



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADAS EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PDV SIN
LÍMITES, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, AÑO 2023.”

AUTORES:

GUAMAN RODRIGUEZ JENNIFER NATALI
SISA QUINATOA GIOCONDA ELIZABETH

DIRECTOR:

ING. MARIO ENRIQUE
ESCOBAR GORTAIRE

PARES ACADÉMICOS

ING. PAOLA ESTEFANÍA
ALBÁN TRUJILLO
ING. IVÁN MARCELO
YACCHIREMA TARAGUAY

GUARANDA-ECUADOR

2023

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PDV SIN LÍMITES, CANTÓN
AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, AÑO 2023.

AGRADECIMIENTO

A medida que cierro este capítulo y reflexiono todo el camino que he recorrido, es imposible no sentir una profunda gratitud hacia aquellos que hicieron posible este logro.

En primer lugar, agradezco a mi Dios por brindarme salud, determinación y oportunidades en cada etapa de este viaje.

A mi familia en especial a mis padres, por su gran amor incondicional y apoyo. A mis amigas y compañeros por compartir conmigo momentos de estudio, risas, desvelos y por ser una fuente de motivación.

Agradezco a los docentes de la universidad por haber impartido sus conocimientos conmigo y de manera especial a mis Tutores quienes han sido una guía en el desarrollo de este proyecto de investigación, gracias por ayudar a resolver algunas inquietudes que tenía y sobre todo por haber dado su tiempo.

Gioconda Elizabeth Sisa Quinatoa

El agradecimiento a este proyecto es para Dios porque me permitió comenzar y terminar mi carrera universitaria y darme la paciencia para sobre pasar todos los obstáculos puesto en el camino a su vez agradezco a mis padres que siempre me apoyaron y forjado como la persona que soy en la actualidad también a mi esposo Andrés Díaz por su sacrificio y esfuerzo incondicional que siempre estuvo desde el inicio de mis estudios no puedo estar más feliz por una meta más cumplida y porque les tengo a mis padres, hermana y esposo para festejarlo, compartir.

Cada palabra de ánimo dado por estas maravillosas personas me ha dado la fortaleza de seguir adelante y sobre todo no defraudarles.

Jennifer Natali Guaman Rodriguez

DEDICATORIA

Este trabajo en primer lugar se lo dedico a mi Dios fuente de todo conocimiento y sabiduría por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este viaje en el transcurso de mi vida profesional.

A mis padres Casimiro Sisa y Rosa Quinatoa quienes me han brindado no solo la vida sino la fortaleza, educación y valores que me han llevado alcanzar esta meta gracias por ser mis mayores pilares fundamentales en mi vida que con cada palabra de motivación me han inspirado a seguir estudiando.

A mi hermana Nancy Sisa por ser la persona que ha estado conmigo en momento de tristeza y alegrías sin su apoyo y guía constante este viaje no habría sido posible gracias por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia y a modo no hay sueño que no se pueda alcanzar.

Es por eso que hoy este triunfo se los dedico a ustedes.

Gioconda Elizabeth Sisa Quinatoa

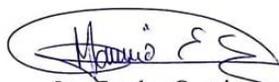
CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. “*MARIO ENRIQUE ESCOBAR GORTAIRE*”, Ing. “*PAOLA ESTEFANÍA ALBÁN TRUJILLO*”, e Ing. “*IVÁN MARCELO YACCHIREMA TARAGUAY*”, en su orden Director y Pares Académico del Trabajo de Titulación “**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PDV SIN LÍMITES, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, AÑO 2023**” desarrollado por las señoritas **GUAMAN RODRIGUEZ JENNIFER NATALI** e **SISA QUINATOA GIOCONDA ELIZABETH**.

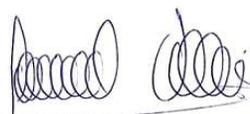
CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Titulación en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la **Carrera de Administración de Empresas**, por lo tanto, autorizamos su presentación.

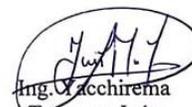
Guaranda, febrero del 2024



Ing. Escobar Gortaire
Mario Enrique
Director



Ing. Albán Trujillo
Paola Estefanía
Par Académico



Ing. Yacchirema Taraguay
Iván Marcelo
Par Académico

DERECHOS DE AUTOR

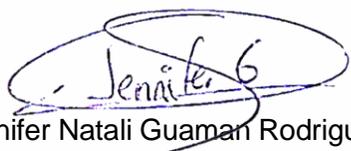
Yo/nosotros **Guaman Rodriguez Jennifer Natali y Sisa Quinatoa Gioconda Elizabeth** portador/res de la Cédula de Identidad No **060466155-3** y **185067646-9** en calidad de autor/res y titular/es de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PDV SIN LÍMITES CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, AÑO 2023**, modalidad **Proyecto de Investigación Curricular**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Jennifer Natali Guaman Rodriguez

Gioconda Elizabeth Sisa Quinatoa



Jennifer Natali Guaman Rodriguez



Gioconda Elizabeth Sisa Quinatoa

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
CERTIFICADO DE VALIDACIÓN	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
CAPÍTULO I.....	5
FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	5
1.1 Descripción del Problema	5
1.4. Justificación.....	7
1.5. Objetivos	8
1.6. Hipótesis.....	8
1.7. Variables (Operacionalización).....	9
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes (académicos y artículos de investigación)	11
2.2. Científico	13
2.2.1 Cultura organizacional.....	13
2.2.2 Modelos de cultura organizacional.....	15
2.2.3 Importancia de la cultura organizacional.....	17
2.2.4 Características de la cultura organizativa	18

2.2.5 Determinantes de la cultura organizativa.....	21
2.2.6 Tipologías de cultura organizativa.....	23
2.2.7 Niveles de cultura organizativa.....	25
2.2.8 Transmisión de la cultura organizativa.....	27
2.2.9 Satisfacción laboral.....	29
2.2.10 Teorías de la satisfacción laboral.....	30
2.2.11 Importancia de la satisfacción laboral	32
2.2.12 Factores determinantes de la satisfacción laboral.....	34
2.2.13 Dimensiones de la satisfacción laboral.....	39
2.2.14 Cultura organizacional y satisfacción en el trabajo	40
2.3. Conceptual.....	41
2.4. Legal.....	43
2.5. Georeferencial	46
METODOLOGÍA	48
3.1. Tipo de Investigación	48
3.2. Enfoque de la investigación	48
3.3. Métodos de Investigación.....	49
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos	49
3.4.1 Encuesta.....	50
3.4.2 Entrevista	50
3.5. Universo, Población y Muestra	51
3.6. Procesamiento de la Información.....	52
CAPÍTULO IV.....	53
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	53
4.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta	53
4.2 Resultados de la entrevista	81
4.3 Discusión.....	85
CAPÍTULO VI.....	87
PROPUESTA.....	87
5.1 Tema.....	87
5.2 Antecedentes de la empresa PDV Sin Límites	87

5.2.1 Historia de la empresa.....	87
5.2.2 Mercados atendidos por la empresa.....	88
5.2.3 Proveedores, marcas de distribución y productos de venta	88
5.2.4 Logo, misión y visión	90
5.2.5 Organigrama Estructural de la empresa.....	91
5.2.6 Funciones de los miembros de la empresa.....	92
5.3 Objetivos de la propuesta	97
5.3.1 Objetivo general.....	97
5.3.2 Objetivos específicos	97
5.4 Matriz FODA	98
5.5 Matriz DAFO	99
5.5.1 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	103
5.6 Diseño de programas	111
5.6.1 Presupuesto total.....	124
5.6.2 Cronograma de actividades.....	125
CONCLUSIONES	130
RECOMENDACIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable cultura organizacional	9
Tabla 2. Satisfacción laboral	10
Tabla 3. Muestra de la investigación.....	51
Tabla 4. Resultados ítem 1	53
Tabla 5. Resultados ítem 2	55
Tabla 6. Resultados ítem 3	56
Tabla 7. Resultados ítem 4	57
Tabla 8. Resultados ítem 5	58
Tabla 9. Resultados ítem 6	59
Tabla 10. Resultados ítem 7	60
Tabla 11. Resultados ítem 8	61
Tabla 12. Resultados ítem 9	62
Tabla 13. Resultados ítem 10	63
Tabla 14. Resultados ítem 11	64
Tabla 15. Resultados ítem 12	65
Tabla 16. Resultados ítem 13	66
Tabla 17. Resultados ítem 14	67
Tabla 18. Resultados ítem 15	68
Tabla 19. Resultados ítem 16	69
Tabla 20. Resultados ítem 17	70
Tabla 21. Resultados ítem 18	71
Tabla 22. Resultados ítem 19	72
Tabla 23. Resultados ítem 20	73
Tabla 24. Resultados ítem 21	74
Tabla 25. Resultados ítem 22	75
Tabla 26. Resultados ítem 23	76
Tabla 27. Resultados ítem 24	77
Tabla 28. Resultados ítem 25	78

Tabla 29. Resultados ítem 26	79
Tabla 30. Resultados ítem 27	80
Tabla 31. Distribución de productos por provincias	88
Tabla 32. Proveedores, marcas de distribución y productos de venta.....	89
Tabla 33. Matriz FODA	98
Tabla 34. Matriz DAFO	100
Tabla 35. Matriz listado de fuerzas actuantes internas.....	103
Tabla 36. Matriz de prioridades interno	104
Tabla 37. Plan estratégico interno	105
Tabla 38. Matriz EFI	106
Tabla 39. Matriz listado de fuerzas actuantes externas.....	107
Tabla 40. Matriz de prioridades externo	108
Tabla 41. Plan estratégico externo	109
Tabla 42. Matriz EFE.....	110
Tabla 43. Programa capacitación y adiestramiento del personal de la empresa PDV Sin Límites	112
Tabla 44. Programa de atención y satisfacción para los consumidores/clientes de la empresa PDV Sin Límites.....	114
Tabla 45. Programa de estabilidad y crecimiento económico y organizacional para la empresa PDV Sin Límites.....	116
Tabla 46. Programa de participación laboral dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites.....	117
Tabla 47. Programa de motivación laboral dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites.....	119
Tabla 48. Programa de incentivos económicos dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites.....	121
Tabla 49. Programa de modernización y equipamiento para la empresa PDV Sin Límites.....	123
Tabla 50.	124
Tabla 51. Cronograma de actividades según los programas y estrategias.	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de cultura organizativa.....	25
Figura 2. Localización PDV Sin Límites.....	47
Figura 3. Resultados ítem 1.....	53
Figura 4. Resultados ítem 2.....	55
Figura 5. Resultados ítem 3.....	56
Figura 6. Resultados ítem 4.....	57
Figura 7. Resultados ítem 5.....	58
Figura 8. Resultados ítem 6.....	59
Figura 9. Resultados ítem 7.....	60
Figura 10. Resultados ítem 8.....	61
Figura 11. Resultados ítem 9.....	62
Figura 12. Resultados ítem 10.....	63
Figura 13. Resultados ítem 11.....	64
Figura 14. Resultados ítem 12.....	65
Figura 15. Resultados ítem 13.....	66
Figura 16. Resultados ítem 14.....	67
Figura 17. Resultados ítem 15.....	68
Figura 18. Resultados ítem 16.....	69
Figura 19. Resultados ítem 17.....	70
Figura 20. Resultados ítem 18.....	71
Figura 21. Resultados ítem 1.....	72
Figura 22. Resultados ítem 20.....	73
Figura 23. Resultados ítem 21.....	74
Figura 24. Resultados ítem 1.....	75
Figura 25. Resultados ítem 23.....	76
Figura 26. Resultados ítem 27.....	77
Figura 27. Resultados ítem 25.....	78
Figura 28. Resultados ítem 26.....	79

Figura 29. Resultados ítem 27.....	80
Figura 30. Logo empresa PDV Sin Límites.....	90
Figura 31. Organigrama Estructural de la empresa.....	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cronograma (Gantt)	138
Anexo 2. Presupuesto Ejecutado.....	141
Anexo 3. Instrumentos de recopilación de datos (Encuesta)	142
Anexo 4. Instrumentos de recopilación de datos (Entrevista)	144
Anexo 5. Evidencia de la aplicación de los instrumentos de investigación	145
Anexo 6. Carta de aceptación de la empresa	148
Anexo 7. Certificado de Turnitin	149
Anexo 8. Nivel de plagio	150

INTRODUCCIÓN

Entender la cultura organizativa constituye uno de los factores de relevancia para lograr un mejor rendimiento a nivel empresarial. La cultura organizativa implica expectativas, valores, creencias que influyen en los procesos individuales y colectivos de la organización.

La satisfacción de los empleados es un elemento trascendental y determinante de la eficiencia y el aumento de la productividad organizacional, dado que un empleado insatisfecho es un trabajador improductivo. Por lo tanto, es importante saber qué influye en la satisfacción laboral de los empleados de una organización y cómo la cultura organizativa puede influir en el nivel de satisfacción.

Estas dos reflexiones permiten elaborar la siguiente pregunta de investigación: ¿incide la cultura organizativa en la satisfacción laboral? Para ello, este trabajo de investigación se ha efectuado a través de los siguientes capítulos.

CAPÍTULO I: Proporciona una descripción del estudio, en ello se plantea el problema de forma concisa; además, se formulan las preguntas de investigación que permitirán detectar las alternativas de solución para la problemática encontrada. Por medio de la justificación se estipula la importancia de la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Finalmente, se incorporan el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo.

CAPÍTULO II: Se describe el marco teórico a partir de preceptos, estudios y conceptualizaciones efectuadas por medio de una revisión bibliográfica. El cuerpo legal relacionado con el tema también es analizado y estipulado en el documento. Además, se detalla elementos conceptuales, científicos y georeferenciales, permitiendo obtener una comprensión vasta en la que se desenvuelve el trabajo.

CAPÍTULO III: Aborda la metodología investigativa, describiendo los métodos que permitieron la recopilación de información y datos. Se destaca el uso de técnicas

mixtas, es decir una encuesta y entrevista, así como el procesamiento para obtener los resultados y describirlos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV: Se enfoca en el análisis e interpretación de resultados. En el caso de la encuesta se presentaron tablas y gráficos basados en el criterio de los encuestados. Mientras que la entrevista fue aplicada al directivo de la empresa PDV Sin Límites. Esta información permitió ser cotejada con otros resultados similares a este estudio, permitiendo la construcción de la discusión.

CAPÍTULO V: A través de los resultados se desarrolló una matriz FODA, la cual facilitó el diseño de estrategias para mejorar la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la empresa PDV Sin Límites. A partir de ello, se crearon siete programas, los cuales constaron de: objetivo, actividades, requerimientos, presupuesto, responsables y cronograma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: Las conclusiones permitieron delimitar el cumplimiento de los objetivos de este trabajo; mientras que las recomendaciones abordan sugerencias que deben ser tomadas para el desarrollo de la empresa.

RESUMEN

La cultura organizacional se caracteriza por ser un elemento importante y necesario para el desarrollo de las empresas, permitiendo también a sus colaboradores sentirse satisfechos. El objetivo de este trabajo de investigación fue determinar la incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal de la empresa PDV Sin Límites, cantón Ambato, provincia de Tungurahua, año 2023. Se utilizó un enfoque mixto (cuali-cuantitativo) cuya población para la encuesta estuvo estructurado por 37 colaboradores; además se aplicó una entrevista a un directivo de la organización. Los principales hallazgos determinaron que para el 70.27% existe lealtad y compromiso hacia la empresa; un 56.76% considera que el éxito se basa en el desarrollo del capital humano; el 51.35% afirma que PDV Sin Límites está alineada con sus valores corporativos; el 62.16% se siente satisfecho con su trabajo y el 49.45% menciona su insatisfacción relacionada a los incentivos que recibe. Los resultados de la entrevista sugieren que los directivos deben crear programas para promover la cultura organizativa. Con base en estos datos se realizó una propuesta denominada “Plan para mejorar la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa PDV Sin Límites” estructurado por un total de 7 programas entre los que se destacan la participación y motivación laboral e incentivos económicos. Se concluyó que la cultura organizacional incide en la satisfacción laboral.

Palabras clave: Cultura, Organizacional, Satisfacción, Laboral, Empresa

ABSTRACT

Organizational culture is characterized as an important and necessary element for the development of companies, also allowing their employees to feel satisfied. The objective of this research work was to determine the incidence of organizational culture in the job satisfaction of the personnel of the company PDV Sin Límites, canton Ambato, province of Tungurahua, year 2023, a mixed approach was used (qualitative-quantitative) whose population for the survey was structured by a total of 37 collaborators and an interview to the organization's manager. The main findings determined that for 70.27% there is loyalty and loyalty in the company; 56.76% consider that success is based on the development of human capital; 51.35% affirm that the company is aligned with the values of the company; 62.16% feel satisfied with their work and 49.45% do not feel satisfied with the incentives they receive; the results of the interview suggest that managers should create programs to promote the organizational culture based on these data a proposal was made called "Plan to improve the organizational culture and job satisfaction of employees of the company PDV Sin Límites" structured by a total of 7 programs including participation and work motivation and economic incentives, it was concluded that the organizational culture has an impact on job satisfaction.

Keywords: Culture, Organizational, Satisfaction, Job, Company

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Descripción del Problema

La noción de cultura puede definirse, como una “manera específica de la empresa de responder a los problemas. Caracteriza a la empresa y la distingue de otras en su apariencia y en su forma de reaccionar ante situaciones comunes” (Cárceles et al., 2021, p.20). Representará todo lo que puntúa y organiza la vida de la organización, ofrece una visión global. Pese a ello, es un concepto que sigue siendo por su aspecto inmaterial muy difícil de destacar.

Por su parte, según Tomás et al. (2019), la satisfacción laboral podría definirse como la actitud que una persona tiene hacia su desarrollo o actividad laboral. En esta se presentan los procesos cognitivos, afectivos y conativos que intervienen en la satisfacción laboral, antes de destacar algunos puntos clave del concepto para definir mejor lo que es y lo que no es y, por consiguiente, los usos que se le pueden dar.

Tomando en consideración el papel que desempeña la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las actuales empresas, es necesario detallar una breve característica de la empresa PDV Sin Límites, misma que fue fundada en 2018 y se dedica a la venta por mayoreo de productos de consumo masivo. La empresa empezó como un pequeño emprendimiento en el cantón Ambato destinado a la distribución de confitería. Consecuentemente, se anexaron nuevas líneas de productos de primera necesidad para ser distribuidos en la zona 3 de Ecuador, conformada por las provincias de Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi. Hoy en día PDV Sin Límites es considerada una PYME.

Actualmente, PDV Sin Límites dispone de un total de 40 trabajadores distribuidos entre los siguientes departamentos: Gerencia, administración, contabilidad, crédito y cartera,

logística, ventas y bodega. Es necesario recalcar que esta empresa no dispone de un departamento de talento humano, por lo que estas funciones suelen ser suplidas por la administradora de PDV Sin Límites.

En lo que concierne al ambiente laboral de la empresa, se evidencian ciertos factores que afectan el rendimiento y satisfacción de sus colaboradores, estos problemas se vinculan con la cultura organizacional como el desconocimiento de la misión y visión; poco incentivo a la innovación; la falta de medios; distanciamiento de la cultura organizacional como detonante de la motivación y gestión de la satisfacción laboral; poco desarrollo de prácticas que promuevan el involucramiento afectivo de RRHH con la organización, incapacidad para participar en la toma de decisiones organizacionales; reuniones de equipo ineficaces. Esto conlleva a que el personal de la empresa PDV Sin Límites no se encuentre fortalecido de su quehacer productivo.

Según lo estipulado en el párrafo anterior, es necesario exponer que un ambiente de trabajo precario trae consigo efectos adversos como desmotivación entre colaboradores, pocos incentivos monetarios, escasa participación del personal, entre otros. Un síntoma usual que se detecta en esta instancia, es la desidia a la hora de llevar a cabo alguna actividad, aunado a la falta de compromiso con la organización para alcanzar la meta esperada, consecuentemente, los afectados toman la decisión de cambiar de trabajo o de empresa.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué forma incide la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral del personal de la empresa PDV Sin Límites, cantón Ambato, provincia de Tungurahua, año 2023?

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles serán los resultados de diagnosticar la cultura organizacional en la empresa PDV Sin Límites al año 2023?

- ¿Para qué se requiere analizar la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa PDV Sin Límites?
- ¿Cuáles son los elementos que permiten identificar la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa PDV Sin Límites?
- ¿Con qué propósito se pretende conocer la cultura organizacional de la empresa PDV Sin Límites?
- ¿Cómo identificar los factores incidentes en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa PDV Sin Límites?

1.4. Justificación

La empresa PDV Sin Límites es una organización que necesita imperativamente mejorar determinados puntos críticos para alcanzar la consecución de sus metas empresariales, entre estos están la cultura organizacional y la satisfacción laboral. En este sentido, el estudio es exhaustivo, identificando debilidades y fortalezas en ambas dimensiones, mejorándolas y proponiendo soluciones. La mejora de la cultura de trabajo contribuye a optimizar las relaciones profesionales, interpersonales y familiares, y crea un entorno en el que los empleados se sienten satisfechos.

Esto beneficiará, en primer lugar, a la administración de PDV Sin Límites y, posteriormente, a los empleados de la instalación, ya que una cultura de trabajo fortalecida conllevará una alineación de comportamientos, creencias y valores, orientados también a la satisfacción laboral.

Partiendo de la teoría de que la cultura organizacional constituye un conglomerado de elementos que comparten los integrantes de una empresa, se debe manifestar que este estudio pertenece a la línea de investigación “Gestión del Talento Humano”, puesto que su objetivo central se basa en determinar la incidencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la empresa PDV Sin Límites. Dichos principios facilitan la sustentación de procedimientos, toma de decisiones, acciones y pensamientos que inciden en todas las actividades dentro de la empresa. Tomando en

cuenta a la dinámica organizacional, se requiere atraer y retener a los recursos humanos que conforman la vida en torno a la organización y forman su colectivo social.

1.5. Objetivos

General

- Determinar la incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal de la empresa PDV Sin Límites, cantón Ambato, provincia de Tungurahua, año 2023.

Específicos

- Analizar la relación existente de la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa PDV Sin Límites.
- Fundamentar teóricamente la cultura organizacional y su satisfacción laboral para el análisis del desenvolvimiento de la empresa PDV Sin límites.
- Proponer estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa PDV Sin Límites.

1.6. Hipótesis

“La cultura organizacional incide en la satisfacción laboral del personal de la empresa PDV Sin Límites, Cantón Ambato, Provincia Tungurahua, año 2023”

1.7. Variables (Operacionalización)

Variable independiente

Tabla 1.

Variable cultura organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Inst.	Escala
Cultura organizacional	Clima empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis en torno a la expectativa laboral. • Motivación-Recompensas. • Desarrollo profesional. • Vínculo laboral entre directivo y empleado. 	Técnica: encuesta Instrumento: Cuestionario estructurado	Escala de Likert: 1. Nunca 2. A veces 3. Siempre
	Valor y norma que posee la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Compromiso. • Ética 	Técnica: entrevista	No aplica
	Interacción.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de interacción. 	Instrumento: Cuestionario semi-estructurado	
	Espacio físico organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Entornos y estímulos físicos 		

Nota. Realizado por las investigadoras

Variable dependiente

Tabla 2.

Satisfacción laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica/ Inst.	Escala
Satisfacción laboral	Condiciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Comodidad en el espacio físico. • Relaciones laborales 	Técnica: encuesta	Escala de Likert:
	Beneficio laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios por parte de la organización 	Instrumento:	1. Nunca
	Normas administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprecio a las actividades laborales • Colaboración organizacional. • Compromiso organizacional 	Cuestionario estructurado	2. A veces
	Desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo organizacional. • Desarrollo personal. 	Técnica: entrevista	3. Siempre
	Relación interpersonal entre miembros	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre grupo laboral. 	Instrumento:	No aplica
	Relaciones con directivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre directivo y empleado 	Cuestionario semi-estructurado	
	Desempeño de funciones y actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del desempeño. 		

