definiciones realizadas por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, en el libro “Comportamiento Organizacional” (Robbins, 2013).

2.2.1.6. Niveles de cultura organizativa

La cultura es un conglomerado de elementos que interactúan como un todo, dotando de significado la cotidianidad organizativa y ayudando a comprender cómo una cultura puede ser administrada, instaurada y transmitida a los nuevos integrantes de la organización.

Figura 9. Niveles de cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Estos elementos permiten desempeñar las funciones de adaptación externa, integración interna y reducción de la ansiedad, postuladas por E. Schein, configurando el marco operativo de la supervivencia organizativa.

Los componentes culturales registran distintos niveles de manifestación, existiendo, por tanto, diferentes estadios de observación.

Siguiendo a Peiró (1990), la perceptibilidad de los elementos culturales se cifra en tres niveles, cognitivos y de acción:

UN NIVEL OBSERVABLE, que incluye elementos como el lenguaje, los ritos, las sanciones, las normas, las costumbres, las conductas, las leyendas, los espacios físicos, las recompensas, las historias, los símbolos, las prácticas laborales, artilugios, etc.;

UN NIVEL APRECIATIVO Y VALORATIVO, comprensivo de los valores, la filosofía, la ideología, las expectativas, las apreciaciones, el conocimiento, las perspectivas, las prioridades y los significados, que permiten la justificación e interpretación de los elementos recogidos en el nivel anterior;

UN NIVEL FUNDANTE, que integra los supuestos y creencias básicas de la organización. Este esquema de nivelación cultural se corresponde en gran medida con el modelo de Schein (1988), que clasifica los componentes culturales en tres niveles de observación:

❖ **el nivel de las producciones (nivel 1)**, que recoge los *artefactos* y *creaciones* de la organización, constituyendo el nivel más visible de la

cultura. Éste viene dado tanto por el entorno físico como por el entorno social y comprende aspectos como la capacidad tecnológica del grupo, el lenguaje, el espacio físico, la producción artística y la conducta manifiesta;

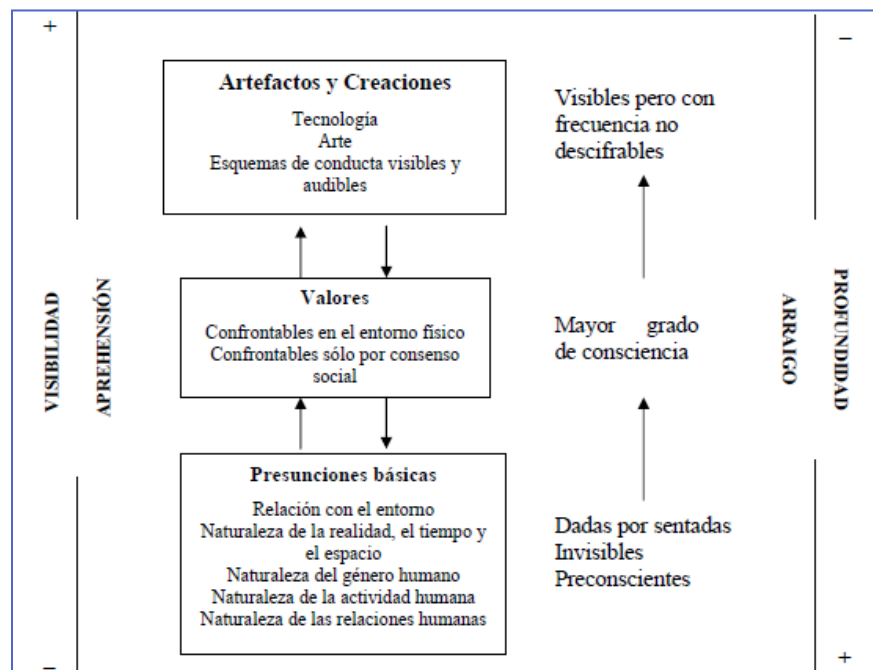
- ❖ **el nivel de los valores (nivel 2)**, que en última instancia reflejan la idea que los miembros de la organización tienen acerca de “lo que debe ser”, frente a “lo que es”. Es un nivel en el que disminuye el grado de visibilidad de la cultura, aumenta el grado de consciencia y es confrontable en el entorno físico o por consenso social;
- ❖ **el nivel de las presunciones subyacentes básicas (nivel 3)**, que constituye el nivel cultural más profundo, invisible, inconfrontable e inconsciente. Recoge las hipótesis fundamentales relacionadas con el entorno, la realidad, el tiempo, el espacio, el género humano, su actividad, la naturaleza de sus relaciones.

Estos niveles culturales no son estancos, se relacionan unos con otros, siendo causa y efecto al mismo tiempo. Las interacciones conllevan la transformación de un nivel en otro, por ejemplo, los valores susceptibles de validez física o social, que siguen teniendo utilidad para la resolución de problemas, se convierten en presunciones. El valor del que se percibe colectivamente su éxito experimenta un proceso de *transformación cognoscitiva* que lo convierte en creencia y, posteriormente, en presunción. “Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la consciencia, como las costumbres, se vuelven inconscientes y automáticas” (Schein, 1988).

García Falcón y García Cabrera (1994) proponen una nivelación cultural a partir de la combinación de cuatro aspectos: grado de visibilidad; grado de aprehensión; grado de profundidad y grado de arraigo. El grado de visibilidad remite a la facilidad con la que los elementos culturales son observables y analizables individualmente; el grado de aprehensión hace referencia a la facilidad con la que puede captarse o conocerse el contenido de los elementos que integran la cultura; el grado de profundidad alude al nivel de conciencia en el que se sitúan estos elementos, y, finalmente, el grado de arraigo refleja el nivel de resistencia ante la discusión y el cambio.

Combinando las aportaciones de Schein (1988), García Falcón y García Cabrera (1994) y Peiró (1990), cabe concluir que las presunciones básicas son el elemento cultural que mayor grado de arraigo y profundidad presentan, frente a los artefactos y creaciones para los que la visibilidad y el grado de aprehensión son máximos. Conforme se pasa del “nivel fundante”, al “valorativo” y al “observable” (Peiró, 1990), o, del nivel de las presunciones, al de los valores y artefactos/creaciones (Schein, 1988), aumentan el grado de visibilidad y de aprehensión, así como el grado de conciencia, en detrimento del arraigo y la profundidad de estos elementos.

Figura 10. Niveles de cultura y su interacción



Fuente: Elaboración propia a partir de Schein (1988), Peiró (1990), García Falcón y García Cabrera (1994).

2.2.1.7. Satisfacción laboral

Las fuentes de satisfacción en el trabajo varían de una persona a otra debido a las diferencias individuales respecto a las expectativas y, sobre todo, al grado de cumplimiento de las expectativas por parte del trabajo. Un buen trabajo provoca una satisfacción intrínseca. Además, suponiendo que la organización recompense la productividad, un aumento de la misma debe incrementar el reconocimiento, su nivel de sueldo y las oportunidades para una promoción. Estas recompensas, a su vez, incrementan su nivel de satisfacción con el puesto. En general, es deseable que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo, al menos por dos razones.

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

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

Calderón G; Castano, G. (2005), explican que los valores representan las creencias de los miembros de la empresa sobre las normas que han de inspirar en la organización. La construcción de estos conceptos corporativos permite distinguir la organización de otras, proporcionarle una identidad y una

trayectoria para el desarrollo que les permitirá conducir a la empresa en la dirección planeada.

Del mismo modo **Andrade (1995)**, define los valores como “Aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable que, al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.”

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

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

Casado, C. (2009), los sentimientos desde el punto de vista de emociones, han cobrado vital importancia en la actualidad tanto para entender el comportamiento organizacional como para la satisfacción laboral, se sabe que

los sentimientos pueden mejorar o agilizar el razonamiento, favorecen la comunicación o facilitan la interacción social.

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

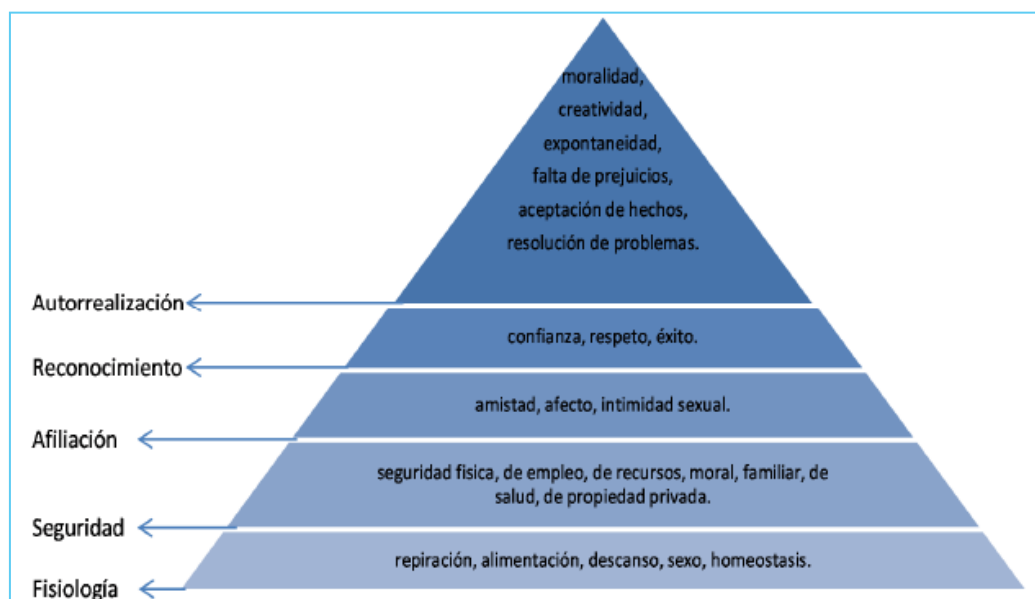
Bohlander, G.; Snell S. (2008), La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral entre otros.

2.2.1.7.1. Teorías de la satisfacción laboral

A) Teoría de la Jerarquía de Necesidades Maslow.

Este Psicólogo estadounidense clasifica las necesidades en dos categorías generales primarias y secundarias, organizadas en una imagen piramidal. Las primarias se ubican en la base y sostienen a las demás, de las cuales se diferencian porque son las primeras que requieren ser satisfechas luego de lo cual, las secundarias, sostenidas por las anteriores están en condiciones de ser satisfechas.

Figura 11. Pirámide de Maslow



Fuente: (Wikipedia, 2015)

Necesidades primarias son: las fisiológicas y las de seguridad. Cuando han sido satisfechas totalmente, no pueden volverse a satisfacer hasta que pase el periodo de nominado “de latencia”. Es así que, después de una excelente comida el ser

humano no requerirá de otra de forma inmediata. Para que las necesidades primarias vuelvan a ser motivadoras, se requiere de un periodo de latencia. Las necesidades secundarias, constituyen las de “afiliación” o pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización. Estas están siempre abiertas a la satisfacción.

No se colman jamás. Es así que, el ser humano necesita sentirse miembro de diversos grupos, sentir aprecio y estima de los demás, tener éxito y ser reconocido por su importancia. Es decir, las necesidades secundarias, sobre todo las de autorrealización, estarían abiertas a su satisfacción durante toda la vida.

Una forma excelente de crear un entorno motivante para el ser humano sería satisfacer sus necesidades, una de las cuales puede ser la laboral, lo cual parte del conocimiento de estas.

B) Teoría de Herzberg

Esta teoría es conocida también como “teoría de la Motivación-Higiene” o “de los dos factores”, está más enfocada a la explicación de las motivaciones laborales que a la motivación en general.

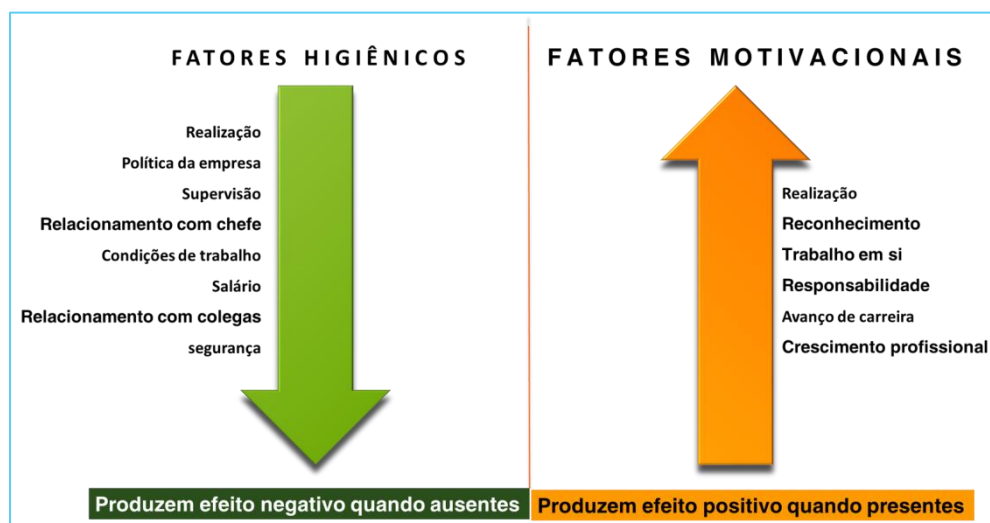
Herzberg habría formulado la teoría de los dos factores con la finalidad de explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo; estos factores que orientan el comportamiento de las personas son:

1. Factores higiénicos o insatisfactores. Es el ambiente que rodea a las personas y la forma de desempeñar su trabajo. Constituyen aspectos que están fuera del control de los trabajadores; estos son: “política de la organización, calidad de la

supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social”, “los cuales no son muy fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo” (Gamboa, 2010).

2. Factores motivacionales o satisfactores. Son aquellos que se “centran en el contenido del trabajo”, y son: “logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad” (Gamboa, 2010). Estos están bajo el control del individuo, debido al relacionamiento con las actividades que desempeña y son altamente motivadores.