Nota. Realizado por las investigadoras

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes (académicos y artículos de investigación)

El objetivo del artículo científico de Pinto et al. (2018) fue analizar el efecto de la mediación de la satisfacción sobre la relación entre la cultura organizacional y el compromiso en el trabajo. Este trabajo adopta un enfoque cuantitativo y descriptivo con la aplicación de un cuestionario en línea a los empleados de un banco público. Los principales resultados indican que la satisfacción laboral juega un papel importante en el compromiso, mediando la influencia positiva de la cultura organizacional en el aumento del compromiso en el trabajo en sus dimensiones afectiva, instrumental y normativa para la cultura organizacional. Se concluye que la satisfacción es directamente un predictor del compromiso organizacional del mismo modo que cuando es un mediador entre cultura y compromiso. Para el área de gestión, este conocimiento puede favorecer el desempeño organizacional, al permitir que los gerentes actúen con mayor precisión sobre cada uno de estos constructos.

Santos et al. (2019) realizaron un artículo cuyo objetivo fue comprender la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos. Esta investigación incorpora un estudio cuantitativo, y los datos fueron recolectados a través de una encuesta tipo cuestionario, donde se obtuvo una muestra de 30 individuos. El instrumento utilizado está compuesto por dos escalas, la escala de cultura organizacional y la de satisfacción en el trabajo y por variables que caracterizan el perfil sociodemográfico y profesional de los empleados. Los resultados destacaron que el 95% de los trabajadores se encontraban satisfechos en su entorno laboral; además, que para el 72.5% existe una óptima cultura organizacional. Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre las dos variables de este estudio, lo que demuestra

que la cultura organizacional influye positivamente en los factores estratégicos organizacionales, pudiendo resultar a favor de la organización, dependiendo del tipo de cultura que tenga.

El propósito del artículo de Soomro y Shah (2019) es investigar el impacto de la orientación empresarial y la cultura organizacional en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. Este es un enfoque cuantitativo, que se basa en datos transversales; en total se procesan 326 casos. Los resultados revelaron un impacto positivo y significativo la satisfacción laboral y la cultura organizacional en el desempeño de los empleados. La satisfacción laboral se ve afectada por el compromiso organizacional, mientras que la cultura organizacional se ve influenciada por la satisfacción laboral. Se concluye que los empleadores pueden dar forma a la cultura organizacional y aumentar el nivel general de satisfacción laboral de sus empleados. Además, el estudio enriquece la literatura sobre el comportamiento organizacional al reconocer y validar empíricamente el impacto de la orientación empresarial y la cultura organizacional en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño de los empleados en el sector de las pequeñas y medianas empresa.

La tesis de posgrado efectuada por Pereira (2020) tuvo como objetivo determinar la cultura organizacional como detonante de la satisfacción laboral, los datos que sustentaron la investigación fueron recolectados a través de un cuestionario de encuesta dirigido a los empleados del Sistema Nacional Servicio de Salud. La encuesta constó de tres escalas: cultura organizacional, motivación y satisfacción laboral. Los resultados sugieren lo siguiente: La cultura organizacional de las organizaciones es homogénea, orientada al usuario, existe un sentido de equipo dentro de los servicios, y todos están orientados al cumplimiento de objetivos y misión comunes. La mejora continua es un valor importante en estas organizaciones. La investigación concluyó que las fortalezas que tienen un impacto positivo en la satisfacción son: los empleados están orgullosos de trabajar en la organización; hay un clima de cooperación en los equipos; buena comunicación dentro de los servicios; estabilidad en relación al futuro

profesional; buena relación con otras instituciones; gusto por la función; sentimiento de respeto y aprecio mostrado por el público. Y este trabajo sugiere medidas encaminadas a aumentar el enfoque de la gestión hacia los clientes internos.

Según el artículo realizado por Sapta et al. (2021) con la pandemia de Covid-19 actualmente en curso, la tecnología desempeña un papel clave. Todas las actividades pueden avanzar con su ayuda. Este estudio demuestra que la cultura organizativa, la tecnología y la satisfacción laboral son factores que pueden motivar a las personas a rendir más, sobre todo durante las pandemias. Se utiliza un formulario de Google para distribuir un cuestionario en línea a 350 empleados. Los encuestados debían cumplir dos criterios: haber trabajado al menos un año y tener un nivel educativo equivalente o superior. Con estos criterios se obtuvieron 100 muestras. El estudio demuestra que la satisfacción laboral, la cultura organizativa y la tecnología son factores que motivan a los empleados y repercuten en su rendimiento. La cultura organizativa no tiene un impacto directo ni positivo en el rendimiento de los empleados. El estudio puede servir de base para diseñar estrategias empresariales que mejoren el rendimiento de los empleados en un entorno competitivo con el fin de aumentar la credibilidad de la empresa.

2.2. Científico

2.2.1 Cultura organizacional

La cultura organizativa se ha estudiado desde diversas disciplinas, cada una de estas ha visto la cultura organizativa a su manera. A continuación, se analizan definiciones que muestran cómo ven la cultura organizativa distintos autores de las ciencias aplicadas.

Vargas y Flores (2020) definen la cultura organizativa como el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores de la organización -adquiridos a través del aprendizaje social- que controlan la manera en que las personas y grupos de la organización interaccionan mutuamente y con las partes externas de la empresa. Asimismo, García et al. (2020) definen la cultura organizativa como un sistema complejo compuesto por

comportamientos aprendidos, normas, valores, creencias o ideas y símbolos que los miembros adquieren para formar parte de la organización.

Mena (2019) define la cultura organizativa como “la interacción social, las prioridades y la manera en que los colaboradores tienen una interrelación entre sí” (p.12). El autor también reconoce la importancia del proceso de socialización de los nuevos empleados en la organización. Esta forma de socialización, a través de las prácticas organizativas, permite a los colaboradores comprender y adherirse a procedimientos específicos dentro de la organización. Según Santos et al. (2019) el aspecto de socialización del aprendizaje de la cultura de una organización permite al colaborador entender los aspectos ocultos y complejos de las organizaciones.

Para Pereira (2020), la cultura puede definirse como los valores y creencias de las partes interesadas (es decir, administradores, miembros, administración y personal de apoyo), desarrollados en un proceso histórico y transmitidos mediante el uso del lenguaje y los símbolos.

Sobre la base de todas estas definiciones, puede concluirse que la cultura de una organización es la forma en que las personas se comportan y hacen las cosas. Todas las definiciones anteriores hacen hincapié en una serie de aspectos importantes relacionados con la cultura organizativa. Estos son: valores, socialización compartida, normas, prácticas compartidas, símbolos, lenguaje y narrativas. Las definiciones también explican cómo la cultura organizativa ayuda a los empleados a introducirse y socializarse en la nueva organización, al tiempo que garantiza la integración interna. Por último, las definiciones muestran que la cultura de una organización proporciona a sus miembros una forma determinada de percibir, pensar y sentir.

A efectos de esta investigación, la cultura organizativa se definirá como el patrón distintivo de supuestos, valores y normas compartidos que conforman las actividades de socialización, el lenguaje, los símbolos, los ritos y las ceremonias de los empleados de una organización. La adopción de esta definición se basa en diferentes aspectos

mencionados por otros autores, como Santos et al. (2019); García et al. (2020); Pereira (2020); Vargas y Flores (2020).

2.2.2 Modelos de cultura organizacional

Modelo de cultura organizacional de Handy

Fue desarrollado por Charles Handy, un autor y filósofo irlandés que se especializó en cultura organizacional, comportamiento y gestión, y Roger Harrison, profesor de psicología ocupacional. El modelo se publicó, en 1976, pero la teoría aún conserva su relevancia. Según el modelo, hay cuatro tipos de cultura empresarial:

- **Cultura del poder:** La responsabilidad de tomar decisiones importantes recae en muy pocos o en un solo individuo, generalmente un líder o propietario de un negocio. Estos individuos tienen un alto nivel de control sobre las actividades de la organización.
- **Cultura de la tarea:** Se enfocan en completar tareas y proyectos específicos. Las personas con las habilidades, los intereses y los recursos apropiados se reúnen para trabajar en un proyecto como equipo. El resultado del trabajo del equipo prima sobre los objetivos individuales y la influencia se basa más en la experiencia que en el puesto o la antigüedad.
- **Cultura de la persona:** Las personas trabajan de forma independiente y la organización solo existe para apoyarlas o promover sus intereses, compartiendo recursos. Tiene una mayor probabilidad que el trabajador se enfoque en sus propias carreras por encima de las necesidades de la organización en general.
- **Cultura de roles:** Las organizaciones con una cultura de roles tienen procedimientos y jerarquías claros, y las personas saben dónde se ubican. Al personal se le proporciona roles y responsabilidades de acuerdo con sus habilidades, calificaciones, intereses y especialidades (Cárceles et al., 2021).

Modelo de cultura organizacional de Edgar Schein

Edgar Schein fue profesor y pasó la mayor parte de su carrera analizando la cultura y el desarrollo organizacional. Argumentó que la cultura no se desarrolla de la noche a la mañana; la organización experimenta varios cambios y los empleados aprenden de experiencias pasadas, y las actitudes de los empleados forman la cultura general del lugar de trabajo. El modelo tiene tres niveles que muestran cómo se ven influenciadas las diferentes facetas de la cultura, a menudo ilustradas por una pirámide.

- **Artefactos:** Características de la organización que se ven, escuchan y experimentan con facilidad, como los códigos de vestimenta, los títulos de los puestos, el mobiliario de oficina, las instalaciones y los comportamientos.
- **Valores propugnados:** Estas son las cosas que los empleados y el empleador dicen sobre la organización, como una declaración de valores o una declaración de misión, estatutos del empleado o cómo los empleados dicen que se comportan.
- **Creencias subyacentes:** Estos son los valores que no se pueden medir; por ejemplo, un entendimiento de que el trabajo remoto está permitido, pero la creencia de que deben estar presentes en la oficina para salir adelante (Regalado, 2018).

Modelo de cultura organizacional de Hofstede

El modelo de Geert Hofstede proponía que los valores sociales influyen en la cultura de una organización y el comportamiento de sus empleados. La teoría sugiere que los siguientes factores poseen una incidencia en la cultura organizacional:

- **Índice de distancia de poder:** Esto se refiere al nivel en que los integrantes con menos poder de la organización aceptan que este se distribuye de manera desigual. Donde hay un alto grado de distancia de poder, la gente generalmente acepta que existe una cultura jerárquica, pero donde hay una distancia de poder baja, la gente exige que se justifiquen las desigualdades en el poder.

- Masculinidad versus feminidad: Los valores masculinos incluyen el logro, el heroísmo, la competencia y la asertividad, mientras que los valores femeninos incluyen la cooperación, la modestia, el consenso y en entre otras cosas la calidad de vida.
- Individualismo versus colectivismo: Relacionada con la forma en que una organización trata los intereses individuales versus los grupales. Aquellos con una cultura orientada hacia el individualismo esperan que el personal se cuide por sí mismo, mientras que el colectivismo se enfoca en la colaboración y el cuidado de los demás.
- Índice de evasión a la incertidumbre: Esto se refiere a cuán cómodos se sienten los empleados acerca de la incertidumbre y la ambigüedad y si la organización debe tratar de controlar el futuro o ver qué sucede.
- Orientación a largo y a corto plazo: Se comportan de manera que ayudan a facilitar recompensas futuras, mientras que aquellas en el extremo del espectro a corto plazo prefieren mantener la cultura y ver el cambio con recelo (Siervo, 2019).

2.2.3 Importancia de la cultura organizacional

Mena (2019) sugiere que la cultura organizativa es aún más importante hoy que en el pasado. Esto se debe al aumento de la competencia, la globalización, las fusiones, las adquisiciones, las alianzas y el aspecto evolutivo de la mano de obra. Todo ello ha creado una mayor necesidad de coordinación e integración entre las unidades organizativas para mejorar la eficacia, la innovación de productos y estrategias, la innovación de procesos y la capacidad de introducir con éxito nuevas tecnologías y programas.

La cultura organizativa es un factor importante utilizado para determinar hasta qué punto un empleado encaja en el contexto organizativo. Una cultura organizativa que maximiza el valor de los empleados como activos intelectuales promueve su participación intelectual y facilita el aprendizaje tanto individual como organizativo, y

fomenta la creación de nuevos conocimientos y la voluntad de compartirlos con los demás (Sapta et al., 2021). Esto significa que la cultura de una organización no sólo debe perseguir la consecución de metas u objetivos organizativos, sino también afianzar la atención de las necesidades personal existentes en la organización.

Santos et al. (2019) afirman que la cultura organizativa ayuda a explicar la variabilidad entre organización y directivos, tanto a escala nacional como internacional. La cultura organizativa ayuda a explicar por qué distintos grupos de personas perciben las cosas a su manera y accionan distintivamente a otros grupos.

La cultura organizativa influye en las políticas, las operaciones y las acciones cotidianas de los trabajadores. Además, cuanto más sólida es, más se orienta al mercado y menos se necesitan manuales de políticas, organigramas o procedimientos y normas detallados. En estas organizaciones, los empleados de todas las partes tienen conocimiento de sus funciones en gran parte de estos contextos, puesto que los valores rectores se encuentran totalmente esclarecidos (Cárceres et al., 2021).

De lo anterior se deduce que nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de la cultura organizativa. La cultura organizativa desempeña un papel importante en muchos aspectos de una organización, sobre todo en las acciones laborales cotidianas.

Según Pereira (2020) la cultura dentro de una PYME puede conducir al éxito de la gobernanza a través de la confianza entre directivo-empleado. Esta cultura enseña y exhibe comportamientos adecuados, motiva a los individuos y direcciona el procesamiento informativo. Estos componentes pueden configurar las relaciones internas y los valores. A su vez, unos valores sólidos pueden dar lugar a creencias sobre los modos de conducta preferidos y los objetivos deseables.

2.2.4 Características de la cultura organizativa

La cultura de una organización puede plasmarse en siete características principales; entre ellos se menciona a los siguientes:

- **Innovación y asunción de riesgos**

Contreras y Gómez (2018) explican la innovación como la introducción y aplicación de nuevas ideas que benefician positivamente a la organización y a sus miembros. Los directivos consideran la innovación como la principal fuente de ventaja competitiva. Diferentes estudios apoyan la innovación como un componente de la cultura organizativa que se expresa de diversas formas, como la orientación a la mejora, la adaptabilidad y la orientación al trabajo de alto rendimiento.

Se ha comprobado que la innovación está relacionada con la satisfacción laboral. Pues se ha descubierto que los empleados que trabajan en una cultura innovadora y de apoyo tienen más probabilidades de estar satisfechos con su trabajo. Además, desempeña un papel importante en el nivel de satisfacción del trabajador (Sapta et al., 2021).

- **Atención al detalle**

La atención al detalle define el nivel en que se espera que el personal muestre precisión y detalle en el lugar de trabajo. Sin embargo, también se afirma que, en el mundo actual, gran parte del tiempo y el esfuerzo de las organizaciones se dirige a la innovación y la agresividad, lo que conlleva un menor énfasis en la atención al detalle (Santos et al., 2019). Igualmente, se ha podido establecer que, el aspecto mencionado -prestar atención a los detalles- no recibe suficiente apoyo dentro de las empresas.

Además, estos resultados coinciden con la investigación realizada por Ulloa (2019) constatando que una cultura organizativa que hace hincapié en la innovación, la agresividad y el respeto a las personas, pero que resta importancia a la atención a los detalles, genera respuestas poco positivas por parte de los empleados.

- **Orientación a los resultados**

Se define como el nivel en que la dirección se enfoca en los resultados o productos retando importancia a las técnicas y procesos empleados para obtenerlos. Algunas organizaciones prestan más atención a los resultados que a los procesos, pero sostienen que es realmente el modelo de negocio de cada empresa el que define si la atención

debe tener mayor énfasis en los resultados o en las operaciones. No existe una teoría evidente ni investigaciones empíricas previas que respalden las expectativas de asociación con los resultados; sin embargo, es trascendental considerar las herramientas y los modelos que el colaborador de la empresa debe considerar para alcanzar el resultado deseado (Rodrigues, 2019).

- **Orientación a las personas**

La orientación a las personas sigue siendo una de las cuestiones más polémicas de la cultura organizativa actual. Algunas organizaciones son famosas por estar orientadas a los empleados, ya que se centran más en crear un mejor entorno laboral para que trabajen sus asociados. Otras, en cambio, son de naturaleza feudal y no tratan a sus empleados mejor que a máquinas de trabajo (Guerrero, 2020). La orientación a las personas como el grado en que la dirección puede aceptar las críticas del personal y se preocupa por los problemas y el desarrollo personal. Se constató un impacto positivo de la cultura en la satisfacción de los empleados debido a la gran importancia de los valores personales y el respeto por las personas; además, una organización orientada a las personas y que respeta a sus empleados tiende a crear respuestas recíprocas de compromiso, satisfacción e intención de permanecer en la organización (Contreras y Gómez, 2018).

- **Orientación de equipo**

Es un hecho bien establecido que los equipos sinérgicos ayudan a obtener mejores resultados en contraste con el esfuerzo individual. Cada organización se esfuerza por crear equipos que tengan habilidades complementarias y trabajen juntos de forma eficaz. Una asociación moderada entre la orientación al equipo y los resultados en la cultura organizacional mejora la distinción entre grupos internos y externos (Ulloa, 2019).

La orientación puede ser una medida demasiado amplia para captar la compleja naturaleza de las asociaciones de equipo y grupo. Hoy en día, se hace mucho hincapié en garantizar la unidad entre los colaboradores organizacionales. Si los empleados no

son capaces de trabajar juntos, pueden adoptarse medidas contraproducentes que impidan a la organización alcanzar los objetivos fijados (Rodrigues, 2019). Tener un equipo fuerte en una organización la hace competitiva, ya que esto demuestra que la empresa gestiona diferentes culturas dentro de un mismo equipo.

- **Agresividad**

Toda organización debe estar decidida a estar en lo más alto de su campo y tener un establo de clientes regulares que le proporcionen unos ingresos constantes. Este planteamiento está relacionado con el concepto de agresividad, refiriéndose al grado en que los empleados de una organización son competitivos en lugar de indulgentes (Maya et al., 2019). Cada organización establece el nivel de agresividad con el que trabaja el personal. una organización que pone un gran énfasis en la agresividad tiende a tener una respuesta positiva a su cultura. Además, fomenta la innovación y la competitividad global por medio de técnicas de supervivencia en el entorno, lo que convierte a la agresividad en un importante carácter de la cultura organizativa (Guerrero, 2020).

- **Estabilidad**

Algunas organizaciones creen que el cambio y la innovación constantes son la clave de su crecimiento, otras se centran más en mantenerse a sí mismas y a sus operaciones estables (Santos et al., 2019). Hoy en día, los directivos de muchas organizaciones buscan formas de garantizar la estabilidad de su organización en lugar de buscar un crecimiento indiscriminado; es una de las dimensiones de la cultura organizativa que presenta un alto impacto en el compromiso afectivo, la satisfacción laboral y el intercambio de información (Solarte et al., 2020).

2.2.5 Determinantes de la cultura organizativa

Los siguientes factores son determinantes de la cultura organizativa:

- **Filosofía del fundador**

La cultura organizativa de una empresa no surge de la nada y, una vez instaurada, es poco probable que desaparezca. Los fundadores deben tener una visión y definición de la organización y no deben ser limitados por costumbres e ideologías anteriores. Para que un sistema organizacional prospere es necesario un conocimiento sólido y profundo de la tradición y la historia. Una vez logrado, las jerarquías pueden disponer de un modelo mental compartido que permita a todo el personal dar sentido a los acontecimientos externos e internos (Contreras y Gómez, 2018).

- **Características de los miembros**

Las características personales de los miembros de una organización también afectan a la cultura que prevalece en ella. Por ejemplo, es probable que una organización con empleados jóvenes, ambiciosos y bien formados tenga una cultura organizativa diferente a la de una organización con empleados mayores, menos formados y con menos movilidad ascendente. La adecuación entre la organización, su cultura y cada uno de sus empleados debería dar como resultado un empleado satisfecho. También se ha comprobado que las orientaciones individuales de los líderes clave de la organización tienen un impacto significativo en la determinación de la cultura organizativa dominante (Pereira, 2020).

- **Tamaño de la organización**

El tamaño de la organización suele considerarse la influencia más importante en el tipo de cultura organizativa. En las organizaciones más grandes, las operaciones están más formalizadas, lo que significa que las culturas de las grandes organizaciones son diferentes dada su función y el tamaño de las operaciones. En una organización más pequeña, es mucho más fácil fomentar un clima de creatividad e innovación o establecer un tipo de gestión participativa con mayor énfasis en la distribución horizontal de responsabilidades. En cambio, en una gran organización es más fácil tener un tipo de gestión más autoritaria con énfasis en la distribución vertical de responsabilidades (Cárceles et al., 2021).

- **Políticas organizativas.**

Las políticas organizativas específicas pueden influir significativamente en una dimensión concreta de la cultura organizativa. Por ejemplo, si la política de la organización establece que los despidos solamente serán usados como última instancia permitiendo enfrentarse a la recesión empresarial, entonces, en general, fomentaría un entorno interno solidario y humanista. Las políticas organizativas de una empresa se comunican normalmente al directivo y al personal, ya sea verbalmente o en forma de estatutos y manuales escritos (Sapta et al., 2021).

- **Entorno**

La cultura organizativa no sólo se ve influida por factores internos organizacionales. Las fuerzas sociales también contribuyen a conformar la cultura organizativa. El entorno externo de una organización se compone de una serie de elementos dependientes e independientes, como las leyes y los reglamentos, la economía, la tecnología y la demografía, y la forma en que la organización interactúa con estos elementos altera la cultura de esa organización (Rodrigues, 2019). Los empleados de una organización suelen dar por sentada la naturaleza del entorno dentro de ese entorno, pero es importante para determinar la cultura organizativa.

2.2.6 Tipologías de cultura organizativa

Se han diseñado varias tipologías en relación con la cultura organizativa. Las tipologías son útiles porque proporcionan una visión general de las variaciones en las que se conceptualizan las culturas organizativas. Las más comunes son: cultura burocrática, cultura de clan, cultura adhocrática y cultura de mercado.

- **Cultura burocrática**

La cultura burocrática se forma en torno a valores de poder y control, delimitaciones claras de responsabilidad y autoridad, y altos grados de sistematización y formalidad. Este tipo de cultura valora las normas, la coordinación jerárquica, la formalización y los procedimientos operativos estándar con preocupaciones a largo plazo como la

eficacia, la previsibilidad y la estabilidad. Los directivos de una organización burocrática son buenos coordinadores, organizadores y ejecutores de normas y procedimientos claramente definidos (Cárceres et al., 2021).

- **Cultura de clan**

Las culturas organizativas basadas en el concepto de clan se centran en un entorno laboral de apoyo. Los empleados son tratados como de la familia y los intereses individuales quedan por encima de los intereses de la organización. Además, el compromiso de los miembros de la organización se garantiza mediante la participación. Los miembros reconocen una obligación que va más allá de sus descripciones de trabajo, entendiendo que sus contribuciones a la organización pueden exceder sus acuerdos contractuales (Mena, 2019).

Esta cultura hace hincapié en la cohesión, la participación y el trabajo en equipo; fomenta las comunicaciones horizontales y las relaciones humanas. Los miembros de la organización en las culturas de clan aportan lealtad, confianza y pertenencia continuada, mientras que la organización proporciona una gestión competente, participación y sentido de pertenencia (Cárceres et al., 2021).

- **Cultura adhocrática**

Esta cultura refleja valores en torno al cambio, el espíritu emprendedor, el entusiasmo y el dinamismo, y se acepta la experimentación, la innovación, el riesgo, el desafío, la vanguardia y la creatividad. Reacciona rápidamente al cambio y también lo crea porque se fomenta y recompensa la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad que promueven el crecimiento (Vargas y Flores, 2020). La eficacia dentro de este tipo de cultura organizativa significa ofrecer productos nuevos y únicos y un crecimiento rápido. También se ha considerado que el tipo de cultura organizativa es importante para entender la transformación organizativa o la innovación. Una cultura adhocrática se asocia con mayores niveles de innovación organizativa que otros tipos de cultura.

- **Cultura de mercado**

La consecución de objetivos mensurables y exigentes, especialmente los financieros y de mercado, caracteriza a la cultura de mercado. La competitividad y la orientación al beneficio prevalecen en toda organización con cultura de mercado. Los empleados de una organización con cultura de mercado son responsables de un nivel acordado de rendimiento, que la organización intercambia a cambio de un nivel acordado de remuneración y recompensa. Por lo tanto, la competitividad y la orientación a la obtención de beneficios existen en todo el tipo de organización de cultura de mercado, porque el aumento de los niveles de rendimiento del empleado se recompensa con una mayor remuneración proveniente de la organización (Cárceres et al., 2021).

2.2.7 Niveles de cultura organizativa

En la cultura organizativa existe en varios niveles, que difieren en términos de visibilidad e invisibilidad. Estos niveles visibles e invisibles comprenden componentes cognitivos como los supuestos, los valores y los artefactos. Numerosos estudios sobre cultura organizativa utilizan el modelo de Schein para destacar la estructura y el funcionamiento de la cultura organizativa. El siguiente diagrama (Figura 1) explica los niveles de cultura:

Figura 1.

Niveles de cultura organizativa.



Nota. (Regalado, 2018).

La figura 1 describe la cultura organizativa en tres niveles: el nivel más bajo es el de los supuestos, seguido del de los valores y creencias, y el nivel más alto de manifestación cultural es el de los artefactos.

- **Supuestos**

Los supuestos constituyen el nivel menos visible o más profundo de la cultura organizativa. Se caracterizan por ser creencias inconscientes y asumidas que son la fuente de valores y acciones, siendo los supuestos básicos las verdades incuestionables que el equipo de la organización sostiene con respecto a la naturaleza, la actividad y las relaciones humanas. Pueden perpetuarse mediante cuentos populares y mitos, como “somos los mejores en....” (Sapta et al., 2021).

Una organización solo tiene una cultura cuando ha tenido suficiente historia como para haber desarrollado estos conjuntos de supuestos compartidos. Del mismo modo, los empleados desarrollan, inventan o descubren los supuestos a partir de su experiencia, por lo que los futuros empleados los consideran válidos debido a que parecen haber tenido éxito en el pasado. Estos supuestos se consideran importantes porque definen la forma en que los empleados deben percibir, pensar y sentir los problemas de la organización (Pereira, 2020).

- **Valores y creencias**

Se identifican los valores como conceptos básicos y creencias sobre condiciones que son muy importantes y significativas para los empleados y que poseen estabilidad durante periodos largos de tiempo. Por ello, estos reflejan el núcleo y la solidez de la cultura empresarial. Estos se han mantenido estables durante mucho tiempo sin ser contravenidos pueden darse por sentados, hasta el punto de que los empleados ya no sean conscientes de ellos. Algunos valores están estrechamente asociados a códigos morales y éticos, y determinan lo que el personal debe hacer (Rodrigues, 2019).

A medida que los valores empiezan a darse por sentados porque se ve que funcionan de forma fiable, la validación social puede convertir los valores en una creencia apenas

cuestionada. Tener valores compartidos y firmemente arraigados es muy importante dentro de una organización, especialmente para las que operan en el sector servicios. Se cree que los valores y las creencias influyen enormemente en los procesos de toma de decisiones y moldean los comportamientos individuales y organizativos. Los comportamientos basados en suposiciones y creencias subyacentes se transmiten a través de historias, lenguaje especial y normas institucionales (Ulloa, 2019).

- **Artefactos y símbolos**

Los artefactos se describen como lo que se observa al entrar en la organización. Son los símbolos y signos de comunicación que se sostienen de conductas visibles y audibles (Solarte et al., 2020). Los símbolos culturales pueden ser el lenguaje, la jerga y los objetos físicos. Un símbolo es un objeto que puede utilizarse para representar un significado subyacente más allá de su contexto intrínseco (Maya et al., 2019). Los símbolos pueden ser palabras, objetos y gestos que obtienen su significado de la socialización organizativa. Las organizaciones suelen recurrir a los símbolos como la forma observable más sencilla y básica de expresar su cultura.

Aunque existen otros modelos jerárquicos de cultura, es importante señalar que las culturas organizativas reales no son tan nítidas y ordenadas como los modelos parecen dar a entender. Cuando hay culturas, también suele haber subculturas. Donde hay acuerdo sobre las culturas, también puede haber desacuerdos y contraculturas, y también diferencias significativas entre la cultura propugnada y la cultura en la práctica (Robles et al., 2018).

2.2.8 Transmisión de la cultura organizativa

Los individuos conocen la cultura de una organización a través de la observación, la participación y la formación, a esto se describe como inculturación, y es el procedimiento por el cual un individuo absorbe los detalles de su cultura particular, e implica que las desviaciones del comportamiento aceptable pueden ser castigadas (Calderón, 2018). Estas pautas de comportamiento aceptable se comunican mediante el lenguaje, las historias y las prácticas a los distintos miembros.

- **El lenguaje**

Varias unidades y elementos dentro de una empresa hacen uso de un lenguaje que permite la identificación del personal sobre lo que compone una cultura o subcultura. Al conocer la lengua empleada en la organización sus integrantes la aceptan y al hacerlo contribuyen hacia su preservación. A través del tiempo, las empresas instauran acrónimos y jergas únicas para la descripción de equipos, personal clave, proveedores, productos y otros vinculados con sus actividades (Santos et al., 2019).

Los nuevos empleados suelen sentirse abrumados por estas siglas y jergas que, al cabo de seis meses de trabajo, pasan a formar parte plenamente de su lenguaje. Una vez aprendida, estos términos accionan como un elemento común que asocia a los integrantes de una cultura específica dentro de la empresa (Maya et al., 2020).

- **Historias (narrativas)**

Las narraciones se extraen de la historia de la organización y se centran en un único acontecimiento unificado. Las personas cuentan historias porque les ayudan a influir en la comprensión que los demás tienen de las situaciones y los acontecimientos, además de ilustrar sus conocimientos y su visión del funcionamiento de la organización. Las narrativas también son indicadores importantes de los valores y creencias culturales, por tanto, la estructura de poder de una organización (Soomro y Shah, 2019).

- **Rituales compartidos (prácticas)**

Algunas empresas celebran rituales en forma de ceremonias anuales de entrega de premios, en reconocimiento de servicios destacados o en reconocimiento del éxito en la consecución de determinados objetivos fijados por la organización, como los objetivos de ventas. Estas funciones actúan como motivadoras, al reconocer públicamente un rendimiento sobresaliente (Siervo, 2019).

La cultura organizativa comprende las creencias, valores, normas y supuestos que el fundador de la organización tenía de ella. Estos se mantienen al transmitirse a las

personas de la organización, lo que convierte a las personas en las mayores fuentes de la cultura. Una cultura fuerte se percibe a través de sus empleados y puede aportar buenos negocios a una organización (Ulloa, 2019).

2.2.9 Satisfacción laboral

La investigación sobre la satisfacción laboral se remonta hace mucho tiempo, convirtiéndola en una de las variables más estudiadas en el comportamiento organizativo. El interés por estudiar el fenómeno emana de su influencia observada en distintos aspectos relacionados con el buen funcionamiento de una organización, como el compromiso laboral y la productividad.

Varios hallazgos han permitido definir la satisfacción laboral. Mora y Mariscal (2019) definen la satisfacción laboral como una condición afectiva placentera resultante de la valoración de la forma en que la situación laboral experimentada satisface las necesidades, valores y expectativas de la persona.

Del mismo modo, Saavedra y Delgado (2020) definen la satisfacción laboral como una condición emocional agradable producto de la valoración, reacción afectiva y actitud hacia el propio trabajo. Por otro lado, Chiang et al. (2018) sostienen que es una actitud, pero señala que los investigadores deberían distinguir claramente los objetos de evaluación cognitiva que afectan a la emoción, las creencias y los comportamientos.

Considerando la definición anterior, es posible determinar que la satisfacción laboral explica qué es lo que hace que la gente quiera ir a trabajar y qué es lo que les hace felices del trabajo que hacen. Se puede decir que es la reacción positiva que uno tiene hacia su trabajo y cómo se evalúa (Dávila et al., 2021). A efectos de este estudio, la satisfacción laboral se definirá como una actitud que los individuos tienen hacia su trabajo. Es la medida en que uno se siente positiva o negativamente acerca de los aspectos intrínsecos (reconocimiento, promoción y responsabilidad) y/o extrínsecos (salario, supervisión y condiciones de trabajo) de su trabajo (Tomás et al., 2019).

2.2.10 Teorías de la satisfacción laboral

Para conceptualizar mejor la satisfacción laboral, han surgido diversas teorías que han proporcionado el marco vital para comprender el concepto. Las teorías que intentan explicar la satisfacción laboral se dividen en dos categorías en la literatura. Estas son: teorías del contenido y del proceso; las cuales describen la importancia psicológica de la satisfacción laboral para el empleado, el proceso de interacción de valores y necesidades, y las relaciones entre las características organizativas e individuales en la satisfacción laboral. A continuación, se presentan las explicaciones de cada teoría:

2.2.10.1 Teorías del contenido

Las teorías del contenido sugieren que la satisfacción laboral emerge cuando la actividad laboral es capaz de satisfacer la necesidad de crecimiento. La verdadera satisfacción con el trabajo sólo puede darse si se concede a los individuos suficiente responsabilidad y discreción para permitirles crecer mentalmente (Sabater et al., 2019).

Así, las teorías del contenido intentan determinar el cumplimiento de las necesidades y la consecución de los valores pueden conducir a la satisfacción laboral. Las principales que se analizan en este estudio son la teoría de Maslow (1954) y la teoría del motivador-higiene de Herzberg (1966).

- **La teoría de la jerarquía de Maslow**

La base de esta es que el ser humano, por excelencia, siente motivación hacia las necesidades insatisfechas, y que es necesario satisfacer ciertos factores inferiores previo a las superiores. A medida que cada necesidad en términos de la jerarquía se satisface sustancialmente, la siguiente necesidad se convierte en dominante. La satisfacción laboral es reforzada con una remuneración por el servicio prestado y, a su vez, el individuo puede satisfacer estas necesidades (Madero, 2023).

Esta es la primera razón que motiva al ser humano a trabajar duro. Sin embargo, depende de los niveles de necesidad. Si perder el trabajo significa la posibilidad de pasar hambre o perder la casa, la mayoría de la gente se inclinará naturalmente a

trabajar más. La teoría de Maslow indica que existe satisfacción laboral cuando el trabajo y el entorno que lo rodea satisfacen las necesidades jerárquicas del individuo (Castro, 2018).

- **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Herzberg, Mausner y Snyderman propusieron que la motivación de un empleado para trabajar se entiende mejor cuando se comprende la actitud respectiva de ese empleado. Basados en los hallazgos de su investigación, desarrollaron dos listas distintas de factores -conocidos como factores higiénicos y factores motivadores- por su trascendencia al momento de afectar a la motivación general de los empleados y a la satisfacción laboral. Los factores higiénicos son relativos al contexto laboral incluyendo, por ejemplo, el salario (Sabater et al., 2019).

Mientras tanto, la teoría del motivador-higiene es una de las principales fundacionales del estudio de la satisfacción laboral. Las dimensiones intrínseca y extrínseca de la satisfacción laboral basadas en los motivadores e higienistas permiten la comprensión conceptual del trabajo y de cómo motiva y proporciona satisfacción a los empleados (Factor, 2018).

2.2.10.2 Teorías de procesos

Las teorías del proceso intentan explicar la satisfacción laboral analizando en qué medida el trabajo satisface las expectativas, los valores y las necesidades de la persona. Se sugiere que las teorías del proceso se centran en cómo se produce realmente la motivación. Se hace hincapié en el proceso de fijación de objetivos individuales y en la evaluación de la satisfacción una vez alcanzados los objetivos. A continuación, se mencionan las siguientes teorías:

- **La teoría de la expectativa de Vroom**

Vroom desarrolló la teoría de la Valencia-Instrumentalidad-Expectativa (VIE) de la motivación laboral. La valencia se define como las recompensas que valoran los empleados; la instrumentalidad se define como si la dirección cumplirá o no las

recompensas; y la expectativa se define como aquello que el personal considera que pueden conseguir en función de sus características individuales (Lizana, 2018). La teoría de la expectativa de Vroom sugiere que los individuos toman decisiones relacionadas con el trabajo basándose en la creencia de que un determinado nivel de esfuerzo conducirá a un nivel específico de rendimiento y recompensa. La teoría explica que las personas no sólo se guían por las necesidades o los logros, sino que también toman decisiones sobre lo que harán o no harán (Rodríguez et al., 2020). En este sentido, la teoría vincula la expectativa y el cumplimiento de la tarea con la probabilidad de reconocimiento.

- **La teoría de la equidad de Adam**

Propone que los trabajadores comparen los resultados que obtienen de su trabajo y de la organización con los insumos que aportan (relación resultado-insumo) (Calderón, 2018). Los resultados incluyen el salario, los beneficios complementarios, el estatus, las oportunidades de ascenso, la seguridad laboral y cualquier otra cosa que los trabajadores deseen y puedan recibir de la organización.

Los inputs son las habilidades especiales de los empleados, la formación, la educación, la experiencia laboral, el esfuerzo en el trabajo, el tiempo y cualquier otra cosa que el colaborador distingue como aporte empresarial. La teoría configura un elemento más amplio del factor individual, e incorpora la influencia y la comparación de las situaciones de otras personas -por ejemplo, colegas y amigos- en la formación de una visión comparativa y una conciencia de la equidad, que comúnmente se expone como un aspecto de lo que configura como justo. La manera en que los individuos miden esta sensación de justicia constituye el eje de la teoría de la equidad (Sapta et al., 2021).

2.2.11 Importancia de la satisfacción laboral

En el ámbito organizativo es importante destacar la satisfacción laboral como uno de los pilares que mueven la organización. A través de los estudios realizados sobre la satisfacción en el trabajo es posible entender mejor la empresa, por medio de sus antecedentes y consecuentes en su entorno y los fenómenos que ocurren en ella.

Teniendo en cuenta que, al ser el individuo insertado activamente en la organización, tendrá un nivel de percepción más agudo sobre el trabajo que realiza, involucrando no sólo la racionalidad de comprometer su mano de obra, sino también factores afectivos, juzgando lo que considera correcto o no, implicando directamente en su satisfacción y consecuentemente en la eficacia en la organización (Chiang et al., 2018).

La satisfacción está estrechamente vinculada entre el empleado y su trabajo, en el placer que siente de estar en ese ambiente y desempeñar su función, es decir, el resultado de las buenas experiencias que ocurren con frecuencia en la organización. Desde otra perspectiva, es posible ver que la satisfacción implica una comparación entre la expectativa que el empleado crea sobre su trabajo y el trabajo realizado por él. De esta forma, se puede comparar con una escala a medida que el trabajo realizado se aproxima a la expectativa creada, el nivel de satisfacción aumenta (Saavedra y Delgado, 2020).

La medición de la satisfacción del colaborador dentro del ambiente organizacional es posible utilizar varios parámetros que interfieren en el nivel de satisfacción del individuo, siendo estos: remuneración, carrera, convivencia con los compañeros y la dirección de la organización, clima organizacional, posibilidad de promoción, condiciones físicas, estabilidad, ser apoyado y asegurado con respecto a los peligros de la función desempeñada, lo que el empleado piensa que es justo, saber lo que la empresa espera de los que forman parte de ella y a pesar de involucrar todos estos factores internos, la satisfacción puede ser influenciada por factores que suceden externamente, relaciones, familia, estudios y entre otros (Tomás et al., 2019).

La satisfacción en el trabajo como cualquier área de la organización puede generar consecuencias para ambas partes involucradas, tanto para el elemento empresarial como para el empleado y de esta forma puede afectar directamente aspectos del comportamiento y de la salud en general, tanto física como mental (Cruz, 2020). Siendo la satisfacción en el trabajo instigada por la capacidad de hacer frente a diversas situaciones, es decir, demostrando la capacidad de dinamizar y adaptarse al proceso de satisfacción, se inserta en múltiples situaciones, tales como características de

personalidad, situaciones en su rutina de trabajo, expectativas generadas, necesidades creadas y motivaciones (Vargas y Flores, 2020). En consecuencia, no es posible abarcar toda su complejidad en una única área de estudio y, por eso, también es objeto de estudio en las áreas de la administración. Ya que consideran que para medir la satisfacción laboral se debe analizar también el componente afectivo emocional y cognitivo (la racionalidad del empleado sobre el trabajo).

2.2.12 Factores determinantes de la satisfacción laboral

Originalmente, la satisfacción en el trabajo se estudiaba como predictor de comportamientos como el rendimiento, el absentismo y la rotación. Más recientemente, el interés se ha desplazado hacia la identificación de factores que influyen o predicen la satisfacción laboral. Casi cualquier factor relacionado con el trabajo puede influir en el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de una persona (Boada, 2019). Los principales determinantes se dividen en factores organizativos y personales.

2.2.12.1 Factores organizativos

Varios estudios han sugerido que la satisfacción laboral puede estar determinada por tres factores organizativos principales: (1) relacionados con los entornos de trabajo; (2) relacionados con aspectos específicos de los puestos de trabajo; y (3) asociados con los individuos implicados (Chiang et al., 2018). Los factores organizativos examinados en este estudio son: el propio trabajo, el salario, la supervisión, las oportunidades de promoción y las condiciones de trabajo y de los compañeros.

- **El propio trabajo**

El trabajo en sí se refiere al sentimiento del empleado respecto a sus labores: si al empleado le gusta su trabajo o no. Se relaciona a la medida en que el trabajo proporciona al individuo tareas estimulantes, oportunidades de aprendizaje y crecimiento y la oportunidad de ser responsable y rendir cuentas de los resultados

(Simbron y Sanabria, 2020). El personal suele preferir puestos laborales que les permitan aplicar sus capacidades y habilidades, y que incorporen una diversidad de acciones o actividades vinculadas al rendimiento. Esta preferencia hace que el trabajo sea un reto mental (Juca y Robles, 2019).

Sin embargo, un desafío insuficiente puede llevar al aburrimiento, un desafío excesivo puede hacer que los empleados experimenten frustración y sentimientos de fracaso, y un nivel adecuado de desafío provocará sentimientos de placer y satisfacción (Pujol y Dabos, 2018). La satisfacción laboral de los empleados se sustenta del nivel de satisfacción que un empleado tiene con los componentes del trabajo, como el propio trabajo.

- **Retribución**

La satisfacción con la retribución es una preocupación primordial tanto para los empresarios como para los trabajadores. Para los empleados, la retribución tiene una importancia evidente al momento de satisfacer sus necesidades económicas. También es importante que los empleados estén satisfechos con su retribución global, ya que esto puede repercutir en sus actitudes y comportamientos (Salazar, 2019).

La insatisfacción de los trabajadores con su salario, por ejemplo, puede disminuir su compromiso con el trabajo, aumentar los robos y catalizar la rotación. Para los empresarios la cuestión tiene implicaciones para la supervivencia de la empresa en caso de no obtener rendimiento acertado y relativo a sus inversiones. Los empleados que se sientan poco recompensados intentarán restablecer la equidad reduciendo las aportaciones, como aumentar el absentismo, llegar tarde al trabajo, hacer pausas más largas y disminuir la productividad, o abandonando la organización, todo lo cual resulta muy costoso para un empleador (Boada, 2019).

- **Supervisión**

Se ha podido demostrar la existencia correlativa entre la satisfacción laboral y la supervisión, la cual se determina como la relación entre el empleado-supervisor, desempeñando un rol significativo con respecto a la satisfacción laboral en términos de la capacidad del supervisor para proporcionar apoyo emocional o técnico y orientación en las tareas relacionadas con el trabajo. La consideración que un supervisor tiene por los sentimientos, el bienestar y las contribuciones de sus subordinados es un importante factor predictivo de la satisfacción laboral (Pedraza, 2018).

Los supervisores cuyos estilos de liderazgo hacen hincapié en la consideración y la preocupación por los empleados, suelen tener trabajadores más satisfechos que los supervisores que practican la estructuración de tareas y la preocupación por la producción. Del mismo modo, aportan la parte humanística al trabajo -siendo considerados con sus empleados- contribuyen a aumentar el nivel de satisfacción laboral del empleado (Juca y Robles, 2019).

- **Oportunidades de promoción**

Se refieren a la disponibilidad de ascenso para los empleados. Considera que la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con las oportunidades de promoción. La relación positiva entre la promoción y la satisfacción laboral depende de la equidad percibida por el personal. De lo anterior se puede concluir que las oportunidades de promoción desempeñan un papel clave en la satisfacción laboral de los empleados, por lo que es importante que los empresarios garanticen que las políticas de promoción sean claras y justas y que los empleados las comprendan (Salazar, 2019).

- **Compañeros de trabajo**

Las necesidades sociales de muchos individuos pueden satisfacerse a través de su interacción favorable tanto con los compañeros de trabajo como con los directivos en el trabajo. Además, que los compañeros de trabajo comprensivos y serviciales pueden aumentar la satisfacción laboral de los empleados (Pujol y Dabos, 2018). El vínculo entre integrantes de una empresa tiene una influencia importante en el compromiso organizativo de los empleados que se deriva de su satisfacción laboral; aumentan la satisfacción laboral, sobre todo cuando se considera a los compañeros como amigos y como una red de apoyo.

- **Condiciones de trabajo**

Las personas quieren estar cómodas y seguras mientras trabajan. La iluminación, la temperatura y el nivel de ruido adecuados son aspectos que evitan que las personas se sientan incómodas y, por tanto, experimenten insatisfacción. Las personas quieren que los elementos tangibles que necesitan para trabajar les permitan realizar bien su trabajo (Dávila et al., 2021).

2.2.12.2 Factores determinantes personales

Los determinantes personales, como la raza, el sexo, la edad, el nivel educativo, la experiencia laboral, la permanencia en el puesto y el estado civil, suelen incluirse en los estudios de satisfacción laboral para describir a los participantes y determinar las relaciones entre las variables. Las investigaciones muestran a menudo la existencia de relaciones entre los determinantes personales y la satisfacción en el trabajo (Ayala y Lescano, 2019).

- **Raza:** Las diferencias basadas en la raza relativas a la satisfacción laboral pueden atribuirse a la homogeneidad del grupo, porque a medida que aumenta la homogeneidad, los miembros del grupo experimentan un incremento progresivo de la satisfacción en el trabajo (Rodrigues, 2019).

- Género: Las diferencias de género en los factores determinantes de la satisfacción laboral, refleja que las mujeres conceden más importancia a los factores sociales, mientras que los hombres valoran más la remuneración, la promoción y otros aspectos extrínsecos. Se sostiene también que existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres en cuanto a las dimensiones laborales que inciden en la satisfacción de este contexto. El género masculino tiende a estar más satisfechos con la remuneración que las mujeres, mientras que las féminas suelen a estar más satisfechas con sus compañeros de trabajo que los hombres (Pedraza, 2018).
- Edad: Los jóvenes suelen estar más insatisfechos que los de más edad, porque exigen más de lo que su trabajo les puede proporcionar. Los trabajadores de más edad poseen más antigüedad y experiencia laboral, lo que les permite pasar fácilmente a puestos más gratificantes y satisfactorios. Los trabajadores de más edad dan menos importancia a la autonomía o a la promoción y, por tanto, exigen menos de su trabajo, lo que les hace estar más satisfechos que sus homólogos más jóvenes (Ayala y Lescano, 2019).
- Nivel educativo: Los estudios han encontrado relaciones positivas entre los niveles de educación y la satisfacción laboral. Esta disminuye en relación con el aumento del nivel educativo, ya que las expectativas de los empleados a menudo no son satisfechas por los empresarios (Juca y Robles, 2019).
- Experiencia laboral: Existe una relación significativa entre la experiencia y la satisfacción laboral; este se atribuye a la estabilidad laboral y las oportunidades de promoción. Las personas con más experiencia laboral sienten más respeto por su trabajo y pueden aplicar su experiencia a su trabajo; también es más probable que disfruten del entorno laboral (Saavedra y Delgado, 2020).