Figura 12. Teoría de Herzberg



Fuente: <https://adrianacolcha.wordpress.com/teoria-de-frederick-herzberg/>

C) Teorías Contemporáneas de la Motivación.

Figura 13. Teorías contemporáneas de la motivación



Fuente: https://prezi.com/t_310cdkwj12/teorias-contemporaneas-de-la-motivacion/

Teoría de las Expectativas. Según esta teoría cognitiva, la misma que habría expuesta por Víctor Vroom, en 1964, la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto a ejecutarse esté seguido por un resultado determinado lo suficiente mente atractivo para el individuo.

Aplicado al ámbito laboral se dirías que un trabajador se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; y que una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales.

Como menciona, Gracián 2012, en su estudio, en el cual citando a (Aguirre et al.) sostiene que las principales proposiciones de esta teoría son:

- a. Toda acción se asocia a un resultado.

- b. Todo resultado implica un grado de satisfacción - insatisfacción.
 - c. Cada comportamiento puede llevar asociado a priori una determinada expectativa respecto a los resultados.
 - d. La persona escogerá los comportamientos que impliquen mayor satisfacción.
- Además Vroom habría formulado “*un modelo de valencias y expectativas que intenta predecir la elección entre tareas o niveles de esfuerzo* (Gracián, 2012, pág. 3):
- $$\text{Fuerza} = \text{Valor} \times \text{Expectativa}$$

Teoría de la Fijación de Objetivos.

Como sostiene Locke, los objetivos cumplen un papel motivador en el comportamiento del individuo.

...una persona trabajadora con objetivos claros y definidos tendrá un mejor desempeño que otra que los tenga difusos. Para que los objetivos cumplan su papel motivador deben tener un determinante grado de dificultad (si es muy baja o demasiado alta no motivan), deben ser específicos (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea alcanzar y en qué tiempo) (Gracián, 2012, pág. 3).

En este orden, como lo determina George T. Doran, el objetivo ideal en términos de motivación es el que se define con el acrónimo SMART (Gracián, 2012, pág. 5):

- ❖ **Específico (Específico):** el objetivo debe ser simple, significativo, bien definido.
- ❖ **Medible:** debe tener criterios para verificar su desempeño.
- ❖ **Alcanzable:** un objetivo irreal no motiva.
- ❖ **Relevante:** nos debe implicar, emocionar.

- ❖ **Temporalizado:** debe estar circunscrito en el tiempo (¿cuánto tardaremos?)

Figura 14. Teoría de la fijación de precios



Fuente: Elaboración propia

Motivaciones Intrínsecas. Según este enfoque existen “situaciones y/o personas en las que las recompensas extrínsecas no son suficientes. **Según Reeve (1994)** “cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades con causa personal... actúan por motivación intrínseca”, es decir cuando el comportamiento está autorregulado y surge de las necesidades, intereses o curiosidades personales” (Gracián, 2012). Enfoque en el que encontramos a:

1. Teoría del “Flujo”. Por Mihály Csíkszentmihályi: Según la cual se denomina “flujo” “al estado de concentración en el que se da una implicación total en la actividad que se está llevando a cabo. Durante este estado, las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unos a otros con naturalidad, en medio

de una enorme satisfacción y una aparente facilidad, aunque la tarea sea muy difícil”.

La principal condición para que se dé el “flujo” *“es el nivel de reto óptimo. Es decir, la situación en que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea”* (Gracián, 2012, pág. 4).

2. La Teoría de Daniel Pink. Luego de sus estudios sobre la motivación aporta con un paradigma nuevo, pues siempre se ha creído que los incentivos económicos tenían la capacidad motivadora para lograr resultados; sin embargo, Pink, *“demuestra que no sólo estos incentivos no tienen ese “poder” sino que tienen el efecto contrario”*; es decir, los incentivos económicos cumplen su función motivadora únicamente en tareas repetitivas, mecánicas y/o rutinarias.

Lo cual nos conduce a fijar la atención en las motivaciones intrínsecas y a *“una manera diferente de liderar los equipos de trabajo, donde lo profesional y lo personal se tratarán de una manera más holística”* (Gracián, 2012, pág. 6).

Teoría de la Evaluación Cognoscitiva. Según esta teoría, como lo señala Eduardo Amorós, 2010, *“la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación”*.

Mientras que las teorías motivacionales sostienen que motivadores intrínsecos como *“el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia”*, son independientes de los motivadores extrínsecos, por tanto no se afectan ni se influyen mutuamente; *“la teoría de la evaluación cognoscitiva supone todo lo*

contrario, pues afirma que cuando se recompensa a un empleado con recompensas extrínsecas cuando presenta un comportamiento deseado para la organización, se reduce el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo” (Amoròs, 2007, pág. 88).

2.2.1.8. Motivación en el ámbito laboral.

Para Herzberg su principal descubrimiento fue determinar los sucesos que brindaban satisfacción en el trabajo, eran de naturaleza diferente a las que generaban insatisfacciones, su análisis de las investigaciones realizadas lo llevó a concluir lo siguiente:

- ❖ Las personas se sentían excepcionalmente bien o satisfechas en su trabajo, cuando en este encontraban aspectos como: un trabajo atractivo, posibilidades de autores realización, responsabilidad, oportunidad de aprendizaje y de progreso intelectual, posibilidades de ser creativo, la posibilidad de sentirse competente o la posibilidad de autodirección y control.
- ❖ Las personas se sentían excepcionalmente mal o insatisfechas en su trabajo cuando en este encontraban aspectos como: salario inadecuado, inestabilidad, deficientes relaciones interpersonales, condiciones físicas ya ambientales inadecuadas, supervisión incompetente, injusta o autocrítica y normas o procedimientos inadecuados.

Figura 15. Motivaciones en el ámbito laboral



Fuente: https://www.slideshare.net/alexander_hv/motivacin-laboral-72484670

En síntesis, “las causas de satisfacción del individuo en el trabajo, proviene del trabajo en sí mismo, de su contenido, y se relacionan directamente con las posibilidades que tiene las personas para pensar, decir, crear, aprender, etc. Las causas de insatisfacción del individuo en el trabajo provienen de todo aquello que rodea a el trabajo mismo, es decir de su contexto, y se relacionan directamente con factores físicos y organizacionales que no forman parte de las necesidades de crecimiento y desarrollo de los individuos”.

Según Herzberg, satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son términos antagónicos sino de origen diferente. Los factores que hacen que el individuo se sienta o no satisfecho en su trabajo se denominan satisfactores y la presencia de ellos no emite que los trabajadores puedan sentirse insatisfechos, de igual forma, a los factores que hacen que el individuo se sienta insatisfecho o no en su trabajo, el autores los denomina insatisfactores, y su efecto motivacional es

higiénico, es decir su presencia evita la insatisfacción o inconformidad del trabajador, pero nunca los motiva hacia niveles altos de rendimiento.

A la luz de la teoría de Maslow los satisfactores se asocian con las necesidades superiores del individuo, incluyéndose en ello el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento, las insatisfactores por su parte se asimilan a las necesidades inferiores y están representadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo, los salarios, los reglamentos, la supervisión, la dirección y las políticas de la empresa. Para Herzberg los factores de insatisfacción pueden eliminarse fácilmente, máxime si se tiene en cuenta que en muchos momentos su eliminación ha formado parte de las reivindicaciones normales de los trabajadores.

Los factores de satisfacción por su parte, son más difíciles de establecer, por lo que debe ser una preocupación constante de los administradores el lograr que el trabajo gane cada vez más en contenido y profundidad. El éxito para lograr verdaderos niveles de rendimiento consiste entonces, en el enriquecimiento del trabajo que puede tener dos dimensiones: vertical y horizontal.

El enriquecimiento vertical se logra cuando el trabajo gana en profundidad y dimensión, haciendo que el individuo asuma más responsabilidades y tome parte, cada vez más, en la gestión de su tarea. El enriquecimiento horizontal se logra cuando se incrementa la variedad de las operaciones de un cierto nivel, con el fin de disminuir o la alienación del trabajo.

En síntesis, si las organizaciones lo que buscan es una actitud positiva y mejores niveles de rendimiento de su personal los esfuerzos deberían canalizarse a favor de los satisfactores, Como el logro y el reconocimiento de sus empleados. La

calificación intrínseca de cada persona y la autogestión, constituyen la mejor forma de enriquecer las tareas en las organizaciones y aumentar la productividad por encima de muchos de los insatisfactorios, Como por ejemplo lo salarios y condiciones físicas del trabajo, cuyo efecto motivacional es nulo o temporal únicamente.

De otro lado, a mediados de 1960, la investigación sobre clima se centra en las cualidades subjetivas señalando cómo una atmósfera de trabajo, que mantiene un clima de apoyo, genera un mejor nivel en el rendimiento de los sujetos. Así mismo, Litwin y Stringer realizaron un experimento similar al de Lewin (1939), concluyendo que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad.

El concepto de clima, apunta a "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo". Complementariamente, entendieron clima como "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento".

El clima organizacional es una característica de las organizaciones que se desprende de las descripciones que los sujetos realizan acerca de las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo. En consecuencia,

el clima se refiere a "la percepción que los miembros de una organización tienen de las características que la describen y la diferencian de otras organizaciones, influyendo estas percepciones en el comportamiento organizacional de los miembros"

2.2.2. Clima laboral

2.2.2.1. Aproximación histórica

El clima laboral ha suscitado el interés de investigadores, posiblemente porque representa un elemento clave para el éxito o fracaso de una organización; dado que influye en el accionar, en el estado de bienestar, en la forma de pensar de sus miembros; e impacta en el desempeño del personal y por ende en la productividad de la organización.

Es así que siguiendo un orden cronológico a través de la historia el concepto de clima laboral ha sido producto del aporte de varios investigadores con sus estudios; así tenemos:

El precursor de los estudios sobre clima laboral habría sido Kurt Lewin, en la década de los 40's, al concluir producto de su investigación que "*el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona*" (Edel, 2007, pág. 31).

Sin embargo, el punto de partida de este concepto sería el postulado de Cornell en 1950, quien habría definido al clima laboral como el conjunto de las percepciones de las personas que integran una organización; y, el estudio de

Halpan y Croft (1963) referente al “clima en organizaciones escolares” (Fernandez & Sánchez, 1997).

En 1964 Forehand y Von Gilmer habrían definido al clima laboral *“como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”* (Edel, 2007, pág. 32).

Para Tagiuri (1968) el clima laboral sería *“una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”* (Edel, 2007, pág. 32).

En 1975 Schneider lo definiría como *“Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”* (Edel, 2007, pág. 32).

Para Weinert (1985), se entendería como *“la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”* (Edel, 2007, pág. 32).

Luego, Rensis Likert (1986), mencionaría que *“...la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva”*; por tanto, la iniciativa para el estudio del clima laboral habría partido la premisa de que toda persona percibe de forma distinta el entorno en que se desenvuelve y esta percepción

influiría en el comportamiento del individuo en la organización. (Edel, 2007, pág. 32).

Desde el punto de vista “fenomenológico” consta la definición de Peiro y Prieto, (1996), quienes consideran “*al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones*” (Edel, 2007, pág. 33).

Finalmente, Guillén y Guil, (1999) definen el clima organizacional como “*la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral*” (Edel, 2007, pág. 33).

2.2.2.2. Definición

Para efectos del presente estudio, con base en lo antes referido y en el conocimiento de la realidad misma desde el ámbito laboral en el campo del talento humano, se considera al clima laboral como la percepción colectiva del entorno organizacional en el cual se desenvuelve un grupo de colaboradores, es el denominador común de la percepción individual de cada miembro.

Este entorno tiene particularidades que influyen en el comportamiento de las personas que prestan su contingente en una institución o empresa, se a esta pública o privada. Es decir, el estado de satisfacción, de bienestar o de

insatisfacción del personal es producto de tipo de liderazgo, de la dinámica organizacional, del ambiente físico y del relacionamiento interpersonal.

Las personas a su vez llevan consigo un sinnúmero de experiencias, necesidades y tiene su particular forma de ver e interpretar una realidad concreta. Por ello en cada agrupación humana, aunque existan objetivos comunes, existen también metas individuales. Hablar de un clima laboral positivo significa que las metas individuales de sus colaboradores estén alineadas con los objetivos institucionales, sin que esto signifique declinar aspiraciones personales; por el contrario, la relación organización colaborador debe ser de mutuo beneficio.

Toda lo que signifique exceso o carencia respecto de una línea de mutuo beneficio significará insatisfacción o inconformidad y por tanto un clima organizacional negativo.

Figura 16. Claves para el buen ambiente laboral



Fuente: <https://www.ceupe.com/blog/auditoria-sobre-el-clima-laboral.html>

2.2.2.3. Elementos del Clima Laboral.

El clima laboral es producto de la influencia de múltiples factores que intervienen en un entorno laboral estos pueden ser objetivos, obedecen a situaciones concretas observables y cuantificables; o pueden ser subjetivos, es decir que dependen del punto de vista de cada sujeto, se basan en la percepción de una realidad. Es ese contexto, los elementos principales que constituyen el clima laboral son los que se describen a continuación:

2.2.2.3.1. Elementos *Subjetivos*.

Son aspectos resultantes de las percepciones e interpretaciones del sujeto, en este caso se han considerado los siguientes:

1. ***Desafío***. Actitud que tienen los miembros de la organización ante los desafíos que impone el trabajo.
2. ***Cooperación***. Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.
3. ***Responsabilidad***. Percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.
4. ***Identidad***. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
5. ***Relaciones***. Percepción acerca del ambiente de trabajo y de las relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y colaboradores.
6. ***Desarrollo***. Percepción de autorrealización ante las actividades laborales y el puesto de trabajo.

7. **Comunicación.** Grado en que la comunicación dinamiza las relaciones laborales e interpersonales.

8. **Conflictos.** Manejo de los conflictos por los miembros de la organización, tanto pares como superiores; aceptación de las opiniones discrepantes.