- **Permanencia:** Vinculado con el número de años que un colaborador lleva trabajando; la permanencia y la satisfacción laboral están relacionadas positivamente. La satisfacción de los empleados disminuye durante el primer año de empleo y se mantiene baja durante varios años, tras los cuales aumenta. Igualmente, las expectativas del colaborador resulta ser alta en el momento del nombramiento, pero cuando no se cumplen, el efecto resultante provoca un descenso de la satisfacción laboral. A medida que el empleado va adquiriendo madurez y experiencia, las expectativas iniciales disminuyen hasta un nivel más realista, lo que hace que dichas expectativas sean más alcanzables, coincidiendo así con un aumento de la satisfacción laboral (Salazar, 2019).
- **Estado civil:** Los empleados casados experimentaban mayores niveles de satisfacción laboral que los solteros. También se ha establecido que la puntuación media de satisfacción laboral de las divorciadas y viudas era superior a la de los grupos de solteras y casadas (Pujol y Dabos, 2018).

2.2.13 Dimensiones de la satisfacción laboral

Mendoza et al. (2022) identifican algunas dimensiones que engloban la satisfacción laboral: la satisfacción con el trabajo, que incluye el interés y las oportunidades laborales, así como el éxito para el desarrollo de las operaciones o funciones. La satisfacción con el salario, que además de la cantidad en sí también se relaciona con la manera en que se distribuye entre los demás empleados; la satisfacción con la promoción, que incluye las oportunidades de formación que posteriormente conducen a la promoción.

Por su parte, Saavedra y Delgado (2020) destacan la satisfacción con el reconocimiento (elogios y/o críticas por el trabajo realizado); la satisfacción con los directivos, asociada a sus estilos de liderazgo, sus competencias y conocimientos técnicos y su relación con el personal; la satisfacción con los compañeros de trabajo,

atendiendo a sus competencias, apoyo y relaciones interpersonales; la satisfacción con los propios beneficios conseguidos; y la satisfacción con su puesto laboral.

Asimismo, Pujol y Dabos (2018) estiman necesaria la satisfacción con los propios beneficios conseguidos en la empresa/organización, como pensiones, seguro de enfermedad y vacaciones; satisfacción con las condiciones laborales, en las que se incluye tiempos de descanso, el propio lugar de trabajo o los aspectos ergonómicos; satisfacción con la organización y la dirección, incluidas las prestaciones y las políticas salariales.

2.2.14 Cultura organizacional y satisfacción en el trabajo

Existen varios estudios que investigan la relación entre estas dos variables, principalmente porque tiene un efecto importante en la productividad del colaborador (Pinto et al.,2018)

Sapta et al. (2021) realizaron un estudio en la banca y concluyó que la cultura organizacional constituye un elemento trascendental para la satisfacción de los empleados. Santos et al. (2019) realizó una investigación en una organización cuya cultura estaba basada en normativas exponiendo una asociación positiva entre las percepciones de la cultura y la satisfacción de los empleados. Dávila et al. (2021) sugieren que hay tipos de cultura que transmiten más satisfacción a los empleados, como la cultura de clan y la adhocracia. A su vez, la cultura de mercado y la cultura jerárquica aumentan la lealtad y el deber de los empleados para con la empresa.

Soomro y Shah (2019) relacionan las dos variables y concluyen que la mayoría de las dimensiones de la satisfacción en el trabajo están asociadas a la cultura de la empresa, ya que una persona satisfecha se siente mucho más receptiva y consciente de la importancia y significación de los aspectos de la evaluación de la cultura organizacional donde trabaja.

Pereira (2020) señala que la cultura organizativa afecta a la satisfacción de los empleados cuanto más fuerte es la cultura, más satisfechos están los empleados. Por su parte, Calderón (2018) investigó el impacto de la cultura organizativa en la calidad de vida laboral y descubrieron que las culturas más jerárquicas se asocian negativamente con la satisfacción laboral, mientras que las culturas de clan muestran referencias inversas y también son muy importantes para el compromiso organizativo de los empleados.

Por todo ello, se considera que el análisis de las prácticas culturales, así como su influencia en la satisfacción laboral es absolutamente necesario, para lograr la satisfacción profesional y personal de los empleados, al tiempo que se mejora el desarrollo organizacional. Así, y a partir de estos argumentos, se ha destacado que, a mayor cultura organizacional, mayor satisfacción laboral de los funcionarios de cualquier empresa, o microempresa.

2.3. Conceptual

Beneficios laborales: Caracterizado por ser uno de los aspectos con mayor significancia dentro del campo laboral, debido a que facilita el cubrimiento de necesidades económicas y fisiológicas (Cruz, 2020).

Calidad: Se caracteriza por ser uno de los elementos organizacionales más relevantes puesto que facilita la medición del nivel de competitividad que garantiza una empresa (Calderón, 2018).

Capacidad directiva: Se relaciona con la formación empresarial del grupo de trabajo con el propósito de encontrar estrategias laborales acertada para el alcance y consecución de objetivos (Boada, 2019).

Comportamientos: Son las acciones cotidianas, de observación y medible, que se efectúa de forma constante. En una empresa, estos comportamientos proyectan la cultura organizacional (Carrillo, 2016).

Desarrollo personal: Es necesario que todo el personal de la empresa tenga la oportunidad de su desarrollo personal y que se pueda sentir bien consigo mismos, así es posible su superación profesional (Calderón, 2018).

Habilidades: Son aquellas destrezas que se adquieren a partir del nuevo conocimiento o entrenamiento. La adquisición de habilidades en la empresa debe centrarse en enfoques modernos subrayando la formación o capacitación profesional (Cruz, 2020).

Identidad: Posibilita el planteamiento de la misión y visión de la empresa de una forma objetiva y clara; aquello con el propósito de alcanzar las metas planificadas y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales (Pujol y Dabos, 2018)

Incidencia: Cosa o situación que suele efectuarse en el transcurso de un contexto o asunto y que tiene repercusiones en él por medio de una irrupción o alteración (Calderón, 2018).

Innovación adaptativa: Se relaciona principalmente con probar nuevos enfoques como respuesta hacia un escenario operativo cambiante y variable (Mora y Mariscal, 2019)

Innovación anticipatoria: Tiene implicaciones con respecto a la exploración de problemas y su resolución trae consigo compromisos futuros para la organización y salvaguarda inconvenientes anticipados (Mora y Mariscal, 2019).

Innovación orientada a la mejora: Enfocado en mejorar las prácticas laborales, logro de eficiencias y mejora de resultados. Construye elementos adecuados sobre contextos pre-existentes, en lugar de contender el condicionante quo (Mora y Mariscal, 2019).

Innovación orientada a la misión: Implica elementos y condicionantes objetivos destinado hacia la innovación. La innovación implica el cambio de aspectos vinculada a la razón de ser de la empresa y los detalles de cómo se alcanzarán estos determinantes (Mora y Mariscal, 2019).

Personal: Es el conjunto de personas, clientes internos y externos que laboran en una misma institución. Estos individuos poseen actitudes y habilidades adecuadas para desempeñar una función en específico (Calderón, 2018).

Reconocimientos y/o incentivos: Las actividades laborales reconocidas y los incentivos provenientes de la empresa constituyen el elemento clave que mantiene al capital humano motivado. Así se impide la rotación del personal institucional (Torres y Zegarra, 2018)

2.4. Legal

En los siguientes apartados, se presentan las leyes, normas y regulaciones relativas con el desarrollo de este documento de investigación.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)

Art. 33.- El trabajo se instituye como un derecho, una obligación social, un derecho económico, una fuente de realización personal y una base económica. El Estado respetará plenamente el derecho de los trabajadores a trabajar en un empleo de su elección o convenio, en condiciones de seguridad y libertad, con el propósito de alcanzar la dignidad, una vida digna, un salario justo y buena salud.

CÓDIGO DEL TRABAJO DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Art. 42.- Obligaciones del empleador:

- a) Proporcionar oportunamente a los trabajadores las herramientas, equipos y materiales que necesiten para realizar su trabajo en condiciones adecuadas.
- b) Tratar dignamente a los trabajadores y no permitir que sean maltratados de palabra o de obra.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador:

- a) Trabajar en condiciones normales de trabajo;

- b) Trabajar más allá de la jornada máxima, incluidos los fines de semana, cuando los intereses de los usuarios se vean amenazados por un peligro inminente o un accidente. En tales casos, el salario podrá incrementarse de acuerdo con la ley.
- c) Comportarse correctamente en el lugar de trabajo;
- d) Notificar al empresario cuando exista una razón válida para ausentarse del trabajo;
- e) Informar al empresario o a su representante de cualquier peligro para la propiedad que pueda poner en peligro la vida o los intereses del empresario o del trabajador.

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

Garantizar el equilibrio territorial de Ecuador y promover el crecimiento de los salarios, la inversión y la producción.

DESARROLLAR LA PYME Y DEMOCRATIZAR LA PRODUCCIÓN.

Esta normativa tiene como eje central el promover el desarrollo socio-económico de las PYMES.

Se define como micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) a toda persona que realice actividades manufactureras, comerciales y/o de servicios como unidad de producción, con un número de trabajadores/integrantes/miembros y una facturación anual determinada para esta categoría según los dictámenes de esta normativa. Si las variables utilizadas son diferentes, se utilizará el volumen de negocios bruto anual en lugar del número de empleados para determinar la categoría empresarial. Las empresas artesanales que sean capaces de cumplir con las disposiciones de las PYMES podrán beneficiarse de las ventajas previstas en la presente Ley, siempre que cumplan los requisitos y disposiciones del presente Reglamento.

AUTORIDAD REGULADORA DE LAS PYMES.

Aprobará las políticas y proyectos presentados por los órganos ejecutores, y controlará y evaluará la actuación de los órganos responsables de su ejecución, teniendo en cuenta

las especificidades culturales, sociales y ambientales de cada región, y formulará las medidas de apoyo técnico y financiero necesarias,

elaborará, priorizará y coordinará los programas de acción para el desarrollo sostenible de las PYME y establecerá un presupuesto anual para la ejecución de todos los programas y proyectos prioritarios.

INDICADOR DE CULTURA LABORAL

Art. 23.- El Índice de Cultura Laboral de los Indicadores de Cultura Laboral (ICC) se crea evaluando diversos elementos, factores y subfactores medidos y determinando el porcentaje global de instituciones que están de acuerdo con la cultura laboral percibida. A efectos de evaluación, el índice se basa en una escala porcentual de 0 a 100 y puede ser utilizado por las instituciones y la dirección.

- a) Excelente (100% - 90,01%): la cultura de trabajo percibida es muy superior a la media.
- b) Muy buena (90% - 75,01%): la cultura del trabajo percibida es superior a la media, lo que significa sistemáticamente que puede mejorarse y/o mantenerse.
- c) Aceptable (75% - 60,01%): la cultura de trabajo percibida es media, lo que significa sistemáticamente que el entorno de trabajo en la organización es normal, pero que algunos factores individuales deben mejorarse y/o mantenerse.
- d) Normal (60% - 40,01%): la cultura de trabajo percibida es inferior a la media, lo que significa sistemáticamente que el entorno de trabajo en la organización es deficiente, pero que deben mejorarse importantes factores individuales.
- e) Insatisfactorio (< 40%): el entorno de trabajo percibido es significativamente inferior a la media. Esto significa que el entorno de trabajo en la organización es inadecuado y que importantes factores individuales probablemente requieran medidas específicas y urgentes para mejorarlo o reforzarlo.

2.5. Georeferencial

El cantón Ambato es una ciudad de Ecuador capital de la provincia de Tungurahua, destacada por localizarse en la zona central del país y por permitir la conexión entre varias otras ciudad y regiones. Esta característica hace de la ciudad un destino comercial, por lo que sus habitantes se dedican a estas actividades y a emprendimientos que día con día crecen.

Ambato constituye uno de los centros administrativos, económicos, financieros más importantes del país. En la ciudad existen una vasta cantidad de microempresas dedicadas a diversas actividades comerciales, entre estas se encuentra la empresa PDV Sin Límites.

A principios del año 2018, se crea un pequeño negocio en la ciudad administrado por dos personas naturales; en un inicio esta organización se dedicada a la comercialización de confites. Posterior a ello, se une una tercera persona a la empresa y fundan esta empresa familiar a la cual denominaron Representaciones “PDV”.

Gracias a la experiencia de uno de sus dueños fue posible la incorporación de nuevas líneas de productos de consumo masivo y de primera necesidad. De esta forma, se da inicio a la distribución en toda la zona 3 de Ecuador. Como se ha puesto en capítulos anteriores, tomando en cuenta el crecimiento organizacional, PDV Sin Límites es considerada actualmente como una PYME, teniendo un mayor alcance en el país y por supuesto un aumento de su capital humano.

La empresa PDV Sin Límites dedicada a la distribución de productos de consumo masivo al por mayor y menor se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Huachi Grande en las calles Montana e Indiana.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

Para el desarrollo del trabajo se ha considerado la investigación descriptiva y exploratoria:

Descriptiva: “La investigación descriptiva detalla las características poblaciones o elementos intrínsecos del fenómeno investigado centrándose únicamente en especificar la naturaleza de un segmento demográfico” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.93). Ante esta instancia, este tipo de investigación se ha utilizado para describir la cultura organizacional que maneja la empresa PDV Sin Límites, así como los valores presentes en la organización. Por otro lado, también se puntualiza elementos principales relacionados a la satisfacción laboral de los trabajadores o colaboradores de la empresa.

Exploratoria: La investigación exploratoria se efectúa para pormenorizar la naturaleza de la problemática, en esta se aborda elementos puntuales que permiten definir el fenómeno a ser estudiado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Tomando como referencia este concepto, en el presente proyecto, la investigación exploratoria permite proporcionar soluciones a los problemas detectados relacionados con la cultura organizacional, de esta forma será posible también incrementar la satisfacción laboral en la empresa PDV Sin Límites

3.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto (cuali-cuantitativo). En primera instancia, “el enfoque cualitativo es un proceso metodológico que emplea textos o palabras para estudiar distintos aspectos que contribuyen en la comprensión social del sujeto

investigado” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.94). En otras palabras, este enfoque permite obtener información sobre la cultura organizacional y satisfacción laboral a través de una entrevista, la cual debe ser dirigida a uno de los directivos de la organización, con ello es factible obtener una perspectiva más clara sobre los valores y normas de PDV Sin Límites y el nivel de satisfacción de los colaboradores a partir de un panorama global.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo “constituye una herramienta importante que facilita la identificación de tendencias, promedios para efectuar una predicción puntual en poblaciones grandes o muestras específicas; se utiliza datos cuantificables, así como métodos estadísticos para presentar resultados” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.94). Para efectos de este estudio, el enfoque cuantitativo utiliza un muestreo para la presentación de resultados, aquí se recopilan los datos por medio de un cuestionario mismo que determina la incidencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados se presentaron en tablas y gráficos.

3.3. Métodos de Investigación

Método deductivo: “Caracterizada por tener aproximaciones utilizadas en estudios o proyectos investigativos centrados también en la investigación de mercado, puesto que facilita la comprobación de las hipótesis en una variedad de contextos” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.93). En el caso del presente trabajo, el método deductivo permite determinar la existencia correlativa entre la variable independiente (cultura organizacional) y dependiente (satisfacción laboral), y consecuentemente obtener las respectivas conclusiones.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos

Para el desarrollo del presente trabajo se ha considera como técnica de investigación la encuesta y entrevista:

3.4.1 Encuesta

Según Arias et al. (2018) la encuesta es un tipo de técnica que se efectúa por medio de la aplicación de un cuestionario a un segmento poblacional o muestra específica de individuos. Esta técnica suele estar compuesta por preguntas cerradas o ítems las cuales brindan información acerca de opiniones, percepciones, perspectivas y comportamientos del grupo encuestado.

Tomando en cuenta esta información, la encuesta en este trabajo de investigación posibilita recopilar datos de forma descriptiva, a través de un cuestionario diseñado para conocer la percepción de los empleados de la empresa PDV Sin Límites en torno a la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Se ha estructurado un cuestionario con un total de 23 preguntas de escala tipo Likert (13 ítems para la variable cultura organizacional y 10 para la variable satisfacción laboral). Las opciones de respuesta son las siguientes:

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

La encuesta puede ser visualizada en el Anexo 2 de este documento. Es importante manifestar que la encuesta se aplicará únicamente a los empleados de la empresa PDV Sin Límites.

Además, se encuestó a un pequeño segmento de trabajadores de la empresa (n=10) para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de PDV Sin Límites.

3.4.2 Entrevista

Por otro lado, para Arias et al. (2018) la entrevista es un tipo de técnica útil en los enfoques cualitativos permitiendo recabar una información específica. Es definida también como una conversación en la cual se plantea un fin puntual diferente al diálogo convencional.

Para efectos de este trabajo, la entrevista es utilizada con la intención de obtener información principalmente sobre la cultura organizacional, se ha estructurado con un total de 14 preguntas dirigidas al principal directivo de la empresa PDV Sin Límites.

3.5. Universo, Población y Muestra

La población se define como la composición de todos los elementos que forman parte de la investigación, pudiendo ser personas, objetos u organismos y que son los participantes principales del fenómeno investigado. A partir de ello, es posible delimitar y analizar el problema de investigación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

El universo está conformado por un total de 40 trabajadores que laboran en la empresa PDV Sin Límites. Tomando en cuenta que la investigación se dirigirá únicamente a los empleados de la empresa excluyendo a los directivos de la misma, la muestra considerada para este estudio es de 37 colaboradores distribuidos en:

Tabla 3.

Muestra de la investigación

Departamento	Total de colaboradores
Cartera y cobranza	3 personas
Contador	1 persona
Facturación	1 persona
Vendedores	20 personas
Jefe de bodega	1 persona
Ayudante de bodega	2 personas
Logísticos	5 personas
Transportistas	4 personas

Nota. Realizado por las investigadoras

3.6. Procesamiento de la Información

Para efectos de esta investigación se ha utilizado el programa Microsoft Word, con el propósito de detallar exhaustivamente la información obtenida en la entrevista. En lo que se refiere a la encuesta el análisis de la información fue realizado a través del programa Excel en el cual se desarrollaron los siguientes procesos: En primer lugar, se llevó a cabo la tabulación de datos; seguidamente se detallaron los resultados en el programa (descripción de los datos por medio de tablas y gráficos). Finalmente, se efectuó un análisis e interpretación de los 27 ítems pertenecientes a la encuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

Preg. N° 1 ¿Considera Ud. que la empresa se caracteriza por ser un lugar personal, donde entre colaboradores existe un ambiente familiar aunado a una adecuada relación interpersonal?

Tabla 4.

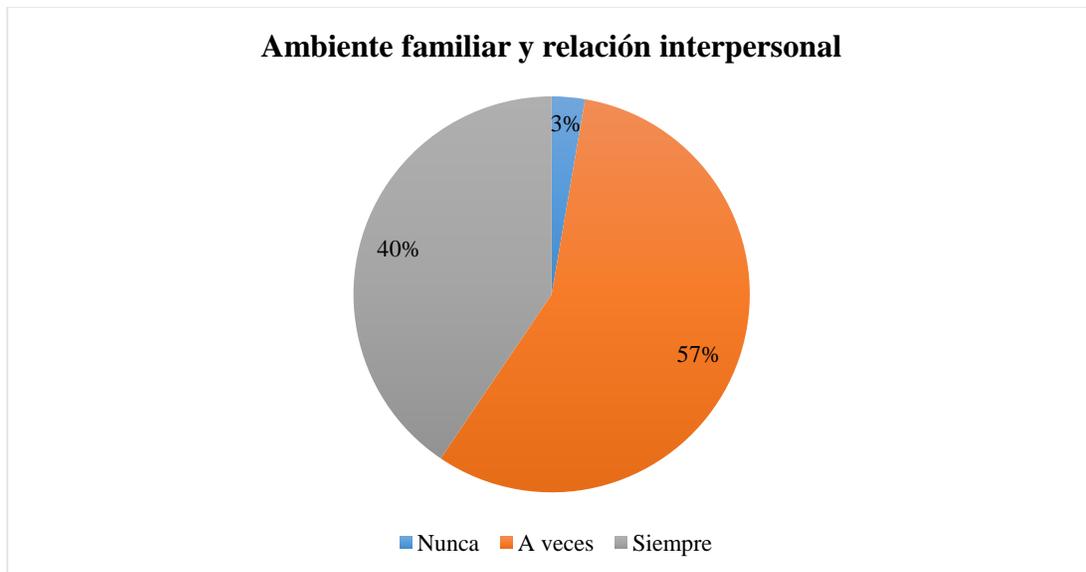
Resultados ítem 1

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2.70%
A veces	21	56.76%
Siempre	15	40.54%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 3.

Resultados ítem 1



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Según los resultados, el 56.76% de los encuestados indica que a veces dentro de la empresa existe un clima familiar y buena relación entre sus miembros; mientras que el 40.54% ha señalado que esto ocurre siempre y por el contrario el 2.70% señala que nunca. Ante esta instancia, un acertado y adecuado clima familiar entre los trabajadores incide en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Preg. N° 2 De acuerdo con su punto de vista, para Ud. ¿La empresa tiene características de dinamismo, innovación y emprendedoras, cuyo personal está listo para asumir desafíos, es competitivo y se orienta hacia el logro?

Tabla 5.

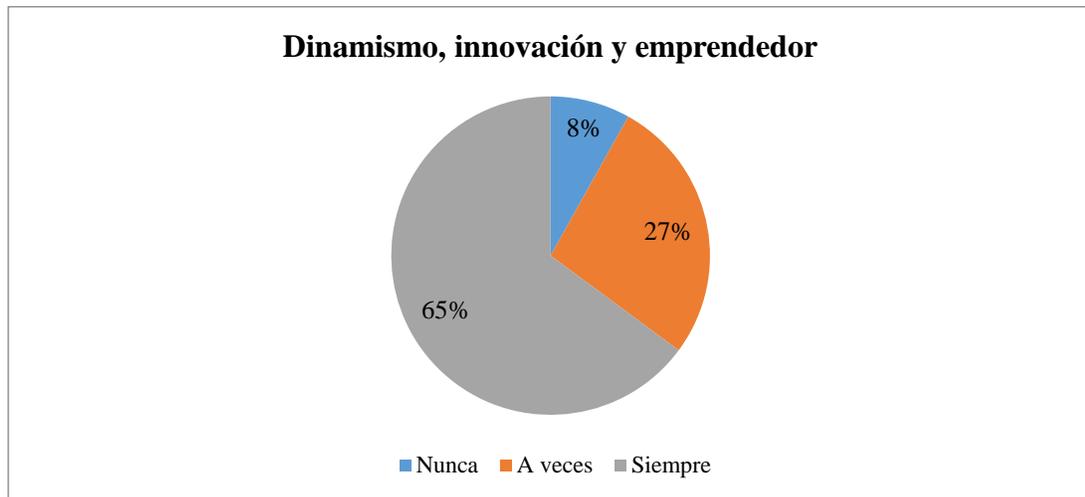
Resultados ítem 2

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8.11%
A veces	10	27.03%
Siempre	24	64.86%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 4.

Resultados ítem 2



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Los resultados indican que para el 64.86% de trabajadores la empresa es innovadora, por ende, se sienten capaces de asumir desafíos, incentiva a la competitividad y al alcance de metas; mientras tanto, el 27.03% ha señalado que estas situaciones suceden a veces y para el 8.11% nunca. El dinamismo y la innovación de las empresas permiten aumentar el compromiso, el desarrollo profesional y minimizar el estrés y las malas condiciones de trabajo. Por ello, es fundamental incluir este tipo de medidas que fomentan la creación de confianza entre los empleados.

Preg. N° 3 ¿Considera Ud. que la empresa se caracteriza por adecuada organización y estructura, cuyos procesos formales, por lo general, gobiernan lo que el colaborador efectúa?

Tabla 6.

Resultados ítem 3

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.41%
A veces	18	48.65%
Siempre	17	45.95%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 5.

Resultados ítem 3



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Para el 48.65% de los encuestados a veces existe una adecuada y estructurada organización, permitiendo que procesos y actividades sean orientados por el personal que los realiza; por su parte el 45.95% ha respondido siempre a este ítem y el 5.41% nunca. De acuerdo con esta información, se debe mencionar la importancia de la autonomía en el trabajador, en este sentido, debe ser trabajada en el personal que respondió a veces y nunca, de esta forma el trabajador podrá sentirse más útil para PDV Sin Límites, adquirirá una mayor confianza en sí mismo, tanto para generar propuestas como para aceptar nuevos compromisos y responsabilidades.

Preg. N° 4 ¿Cree Ud. que el estilo de gestión hacia los colaboradores se rige en el trabajo en equipo, participación y acuerdos?

Tabla 7.

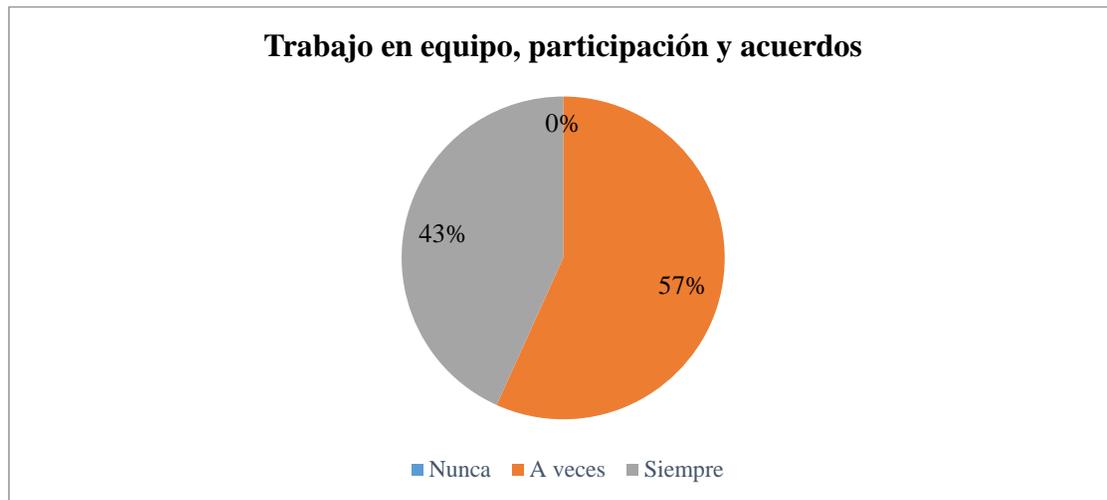
Resultados ítem 4

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
A veces	21	56.76%
Siempre	16	43.24%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 6.

Resultados ítem 4



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Según se observa en la tabla 7, para el 56.76% de los encuestados, en la empresa PDV Sin Límites a veces los trabajadores colaboran de forma grupal, incluyendo el conceso y la participación; en tanto, para el 43.24% esto ocurre siempre. El trabajo en equipo es una característica importante en una organización, que ayudará a cumplir los objetivos, aumentará la motivación y fomentará el desarrollo de habilidades sociales en cada empleado. La participación en grupo y el consenso son también elementos muy valorados en el mercado de las organizaciones. También son una de las características más buscadas en las empresas modernas.

Preg. N° 5 ¿Cree Ud. que el estilo de gestión hacia los colaboradores se rige por la libertad, por facilitar e identificar la toma de riesgos e innovación?

Tabla 8.

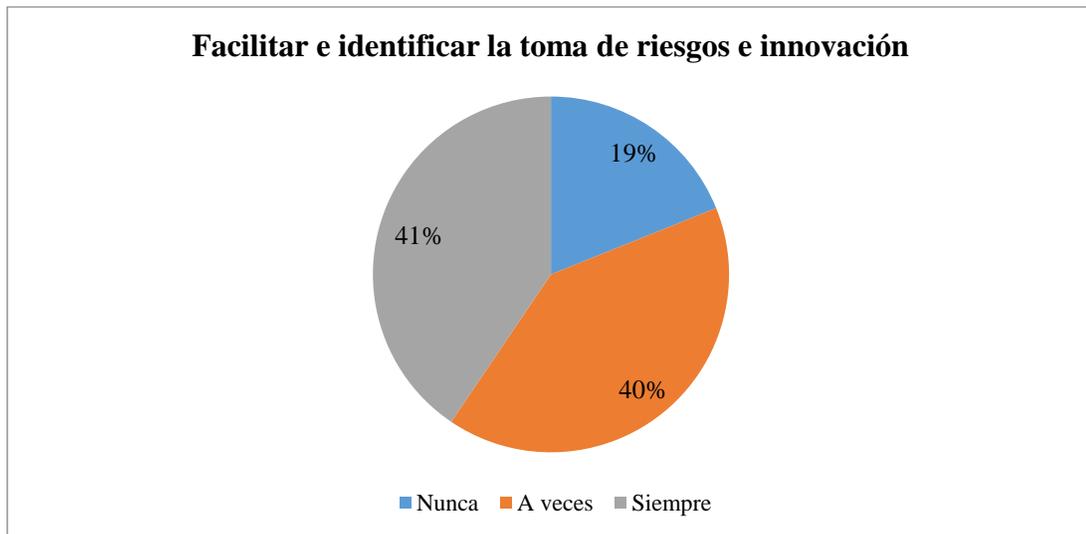
Resultados ítem 5

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18.92%
A veces	15	40.54%
Siempre	15	40.54%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 7.

Resultados ítem 5



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados del ítem 5, para el 40.54% el estilo de la gestión del personal siempre se ha caracterizado por la innovación y la toma de desafíos o retos; por su parte, otro 40.54% ha respondido que esto ocurre a veces y el 18.92% de encuestados ha respondido que nunca. La libertad dentro de las organizaciones es una medida importante. Permite que el empleado satisfaga sus propias necesidades, de modo que pueda asumir nuevos retos y convertirlos en crecimiento profesional y experiencia, facilitando así el desarrollo humano y de PDV Sin Límites.

Preg. N° 6 ¿Considera Ud. que los elementos que promueven la unión en la empresa son la lealtad y confianza, en otras palabras, el compromiso organizacional es alto?

Tabla 9.

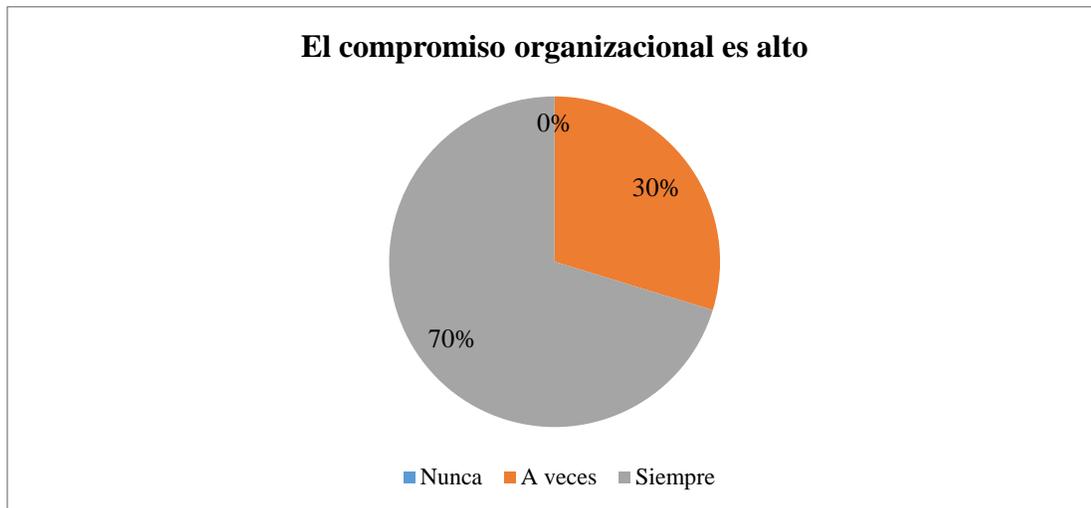
Resultados ítem 6

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
A veces	11	29.73%
Siempre	26	70.27%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 8.

Resultados ítem 6



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Para el 70.27% de los trabajadores siempre es necesario la lealtad, confianza y compromiso en la empresa permitiendo mantenerla unida; por otro lado, la respuesta para el 29.73% ha sido a veces. PDV Sin Límites tiene una gran fortaleza, ya que varios de sus empleados mantienen una fuerte dedicación a la organización. Esto les anima a desarrollar su trabajo y a rendir de forma más eficiente. La lealtad y el compromiso de los empleados facilitan la ejecución de las tareas de forma más eficiente y eficaz, lo que contribuye a un mayor rendimiento.

Preg. N° 7 ¿Considera Ud. que la empresa resalta el desarrollo personal (humano), donde aspectos como la confianza, participación y apertura perduran?

Tabla 10.

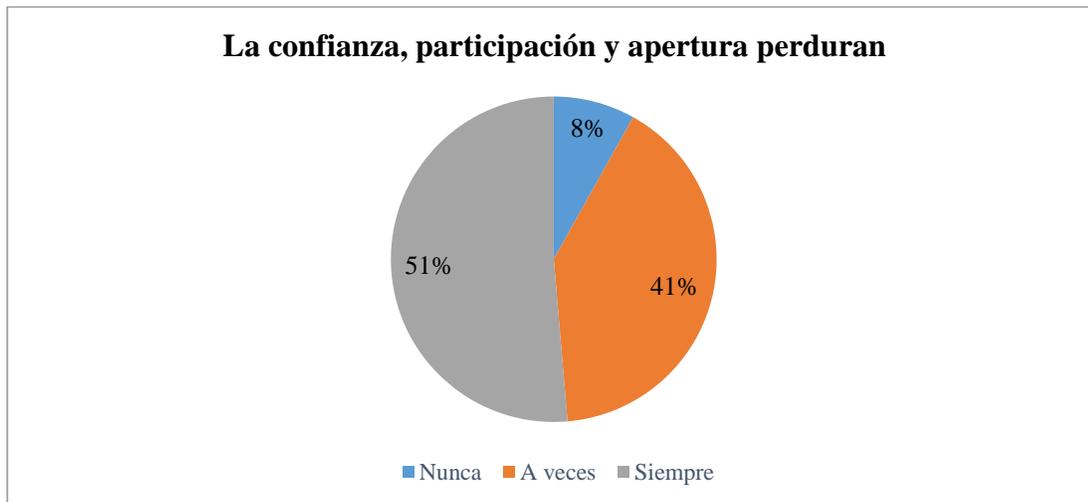
Resultados ítem 7

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8.11%
A veces	15	40.54%
Siempre	19	51.35%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 9.

Resultados ítem 7



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

De acuerdo con la respuesta del 51.35% de los encuestados PDV Sin Límites enfatiza el desarrollo humano, persistiendo en la confianza, la apertura y la participación de sus integrantes; para el 40.54% estas situaciones ocurren a veces y para el 8.11% nunca. Un poco más de la mitad de colaboradores de la empresa PDV Sin Límites creen que el énfasis en el desarrollo humano es el resultado de que los directivos identifiquen y refuercen las competencias necesarias en sus trabajadores. Esto permite adoptar una cultura organizativa adecuada en la que predominan el compromiso y la motivación de los empleados, además de promover una actitud positiva dentro de la organización.

Preg. N° 8 ¿Cree Ud. que la empresa se enfoca en adquirir nuevos recursos y crear nuevos desafíos?

Tabla 11.

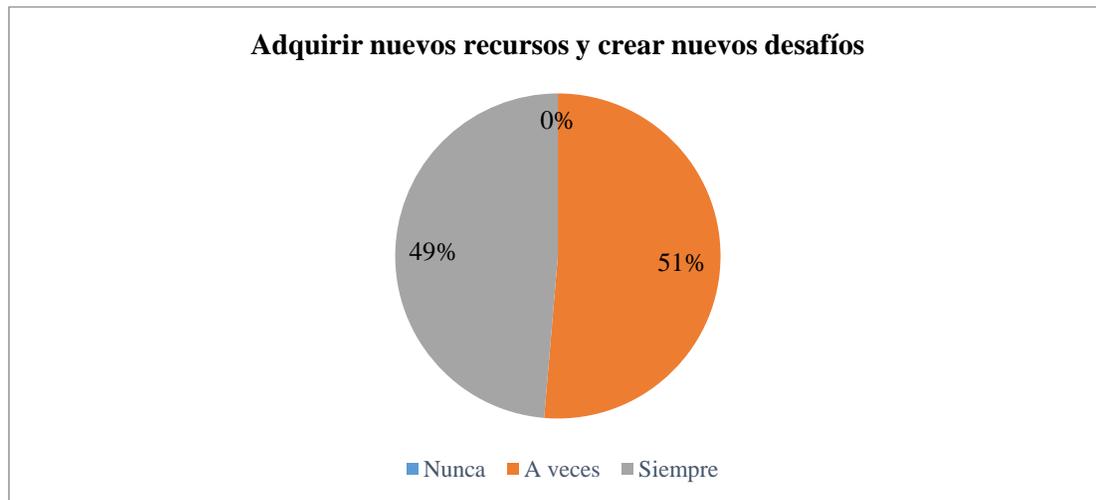
Resultados ítem 8

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
A veces	19	51.35%
Siempre	18	48.65%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 10.

Resultados ítem 8



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Según se observa en la tabla 11, para el 51.35% de los encuestados PDV se centra en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos; mientras que para el 48.65% esto ocurre siempre. En este caso, los recursos son uno de los medios más eficaces para alcanzar los objetivos de la organización. Ayudan a los directivos a tomar medidas informadas y rentables. Una asignación óptima de estos recursos mejorará la eficacia y los resultados de una organización. Por otra parte, los retos empresariales se consideran una oportunidad para innovar y adquirir más experiencia. Esto permite al empleado adquirir las habilidades necesarias para resolver problemas.

Preg. N° 9 ¿La empresa establece el éxito con base en el desarrollo del capital humano, trabajo en equipo, compromiso/lealtad organizacional y preocupación por los clientes?

Tabla 12.

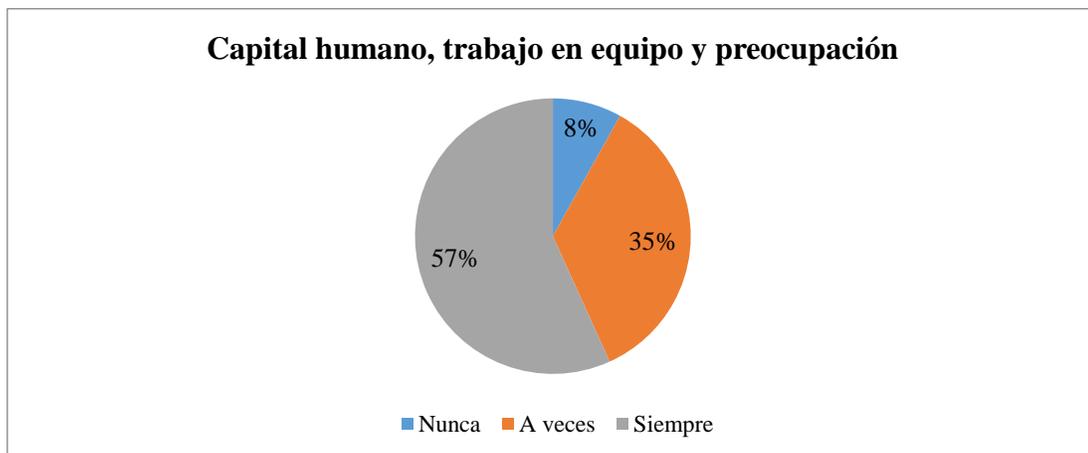
Resultados ítem 9

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	8.11%
A veces	13	35.14%
Siempre	21	56.76%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 11.

Resultados ítem 9



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Para el 56.76% de los trabajadores, siempre, la empresa PDV Sin Límites considera el éxito empresarial en el desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, compromiso y preocupación por el cliente; mientras que el 35.14% ha respondido a veces y el 8.11% nunca. Como se ha manifestado en párrafos anteriores el trabajo en equipo construye una sólida cultura organizativa, basada en la motivación y el desarrollo de habilidades sociales. Además, el compromiso de los empleados fomenta el rendimiento y la productividad dentro de la empresa. No obstante, es igualmente importante pensar en los consumidores, porque esto aumenta la lealtad.

Preg. N° 10 ¿Considera Ud. que la mayor parte de los integrantes de su grupo de trabajo presentan características de compromiso laboral?

Tabla 13.

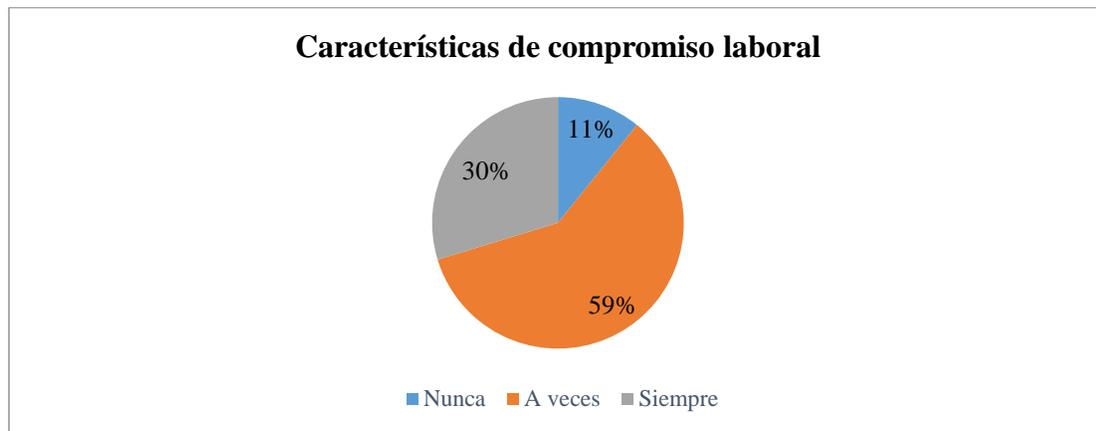
Resultados ítem 10

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	10.81%
A veces	22	59.46%
Siempre	11	29.73%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 12.

Resultados ítem 10



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

El 59.46% de encuestados considera que a veces los miembros del equipo de trabajo están muy comprometidos con sus labores; el 29.73% indica que siempre y el 10.81% nunca. Estos resultados indican que existe una falta de compromiso en la cultura de la organización. Por ello, se debe motivar a los empleados para que trabajen más, y la mejor forma de hacerlo sería animarles a esforzarse, comunicar con claridad y frecuencia, reconocer el buen trabajo, escuchar al personal, crear un entorno laboral positivo y ofrecer oportunidades de desarrollo. Además de un reconocimiento equitativo, es importante que todos los miembros del grupo de trabajo comprendan y asuman el mismo compromiso por igual.

Preg. N° 11 ¿Conoce Ud. la misión y visión de la empresa?

Tabla 14.

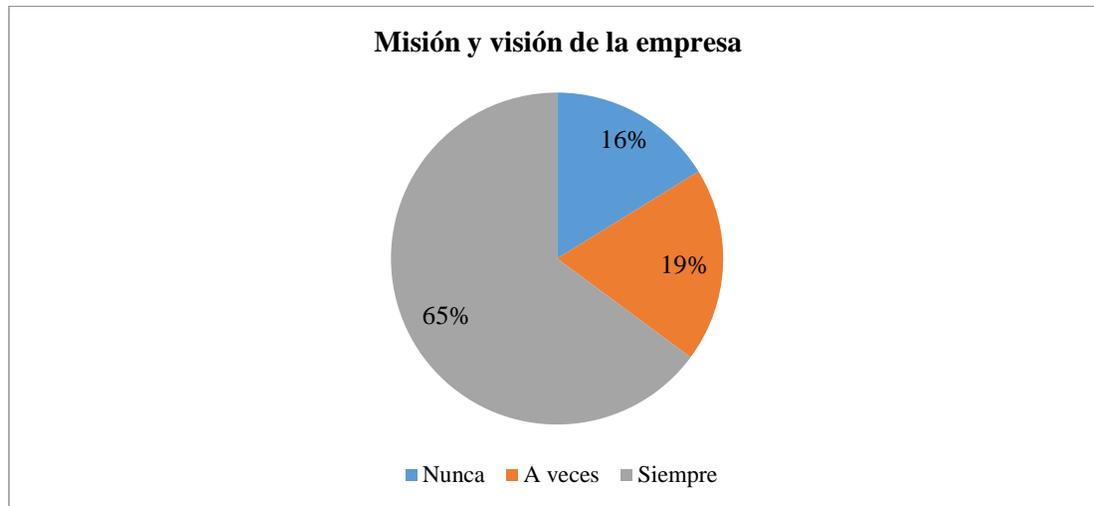
Resultados ítem 11

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	16.22%
A veces	7	18.92%
Siempre	24	64.86%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 13.

Resultados ítem 11



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Según los resultados de la tabla 14, el 64.86% conoce la misión y visión de la empresa; para el 18.92% no está tan clara la razón de ser y la dirección de la organización. Finalmente, el 16.22% no conoce en absoluto estos elementos organizacionales de PDV Sin Límites. La misión y la visión de PDV Sin Límites se tienen en cuenta a la hora de evaluar el compromiso y la lealtad de los empleados. Esto les permite comprender la estructura de la empresa, la cultura de la misma, el papel de sus miembros en la sociedad y la mejor forma de responder a cualquier problema o situación. Todos estos aspectos facilitan al colaborador comprender la identidad corporativa, el propósito y los principios dentro del mercado laboral.

Preg. N° 12 ¿De acuerdo con su percepción la organización se alinea con sus valores corporativos?

Tabla 15.

Resultados ítem 12

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2.70%
A veces	17	45.95%
Siempre	19	51.35%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 14.

Resultados ítem 12



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Para el 51.35% de los encuestados, la empresa siempre está alineada con sus valores corporativos; el 45.95% ha señalado que a veces y el 2.70% nunca. Un conjunto de valores ayuda a los empleados a tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno, los alinea con los objetivos de la empresa y los orienta hacia la misión. Los valores confieren seguridad. Las empresas basadas en estos elementos animan a sus miembros a comunicarse y crear cohesión. La incapacidad de comunicar valores claramente definidos puede ser la razón de que las empresas no prosperen.

Preg. N° 13 ¿Siente Ud. inspiración por la misión y propósito de la institución organizacional?

Tabla 16.

Resultados ítem 13

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.41%
A veces	7	18.92%
Siempre	28	75.68%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 15.

Resultados ítem 13



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Según los resultados, el 75.68% de colaboradores siempre se siente inspirado por la misión y propósito de la organización; para el 18.92% esto ocurre a veces y el 5.71% ha respondido que nunca. Es posible que una empresa ofrezca excelentes incentivos y elogie públicamente a sus empleados, pero también puede provocar un gran nivel de infelicidad en el lugar de trabajo. Entender cómo motivar a los empleados de una organización, comprender de dónde procede la insatisfacción y qué hacer para abordarla mediante el reconocimiento o las recompensas, ayudará a crear un programa de motivación que funcione.

Preg. N° 14 ¿Siente satisfacción con sus labores, le permiten llevar a cabo actividades de su agrado?

Tabla 17.