2.2.2.3.2. Elementos Objetivos.

Se refiere a aspectos que se pueden revelar con facilidad ante la observación de una realidad, estos son:

1. **Estructura.** Grado en que las reglas, procedimientos, trámites y otros aspectos determinan que la organización enfatice en la burocracia o en el trabajo libre.

2. **Remuneración.** Retribución económica al trabajo realizado durante un periodo de tiempo y adicionales, según cláusulas contractuales.

3. **Estándares.** Énfasis que pone la organización sobre las metas y objetivos para el desempeño y la calidad de los productos.

4. **Recompensas.** Recompensas implementadas por la organización para retribuir el trabajo bien hecho y el logro resultados.

Los elementos que constan en la presente sección han sido tomados especialmente del ensayo “Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional”; sin embargo, la clasificación y definiciones han sido adaptadas a la finalidad de la presente investigación (Sandoval, 2004).

2.2.3. Cambio cultural en las organizaciones

La cultura es algo dinámico que evoluciona con el tiempo, adaptándose a las nuevas necesidades y nuevos entornos (Schein, 1985). En la literatura

especializada, la cuestión del cambio cultural va unida a una característica de la cultura como subsistema de la organización, cual es la estabilidad, es decir, la propiedad por la que la cultura asegura la reproducción del orden social dentro del sistema empresa.

El “código cultural” mantiene la integridad e identidad del sistema, conduciéndolo a su perpetuación y reproducción (Bandura y Walters, 1977). En ocasiones, esta propiedad se traduce en resistencia del subsistema cultural a admitir cambios. Autores como Ouchi (1982), Peters y Waterman (1984), Deal y Kennedy (1985), sostienen que las culturas fuertes son más aptas para alcanzar el éxito que las débiles y fragmentadas, aunque también ofrecen más barreras y dificultades para ser modificadas.

La fortaleza cultural se ve favorecida por el número de miembros de la organización y su dispersión geográfica (Sathe, 1985). Un grupo de miembros reducido, con operaciones geográfica o físicamente muy localizadas favorecen el surgimiento y desarrollo de una cultura fuerte, con valores y creencias sólidamente compartidos. Además, la gradualidad o radicalidad de los cambios emprendidos influyen en este aspecto, de manera que los cambios planteados de forma radical sobre culturas fuertes ofrecerán una resistencia máxima frente a los cambios que se lleven a cabo de forma incremental sobre culturas débiles, cuya resistencia será mínima.

Sin embargo, conforme el entorno se vuelve más cambiante e impredecible se aboga no tanto por culturas *fuertes* como *flexibles*, basadas en la diversidad

cultural y no en la uniformidad o relajación a la hora de aplicar las presunciones culturales (Schein, 1988).

La evolución cultural no es uniforme, más bien depende de las distintas situaciones por las que atraviesan los negocios y del estadio de crecimiento en que se hallen (Davis, 1982). En esta evolución, también influyen el grado de apertura y disposición al cambio provocado desde el exterior o por fuerzas internas impulsoras del mismo (Schein, 1980).

La tabla siguiente recoge estas ideas, relacionando cada estadio de crecimiento empresarial con el imperativo funcional correspondiente de la cultura y los mecanismos de cambio más relevantes en cada momento.

Tabla: Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio

<i>Estadio de crecimiento</i>	<i>Función de la cultura/Problema</i>	<i>Mecanismos de cambio</i>
<p>I. <i>Nacimiento y primeros Años</i></p> <p>(dominio del fundador) ►</p> <p><i>Fase de sucesión</i> ►</p>	<p>1. La cultura es una aptitud distintiva e identifica</p> <p>2. La cultura aglutina y unifica la empresa</p> <p>3. Mayor integración y claridad</p> <p>4. Fuerte socialización como evidencia del compromiso</p> <p>1. La cultura como campo de batalla entre conservadores y liberales</p> <p>2. Los sucesores potenciales se juzgan según preserven o cambien los elementos culturales</p>	<p>1. Evolución natural</p> <p>2. Evolución autodirigida con terapia empresarial</p> <p>3. Evolución controlada con procesos mixtos</p> <p>4. “Revolución” controlada a través de terceros</p>
<p>II. <i>Adolescencia de la empresa</i></p> <p>► (expansión de productos/mercados; integración vertical; expansión geográfica; adquisiciones, fusiones)</p>	<p>1. La integración cultural se debilita y aparecen subculturas</p> <p>2. La pérdida de metas clave, valores y presunciones se traduce en una crisis de identidad</p> <p>3. Surge la oportunidad de encauzar la dirección del cambio cultural</p>	<p>1. Cambio planificado y desarrollo empresarial</p> <p>2. Seducción tecnológica</p> <p>3. Cambio por el escándalo, explosión de mitos</p> <p>4. Acrecentamiento</p>
<p>III. <i>Madurez empresarial</i></p> <p>► (madurez o declinación de los</p>	<p>1. la cultura obliga a la innovación</p> <p>2. la cultura preserva las glorias del pasado, valorándose como una fuente de autoestima, defensa.</p>	<p>1. persuasión coercitiva</p> <p>2. renovación</p> <p>3.</p>

resaltar y preservar la cultura, salvo que una crisis externa de supervivencia desencadene los mecanismos de cambio pertinentes.

La fase de sucesión supone el paso del dominio desde el fundador o familia fundadora a una segunda, tercera o cuarta generación de directivos. En esta fase los “conservadores”, que apuestan por la cultura fundadora, se enfrentan a los “liberales”, que aspiran a consolidar su propio poder.

En el intento de desplazar al fundador gran parte de la cultura se cuestiona, ignorándose lo que es y lo que ha hecho por la organización. En cualquier caso, si el control sigue en manos del fundador o de su familia el cambio cultural no será sustantivo.

En este estadio del desarrollo empresarial, los mecanismos de cambio cultural revisten formas diversas:

1. la *evolución natural* supone dos procesos básicos (Sahlins y Service, 1960; Steward, 1977; Mckelvey, 1982). La *evolución general* va unida a la diversificación, complejidad, altos grados de diferenciación e integración y nuevas formas.

2. la *evolución autodirigida mediante la terapia empresarial* estimula la creación de una imagen propia en aras de una redefinición cognoscitiva que ayude a la empresa en la valoración de las fuerzas y debilidades de su cultura, modificándolas, si fuera necesario, en nombre de la supervivencia o de un funcionamiento más eficaz.

3. la *evolución dirigida a través de procesos mixtos* se lleva a cabo cubriendo los puestos clave con “híbridos”, es decir, “sujetos integrados” en la cultura de la

organización y aceptados por sus miembros, pero cuyas presunciones personales se desvían de las líneas directrices ante las necesidades de transformación de la empresa.

4. la “revolución” dirigida a través de terceros se justifica cuando la empresa requiere ser dirigida de una forma más “profesionalizada”, seleccionando a terceros para ocupar los puestos clave, o cuando existen dificultades económicas asociadas a la cultura del fundador. Siguiendo el modelo de evolución cultural de Dyer (1985), el modelo cultural predominante se debilita por una crisis, porque no responde a las exigencias del entorno, de sus miembros o a la consecución de los objetivos fijados por la organización.

2.2.4. Gestión de la cultura organizativa de la empresa METICO S.A

2.2.4.1. Gestión de la Cultura Organizativa:

- ❖ **Gestión administrativa:** abarca todo lo relacionado con el proceso mediante el cual se realizan y se finalizan actividades eficientemente a través de las personas, éste proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas funciones principales son tradicionalmente clasificadas en: planificación, organización, dirección y control. El proceso de planificación comprende la definición de objetivos y metas de la organización.

- ❖ **Concepto de cultura:** Este concepto es muy amplia, sin embargo, restringiendo solo a al término empresarial podemos entenderla como los valores, conocimientos, saberes y formas de interrelación que comparten los miembros de una organización en su esfuerzo por la consecución de los fines institucionales y colectivos. Para Edgar Schein (1988), citado por Ruiz R. M. (2012) la cultura de la corporación puede definirse como él:

... conjunto de creencias —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna— que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia,

ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas⁶.

❖ **Concepto de cultura organizativa:** De acuerdo a Ashkenasy, Wilderon y Peterson (2000), citada por Camisón C., Cruz, S.; y González T. (2006 P. 1187), a partir de trabajos anteriores, la cultura de una organización queda definida por siete dimensiones:

- **Innovación y propensión a correr riesgos.** Grado en el que se alienta a los empleados para que innoven y corran riesgos; en qué medida arriesgarse es visto como un comportamiento deseable.
- **Minuciosidad.** Medida en la que se espera que los miembros de la organización muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados.** Grado en el que la dirección se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas.** Medida en la que la gerencia toma en consideración los efectos que tienen o tendrán sus decisiones sobre las personas.
- **Orientación a los equipos.** Grado en el que existe preferencia por organizar y asignar las tareas a equipos, en vez de a individuos.
- **Agresividad.** Grado en el que las personas son osadas y competitivas en vez de prudentes y cooperativas.

⁶ ([http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/Ing30Cultura/\\$file/06-ingenieria30-negocios-RUIZ.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/Ing30Cultura/$file/06-ingenieria30-negocios-RUIZ.pdf))

- **Estabilidad.** Medida en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas en vez de crecer.

A partir de la definición entendida como la visión y el sentimiento compartido por los miembros de la organización respecto a qué hacemos, cómo lo hacemos y qué **comportamientos** se esperan de nosotros y son aceptables para los demás integrantes del grupo.

También es importante la definición de Schein:

Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o de integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización como el modo correcto percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1985 P. 6)

La cultura organizacional “es el conjunto de actitudes, creencias, sentimientos, hábitos, valores, existentes en todas las organizaciones” (Samperio Le vinsón C. s.a)

“Representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2002, tomado de Samperio Le vinsón C. s.a)

Figura 17. Cultura organizacional



Fuente: Samperio Le visión C.

2.2.4.2. Niveles de análisis de la cultura organizativa:

Para Hofstede (1980, 1991, 2001), citado por Camisón C., Cruz, S.; y González T. (2006) las dimensiones son:

- 1) Individualismo-colectivismo. Grado en el que se espera que los individuos actúen individualmente o sin considerar el bienestar de los otros miembros de su familia, equipo, organización o país.
- 2) Aversión a la incertidumbre. Cómo se enfrenta la sociedad a la incertidumbre; qué grado de incomodidad provoca en las personas. En culturas con baja aversión a la incertidumbre la gente es más proclive a innovar y aceptar innovaciones y se muestra más tolerante ante comportamientos inusuales o excéntricos.
- 3) Distancia al poder. Grado de estratificación social y económica de la sociedad y grado en el que dichas diferencias se consideran como algo aceptable. Las sociedades con fuerte distancia al poder toleran grandes desigualdades en la distribución de la renta, poder, prestigio y estatus. Las sociedades con pequeña distancia al poder se esfuerzan por suprimir esas desigualdades.

- 4) Masculinidad-feminidad. Hace referencia al grado en el que la sociedad marca claramente diferentes papeles a desempeñar en función del género. Así en las sociedades muy «masculinas» se espera que los hombres sean enérgicos y agresivos y que las mujeres adopten el papel de cuidadoras y responsables del bienestar de los suyos. Estas culturas ponen gran énfasis en el logro de los objetivos de carácter laboral, como el desarrollo de la carrera profesional o el enriquecimiento. Por el contrario, en las culturas «femeninas» no se da una separación marcada de papeles en función del género y se presta más atención a otros objetivos vitales como el desarrollo de las relaciones interpersonales, el servicio a la comunidad o a la familia y el cuidado del entorno físico.

En un estudio posterior, el propio Hofstede, junto con Bond (1988), consideró una quinta dimensión que denominó:

- 5) Actitud hacia el tiempo. Grado en el que los miembros de una cultura se centran en el presente o en el corto plazo; para ellos el tiempo es una dimensión lineal y lo inmediato es lo importante; el tiempo es concebido como un recurso con contravalor monetario. En el otro extremo existen culturas en las que la historia y la tradición son muy importantes y la paciencia y la edad son virtudes –los mayores son respetados por su sabiduría y experiencia–. En estas sociedades lo relevante es el largo plazo.

Figura 18.



Fuente: Schein (1988).

Como podemos observar el nivel de artefactos y creaciones, están las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología utilizada, lenguaje, indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos. Mientras los valores determinan las formas de pensar y actuar, cuando estos valores son aceptados y compartidos por el grupo se convierten en creencias y presunciones básicas que configuran la mente colectiva del grupo social. Podríamos decir que la cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal.

2.2.4.3. Elementos de la cultura organizativa:

A continuación, presentamos los elementos o dimensiones de la cultura organizativa:

ELEMENTOS	CUESTIONES A RESPONDER
Relaciones de la organización	La organización se percibe como dominante de su contexto, dependiente y sumisa al entorno o buscando una relación de armonía con la realidad circundante
Naturaleza de la acción humana	Cuál es el modo correcto de comportarse de los seres humanos: de forma proactiva y dominante; contemporizando y buscando la armonía; o siendo pasivos y fatalistas.
Naturaleza de la realidad y la verdad	¿Cómo definimos lo que es cierto y lo que no lo es? ¿Cómo se determina, en última instancia, la verdad referida a la realidad tanto física como social? ¿A través de exámenes pragmáticos; apoyándonos en la sabiduría y la experiencia; o por consenso social?
Naturaleza del tiempo	¿Cuál es nuestra orientación básica en términos de presente, pasado o futuro? ¿Qué plazo de tiempo utilizamos como unidad de análisis básica en nuestros quehaceres diarios?
Naturaleza de la naturaleza humana	Los seres humanos son básicamente bondadosos, malvados o neutros. La naturaleza –el carácter– se puede mejorar y perfeccionar o viene dado y fijado.
Naturaleza de las relaciones humanas	¿Cuál es el modo adecuado de relación entre los seres humanos y de distribuir poder y afecto? ¿Qué lugar deben ocupar las filias y fobias en la relación entre individuos? ¿La vida es competitiva o cooperativa? ¿Debe organizarse la sociedad alrededor de valores individualistas o colectivistas? ¿Qué sistema de autoridad / poder es preferible: paternalista / autocrático o colegiado / participativo?
Homogeneidad-Diversidad	¿Qué grupos son preferibles, aquellos con un alto grado de diversidad o los que son muy homogéneos? ¿Deben los miembros de un grupo ser alentados a innovar o a adaptarse?

Fuente: Adaptado de Schein (1985 P. 86).

2.2.4.4. Características de la cultura organizacional:

Para Chiavenato (2009), citado por Pérez S. R. (2015), la cultura organizacional tiene las características principales:

- ❖ **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- ❖ **Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- ❖ **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- ❖ **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- ❖ **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- ❖ **Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

2.2.5. Empresa METICO S.A:

2.2.5.1. Empresa de Metales Industriales Copper S. A (Industria Metalúrgica del no ferroso).

METICO es un Complejo Industrial Metalúrgico de Metales No Ferrosos con participación activa en la producción y suministro de productos semi elaborados del Cobre y sus Aleaciones, ofreciendo la más alta calidad, tecnología con seguridad y confiabilidad probada para el mercado local y el extranjero. Conformamos un grupo profesional de amplia experiencia, integrado en años de labor desempeñada con más de 20 años al servicio de las grandes Industrias de Electricidad, Minería, Agro Industria, Pesquería e Industria en general⁷.

2.2.5.2. Ubicación:

- ❖ **Planta:** Se encuentra ubicado en la Av. Alfonso Ugarte N° 1950 Santa Clara Ate.
- ❖ **Oficinas de venta:** Mariscal Eloy Ureta N° 030 San Luis

2.2.5.3. Misión de METICO S.A:

Producir mayor valor agregado a la gran riqueza minera peruana generando insumos, productos e infraestructura de calidad para el desarrollo industrial del Perú.

2.2.5.4. Visión de METICO S.A:

Ser un referente en la Metalurgia No Ferrosa incrementando presencia y participación en los nuevos retos industriales, sociales y del medio ambiente en los que está empeñado el país.

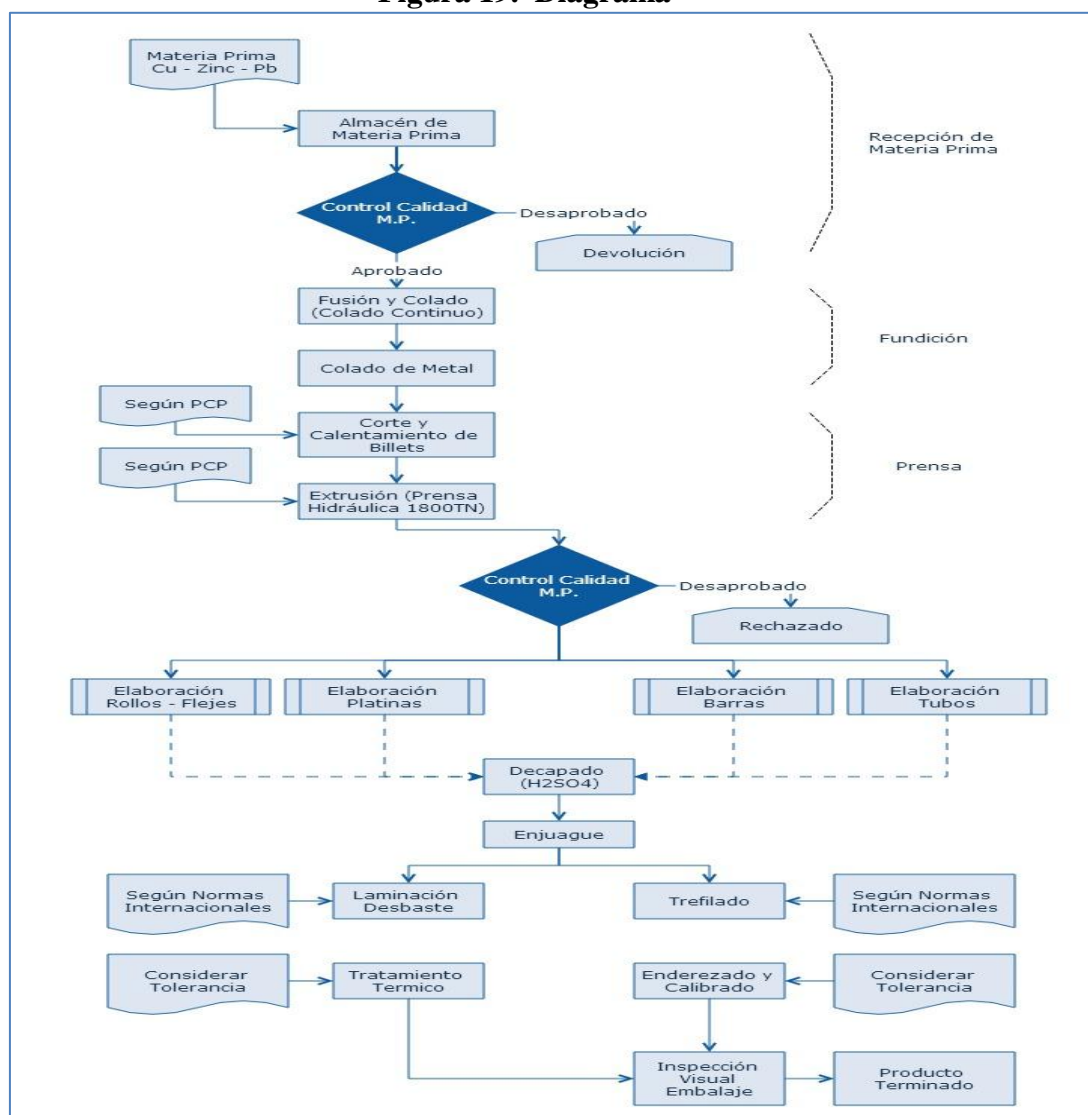
⁷ (<http://www.metico.com.pe/es/>).

2.2.5.5. Valores de METICO S.A:

- ❖ Cliente → Satisfecho
- ❖ Seguridad Total → En los ambientes de trabajo
- ❖ Personas → Comprometidas y realizadas
- ❖ Calidad → Total "en todo lo que se hace"
- ❖ Actitud → Emprendedora, responsable, integra y de crecimiento

2.2.5.6. Diagrama del proceso productivo de la empresa METICO S.A:

Figura 19. Diagrama



Fuente: <http://www.metico.com.pe/es/>

Productos que ofrece la empresa METICO S.A:

Los productos que manufacturamos de acuerdo a las Normas Internacionales son:

- ❖ **Cobre:** Soldaduras, alambres, tubos, industriales, barras, flejes.
- ❖ **Bronce y latones:** Soldaduras de bronce, latón maquinable, de forja, barras, flejes y cintas.
- ❖ **Aluminio:** Alambres, granallas, discos y lingotes perfiles, flejes y soldaduras. (<http://www.metico.com.pe/es/>)

2.2.6. Estrategia de las 5S**2.2.6.1. Origen de las 5´ S:**

Surgió después de la segunda guerra mundial, como una propuesta de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, como parte de un movimiento de mejora de la calidad, su finalidad era eliminar los obstáculos que impidieran la eficiencia en la producción, dicha iniciativa dio como resultado una mejora considerable en aspectos como seguridad e higiene dentro de los procesos de producción.

2.2.6.2. Definición de las 5 S:

Dentro del contexto del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), las 5S es: Una metodología que concede especial valor a la mejora de lo existente, apoyándose en la creatividad, iniciativa y la participación del personal. Es considerada por las organizaciones de clase mundial, como la base para la participación del Just in Time (JIT), el Mantenimiento productivo Total (TPM), la Gestión de la

Calidad Total (TQM) y la excelencia. Es también uno de los principios básicos de la manufactura esbelta (lean manufacturing) para maximizar la eficiencia en los lugares de trabajo⁸.

También se puede definir a las 5S, como un estado ideal en el que:

- ❖ Los materiales y útiles innecesarios se han eliminado,
- ❖ Todo se encuentra ordenado e identificado,
- ❖ Se han eliminado las fuentes de suciedad,
- ❖ Existe un control visual mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos, y
- ❖ Todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente.

Para Gutiérrez H., citado por Concha G., J. y Barahona D., B. (2013. P.17), expone: Que las 5S es una metodología que permite organizar un lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio y en condiciones estandarizadas y a la disciplina necesaria para hacer un buen trabajo. El enfoque primordial de esta metodología desarrollada en Japón es que para que haya la calidad se requiere antes de todo orden, limpieza y disciplina. Con esto se pretende atender problemáticas, en las oficinas, espacios de trabajo e incluso en la vida diaria, donde es relativamente frecuente que las personas no encuentren lo que buscan, exista desorden, urgencias para encontrar piezas o documentos, materiales en los lugares que no les corresponde, abundancia de cosas innecesarias y espacios sucios.

La metodología de las 5S, significa:

- ❖ Seiri (Seleccionar). Seleccionar lo necesario y eliminar lo que no es.

⁸ (Instituto Politécnico Nacional 2013, <http://www.ipn.mx/dse/intra/Documents/pdfs/>)

- ❖ Seiton (Orden). Cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa.
 - ❖ Seiso (Limpiar). Esmerarse en la limpieza del lugar y de las cosas.
 - ❖ Seiketsu (Estandarizar). Como mantener y controlar las tres primeras S
 - ❖ Shitsuke (Autodisciplina) convertir las 4 S en una forma natural de actuar.
- (Gutierrez, H. 2005 Pp. 280-283).

Figura 20. Las 5s



Fuente: elaboración propia

A continuación, veremos cada una de ellas:

2.2.6.2.1. SEIRI (Seleccionar):

Para Gutiérrez A. (2011), seleccionar es: la eliminación del lugar de trabajo todo lo que no sirve a ningún proceso productivo que esté en marcha. La correcta aplicación de este punto permite la reducción de los problemas y las interferencias en el flujo de trabajo, la calidad de los productos facilitando un mayor aumento de la productividad. Se basa sobre la estrategia de la “Tarjeta

roja”, que consiste en identificar los objetos que no se utilizan en el trabajo. Permite la evaluación de su uso efectivo y aprender de una manera apropiada su tratamiento en el proceso (Gutiérrez, A. 2011).

Normas para SEIRI: se utilizan tarjetas de colores que permiten marcar el sitio, por ejemplo:

- **Tarjetas de color rojo.** Para destacar objetos que no pertenecen al área y deben colorarse lejos del lugar de trabajo o para marcar todo aquello que debe desecharse.
- **Tarjetas de color azul.** Pueden destacar elementos que pertenecen al trabajo realizado, que reducen el espacio en el lugar de trabajo y se debe buscar un sitio mejor para colocarlo.
- **Tarjetas de colores intensos.** Para facilitar su identificación, pueden ser de colores fluorescentes, su color ayuda a identificarlos rápidamente aun estando a distancias alejadas.

En relación al **informe final**, es necesario llenar el formato de evaluación Seiri para tener un mejor control de los datos arrojados por la inspección hecha.

Se debe almacenar un registro y respaldo de la evolución del proceso de implementación a realizar que permita tomar decisiones en base a los datos que se vayan generando.

2.2.6.2.2. SEITON (Ordenar):

Es organizar los elementos clasificados como necesarios, de manera que se puedan encontrar con facilidad. Para esto se ha de definir el lugar de ubicación de estos elementos necesarios e identificarlos para facilitar la búsqueda y el retorno a su posición. La actitud que más se opone a los que representa Seiton, es

la de “ya lo ordenaré mañana”, que acostumbraba a convertirse en “dejar cualquier cosa en cualquier sitio”. La implantación del Seiton se comporta: Marcar los límites de las áreas de trabajo, almacenaje y zonas de paso. Disponer de un lugar adecuado (EQUIPO azul PDI).

Rufbinfeld H. (2005), clasifica los siguientes tipos de distribución:

- ❖ Distribución en línea o por producto.
- ❖ Distribución funcional o por proceso
- ❖ Distribución por componente fijo

Según las clases de fabricaciones:

- ❖ Fabricación de tipo continuo
- ❖ Fabricación de tipo repetitivo o fabricación en serie
- ❖ Fabricación intermitente o bajo pedido

2.2.6.2.3. SEISO (Limpieza):

El objetivo fundamental de Seiso es convertir la estación de trabajo en un lugar limpio en el que todos puedan trabajar a gusto. El siguiente objetivo es que todo esté mantenido en condiciones óptimas, de modo que cuando alguien necesite utilizar algo esté listo para su uso. Es por esto que las empresas deben enraizar la limpieza en los hábitos diarios de trabajo (Pienso en Lean, 2011).

2.2.6.2.4. SEIKETSU (Estandarizar)

Para Duarte, C. (2009) en su página de análisis de kaizen define la cuarta S de la siguiente forma; Es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras “S”. Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.

Estandarizar es lograr que los procedimientos, prácticas y actividades se ejecuten consistentemente y de manera regular para asegurar que la selección, la organización y la limpieza se mantengan en las áreas de trabajo. (Concha G., J. y Barahona D., B. 2013. P.21).

En esta etapa se recomienda elaborar un manual de estandarización que contenga:

- ❖ Estandarización de colores.
- ❖ Colores y tipos de líneas.
- ❖ Codificación de artículos, espacios, anaqueles, etcétera.
- ❖ Guías de ubicaciones.
- ❖ Etiquetas.
- ❖ Estándares para la organización.
- ❖ Estándares para la limpieza.
- ❖ Reglamento.

2.2.6.2.5. SHITSUKE (Disciplina)

Implica el seguimiento, como un hábito de las actividades de las 5S manteniendo correctamente los procesos generados a través del compromiso de todos.

En esta etapa se recomienda:

- ❖ Hacer campañas de promoción a lo que se ha ganado.
- ❖ Organizar visitas a las instalaciones.
- ❖ Proporcionar capacitación continua.
- ❖ Hacer campañas de difusión.
- ❖ Realizar juntas de seguimiento.
- ❖ Realizar presentaciones de proyectos (Duarte, C.2009).