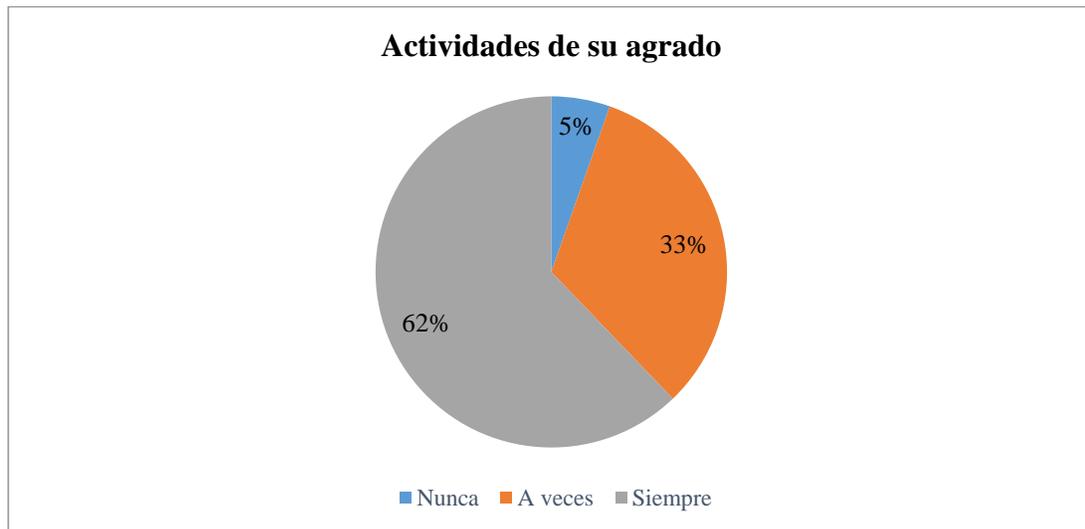
Resultados ítem 14

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.41%
A veces	12	32.43%
Siempre	23	62.16%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 16.

Resultados ítem 14



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Los resultados de la tabla 17 indican que el 62.16% de empleados siempre se siente satisfecho con su trabajo permitiendo llevar a cabo operaciones o actividades que le agradan; sin embargo, el 32.43% ha respondido que a veces siente esa satisfacción y el 5.41% nunca ha sentido satisfacción. A la hora de satisfacer a los trabajadores que sólo responden de vez en cuando o nunca, hay que tener en cuenta las relaciones establecidas con sus empleados y líderes. El respeto y la franqueza repercutirán en la productividad y la organización del trabajo.

Preg. N° 15 ¿El salario que percibe le satisface?

Tabla 18.

Resultados ítem 15

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18.92%
A veces	14	37.84%
Siempre	16	43.24%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 17.

Resultados ítem 15



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

De acuerdo con el 43.24% de colaboradores, siempre se sienten satisfechos con su salario; el 37.54% ha indicado que a veces se sienten satisfechos y el 18.92% señalan su insatisfacción. Se debe manifestar que la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo están relacionadas con comportamientos y resultados de gran importancia para los empleados. Es más probable que los empleados rindan al máximo cuando reciben recompensas basadas en su rendimiento. Los salarios son importantes para los empleados porque son un factor clave de la productividad; pero también es necesario averiguar si los empleados se sienten realmente motivados con el salario percibido.

Preg. N° 16 ¿Se encuentra Ud. satisfecho con la cantidad de actividades laborales exigidas?

Tabla 19.

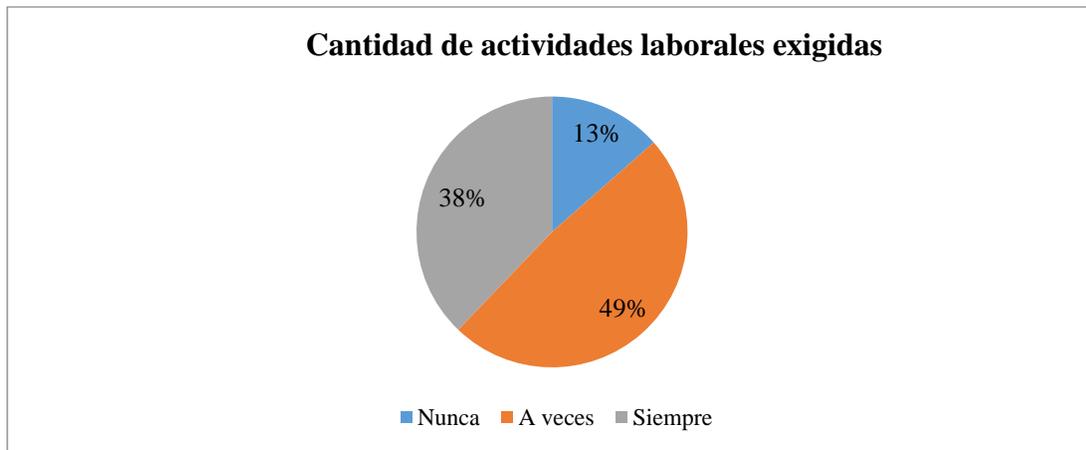
Resultados ítem 16

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	13.51%
A veces	18	48.65%
Siempre	14	37.84%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 18.

Resultados ítem 16



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Los resultados de la tabla 19 indican que el 48.65% de los colaboradores de la empresa PDV Sin Límites a veces está satisfecho con la cantidad de trabajo que se le exige; un 37.84% está siempre satisfecho y el 13.51% se encuentra insatisfecho. Es importante comprender y reconocer la satisfacción, no sólo por el aumento de los resultados y el esfuerzo, sino por las dos emociones más importantes de la eficacia personal y la profesionalidad. La eficacia de la producción viene determinada en gran medida por las actitudes de los empleados hacia sus puestos de trabajo, su nivel de satisfacción con ellos o su insatisfacción. Para aumentar la satisfacción de los empleados, es importante recompensar y/o compensar al trabajador en función de su rendimiento.

Preg. N° 17 ¿Considera Ud. que el entorno físico y el espacio para llevar a cabo sus labores le son satisfactorias?

Tabla 20.

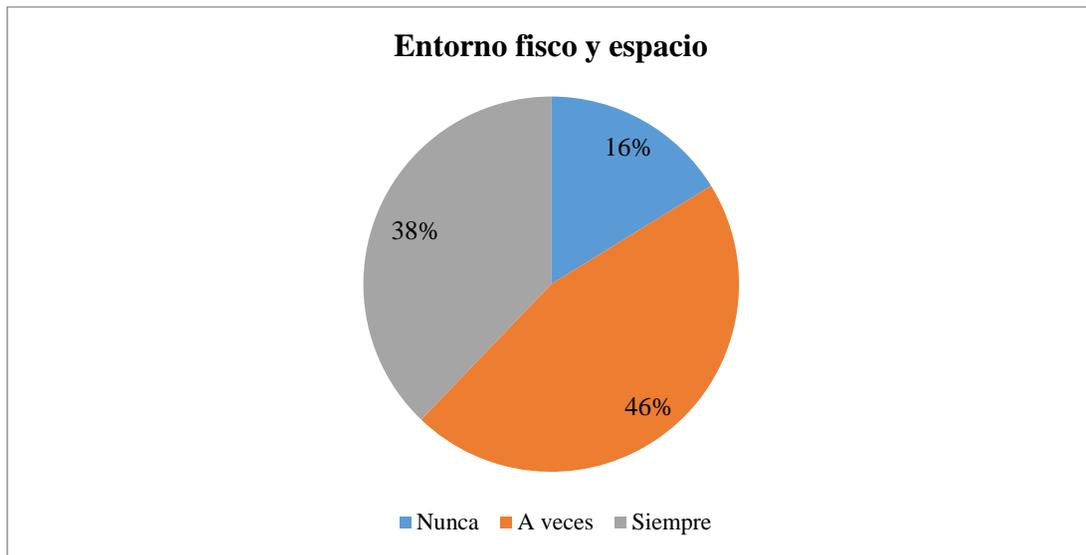
Resultados ítem 17

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	16.22%
A veces	17	45.95%
Siempre	14	37.84%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 19.

Resultados ítem 17



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

El 45.95% de encuestados considera que a veces el entorno físico y el espacio en que trabaja son satisfactorios; el 37.84% ha señalado que siempre y el 16.22% que nunca. Un entorno de trabajo positivo puede aumentar la productividad y la motivación. La iluminación, la ventilación, la limpieza y el almacenamiento son factores que afectan a la comodidad de los empleados. También se debe dar a los empleados libertad para personalizar su propio espacio a fin de adaptarlo a la disposición y el diseño del lugar de trabajo.

Preg. N° 18 ¿La organización le provee a Ud. satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso?

Tabla 21.

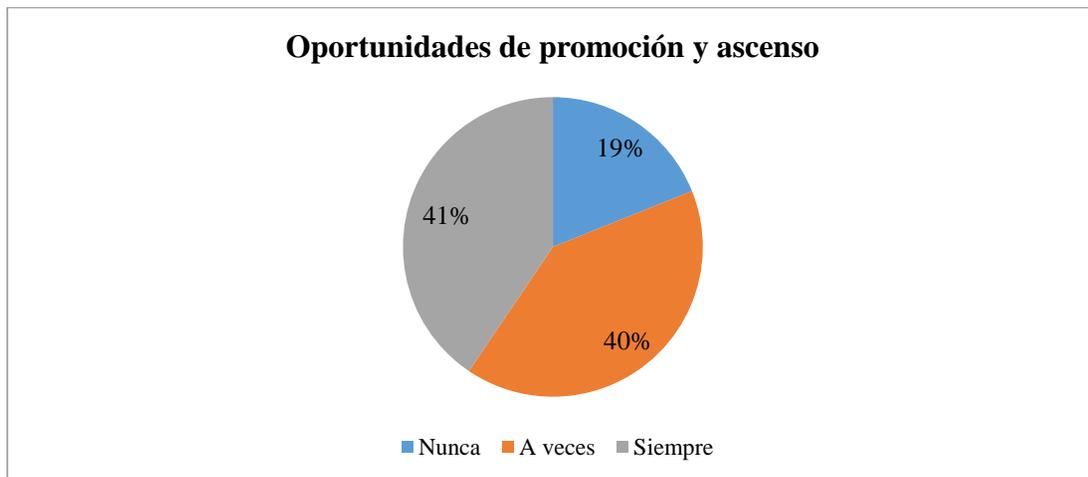
Resultados ítem 18

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	18.92%
A veces	15	40.54%
Siempre	15	40.54%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 20.

Resultados ítem 18



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

De acuerdo con el 40.54% de encuestados, PDV Sin Límites siempre proporciona satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso; mientras tanto, otro 40.54% ha respondido que a veces y el 18.92% nunca. La empresa PDV Sin Límites anima a los empleados a esforzarse por conseguir la promoción que desean introduciendo la competencia y el deseo de desarrollo personal. Es normal que los empleados se sientan decepcionados si no consiguen el ascenso. Esto puede provocar resentimiento hacia su empleador o la decisión de renunciar. También es importante recordar que perder oportunidades de promoción puede suponer una pérdida de recursos humanos.

Preg. N° 19 ¿Se siente a gusto con la atención y regularidad con que el/los directivos lo dirigen?

Tabla 22.

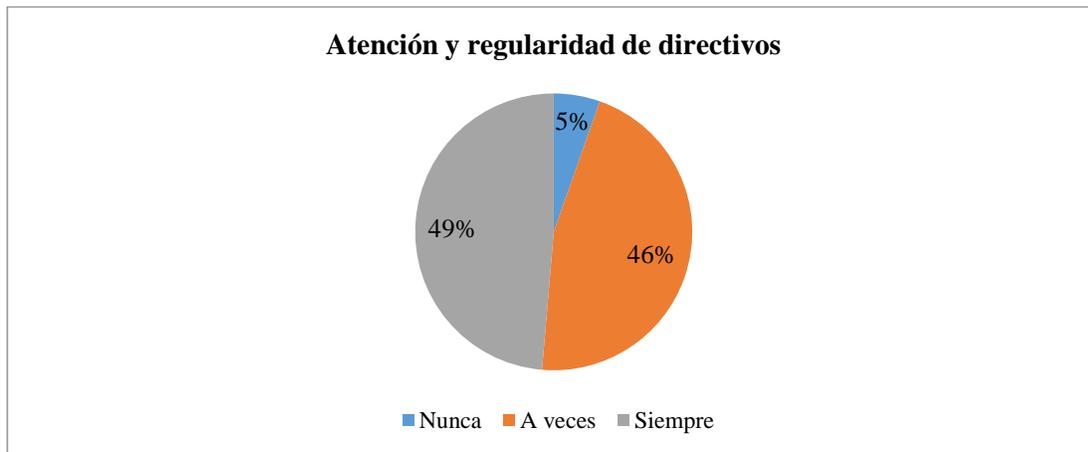
Resultados ítem 19

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.41%
A veces	17	45.95%
Siempre	18	48.65%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 21.

Resultados ítem 19



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

El 48.65% de los empleados de la empresa PDV Sin Límites indican que siempre se encuentra a gusto con la atención y regularidad con que los directivos lo dirigen; el 45.95% de ellos ha señalado que esto ocurre a veces y el 5.41% ha respondido a este ítem con un nunca. Con base en esta información, PDV Sin Límites cree que las buenas relaciones entre empleados y directivos son importantes para la gestión. Los empleados que mantienen buenas relaciones con sus jefes no sólo están más motivados, sino que también se sienten más seguros y comprometidos con los equipos a los que pertenecen. El ambiente de trabajo no es lo único en lo que influyen las relaciones laborales, sino también la relación interpersonal entre colaborador-jefe y viceversa.

Preg. N° 20 ¿Siente Ud. satisfacción con el nivel de participación en las decisiones departamentales de su puesto de trabajo?

Tabla 23.

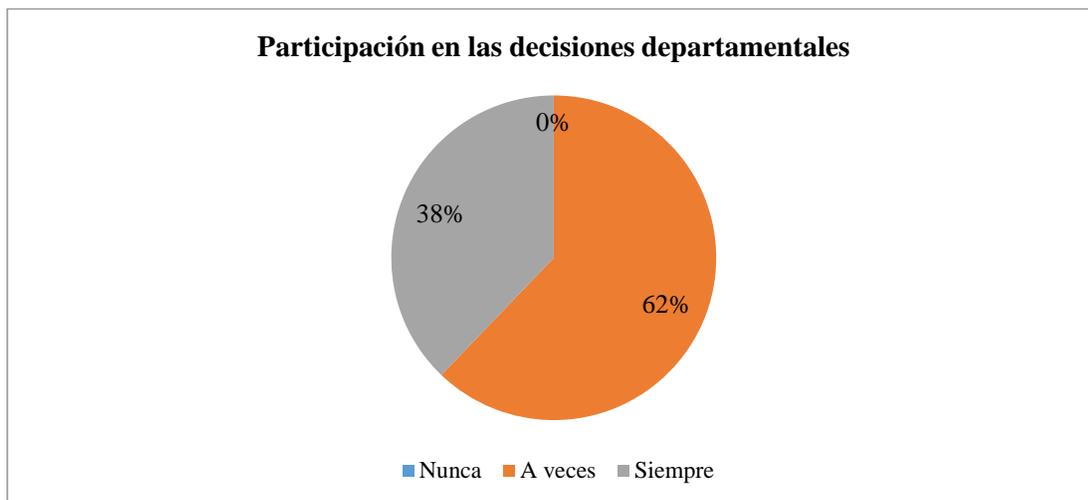
Resultados ítem 20

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0.00%
A veces	23	62.16%
Siempre	14	37.84%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 22.

Resultados ítem 20



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Con base en los resultados expuestos en la tabla 23, el 62.16% de empleados a veces se encuentra satisfecho con el grado de participación en las decisiones de su departamento; mientras que el 37.84% ha indicado que esto sucede siempre. Es importante señalar que, en este caso, es imperativo implicar a los empleados a crea un sentimiento de pertenencia, con ello es posible obtener confianza y lealtad. El lugar de trabajo debe ofrecer más espacio para la resolución de problemas y creatividad, donde los colaboradores tenga la libertad que necesitan, esto les permitirá generar ideas innovadoras y seguir siendo competitivos.

Preg. N° 21 ¿Considera Ud. que recibe trato justo e igualitario por la empresa?

Tabla 24.

Resultados ítem 21

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.41%
A veces	17	45.95%
Siempre	18	48.65%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 23.

Resultados ítem 21



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Según se expone, para el 48.65% de colaboradores, PDV Sin Límites siempre los trata con justicia e igualdad; el 45.95% ha señalado a este ítem con la respuesta a veces y el 5.41% nunca. Considerando estos datos, la equidad y la igualdad consisten en aceptar que no todo el mundo está en la misma posición y adaptarse para ofrecer las mismas oportunidades a todos. A pesar de los muchos beneficios de la diversidad en el lugar de trabajo, no siempre es posible aprovechar el potencial de los diversos talentos por falta de igualdad e inclusión. La igualdad de oportunidades y la equidad son importantes para el bienestar de los empleados. Integrar la equidad en las prácticas empresariales puede contribuir a crear un entorno de trabajo más justo.

Preg. N° 22 ¿Siente satisfacción por los incentivos o premios otorgados por su empresa?

Tabla 25.

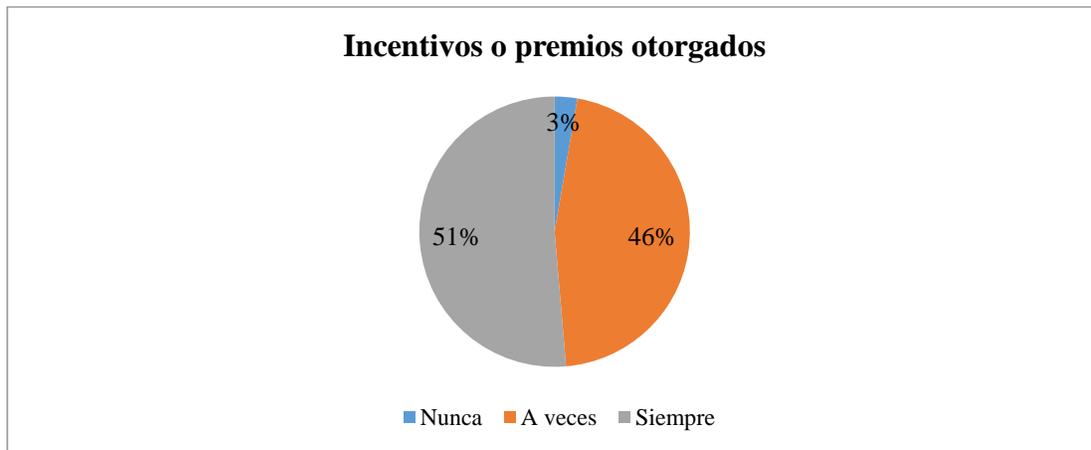
Resultados ítem 22

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2.70%
A veces	17	45.95%
Siempre	19	51.35%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 24.

Resultados ítem 22



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Los datos señalan que el 51.35% de los empleados de la empresa PDV Sin Límites siempre están satisfechos con los incentivos y premios que la empresa otorga; en contraparte, el 45.95% afirma que a veces están satisfecho con esta situación y el 2.70% se encuentra insatisfecho. Los departamentos de toda la organización deben situar la satisfacción de los empleados al frente de sus prioridades, ya que los trabajadores satisfechos son más productivos y dan lugar a mejores resultados. Reconocer y apreciar las opiniones y sentimientos de los empleados refuerza la cadena de gestión y les anima a dedicarse más a los objetivos de la empresa. Recompensar a los empleados garantizará la motivación del equipo y una mayor reputación corporativa.

Preg. N° 23 ¿Los recursos materiales que posee para el desarrollo de sus actividades laborales son idóneos y satisfactorios?

Tabla 26.

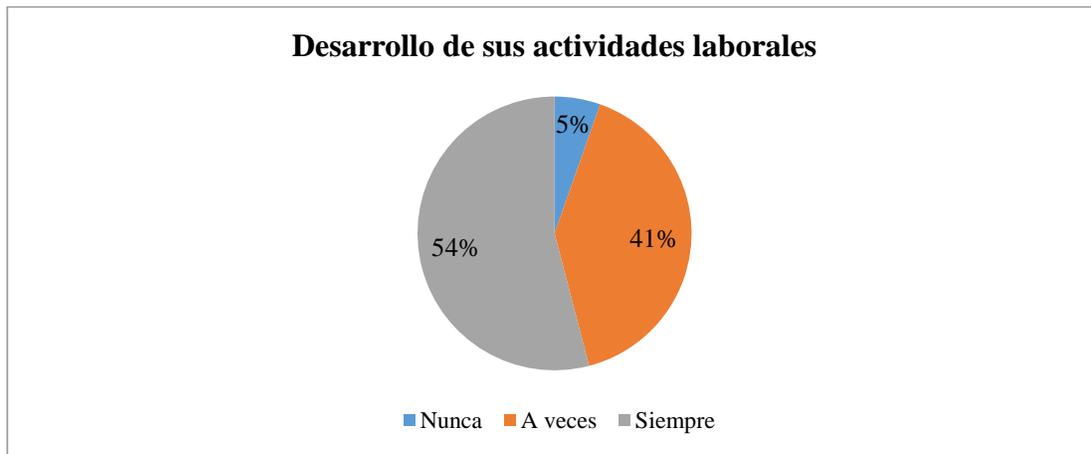
Resultados ítem 23

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	5.41%
A veces	15	40.54%
Siempre	20	54.05%
Total	37	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 25.

Resultados ítem 23



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Los datos revelan que para el 54.05% de colaboradores los medios materiales que tiene para hacer su trabajo son adecuados y satisfactorios. El 40.54% ha señalado que a veces resultan estos recursos satisfactorios y el 5.41% están insatisfechos. Muchas empresas e instituciones pasan por alto la importancia del equipamiento de las oficinas. Esto se debe a que es esencial proporcionar un entorno de trabajo cómodo, dinámico y adecuado donde puedan prosperar todas las actividades profesionales. La eficacia y la productividad de los empleados aumentan cuando disponen del equipo y el material idóneo para realizar su tarea. Los empleados pueden rendir más y mejor con el equipo adecuado.

Preg. N° 24 ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la empresa?

Tabla 27.

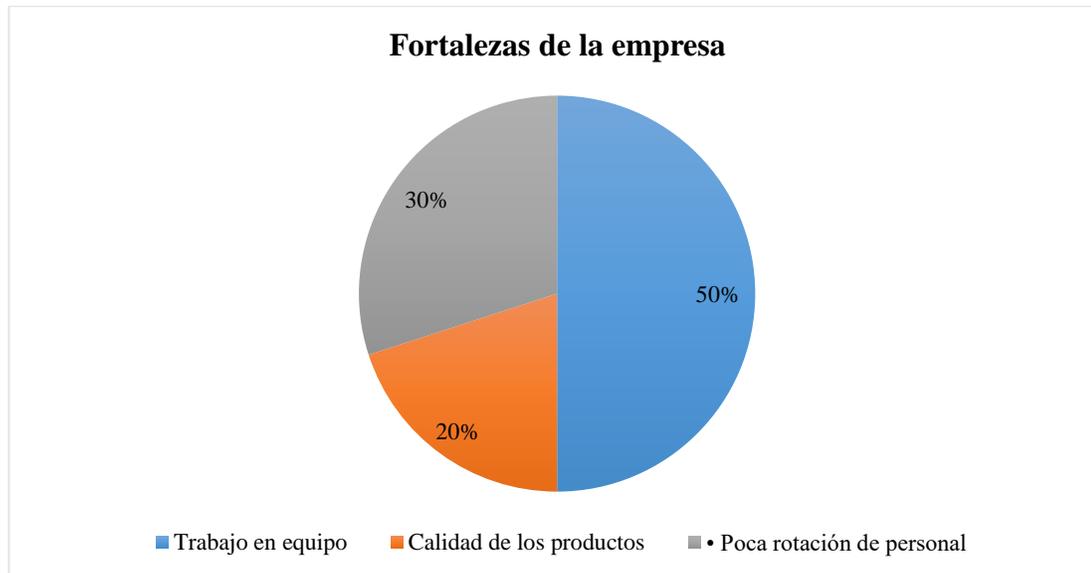
Resultados ítem 24

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	5	50%
Calidad de los productos	2	20%
Poca rotación de personal	3	30%
Total	10	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 26.