2.2.7. Necesidad de la aplicación de las 5S:

Para Venegas S., R. (2005), quien señala que una fábrica limpia y segura permite orientar la empresa y los talleres de trabajo hacia las siguientes metas:

- ❖ Dar respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, fugas, contaminación.
- ❖ Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costes con la intervención del personal en el cuidado del sitio de trabajo e incremento de la moral por el trabajo.
- ❖ Facilitar crear las condiciones para aumentar la vida útil de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la persona quien opera la maquinaria.

- ❖ Mejorar la estandarización y la disciplina en el cumplimiento de los estándares al tener el personal la posibilidad de participar en la elaboración de procedimientos de limpieza, lubricación y apriete.
- ❖ Hacer uso de elementos de control visual como tarjetas y tableros para mantener ordenados todos los elementos y herramientas que intervienen en el proceso productivo.
- ❖ Conservar del sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5S •Poder implantar cualquier tipo de programa de mejora continua de producción Justo a Tiempo, Control Total de Calidad y Mantenimiento Productivo Total
- ❖ Reducir las causas potenciales de accidentes y se aumenta la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.⁹

⁹ (<https://www.gestiopolis.com/las-5s-manual-teorico-y-de-implantacion/>)

2.3. Definiciones

- **Calidad:** “Medida del grado en que un bien o servicio cumple con las especificaciones necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Generalmente está determinada por un estándar o norma”. (Diccionario de Administración Pública Chilena; 2002)
- **Calidad del servicio:** Satisfacción plena de las necesidades implícitas o explícitas de los clientes en función de la totalidad de aspectos y características de productos o servicios.
- **Calidad total:** “Tecnología de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de todo el personal en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, productos y procesos de la organización.
- **Calidad total:** es todo lo que cualquier miembro de la organización hace a lo largo del proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización, obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención.” (Diccionario de Administración Pública Chilena; 2002)
- **Cultura Organizacional:** Es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

- La Gestión de la Cultura Organizativa de la Empresa METICO S.A, es poco eficiente.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- 1. El nivel de compromiso que muestran los colaboradores de la empresa METICO S.A es regular.
- 2. El nivel de liderazgo que muestran los colaboradores de la empresa METICO S.A es regular.
- 3. El nivel de cooperación que muestran los colaboradores de la empresa METICO S.A es regular.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Metodología

Se aplicará la Investigación Sustantiva, con sus niveles Descriptivo y Explicativo, para Sánchez y Matos (2009 p. 38), en su libro Metodología y Diseños de la investigación científica, define "... como aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido, está orientada, a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad.

En la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos.

- a) **Método Inductivo.** - nos conducirá de lo particular a lo general, a obtener conocimientos generales a partir de hechos particulares.
- b) **Método deductivo.** - Adquiriremos conocimientos particulares a partir de hechos generales, de este modo de la teoría general podremos explicar hechos particulares.

El método inductivo y deductivo, no se excluyen uno del otro, por el contrario, se complementan mutuamente, inducción sin deducción es como una nave sin brújula.

- c) **Método de Análisis y Síntesis.** - porque dividiremos el problema en partes y aspectos que lo constituyen de modo que establezcamos las relaciones que existen, tanto en los diversos elementos entre sí, como entre cada elemento particular y el conjunto estructural en forma global.

3.2. Diseño de Investigación

Se utilizará el Diseño descriptivo

M O

Dónde:

M Es la muestra

O La variable, en este caso Gestión de la cultura organizacional

3.3. Estrategia de prueba de hipótesis

La estrategia que se ha seguido fue la siguiente:

- 1) En primer lugar, se definió el número de personas a ser encuestadas: 381
- 2) En segundo lugar, se estableció como parámetro el margen de error del trabajo: 5.00%
- 3) En tercer lugar, se definió la hipótesis alternativa y la hipótesis nula de la investigación
- 4) A continuación, se aplicó el cuestionario de encuesta, el mismo que contiene preguntas sobre las variables e indicadores del tema de investigación.
- 5) Luego se recibió los resultados de la encuesta. Dichos resultados fueron ingresados al software SPSS a nivel de variables. El sistema está diseñado para trabajar con la información ingresada, al respecto puede facilitar la información a nivel de tablas, en gráficos y otras formas.
- 6) De esta forma el sistema ha proporcionado la tabla de estadísticos, correlación, regresión, anova y coeficiente.
- 7) En estas tablas hay varios elementos que se pueden analizar, sin embargo, el más importante es el grado de significancia que se compara con el margen de error propuesto por la investigadora. Si el grado de significancia es menor

que el margen de error, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis principal del trabajo.

- 8) En este trabajo la tabla de correlación, anova y coeficientes ha permitido obtener un grado de significancia menor que el margen de error propuesto inicialmente; con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis principal del trabajo, de acuerdo a procedimientos estadísticos generalmente aceptados.

3.4. Variables

3.4.1. Variable Independiente

X_1 = Gestión de la Cultura Organizativa.

Indicadores e Índices

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión de la Cultura Organizativa	- Compromiso	- Motivación de trabajadores
	- Liderazgo de equipo	- Aceptación de los trabajadores hacia su jefe inmediato.
	- Cooperación	- Trabajo en equipo
	- Empoderamiento	- Confianza en los reportes directos.

3.4.2. Variable Dependiente

Y_1 = Diseño de un plan de mejora

Indicadores e Índices

	INDICADORES	ÍNDICES
Y11	Compromiso	Motivación
		Aceptación
Y12	Liderazgo	Eficiencia
		Eficacia
		Eficiencia
Y12	Cooperación	Trabajo en equipo

3.5. Población

La población y muestra de estudio está conformada por todos los colaboradores de la empresa METICO S.A. Denominada Muestreo Censal.

3.6. Muestra

La muestra de estudio está conformada por 381 personas entre funcionarios, empleados, obreros, clientes, proveedores

3.7. Técnicas de Investigación

Para el trabajo de investigación utilizaremos la técnica de la encuesta.

- Para la **Variable (X):** GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario 1 para medir la Gestión de la Cultura Organizacional

Objetivo: Medir la Gestión de la Cultura Organizacional

Características: La prueba está constituida por 16 ítems con alternativas tipo Likert.

4 () Totalmente de acuerdo

3 () De acuerdo

2 () En desacuerdo

1 () Totalmente en desacuerdo

Tiempo: 10 minutos.

3.8. Instrumentos de recolección de datos

De las fuentes de informaciones primarias y secundarias que nos brinden y se puede obtener sobre la operatividad de las entidades públicas, las técnicas que se utilizarán para capturar los datos serán mediante lecturas en libros e internet, formularios de entrevista y encuesta, observaciones, conversaciones, registros, grabaciones, fotografías, teniendo como instrumentos y procedimientos de recolección de la información lo siguiente:

a. Fichas bibliográficas. - Se registrará la información y estadísticas obtenidas de fuentes primarias que corresponden a lecturas especializadas, información obtenida de la una entidad específica

b. Entrevistas. - Los datos obtenidos se registrarán en cuestionarios estructurados y preparados por el investigador y respondidos por el

entrevistado. Los entrevistados serán las personas responsables de la gestión y de las operaciones contables que realizan las entidades del sector público.

c. Encuestas. - La información se registrará en formularios preparados por el investigador y respondidos por los encuestados que sean responsables de las actividades operaciones reciprocas. Véase Anexo N°2

d. Entrevistas abiertas. - Con grabaciones en medios magnéticos, con la debida autorización del entrevistado, para recabar informaciones de campo.

e. Archivos. - Documentación obtenida de los registros de la Municipalidad de Los Olivos y de la Secretaria Técnica del Concejo de Transporte de Lima y Callao.

f. Análisis de documentos. - Se harán análisis directo de hechos a través de material impreso.

g. Fotografías. - Que nos muestren su centro de operaciones, composición y su servicio a la sociedad.

3.9. Procesamiento y análisis de datos

Se aplicará el programa estadístico SPSS, versión 23, con la finalidad de probar las hipótesis estadísticas planteadas, y se hará uso de los estadísticos descriptivos e inferenciales, según se requiera, luego de la Aplicación de la Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirrow.

Técnicas de procesamiento

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.** - Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa relacionada al tema.
- 2) **Registro manual.** - Se aplicó para digitar la información.
- 3) **Proceso computarizado con Excel.** - Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS.** - Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios.

Técnicas de análisis de datos

Se aplicaron las siguientes técnicas:

- 1) **Análisis documental.** - Esta técnica permitió conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de Internet y otras fuentes documentales.
- 2) **Indagación.** - Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.
- 3) **Conciliación de datos.** - Se aplicó para enlazar los datos.
- 4) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.** - Se aplicó para presentar la información en cuadros con columnas de cantidades y porcentajes.

- 5) **Comprensión de gráficos.** - Se utilizaron para presentar la información en forma de gráficos en cualquier de sus formas.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. **Contrastación de hipótesis**

Contraste de hipótesis. Dentro de la inferencia estadística, un contraste de hipótesis (también denominado test de hipótesis o prueba de significación) es un procedimiento para juzgar si una propiedad que se supone en una población estadística es compatible con lo observado en una muestra de dicha población.

Una hipótesis estadística es una afirmación respecto a alguna característica de una población. Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones con la realidad que observamos. Si dentro del margen de error que nos permitimos admitir, hay coincidencia, aceptaremos la hipótesis y en caso contrario la rechazaremos.

Dentro de la inferencia estadística, un contraste de hipótesis (también denominado test de hipótesis o prueba de significación) es un procedimiento para juzgar si una propiedad que se supone en una población estadística es compatible con lo observado en una muestra de dicha población.

Está fuertemente asociada al concepto estadístico de potencia y a los conceptos de errores de tipo I y II, que definen respectivamente, la posibilidad de tomar un suceso falso como verdadero, o uno verdadero como falso.

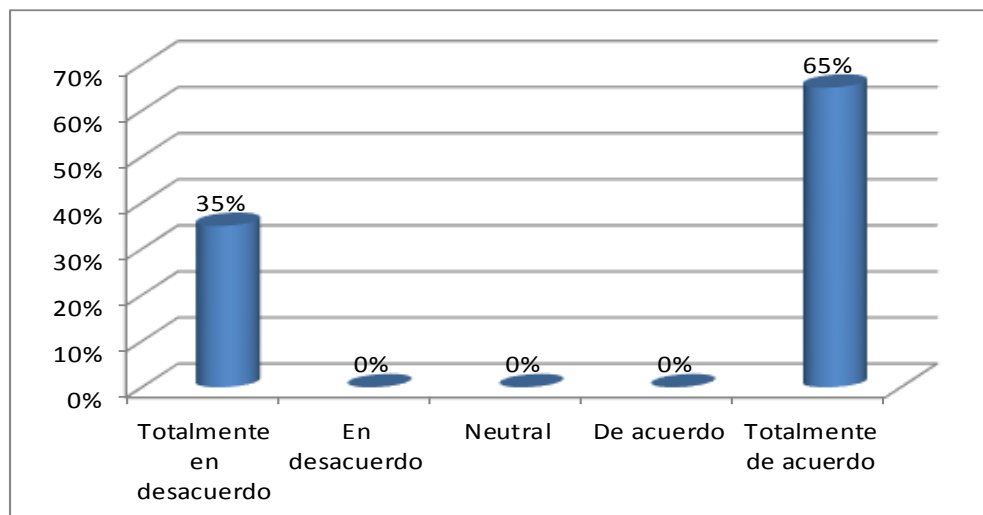
4.2. **Análisis e interpretación**

TABLA No. 1

La gestión de la cultura organizativa ayuda a detectar, prevenir y solucionar los problemas de manera rotunda y rápida en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	133	35.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	248	65.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada

GRAFICO No 1

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

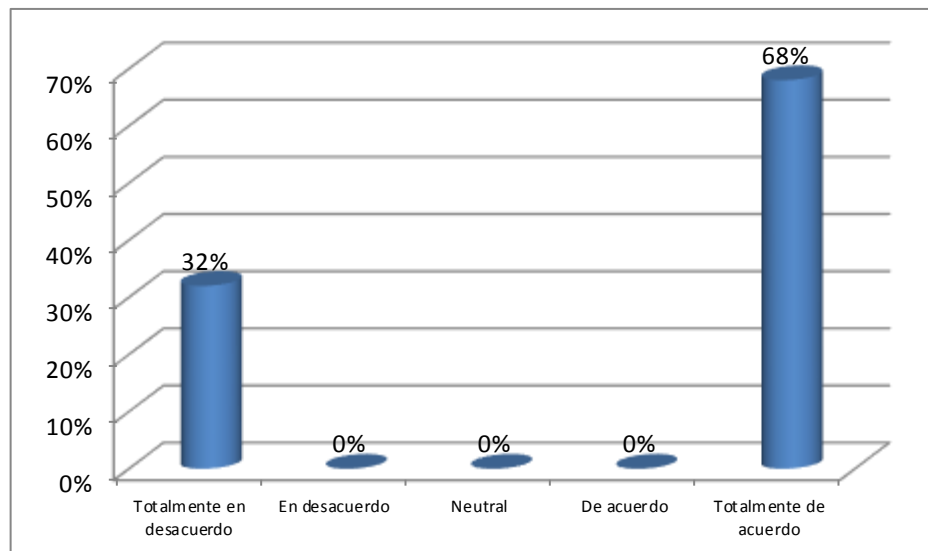
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa ayuda a detectar, prevenir y solucionar los problemas de manera rotunda y rápida en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 2

La gestión de la cultura organizativa implica que la organización se puede hacer en grupos de individuos que se complementen de manera que la productividad aumente en cada uno de ellos y a nivel grupal en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	122	32.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	259	68.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada

GRAFICO No 2

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

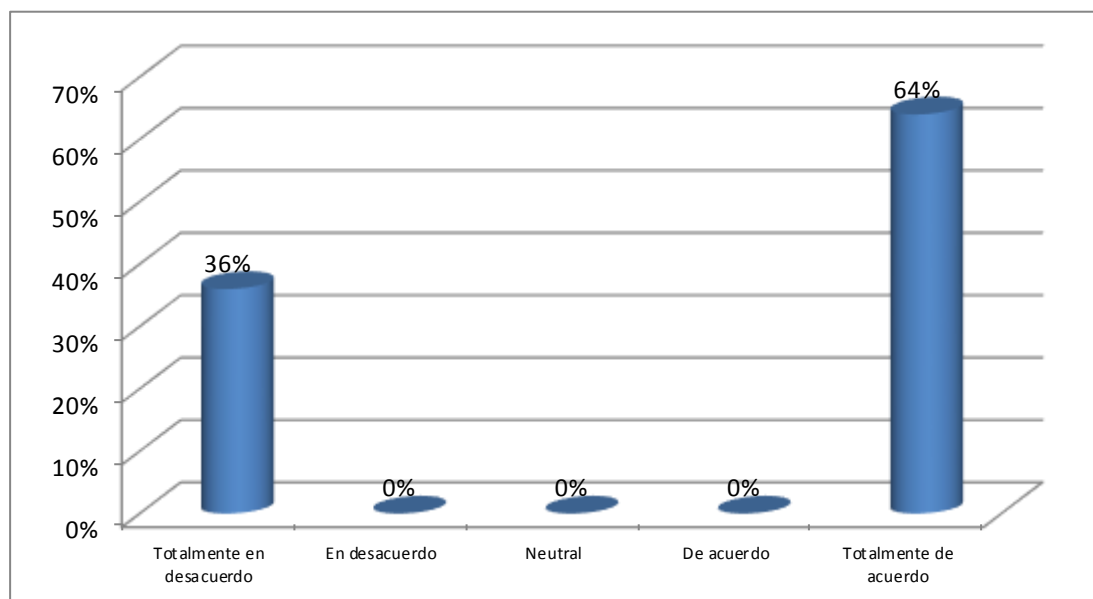
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 68% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa implica que la organización se puede hacer en grupos de individuos que se complementen de manera que la productividad aumente en cada uno de ellos y a nivel grupal en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s

TABLA No. 3

La gestión de cultura organizativa busca mejorar los perfiles del personal de manera que el logro de objetivos se optimiza y se consigue de manera más rápida y eficaz en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	137	36.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	244	64.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 3

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

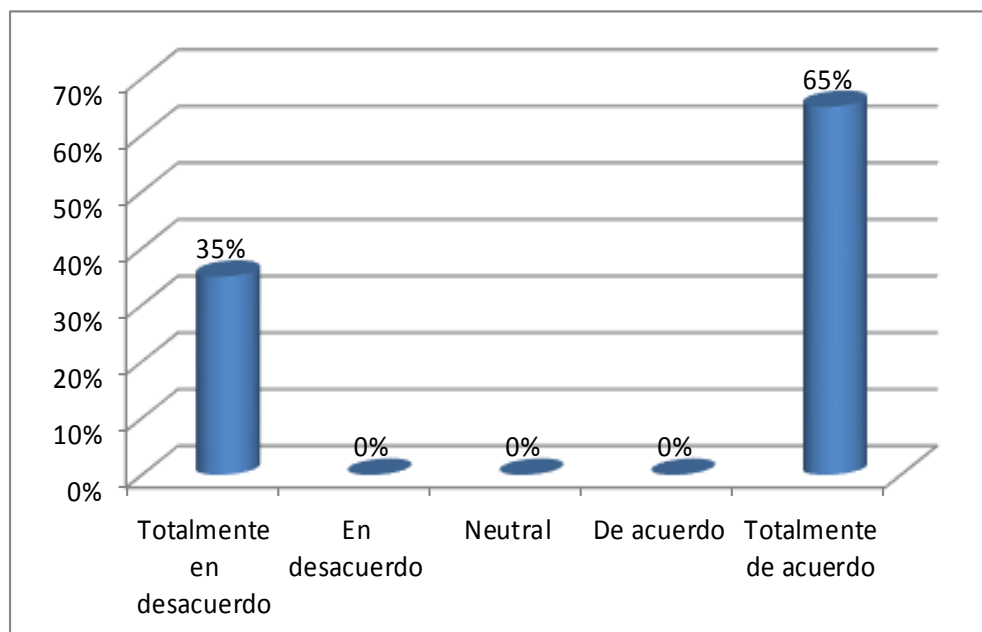
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 64% de los encuestados acepta que la gestión de cultura organizativa busca mejorar los perfiles del personal de manera que el logro de objetivos se optimiza y se consigue de manera más rápida y eficaz en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s

TABLA No. 4

La gestión de cultura organizativa busca la creación de puestos de trabajo que sean flexibles en los cuales los trabajadores puedan aportar sus propias reglas y formas de proceder en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	133	35.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	248	65.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada

GRAFICO No. 4

Fuente: Encuesta realizada

INTERPRETACIÓN:

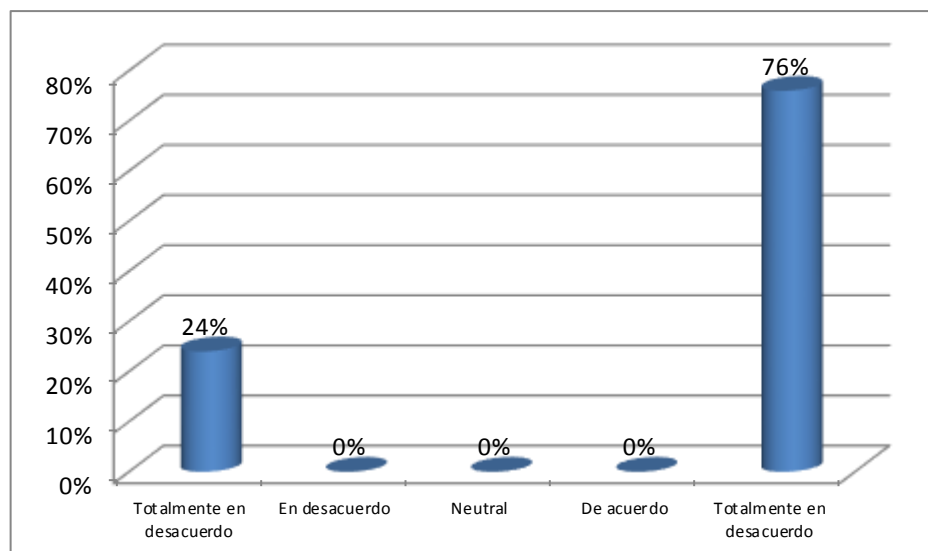
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que la gestión de cultura organizativa busca la creación de puestos de trabajo que sean flexibles en los cuales los trabajadores puedan aportar sus propias reglas y formas de proceder en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 5

La gestión de cultura organizativa busca dejar que los trabajadores intenten resolver los problemas que se les presentan y prestarles ayuda, no vigilancia de proceder en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	91	24.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	290	76.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 5

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

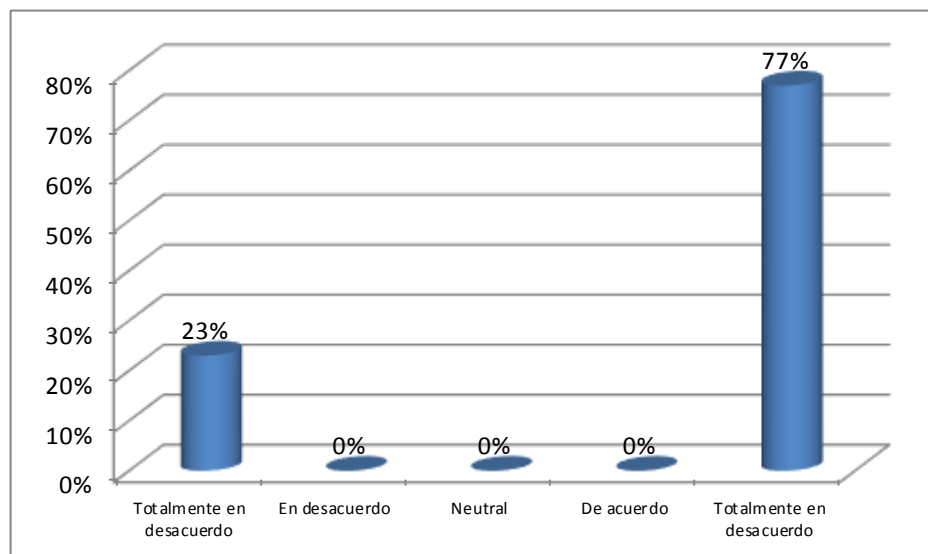
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 76% de los encuestados acepta que la gestión de cultura organizativa busca dejar que los trabajadores intenten resolver los problemas que se les presentan y prestarles ayuda, no vigilancia de proceder en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 6

La gestión de cultura organizativa motiva al personal premiando su dedicación, esfuerzo, productividad y fidelidad con compensaciones que no tienen por qué ser económicas en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	88	23.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	293	77.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 6

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

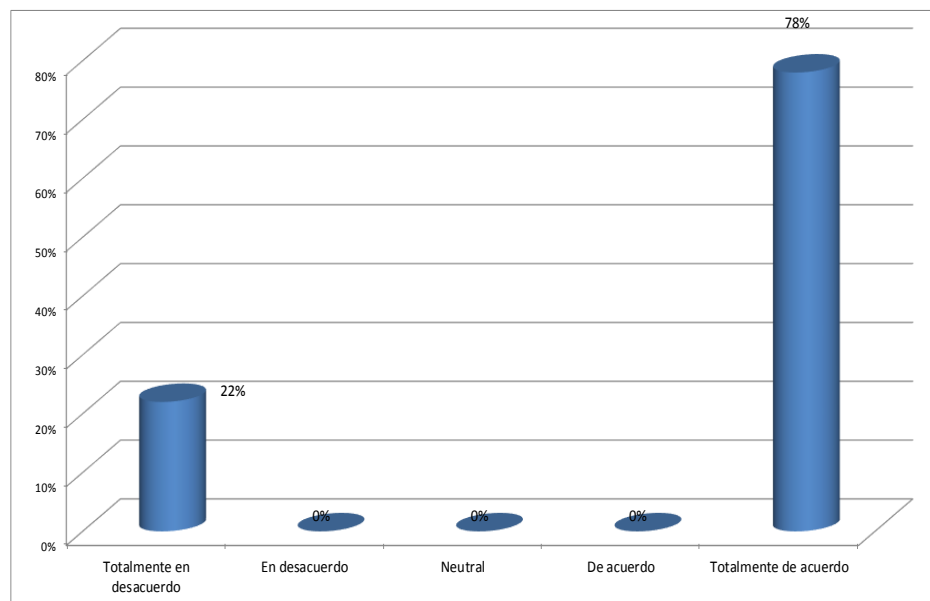
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 77% de los encuestados acepta que la gestión de cultura organizativa motiva al personal premiando su dedicación, esfuerzo, productividad y fidelidad con compensaciones que no tienen por qué ser económicas en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 7

La gestión de la cultura organizativa estimula la participación del trabajador, se le anima para que sea creativo, para que innove, aprenda y busque nuevos caminos que aporten beneficios en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	84	22.00
2	<i>En desacuerdo</i>	00	0.00
3	<i>Neutral</i>	00	00.00
4	<i>De acuerdo</i>	00	00.00
5	<i>Totalmente de acuerdo</i>	297	78.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 7

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

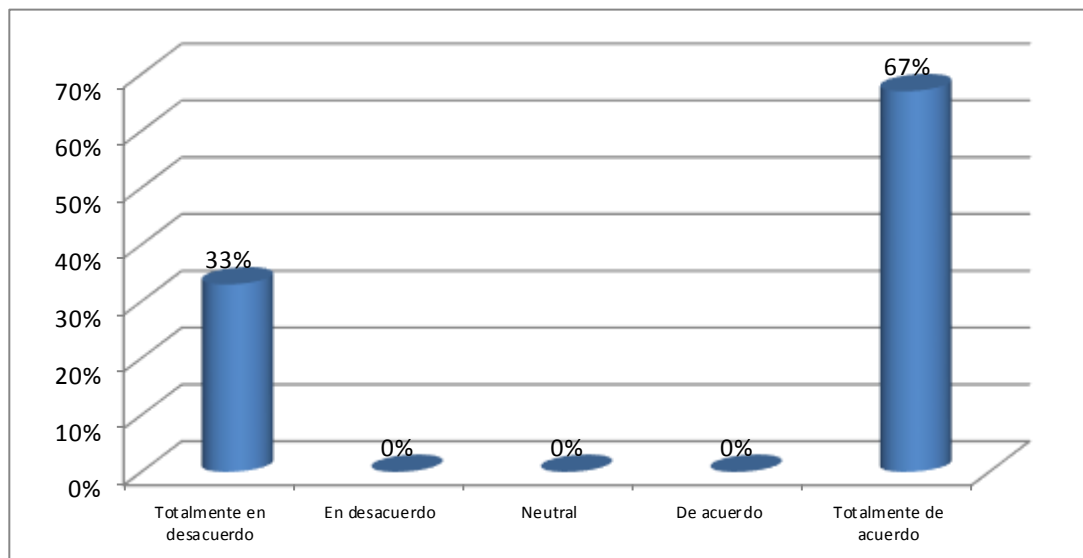
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa estimula la participación del trabajador, se le anima para que sea creativo, para que innove, aprenda y busque nuevos caminos que aporten beneficios en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 8

La gestión de la cultura organizativa busca la resolución de conflictos se realiza de manera empática y proactiva. Escuchando y ayudándose entre todos y buscando un buen clima laboral en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	126	33.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	255	67.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 8:

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

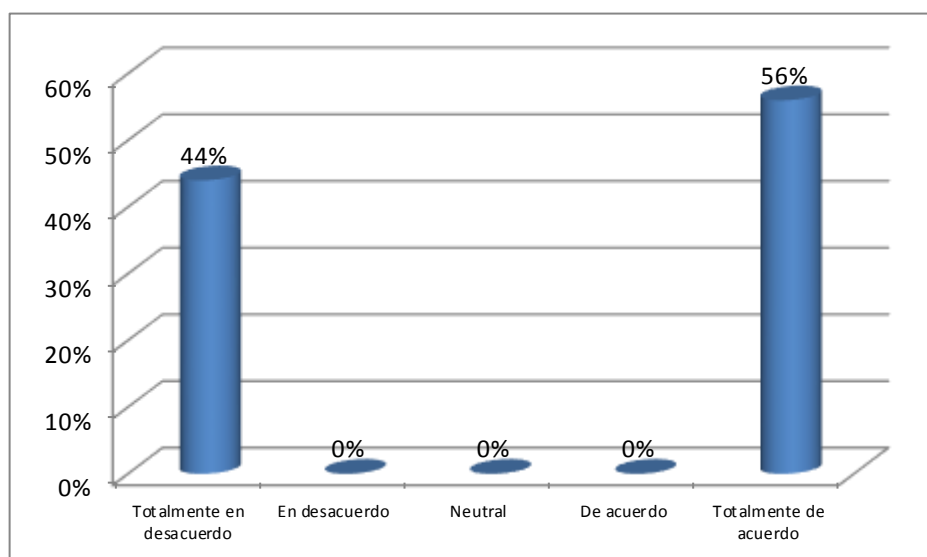
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 67% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa busca la resolución de conflictos se realiza de manera empática y proactiva. Escuchando y ayudándose entre todos y buscando un buen clima laboral en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 9

La gestión de la cultura organizativa implica capacitar a los trabajadores mediante acciones que les hagan descubrir sus fortalezas y aptitudes en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	168	44.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	213	56.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 9

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

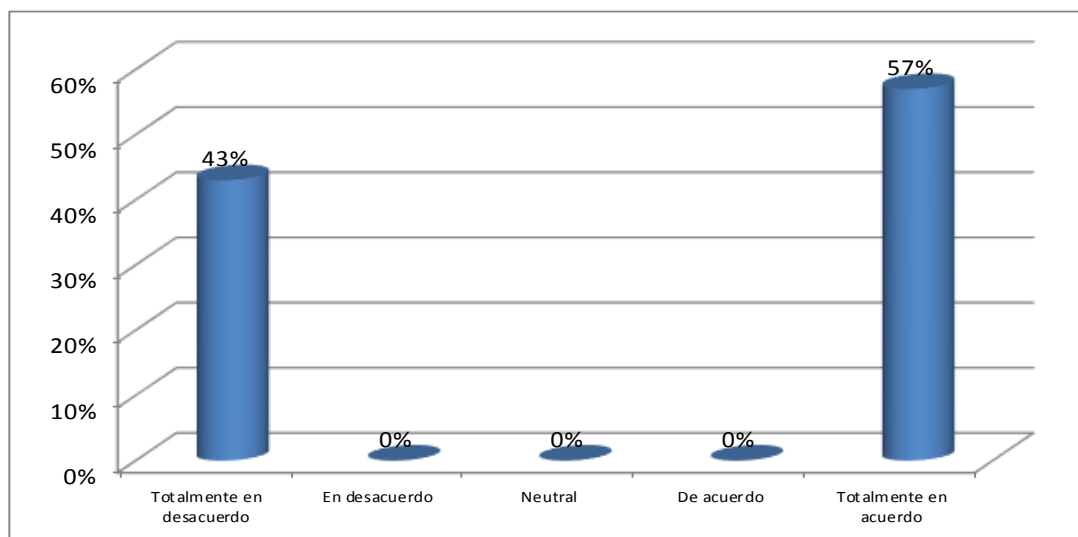
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 56% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa implica capacitar a los trabajadores mediante acciones que les hagan descubrir sus fortalezas y aptitudes en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 10

La gestión de la cultura organizativa busca definir correctamente los valores que van a regir la política de empresa teniendo en cuenta a los trabajadores en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	164	43.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	217	57.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 10

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

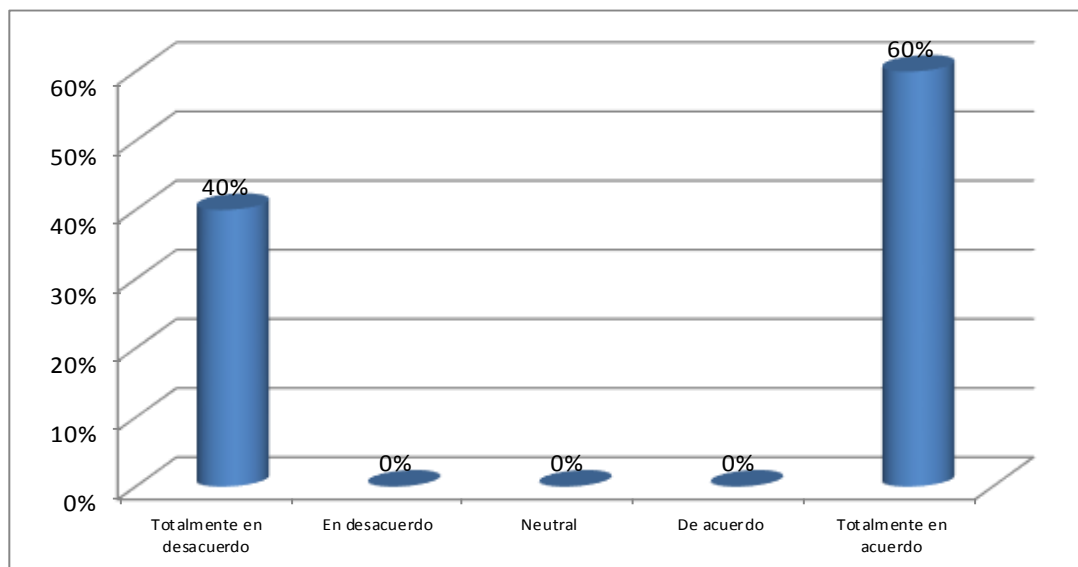
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 57% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa busca definir correctamente los valores que van a regir la política de empresa teniendo en cuenta a los trabajadores en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 11

La gestión de la cultura organizativa busca tener líderes que creen y fomenten las buenas relaciones dentro del ámbito laboral para que este suponga un medio idóneo en el que se puede desarrollar una carrera profesional en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	152	40.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	229	60.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 11

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

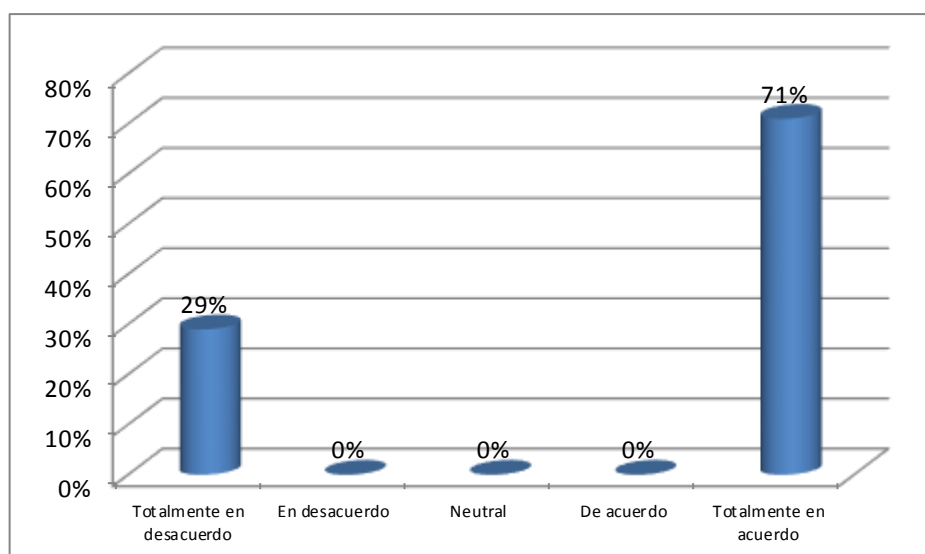
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 60% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa busca tener líderes que creen y fomenten las buenas relaciones dentro del ámbito laboral para que este suponga un medio idóneo en el que se puede desarrollar una carrera profesional en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 12

La gestión de la cultura organizativa implica hacer una correcta selección de personal, además de retener y fidelizar a los empleados en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	110	29.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	0.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	271	71.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 12

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

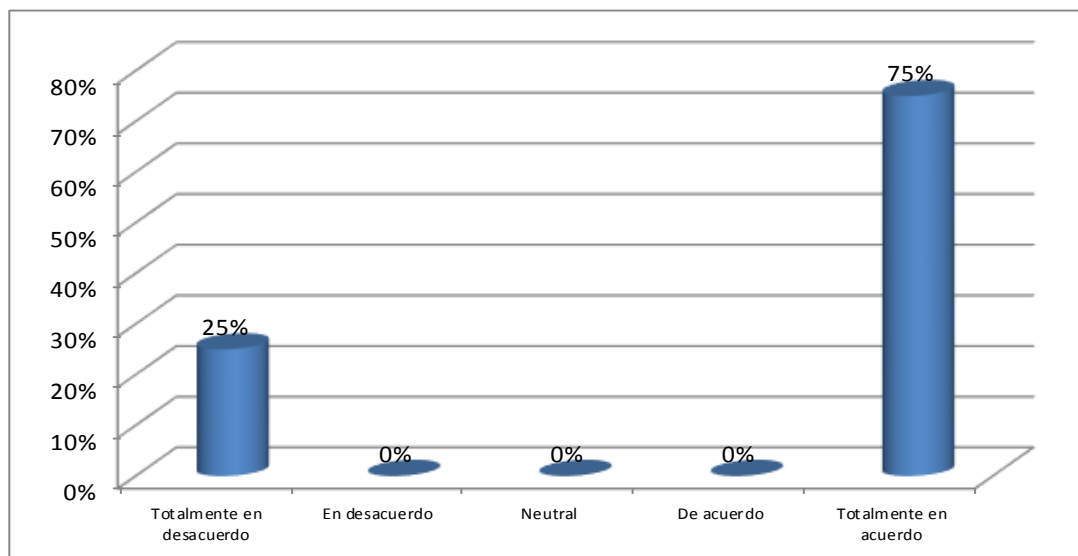
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 71% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa implica hacer una correcta selección de personal, además de retener y fidelizar a los empleados en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 13

La gestión de la cultura organizativa busca crear lazos de relación que sean fuertes y estables en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	95	25.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	286	75.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 13:

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

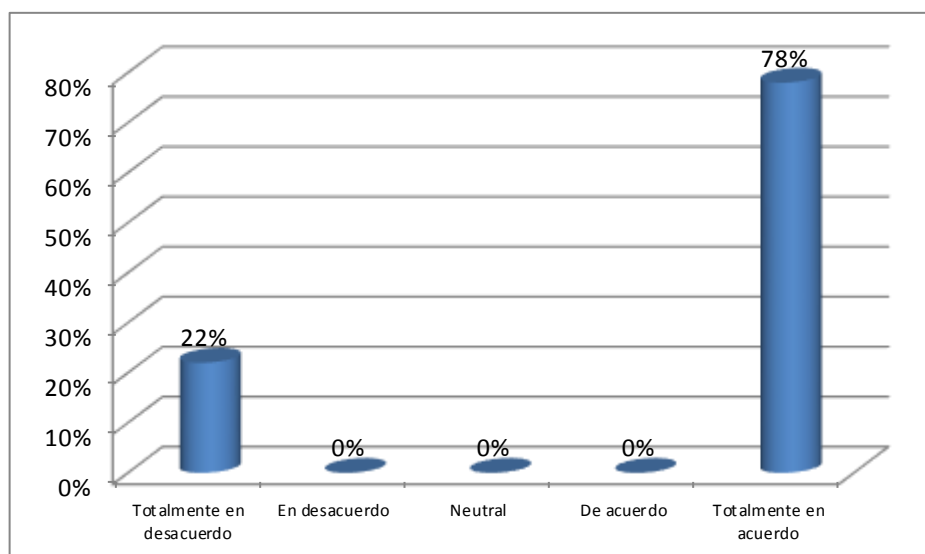
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 75% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa busca crear lazos de relación que sean fuertes y estables en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 14

La gestión de la cultura organizativa busca generar una administración que sea efectiva en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	84	22.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	297	78.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 14:

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

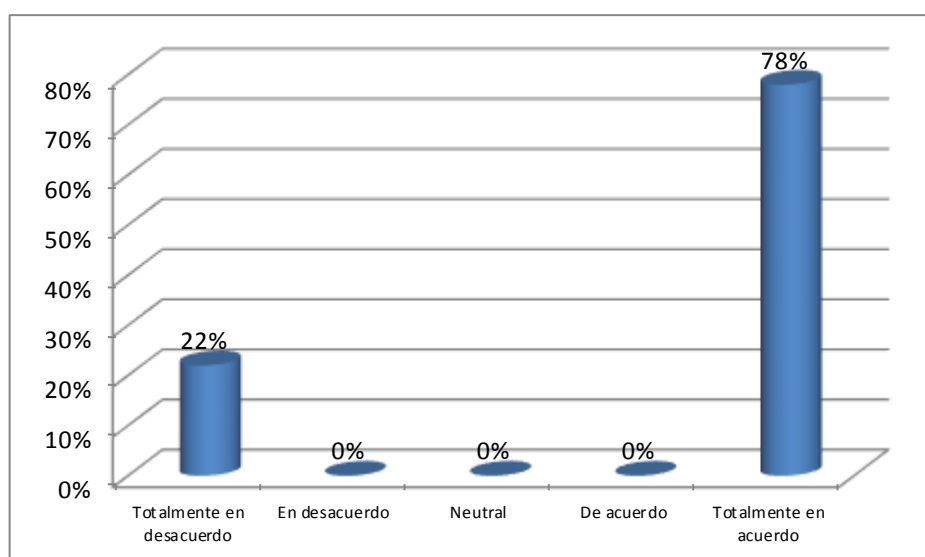
Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa busca generar una administración que sea efectiva en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

TABLA No. 15

La gestión de la cultura organizativa busca apoyar las nuevas ideas y fomentar la innovación en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	84	22.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	297	78.00
	TOTAL	381	100.00

Fuente: Encuesta realizada.