Resultados ítem 24



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Según los resultados, el 50% de los encuestados señala que una fortaleza es el equipo de trabajo, el 20% indica que es la calidad de los productos y el 30% la poca rotación del personal; en una situación así, es importante subrayar que estos tres aspectos forman una cultura organizativa cohesionada. Una organización coordinada puede tener efectos mensurables en el nivel de satisfacción de los empleados, reduciendo así los resultados negativos para la empresa, incluida la rotación de personal. Se requiere preservar esta fuerza organizativa para aumentar el compromiso empresarial.

Preg. N° 25 ¿Cuáles considera que son las debilidades de la empresa?

Tabla 28.

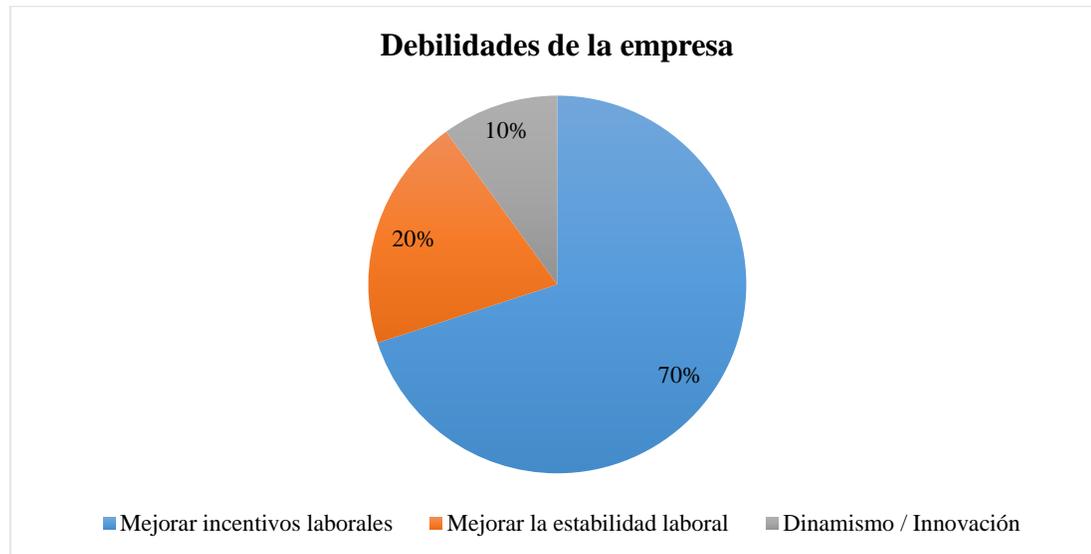
Resultados ítem 25

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar incentivos laborales	7	70%
Mejorar la estabilidad laboral	2	20%
Dinamismo / Innovación	1	10%
Total	10	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 27.

Resultados ítem 25



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Los resultados destacan que para el 70% de colaboradores una debilidad son los incentivos laborales que ofrece la empresa; el 20% señala que se debe mejorar la estabilidad laboral y el 10% la innovación o dinamismo de la organización. Es necesario tomar en cuenta estas debilidades, porque cuando los empleados están motivados para trabajar, su compromiso aumenta y también lo hace el nivel de productividad. Además, es importante que el entorno del lugar de trabajo favorezca el desempeño de las distintas funciones por parte de todo el personal, así como la mejora de la imagen de PDV Sin Límites.

Preg. N° 26 ¿Cuáles considera que son las oportunidades de la empresa?

Tabla 29.

Resultados ítem 26

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mercados desatendidos	7	70%
Poca competencia	3	30%
Total	10	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 28.

Resultados ítem 26



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

De acuerdo con estos datos, para el 70% de los encuestados una oportunidad presente en la empresa son los mercados desatendidos; mientras que el 30% afirma que es la poca competencia existente. Las oportunidades de la organización son esenciales porque abren la puerta al cambio, al progreso y a la mejora. Y cuanto mayor sea el número de oportunidades, mejor será el escenario para la acción. Esto permite la ejecución inmediata de funciones y la eficiencia en el lugar de trabajo.

Preg. N° 27 ¿Cuáles son las amenazas de la empresa?

Tabla 30.

Resultados ítem 27

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Competencia desleal	4	40%
Posibles competidores	6	60%
Total	10	100%

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Figura 29.

Resultados ítem 27



Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis e interpretación

Según los resultados, el 60% señala que las amenazas de la empresa se relacionan con los posibles competidores; mientras que el 40% destaca a la competencia desleal. Uno de los análisis más importantes para crear un plan estratégico es estudiar a la competencia. Es esencial conocer a los competidores y sus puntos fuertes y débiles, su posicionamiento en el mercado, su estrategia de marketing, entre otros. Para evitar la competencia desleal y definir diferenciadores, este es un elemento importante a la hora de crear una nueva empresa.

4.2 Resultados de la entrevista

La entrevista se realizó al gerente general de la empresa PDV Sin Límites, su nombre es Sr. Patricio Díaz. Los resultados fueron los siguientes:

1. ¿Cuál es la percepción que el personal tiene acerca de la manera en que la empresa PDV Sin Límites responde a sus esfuerzos?

Son empáticos con el esfuerzo mutuo que se realiza en la organización, perciben a la empresa como un ambiente sólido, comprometido con el personal, retribuyente a sus esfuerzos, leal a su rendimiento y alineado con la misión y visión.

2. ¿Cuáles son las principales características que tiene el personal de la empresa PDV Sin Límites para fomentar un ambiente laboral adecuado?

Se ha observado que todo el personal trabaja en equipo buscando soluciones a problemas que en instancias emergen en la empresa; además, existe gran respeto entre compañeros de trabajo; un fuerte compromiso por el trabajo, este último genera un alto nivel de productividad laboral y competitividad sana entre los miembros de PDV.

3. Con base en su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?

Satisfacer las necesidades del cliente y lograr un abastecimiento constante de nuestros productos y marcas.

4. ¿Cuáles son los valores que funcionan en su empresa, el personal trabaja basado en dichos valores?

Los principales valores de la empresa son el respeto, compromiso, honestidad y transparencia, todos ellos han permitido cimentar un óptimo ambiente laboral y fomentar el sentido de pertinencia hacia con la organización. Esto incide oportunamente en un acertado desarrollo de funciones de todo el personal y logrando una sinergia entre todos los departamentos.

5. Considera Ud. importante la satisfacción laboral, ¿por qué?

Sí considero importante, de hecho, es una parte fundamental de la empresa porque por medio de ella se puede llegar a obtener una mejor productividad laboral, del mismo modo es posible que los trabajadores se sientan más comprometidos con la empresa y por ende muestren una mayor lealtad hacia la misma.

6. ¿Cuáles considera que son las principales motivaciones laborales que permiten al personal permanecer dentro de la empresa PDV Sin Límites?

Yo considero que esta empresa se ha manejado por cuatro elementos, primero el apoyo, seguido de la capacitación, desarrollo personal y crecimiento económico. Estos han sido los cuatro pilares para obtener un personal altamente comprometido y motivado, igualmente se requiere mejorar e implementar otro tipo de motivaciones.

7. Considera que se propicia un ambiente laboral adecuado para los trabajadores?

Sí, aunque como en toda empresa existen situaciones y problemas que deben ser resueltos pero todo ello se ha logrado con la comunicación inter e intra departamental y gerencial. Considero que la comunicación basado en el respeto es uno de los elementos más importantes para incrementar un ambiente laboral sano.

8. ¿De qué manera se propicia un ambiente laboral adecuado para los trabajadores?

Como ya mencioné primero fundamentado en la comunicación dentro de toda la empresa; pero a ello también le siguen otros aspectos como el respeto por el trabajo que realiza la persona en tiempo y espacio, sumado al pago por sus servicios de forma justa y oportuna.

9. Según su percepción, ¿cree Ud. que el personal de la empresa está comprometido con realizar un trabajo de calidad?

En ocasiones sí, pues siempre existen mejores maneras de hacer el trabajo y aprovechar las oportunidades existentes. No obstante, es una situación que ha estado creciendo en la empresa y para ello se requiere motivar y satisfacer las necesidades del trabajador.

10. Finalmente, ¿los trabajadores de la empresa PDV Sin Límites reciben algún reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo?

Sí, la empresa proporciona a todo el personal de todos los departamentos incentivos económicos para poder obtener mejores resultados, del mismo modo los reconocimientos por las labores realizadas, particularmente cuando se cumplen las metas, es una situación que sin duda contribuye a la motivación laboral.

11. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la empresa?

La principal fortaleza en la formación de líderes, facilitando la resolución de conflictos acertadamente y lleva a todo el grupo de trabajo a desarrollar su potencial por medio de la motivación. También se debe considerar, el hecho de que la empresa otorga incentivos a quienes cumplen con las metas o quienes trabaja óptimamente.

12. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la empresa?

Hace poco he considerado que una debilidad es la inversión financiera para realizar diversas actividades que permitan a los empleados sentirse satisfechos en el trabajo; por ejemplo para mejorar el tema de capacitaciones, mejorar su estabilidad laboral, y mejorar la comunicación entre áreas o departamentos.

13. ¿Cuáles considera que son las oportunidades de la empresa?

Sin duda la calidad las vías de transporte, puesto que nosotros realizamos entregas de los productos en la zona tres del país, así que considero que es una oportunidad el tener desarrollado las vías de acceso. Además, la poca competencia en el mercado, sin

embargo, esto aunque la competencia es muy poca, debido a los productos que ofrecemos, existe mucha deslealtad en el mercado.

14. ¿Cuáles considera que son las amenazas de la empresa?

Creo que las políticas del Ecuador en torno a las PYMES, principalmente aquellas que se vinculan con los impuestos que se tiene que pagar; estas políticas suelen ser cambiantes, entonces a veces pueden generar rentabilidad o no en PDV.

Análisis e interpretación

En la práctica, estos resultados indican que los directivos deben crear programas destinados a mejorar la cultura organizativa para aumentar el valor, la creencia y la asunción de cada individuo, incrementando así la satisfacción de los empleados.

En conclusión, la cultura organizativa afecta a la satisfacción de los empleados. Una cultura organizativa sólida facilitará la satisfacción de los empleados al contar con prácticas, procedimientos y valores que la propicien.

La satisfacción de los empleados es importante porque su decisión influirá en su comportamiento a la hora de trabajar; puesto que tiene el colaborador tiene el derecho de aceptar o rechazar determinadas actividades laborales. Si el trabajo supone un reto, es probable que influya el rendimiento y la opinión subjetiva del empleado.

4.3 Discusión

Este documento ha destacado que para el 40.54% de los encuestados existe un clima familiar y buena relación entre los miembros de la empresa PDV Sin Límites; estos datos no son similares al estudio de Hanco et al. (2021) quien ha expuesto que solamente el 28.6% de trabajadores tienen óptimas relaciones interpersonales, por lo que el clima en la empresa en instancia suele ser hostil. Robles et al. (2018) afirman que las relaciones interpersonales entre trabajadores incrementan el nivel productivo de toda la organización.

En la empresa PDV Sin Límites, el 43.24% de los trabajadores colaboran de forma grupal, incluyendo el conceso y la participación; Quezada et al. (2020) destacan en su trabajo que el 93.6% de empleados afirman la importancia de mejorar los grupos de trabajo en las empresas. Del mismo modo, para Guerrero (2020) un equipo de trabajo estructurado de forma idónea da lugar a una alta productividad, permitiendo la comprensión de capacidades intergrupales y razonamientos del personal en diversas situaciones.

Para el 70.27% de los trabajadores de PDV Sin Límites es necesario la lealtad, confianza y compromiso en la empresa permitiendo mantenerla unida; estos resultados son diferentes al trabajo de Talledo y Amaya (2020) donde el nivel de compromiso fue regular para el 73.75% de trabajadores. Mena (2019) afirma que el compromiso en el talento humano es un elemento importante dentro de la organización, el cual debe ser reforzado constantemente a través de la motivación y satisfacción laboral; de esta manera es posible alcanzar un óptimo nivel de productividad y por ende alcanzar las metas organizacionales.

Para el 56.76% de los trabajadores, la empresa PDV Sin Límites considera el éxito empresarial en el desarrollo del talento humano; estos resultados coinciden con Álvarez (2021) quien expone que para el 62.3% la capacitación y el desarrollo del trabajador permite incrementar el compromiso con la empresa además que facilita la adquisición de conocimientos que aventajan a la propia organización. Dávila et al. (2021) indican

que el desarrollo del talento ha ganado mucha popularidad y que es un condicionante necesario en las empresas, ya que los recursos humanos clave se consideran socios estratégicos para estrategias comerciales exitosas. De manera congruente, las organizaciones han comenzado a invertir en la selección, atracción y desarrollo de talento interno para crear una cartera interna que incluya a futuros líderes.

En lo que concierne a la satisfacción laboral, el 62.16% de empleados se siente satisfecho con su trabajo permitiendo llevar a cabo actividades que le agradan; el 43.24% de colaboradores se siente satisfechos con su salario; para el 40.54% de encuestados, PDV Sin Límites proporciona a Ud. satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso. Para Boada (2019) la satisfacción laboral tuvo un impacto positivo en el desempeño laboral, donde la fuerza de la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral se redujo significativamente cuando se agregó la satisfacción laboral al modelo, lo que sugiere la función mediadora de la satisfacción laboral. A la luz de los hallazgos de Pujol y Dabos (2018), se sugiere que una relación meramente positiva entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral puede no llevar automáticamente a un empleador a lograr el resultado: el desempeño laboral. Por lo tanto, el secreto del éxito radica en mejorar la satisfacción laboral a través de soluciones que mejoren el compromiso organizacional y, por lo tanto, aumenten el desempeño laboral.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

5.1 Tema

Plan para mejorar la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa PDV Sin Límites, año 2023.

5.2 Antecedentes de la empresa PDV Sin Límites

5.2.1 Historia de la empresa

PDV Sin Límites S.A.S. es una organización cuya sede principal se localiza en la ciudad de Ambato. La actividad principal se centra en el comercio de productos en varios súper y mini mercados, así como tiendas de abarrotes. Esta empresa fue fundada en 2018, convirtiéndose así, en una empresa bastante joven.

Desde sus comienzos, el propósito de PDV Sin Límites S.A.S. ha sido posicionar su marca dentro del mercado de abarrotes proporcionando una amplia gama de productos para sus clientes. Esta organización ha llevado a cabo un trabajo arduo a fin de otorgar un servicio eficaz aunado a una atención personalizada con la intención de satisfacer las necesidades y expectativas de su segmento de mercado.

Pese a ser una empresa bastante joven, PDV Sin Límites S.A.S. ha evidenciado un crecimiento vertiginoso en estos dos años. No obstante, es necesario enfatizar que sus activos totales reflejaron un incremento negativo del 90.05% en un determinado lapso, lo que revela también, la serie de problemas económicos o cambios estructurales durante ese tiempo.

PDV Sin Límites S.A.S. lleva a cabo sus operaciones dentro de un sector altamente competitivo, donde los trabajadores deben cumplir una serie de metas, realizar sus

funciones de forma eficiente, trabajar en equipo, cumplir con la misión de la organización, entre otros para poder alcanzar un óptimo desempeño dentro del mercado. Tomando en cuenta que el personal de esta empresa constituye el activo más importante de la organización, se propone un plan para mejorar la cultura organizacional y consecuentemente incrementar la satisfacción laboral de su grupo de trabajo.

5.2.2 Mercados atendidos por la empresa

PDV Sin Límites S.A.S. ha incrementado constantemente sus ventas, en un inicio la empresa se enfocaba en atender las necesidades de los súper y mini mercados, así como tiendas de abarrotes de la ciudad de Ambato. No obstante, gracias a su eficiencia y productividad, actualmente, distribuyen sus productos en las provincias de:

Tabla 31.

Distribución de productos por provincias.

N°	Provincia	Total de clientes
1	Tungurahua	1458
2	Cotopaxi	634
3	Bolívar	86
4	Pastaza	764
5	Napo	489
6	Orellana	420
7	Morona Santiago	116
8	Sucumbíos	102
Total		4069 clientes

Nota. Empresa PDV Sin Límites

5.2.3 Proveedores, marcas de distribución y productos de venta

Con el paso del tiempo la empresa ha ido incorporando nuevos proveedores, marcas de distribución y productos de venta. La empresa cuenta con un total de 7 proveedores y

28 marcas de distribución lo que da lugar a una amplia variedad de productos de venta. En la tabla 32 se visibilizan cada uno de estos:

Tabla 32.

Proveedores, marcas de distribución y productos de venta.

Proveedores	Marcas de distribución	Producto de venta	Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Superior • CALBAQ • Industrias Ales • El Sabor • KANDYBAO • La Moderna • AMERICANDY 	<ul style="list-style-type: none"> • Mías • Salticas • Tips • H&S • Mentos • Alesol • Naturella • Duracell • Pantene • Herbal essenses • Orbal b • Old spice • Gillette • Fab • Ultraklin • Mc dougal • Pringles • Jelly chups • Big bom • Carozzi • Vizzio • Costa • Koki • Snicker • Twix • Skitles • Starburts • M&M 	<ul style="list-style-type: none"> • Galletas • Detergentes • Aceite • Chocolatería • Café • Condimentos • Fideos • Productos de limpieza y aseo personal. • Comida de mascotas • Confitería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiendas. • Minimercados • Supermercados • Despensas

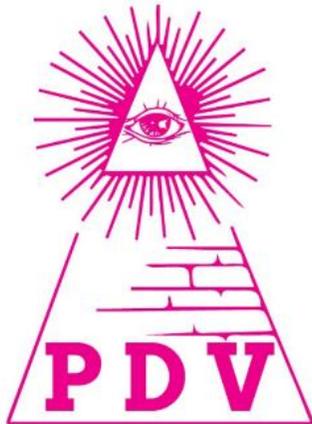
Nota. Empresa PDV Sin Límites

5.2.4 Logo, misión y visión

Logo

Figura 30.

Logo empresa PDV Sin Límites



Nota. Empresa PDV Sin Límites

Misión

Proveer a nuestro consumidor productos de alta calidad satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas. Nuestro compromiso se afianza hacia un servicio idóneo y la construcción de vínculos sólidos con el consumidor de la zona 3 de Ecuador, asegurando su fidelización a largo plazo.

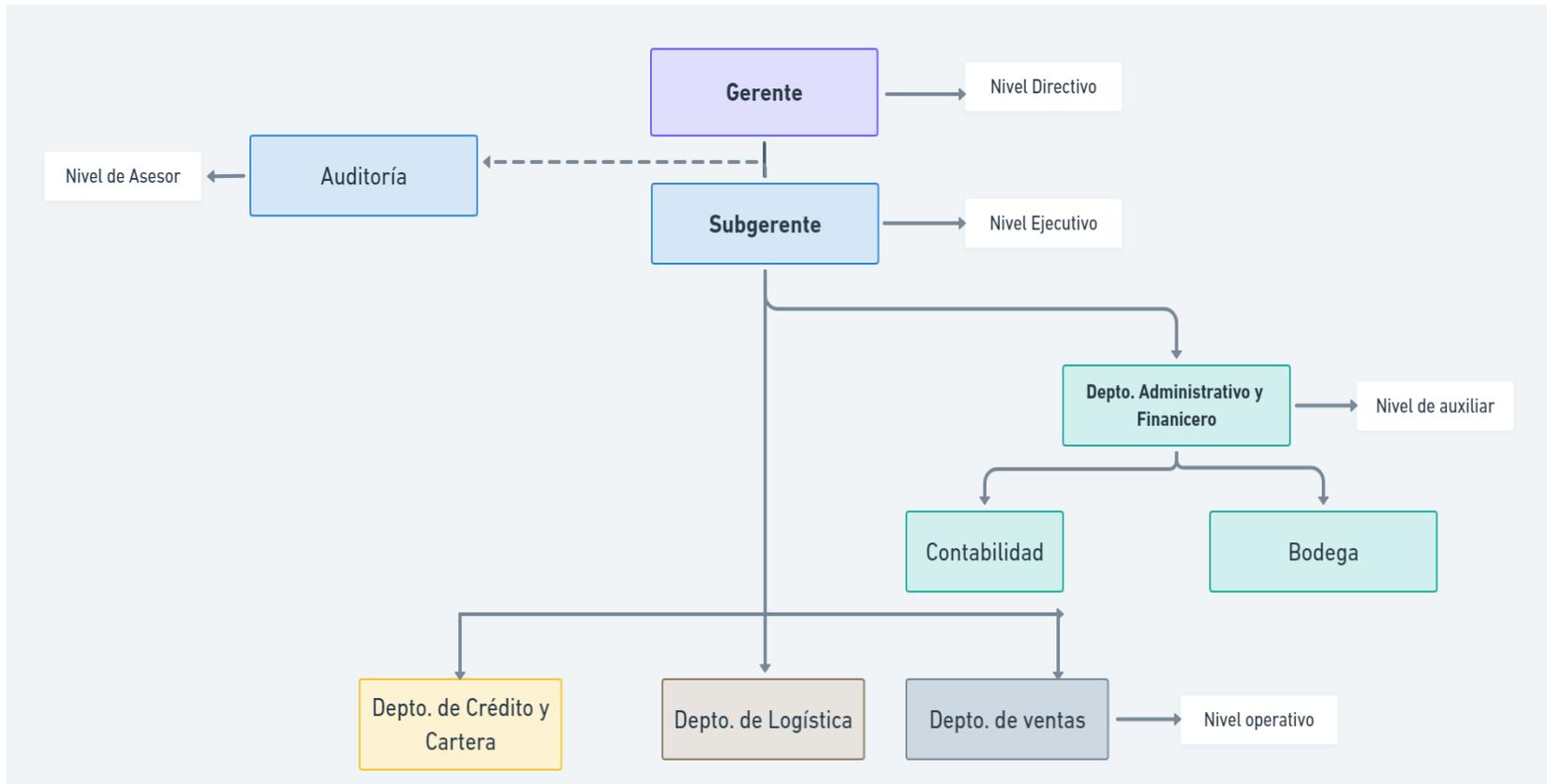
Visión

Ser líderes en el mercado nacional por medio de la innovación y calidad de nuestros productos. Pretendemos ampliar nuestra presencia contribuyendo con el bienestar de las zonas en las que operamos. Nuestra principal aspiración es ser una organización basada en la sostenibilidad y responsabilidad social.

5.2.5 Organigrama Estructural de la empresa

Figura 31.

Organigrama Estructural de la empresa



Nota. Empresa PDV Sin Límites

5.2.6 Funciones de los miembros de la empresa

I. Nivel directivo

Gerente

- Recomendar medidas de corrección que permitan desarrollar ampliamente a la organización.
- Efectuar los procesos de contratación, asignación de tareas y atención de quejas o inquietudes del personal.
- Diseño e instauración de las estrategias comerciales para PDV Sin Límites.
- Llevar a cabo reuniones y asesoramiento estratégico a todos los directivos de la empresa.
- Diseño de planes de negocio que fomenten el desarrollo organizacional.
- Implementar planes de negocio que promuevan el dinamismo económico y operacional para el desarrollo y posicionamiento en los mercados.
- Permitir que la normativa, político/legal de PDV sea transmitido verticalmente (de arriba abajo) y que se cumplan continuamente.
- Establecer los objetivos organizacionales basados en el mes, trimestre, semestre y año.
- Determinar las condiciones económicas laborales relativos a la remuneración, promoción, asenso, motivación, entre otros.
- Planificación de metas y actividades de PDV considerando estatutos a largo y corto plazo.

II. Nivel ejecutivo

Subgerente

- Seguir las directrices e instrucciones otorgadas por el gerente sobre las acciones inmediatas a desarrollarse.
- Mantener una relación buena y duradera con terceros (proveedores, clientes y competencia).