GRAFICO No. 15

Fuente: Encuesta realizada.

INTERPRETACIÓN:

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa busca apoyar las nuevas ideas y fomentar la innovación en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión

Habiendo hecho el estudio de las variables observamos que el resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa ayuda a detectar, prevenir y solucionar los problemas de manera rotunda y rápida.

Mientras que un 68% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa implica que la organización se puede hacer en grupos de individuos que se complementen de manera que la productividad aumente en cada uno de ellos y a nivel grupal

Así mismo el 64% de los encuestados acepta que la gestión de cultura organizativa busca mejorar los perfiles del personal de manera que el logro de objetivos se optimiza y se consigue de manera más rápida y eficaz

Por otro lado, el 65% de los encuestados acepta que la gestión de cultura organizativa busca la creación de puestos de trabajo que sean flexibles en los cuales los trabajadores puedan aportar sus propias reglas y formas de proceder

Cabe señalar que el 76% de los encuestados acepta que la gestión de cultura organizativa busca dejar que los trabajadores intenten resolver los problemas que se les presentan y prestarles ayuda, no vigilancia de proceder

Efectivamente el 77% de los encuestados acepta que la gestión de cultura organizativa motiva al personal premiando su dedicación, esfuerzo, productividad y fidelidad con compensaciones que no tienen por qué ser económicas

Como se puede inferir el 78% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa estimula la participación del trabajador, se le anima para que sea creativo, para que innove, aprenda y busque nuevos caminos que aporten beneficios

Sin embargo, el 67% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa busca la resolución de conflictos se realiza de manera empática y proactiva. Escuchando y ayudándose entre todos y buscando un buen clima laboral

Resulta así mismo interesante que el 56% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa implica capacitar a los trabajadores mediante acciones que les hagan descubrir sus fortalezas y aptitudes

Finalmente, el 57% de los encuestados acepta que la gestión de la cultura organizativa busca definir correctamente los valores que van a regir la política de empresa teniendo en cuenta a los trabajadores en la empresa METICO S.A implementando un plan de mejora 5s.

5.2. Conclusiones

- ✓ A través de la investigación, se muestran varias perspectivas que le pueden permitir a la alta gerencia, el aprovechamiento y el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores, para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal.
- ✓ Se tienen diferentes enfoques sobre cultura organizacional, su valor como sostén de las proyecciones estratégicas y su vínculo con el capital intelectual, liderazgo, motivación, satisfacción, clima organizacional e innovación, Los diferentes enfoques sobre la cultura organizacional que se han tratado en este trabajo, muy a modo de síntesis pusieron de manifiesto que el fenómeno de la globalización ha llevado a la necesidad de considerar las organizaciones desde una perspectiva multicultural.
- ✓ La cultura organizacional es uno de los principales factores que inciden en la capacidad innovadora y emprendedora de los colaboradores en una empresa, los cuales bajo un liderazgo adecuado serán capaces de trabajar en situaciones de incertidumbre. Por otro lado, a medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que los gerentes del siglo XXI desarrollen nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Todo ello apunta a la necesidad de diseñar nuevas estrategias estructurales y crear nuevas culturas; ello implica una revisión permanente y profunda de la actividad gerencial.
- ✓ Con el diseño de un plan de mejora 5S se obtiene mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados, asimismo la reducción en las pérdidas y mermas por producciones con

defectos, mayor calidad, tiempos de respuesta más cortos, aumenta la vida útil de los equipos, genera cultura organizacional y finalmente acerca a la compañía a la implantación de modelos de calidad total y aseguramiento de la calidad

5.3. Recomendaciones

En muchas empresas sobre todo en pequeñas empresas tradicionales, se piensa que este tipo de metodologías de mejora son innecesarias. Sin embargo, esto es un gran error: Todos los expertos en industria y estrategia están de acuerdo en que la inversión en desarrollo es un pilar fundamental y necesario para la supervivencia de la mayoría de empresas actuales.

En una época de globalización como la que estamos viviendo es imposible competir sin diferenciarse. Debemos asumir que es necesario realizar cambios y ver la mejora continua como una actividad clave para cualquier empresa que aspire a ser competitiva en un entorno de libre mercado. Las inversiones en desarrollo tecnológico e I+D son las que permiten a las compañías mejorar su eficiencia, innovar y perfeccionar sus productos de manera continuada. De otra forma, corremos el riesgo de quedarnos obsoletos y acabar quebrando, lo que desgraciadamente ha ocurrido con muchas empresas españolas en las últimas décadas.

5.4. Referencias bibliográficas

- Bohlander, G; Snell, S. (2008). “Administración de Recursos Humanos”. Cengage Learning Editores.
- Calderon, G; Castano, G (2005). “Investigación en Administración en América Latina”. Publicado por Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias y Administración.
- Camisón C., Cruz, S.; y González T. (2006), Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Ed. Pearson. España.
(<https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>)
- Casado, C. (2009). “Entrenamiento Emocional En El Trabajo”. ESIC Editorial.
- Castro P., J. (2016), La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de administración, de la Facultad de Ciencias Administrativas. Tesis. Unidad de Posgrado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Concha G., J. y Barahona D., B. (2013). Mejoramiento de la productividad en la Empresa Inducero CIA. LTDA. en base al desarrollo e implementación de la metodología 5S y VSM, herramientas del Lean Manufacturing. Tesis. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador
- Daft, R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Cengage Learning Editores.
- Damián G., Y. (2009), Implementación de la herramienta de Mejora Continua: 5S´s en un Laboratorio de Control de Calidad, de la Universidad Nacional Autónoma de México

- Del Castillo J. y otros (2012), Implementación de 5´S en pañol (almacén) de herramientas de Pesca Azteca, del Instituto Politécnico Nacional, de Sinaloa. Tesis.
- Don Hellriegel (2009). Comportamiento Organizacional. Cengage Learning Editores.
- Duarte, Carlos. (2009), Zen en la organización. [En línea] 26 de 12 de
- Fernández, E. (2010) en su libro “Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar”. Editorial Paraninfo
- Granados M. (2007). Liderazgo Emprendedor. Cengage Learning Editores.
- González, M. (2006). “Habilidades Directivas”. Edición INNOVA.
- Gutiérrez , Angel. 2011. Construccion lean. Wordpress. [En línea] 09 de 04 de 2011. Disponible en: <http://construccionlean.wordpress.com/2011/04/09/seiri-la-primer-de-las-5s/>.
- Gutiérrez, Humberto. (2005), Calidad total y productividad. México : Editorial MC GRAW-HILL, 2005. 970-10-1332-8.
- Hellriegel, Don (2009), “Comportamiento Organizacional” .Cengage Learning Editores. <https://www.gestiopolis.com/las-5s-manual-teorico-y-de-implantacion/>
- Instituto Politécnico Nacional (2013) Metodología de la 5´S <http://www.ipn.mx/dse/intra/Documents/pdfs/Material5s.pdf>
- Mascaray, J. (2003). “Más Allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación: Diez Estrategias para la Implantación de Valores y la Conquista Del Comportamiento Espontáneo de Los Empleados”.
- Menéndez, F. (2008). “Formación superior en Prevención de Riesgos Laborales 3.a ed.” Lex Nova Editorial.
- Munuera, J. y Rodríguez A. (2012) “Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección”. ESIC Editorial.

Porret, M. (2010) “Gestión de personas: “Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones”. ESIC Editorial.

Pienso en Lean. (2011), Generando Valor Añadido.

(<http://piensoenlean.com/?tag=seiso>)

Rubinfeld, Hugo (2005). Sistemas de Manufactura Flexible. Buenos Aires : s.n., 2005.

978-987-43-8714-1

Ruiz R. M. (2012), Cultura organizacional y educativa: Un sincretismo para el éxito empresarial. Universidad de Lima. Tesis.

[http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/Ing30Cultura/\\$file/06-ingenieria30-negocios-RUIZ.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/Ing30Cultura/$file/06-ingenieria30-negocios-RUIZ.pdf)

Schein, E.H. (1985), Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. Edición española: La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Plaza y Janés Editores, Barcelona, 1988.

Tinoco G., O.; Quispe A., C. y Beltrán S., V (2014), Cultura Organizacional y satisfacción Laboral. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos,

Sánchez, H. (1995). “Metodología Y Diseño De Investigación Científica”.

Siegel, E. (1994) “Plan Empresarial”. Ediciones Díaz de Santos.

Stephen, R. (2004) “Comportamiento Organizacional”. Pearson Educación.

Vann-Gauthier, D. (2011). El Nuevo Chico Del Barrio: Una Guía de Referencia Fácil para Supervisores y Encargados. AuthorHouse

Zazueta E. A.; Armenta S. D. (s.) Programa formación de cultura empresarial Programa de Formación del Cultura Empresarial

<https://es.slideshare.net/guest675964/filosofia-empresarial1>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO: “GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA METICO S.A: DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA 5S”

AUTOR:

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuál es la situación actual de la Gestión de la Cultura Organizativa de la Empresa METICO S.A- 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el compromiso que muestran los colaboradores en la Empresa METICO S.A- 2017? 2. ¿Cuál es el nivel del liderazgo de equipo en los colaboradores en la Empresa METICO S.A- 2017? 3. ¿Cuál es el nivel cooperación en los colaboradores en la Empresa METICO S.A- 2017? 4. ¿Cómo se desarrolla el empoderamiento en los colaboradores en la Empresa METICO S.A- 2017? 	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la situación actual de la Gestión de la Cultura Organizativa de la Empresa METICO S.A- 2017</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el nivel de compromiso que muestran los colaboradores en la Empresa METICO S.A- 2017 2. Señalar el nivel de liderazgo de equipo en los colaboradores en la Empresa METICO S.A- 2017 3. Identificar el nivel de cooperación en los colaboradores en la Empresa METICO S.A- 2017 4. Describir el nivel de empoderamiento en los colaboradores en la Empresa METICO S.A- 2017 	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>La Gestión de la Cultura Organizativa de la Empresa METICO S.A, es poco eficiente.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El nivel de compromiso que muestran los colaboradores de la empresa METICO S.A es regular. 2. El nivel de liderazgo que muestran los colaboradores de la empresa METICO S.A es regular. 3. El nivel de cooperación que muestran los colaboradores de la empresa METICO S.A es regular. 	<p>VARIABLE (X):</p> <p>La Cultura Organizativa</p> <p>DIMENSIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones de la organización - Naturaleza de la acción humana - Naturaleza de la realidad y la verdad - Naturaleza del tiempo - Naturaleza de la naturaleza humana - Naturaleza de las relaciones humanas - Homogeneidad-Diversidad 	<p>TIPO DE INVESTIGACION</p> <p>Sustantiva</p> <p>MUESTRA DE ESTUDIO</p> <p>Todo el personal colaborativo de la empresa METICO S:A n= 82</p> <p>TECNICAS E INSTRUMENTOS:</p> <p>Encuestas</p>

Anexo 2: Validación y confiabilidad cuestionario sobre la cultura de la empresa como herramienta de gestión

1. VALIDACIÓN:

Es el resultado de la Prueba Piloto, llevado a cabo con 10 empleados de la empresa METICO S.A, obteniendo el siguiente resultado:

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD	
Alfa de Cronbach	N de elementos
, 825	18

El resultado refiere que el cuestionario es *confiable en un 82,5 %*.

2. CONFIABILIDAD

Se ha llevado a cabo el Análisis de la prueba, RIT correlación ítem – total; sobre el valor mínimo esperado (0.2), siendo los resultados mayores al Mínimo esperado, por lo tanto, el cuestionario es VÁLIDO Y CONFIABLE.

Anexo 3. Cuestionario sobre la cultura de la empresa como herramienta de gestión

I. DATOS INFORMATIVOS:

1. **Sexo:** Femenino: Masculino:

2. **Grado de instrucción:**

1. Primaria () 2. Secundaria ()

3. Técnico () 4. Profesional ()

5. **Tiempo que trabaja en la organización:**

6. **Departamento o sección:**

II. ENCUESTA: Marca con una X la respuesta que consideras correcta,

teniendo en cuenta que:

4 () Totalmente de acuerdo

3 () De acuerdo

2 () En desacuerdo

1 () Totalmente en desacuerdo

N°		ALTERNATIVA			
		1	2	3	4
	DIMENSIÓN 1: COMPROMISO				
1	Las personas que trabajan conocen sus objetivos claramente				
2	Los objetivos estratégicos son compartidos.				
3	Participo en todas las actividades y eventos de la institución.				
4	Conozco la visión, misión, objetivos de la institución.				
5	Me gusta ser amable y servicial en mi trabajo.				
6	Mis amigos son mejores si compartimos costumbres y tradiciones.				
	DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO DE EQUIPO				
7	El grupo realmente quiere ganar.				
8	Conseguir los objetivos es lo más importante.				
9	La gerencia toma en cuenta las apreciaciones de los empleados en la toma de decisiones				
10	Existe comunicación fluida entre trabajadores de las distintas áreas.				
11	La búsqueda de consenso es la mejor forma de solucionar problemas.				
	DIMENSIÓN 3: COOPERACIÓN				
12	Las personas establecen vínculos de unión entre ellas				
13	El trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados.				
14	Existe cooperación y colaboración entre mis compañeros.				
15	Al cumplir con mis funciones mi trabajo es reconocido.				
16	Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras a cerca				

	del trabajo que desempeña				
	DIMENSIÓN 4: EMPODERAMIENTO				
17	Cuando surgen oportunidades de las ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.				
18	Recibo capacitación si así lo requiero.				