- Utilizar diversos sistemas empresariales de manera eficiente y eficaz, principalmente los que se relacionen con logística y transporte de productos, además de horarios del personal.
- Administración de programas informáticos relacionados con el sistema y gestión de la empresa, incluida la relación con los clientes, los proveedores y almacenamiento.
- Utilizar varios canales informativos para lograr un acertado nivel comunicativo entre todos los miembros de PDV Sin Límites.
- Organizar y programar reuniones con clientes y con los gerentes.
- Dirigir eventos mediante la gestión del presupuesto y la logística, el apoyo al evento, la seguridad y el seguimiento posterior.
- Trabajar en coordinación con otros jefes departamentales garantizando una comunicación y un servicio eficaz
- Informarse de las últimas novedades en el ámbito empresarial, ya sean cuestiones jurídicas, contables, comerciales o financieras.
- Brindar soporte y soluciones a los directivos de PDV en relación con sus necesidades comerciales para la correcta gestión de la empresa.

III. Nivel de asesor

Auditor

- A través de la evaluación, desarrollar objetivos de auditoría, planificación y alcance de metas.
- Apoyar el desarrollo, la implementación y el mantenimiento de los procesos de auditoría interna, así como los procesos de evaluación de riesgos.
- Informar sobre los resultados de la auditoría y formular las recomendaciones oportunas.
- Verificar el cumplimiento de los planes, normas y políticas.
- Afianzar con exactitud la información relativa al control interno de auditoría en PDV Sin Límites.

- Evaluación de los estados financieros, registros y otros informes para asegurarse de que son exactos.
- Establecer la exactitud de la información financiera con el propósito de proveer seguridad económica en PDV.
- Documentar el proceso a través de informes de auditoría (resultados).
- Correcciones de debilidades entorno al control interno a fin de optimizar los procedimientos operativos empresariales.
- Protección de los activos de PDV Sin Límites.

IV. Nivel auxiliar

Departamento administrativo y financiero

Contador

- Comprobar que las cifras de los informes financieros sean exactas.
- Cerrar las cuentas al final de cada mes y año.
- Presentación de formularios y declaraciones fiscales de forma correcta.
- Analizar las opciones estratégicas / planificar el futuro.
- Análisis de riesgos de gestión
- Seguimiento de las transacciones afianzando su precisión.
- Preparar los informes financieros de cada periodo.
- Llevar un control de la situación financiera de PDV Sin Límites.
- Los balances y las facturas deben conciliarse.
- Validar y efectuar un seguimiento de las declaraciones de gastos.

Jefe de bodega

- Control de las actividades del almacén, incluyendo la carga laboral del personal.
- Verificar la recepción de producto entrante (mercancía).
- Dirigir las actividades de almacenamiento y distribución.
- Aplicar procedimientos operativos.
- Mantener la seguridad en el puesto de trabajo basada en la normativa laboral.

- Programar el trabajo del personal para este departamento.
- Contratar, gestionar y formar a los empleados.
- Dirigir al personal, crear horarios y asegurarse de que todos los pedidos se cumplieren correctamente.
- Asegurarse de que no haya falta de inventario comprobando los niveles de existencias.
- Planificar y organizar la distribución del almacén.

Bodeguero

- Desarrollar las responsabilidades dictaminadas por el jefe de bodega.
- Responder por el manejo idóneo y almacenamiento de las unidades.
- Llevar a cabo un inventario de productos.
- Archivo sistemático de las entradas y salidas.
- Realizar guías.
- Mantener en orden la bodega.
- Ayudar a la carga del producto para su respectivo transporte.
- Revisión de firmas según las guías entregadas.
- Verificar y recontar el inventario de forma semanal.
- Informes y cierre mensual del inventario

V. Nivel operativo

Departamento de crédito y cartera.

Jefe de cartera

- Seguimiento en torno a la gestión de cobro.
- Llevar un control de las transacciones, abonos y cobros realizados por PDV Sin Límites.
- Realizar el procedimiento de investigación de créditos.
- Analizar el crédito concedido a los clientes.
- Comprobar que el proceso de pago funcione correctamente.

- Crear informes semanales para la gestión de cobros.
- Aumentar la recuperación de ingresos a través de estrategias crediticias y de cobro.
- Gestionar la metodología de facturación a clientes crediticios.
- Analizar el rubro de crédito a los potenciales clientes.
- Minimizar cuentas morosas a través del diseño de estrategias.

Departamento de logística

Jefe de logística

- Verificar que el plan laboral logístico se efectúe idóneamente.
- Llevar a cabo acciones correctivas son necesarias afianzando una operación óptima de la cadena de suministro.
- Optimización de los procesos logísticos, particularmente, aquellos vinculados con el transporte.
- Minimizar los plazos de entrega de la mercancía solicitada y los costes de transporte.
- Adopción de tecnologías para el control logístico de PDV Sin Límites.
- Supervisión proceso de descarga y almacenamiento de productos y procedimientos de transporte.
- Controlar el stock en el área de logística.
- Supervisar la preparación de mercancía (pedidos).
- Supervisar la distribución del producto.
- Monitoreo del transporte.

Departamento de ventas

Supervisor de ventas

- Responsable de la gestión del departamento de ventas.
- Supervisión del equipo de vendedores.
- Capacidad para liderar la consecución de los objetivos de ventas.

- Diseña las estrategias que se utilizarán en determinados periodos del año, principalmente en temporadas bajas.
- Es la cara de PDV Sin Límites principalmente ante proveedores.
- Crea previsiones de ventas mensuales, trimestrales y anuales.
- Capacita a los miembros del área (vendedores).
- Controla los objetivos de ventas.
- Efectúa investigaciones de mercados.
- En caso necesario, asesora a los clientes.

Vendedor

- Planifica las ventas semanales.
- Proporciona seguimiento a los clientes y clientes potenciales.
- Se encarga de fidelizar al cliente.
- Capacitación sobre todos los productos que ofrece la empresa.
- Captación de nuevos clientes.
- Proporciona servicio post-venta.
- Establecimiento de vínculos entre cliente-empresa.
- Asesoramiento sobre productos a clientes.
- Analiza a la competencia.
- Realización de demostraciones y promoción de productos nuevos o estrellas.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general

- Diseñar un plan de mejoramiento para la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa PDV Sin Límites.

5.3.2 Objetivos específicos

- Realizar una matriz FODA para el análisis de la situación actual de la empresa PDV Sin Límites.

- Desarrollar estrategias minimizando las debilidades y amenazas de la empresa PDV Sin Límites.
- Describir el tiempo de ejecución y presupuesto para el desarrollo de la propuesta.

5.4 Matriz FODA

De acuerdo con los resultados presentados por el personal de la empresa PDV Sin Límites, se ha desarrollado una matriz FODA, la cual permite visibilizar aquellos aspectos que constituyen los puntos débiles de la organización y aquellos aspectos fuertes que inciden en el desarrollo organizacional.

En la siguiente tabla se expone la matriz FODA de la empresa PDV Sin Límites, tomando en cuenta los resultados de la encuesta:

Tabla 33.

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
1. Óptima calidad de los productos	1. Diversificación económica.
2. Trabajo en equipo	2. Mercados desatendidos.
3. Poca rotación de personal	3. Adecuadas vías para la movilidad.
4. Formación de líderes	4. Incorporación de nuevas políticas para las PYMES
5. Empresa innovadora	5. Nuevos canales de distribución.
6. Compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.	6. Crecimiento económico del sector comercial en la zona 3 del país.
7. Preocupación por el consumidor.	7. Aceptación de los consumidores.
8. Empresa alineada con sus valores corporativos.	8. Capacidad para incrementar las líneas de productos
Debilidades	Amenazas
1. Pocos incentivos laborales	1. Innovación competitiva
2. Estabilidad laboral	

3. Poca inversión financiera	2. Incremento de inflación de ciertos bienes o servicios.
4. Insatisfacción con el trabajo exigido	3. Cambios legislativos relativos a las PYMES.
5. Entorno y espacio físico de trabajo poco satisfactorios.	4. Cambio de tendencias en el consumidor.
6. Poca participación de los empleados en las decisiones departamentales.	5. Inestabilidad política en el país.
7. Poca creación de nuevos retos para la adquisición de habilidades en los empleados.	6. Incertidumbre económica en la región.
8. Limitadas oportunidades de ascenso.	7. Aumento en ventas de productos sustitutivos.
9. Equipos de trabajo obsoletos	8. Posible reducción de ventas.

Nota. Elaboración propia

5.5 Matriz DAFO

Tomando en consideración los resultados de la encuesta, se ha desarrollado la matriz FODA en la cual se identificaron entre ocho y nueve ítems para cada uno de los elementos constituyentes de esta matriz permitiendo evaluar el desempeño de PDV Sin Límites, a partir de ello, se efectuó una matriz cruzada (DAFO) destinadas al diseño de estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional y la satisfacción laboral de toda la empresa.

Estas estrategias figuran como un elemento coadyuvante y central que facilitan el aprovechamiento de las oportunidades, haciendo frente a las amenazas, reforzando las fortalezas y disminuyendo las debilidades.

En la siguiente tabla se expone la matriz DAFO con las estrategias para maximizar el desarrollo de la empresa a partir de una óptima cultura empresarial.

Tabla 34.
Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Externas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación económica. 2. Mercados desatendidos. 3. Adecuadas vías para la movilidad. 4. Incorporación de nuevas políticas para las PYMES 5. Nuevos canales de distribución. 6. Crecimiento económico del sector comercial en la zona 3 del país. 7. Aceptación por parte de los consumidores. 8. Capacidad para incrementar las líneas de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación competitiva. 2. Incremento de inflación de ciertos bienes o servicios. 3. Cambios legislativos relativos a las PYMES. 4. Cambio de tendencias en el consumidor. 5. Inestabilidad política en el país. 6. Incertidumbre económica en la región. 7. Aumento en ventas de productos sustitutivos. 8. Posible reducción de ventas.
Internas		
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategias FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Óptima calidad de los productos 2. Trabajo en equipo 3. Poca rotación de personal 4. Formación de líderes 5. Empresa innovadora 6. Compromiso y lealtad por parte de los trabajadores. 7. Preocupación por el consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar una presentación de productos orientado hacia la atención a los nuevos mercados. (F1O2) • Innovar la logística organizacional para la generación de nuevos canales de distribución. (F5O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar nuevas líneas de productos minimizando la aceptación de la competencia por parte del consumidor (F5A1). • Generar mayor compromiso a los empleados promoviendo la

8. Empresa alineada con sus valores corporativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar líneas de productos facilitando la satisfacción de las necesidades del consumidor (F7O8) • Capacitar constantemente al personal sobre compromiso y valores corporativos direccionados hacia la fidelización del cliente (F8O7). 	<ul style="list-style-type: none"> • maximización de las ventas de productos (F6A7) • Considerar los cambios de tendencias del consumidor logrando su permanente fidelización (F7A4). • Capacitar al personal sobre misión, visión, valores corporativos y metas empresariales destinados hacia la alianza con el consumidor (F8A4)
---	---	--

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Pocos incentivos laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la estabilidad financiera asegurando el crecimiento económico y productivo de la organización (D2O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los incentivos laborales en la empresa como parte del incremento competitivo organizacional (D1A1)
2. Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Generar mayor participación de empleados en torno al crecimiento económico (D6O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la estabilidad laboral del empleado como parte del incremento competitivo organización (D2A1)
3. Poca inversión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las habilidades del trabajador dirigidos hacia la atención adecuada de los mercados (D7O2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir la participación de los trabajadores, según su función mejorando el nivel competitivo de la organización (D6A1)
4. Insatisfacción con el trabajo exigido	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre habilidades profesionales maximizando el crecimiento organizacional (D7O5). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las habilidades del trabajador tomando en cuenta los cambios de tendencia del
5. Entorno y espacio físico de trabajo poco satisfactorios.		
6. Poca participación de los empleados en las decisiones departamentales.		
7. Poca creación de nuevos retos para la adquisición de habilidades en los empleados.		
8. Limitadas oportunidades de ascenso.		

9. Equipos de trabajo obsoletos	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar las oportunidades de ascenso y competitividad empresarial (D8O1).• Modernizar y equipar a la empresa alcanzando un mejor crecimiento económico (D8O5).	consumidor y satisfacer sus necesidades (D7A4).
---------------------------------	---	---

Nota. Elaboración propia

5.5.1 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Para este análisis se considera una matriz de fuerzas actuantes internas y externas, las cuales se proporcionan en las siguientes tablas:

Actuantes internas

Listado de fuerzas actuantes internas

Tabla 35.

Matriz listado de fuerzas actuantes internas

Favorable	Desfavorable
1. Óptima calidad de los productos	1. Pocos incentivos laborales
2. Trabajo en equipo	2. Baja estabilidad laboral
3. Poca rotación de personal	3. Poca inversión financiera
4. Formación de líderes	4. Insatisfacción con el trabajo exigido
5. Empresa innovadora	5. Entorno y espacio físico de trabajo poco satisfactorios.
6. Compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.	6. Poca participación de los empleados en las decisiones departamentales.
7. Preocupación por el consumidor.	7. Poca creación de nuevos retos para la adquisición de habilidades en los empleados.
8. Empresa alineada con sus valores corporativos.	8. Limitadas oportunidades de ascenso.
	9. Equipos de trabajo obsoletos

Nota. Elaboración propia

Matriz de prioridades interno

Tabla 36.

Matriz de prioridades interno

Código	Variable
Fortalezas	
F1	Óptima calidad de los productos
F2	Trabajo en equipo
F3	Poca rotación de personal
F4	Formación de líderes
F5	Empresa innovadora
F6	Compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.
F7	Preocupación por el consumidor.
F8	Empresa alineada con sus valores corporativos.
Debilidades	
D2	Baja estabilidad laboral
D3	Poca inversión financiera
D5	Entorno y espacio físico de trabajo poco satisfactorios.
D4	Insatisfacción con el trabajo exigido
D6	Poca participación de los empleados en las decisiones departamentales.
D1	Pocos incentivos laborales
D8	Limitadas oportunidades de ascenso.
D7	Poca creación de nuevos retos para la adquisición de habilidades en los empleados.
D9	Equipos de trabajo obsoletos

Nota. Elaboración propia

Matriz de perfil estratégico

Tabla 37.

Plan estratégico interno

Aspectos Internos		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		Gran debilidad	Debilidad	Normal Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D2	Baja estabilidad laboral	•				
D3	Poca inversión financiera	•				
D5	Entorno y espacio físico de trabajo poco satisfactorios.		•			
D4	Insatisfacción con el trabajo exigido	•				
D6	Poca participación de los empleados en las decisiones departamentales.		•			
D1	Pocos incentivos laborales		•			
D8	Limitadas oportunidades de ascenso.		•			
D7	Poca creación de nuevos retos para la adquisición de habilidades en los empleados.	•				
D9	Equipos de trabajo obsoletos		•			
F1	Óptima calidad de los productos					•
F2	Trabajo en equipo					•
F3	Poca rotación de personal				•	
F4	Formación de líderes				•	
F5	Empresa innovadora					•
F6	Compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.					•
F7	Preocupación por el consumidor.					•
F8	Empresa alineada con sus valores corporativos.				•	
TOTAL		4	5	0	3	5
PORCENTAJE		24	29	0	18	29

Nota. Elaboración propia

Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 38.

Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Resultado de ponderación
Fortalezas			
Óptima calidad de los productos	0.08	4	0.32
Trabajo en equipo	0.07	4	0.28
Poca rotación de personal	0.08	3	0.24
Formación de líderes	0.07	3	0.21
Empresa innovadora	0.08	4	0.32
Compromiso y lealtad por parte de los trabajadores.	0.08	4	0.32
Preocupación por el consumidor.	0.08	4	0.32
Empresa alineada con sus valores corporativos.	0.07	3	0.21
Debilidades			
Baja estabilidad laboral	0.04	1	0.04
Poca inversión financiera	0.04	1	0.04
Entorno y espacio físico de trabajo poco satisfactorios.	0.05	2	0.1
Insatisfacción con el trabajo exigido	0.06	1	0.06
Poca participación de los empleados en las decisiones departamentales.	0.04	2	0.08
Pocos incentivos laborales	0.04	2	0.08
Limitadas oportunidades de ascenso.	0.04	2	0.08
Poca creación de nuevos retos para la adquisición de habilidades en los empleados.	0.04	1	0.04
Equipos de trabajo obsoletos	0.04	2	0.08
Total	1		2.82

Nota. Elaboración propia

Basado en los valores de la matriz EFI, se observa que la empresa cuenta con fortalezas que pueden permitir el desarrollo de su cultura organizacional; no obstante, existen ciertos elementos que inciden en sus debilidades principalmente aquellos que se

enfocan con la insatisfacción laboral, baja estabilidad laboral o poca inversión financiera. Es por ello, que las estrategias efectuadas en la matriz DAFO, posibilitan el reforzamiento de las debilidades para la mejora empresarial.

Actuantes externas

Listado de fuerzas actuantes externas

Tabla 39.

Matriz listado de fuerzas actuantes externas

Favorable	Desfavorable
1. Diversificación económica.	1. Innovación competitiva.
2. Mercados desatendidos.	2. Incremento de inflación de ciertos bienes o servicios.
3. Adecuadas vías para la movilidad.	3. Cambios legislativos relativos a las PYMES.
4. Incorporación de nuevas políticas para las PYMES	4. Cambio de tendencias en el consumidor.
5. Nuevos canales de distribución.	5. Inestabilidad política en el país.
6. Crecimiento económico del sector comercial en la zona 3 del país.	6. Incertidumbre económica en la región.
7. Aceptación por parte de los consumidores.	7. Aumento en ventas de productos sustitutivos.
8. Capacidad para incrementar las líneas de productos	8. Posible reducción de ventas.

Nota. Elaboración propia

Matriz de prioridades externo

Tabla 40.

Matriz de prioridades externo

Código	Variable
Oportunidades	
O1	Diversificación económica.
O2	Mercados desatendidos.
O3	Adecuadas vías para la movilidad.
O4	Incorporación de nuevas políticas para las PYMES
O5	Nuevos canales de distribución.
O6	Crecimiento económico del sector comercial en la zona 3 del país.
O7	Aceptación por parte de los consumidores.
O8	Capacidad para incrementar las líneas de productos
Amenazas	
A1	Innovación competitiva
A4	Cambio de tendencias en el consumidor.
A7	Aumento en ventas de productos sustitutivos.
A8	Posible reducción de ventas.
A2	Incremento de inflación de ciertos bienes o servicios.
A5	Inestabilidad política en el país.
A3	Cambios legislativos relativos a las PYMES.
A6	Incertidumbre económica en la región.

Nota. Elaboración propia

Matriz de perfil estratégico

Tabla 41.

Plan estratégico externo

Aspectos Externos		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		Gran amenaza	Amenaza	Normal Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Innovación competitiva	•				
A4	Cambio de tendencias en el consumidor.	•				
A7	Aumento en ventas de productos sustitutivos.		•			
A8	Posible reducción de ventas.	•				
A2	Incremento de inflación de ciertos bienes o servicios.		•			
A5	Inestabilidad política en el país.			•		
A3	Cambios legislativos relativos a las PYMES.			•		
A6	Incertidumbre económica en la región.		•			
O1	Diversificación económica					•
O2	Mercados desatendidos.					•
O3	Adecuadas vías para la movilidad.				•	
O4	Incorporación de nuevas políticas para las PYMES				•	
O5	Nuevos canales de distribución.					•
O6	Crecimiento económico del sector comercial en la zona 3 del país.					•
O7	Aceptación por parte de los consumidores.					•
O8	Capacidad para incrementar las líneas de productos					•
TOTAL		3	3	2	2	6
PORCENTAJE		19	19	13	13	38

Nota. Elaboración propia

Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 42.

Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Resultado de ponderación
Oportunidades			
Diversificación económica	0.09	4	0.36
Mercados desatendidos.	0.10	4	0.40
Adecuadas vías para la movilidad.	0.08	3	0.24
Incorporación de nuevas políticas para las PYMES	0.07	3	0.21
Nuevos canales de distribución.	0.08	4	0.32
Crecimiento económico del sector comercial en la zona 3 del país.	0.10	4	0.40
Aceptación por parte de los consumidores.	0.08	4	0.32
Capacidad para incrementar las líneas de productos	0.10	4	0.40
Amenazas			
Innovación competitiva.	0.06	1	0.06
Cambio de tendencias en el consumidor.	0.05	1	0.05
Aumento en ventas de productos sustitutivos.	0.04	2	0.08
Posible reducción de ventas.	0.04	1	0.04
Incremento de inflación de ciertos bienes o servicios.	0.03	2	0.06
Inestabilidad política en el país.	0.02	1	0.02
Cambios legislativos relativos a las PYMES.	0.02	1	0.02
Incertidumbre económica en la región.	0.04	2	0.08
Total	1		3.06

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el valor ponderado en la matriz EFE, se observa que la empresa presenta vastas y óptimas oportunidades para su crecimiento económico y organizacional; no obstante, también se requiere prepararse para eventualidades que suelen ser recurrentes con las amenazas presentes en cualquier empresa.

5.6 Diseño de programas

Posterior al desarrollo de las matrices se procede a dar cumplimiento al último objetivo relacionado con el desarrollo de estrategias para mejorar la cultura organizacional de la empresa PDV Sin Límites. Por lo manifestado en líneas anterior, se presentan una serie de alternativas que pueden ser consideradas por la empresa que permitan generar un mayor compromiso, lealtad y motivación entre empleados buscando también resaltar el desempeño productivo de estos últimos.

Se obtuvo un total de 18 estrategias las cuales serán implementadas en diferentes programas centrados principalmente en la capacitación, participación y motivación a través de incentivos permitiendo hacer frente a la situación actual de PDV Sin Límites, particularmente de aquellos aspectos ligados con las debilidades.

Los programas a considerarse son los siguientes:

- Programa capacitación y adiestramiento del personal de la empresa PDV Sin Límites
- Programa de atención y satisfacción para los consumidores/clientes de la empresa PDV Sin Límites.
- Programa de estabilidad y crecimiento económico y organizacional para la empresa PDV Sin Límites
- Programa de participación laboral dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites
- Programa de motivación laboral dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites
- Programa de incentivos económicos dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites.
- Programa de modernización y equipamiento para la empresa PDV Sin Límites.

Tabla 43.*Programa capacitación y adiestramiento del personal de la empresa PDV Sin Límites.*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Requerimientos	Presupuesto	Responsables
	Innovar la logística organizacional para la generación de nuevos canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre distribución exclusiva, intensiva y selectiva. • Capacitación sobre la importancia del canal de venta y fidelización del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales expertos en el área de logística. • Equipo de oficina y espacio físico para la capacitación 	500 USD	
Fomentar la mejora continua y desarrollo de capacidades del colaborador obteniendo beneficios tanto empresariales como para el capital humano.	Capacitar constantemente al personal sobre compromiso y valores corporativos direccionados hacia la fidelización del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar en temas de: <ul style="list-style-type: none"> • Espacio laboral y entorno físico de trabajo. • Importancia sobre definición de roles en la empresa. • Valor y propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales expertos en el área de logística. • Equipo de oficina y espacio físico para la capacitación 	500 USD	Directivos de la empresa
	Capacitar al personal sobre misión, visión, valores corporativos y metas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar en temas de: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y destrezas según el departamento. • Importancia de la misión y visión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales expertos en cultura organizacional. • Equipo de oficina y espacio físico 	500 USD	

<p>empresariales destinados hacia la alianza con el consumidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Metas individuales y empresariales. • Necesidades organizacionales y productivas 	<p>para la capacitación</p>	<p>500 USD</p>	<p>Directivos de la empresa</p>
<p>Capacitación sobre habilidades profesionales maximizando el crecimiento organizacional Desarrollar las habilidades del trabajador dirigidos hacia la atención adecuada de los mercados Desarrollar las habilidades del trabajador tomando en cuenta los cambios de tendencia del consumidor y satisfacer sus necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en temas de: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y colaboración • Habilidades del puesto laboral. • Eficacia en el puesto de trabajo. • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales expertos en habilidades profesionales y comunicación interdepartamental • Equipo de oficina y espacio físico para la capacitación 	<p>500 USD</p>	<p>Directivos de la empresa</p>

Total presupuesto del programa 2000 USD

Nota. Elaboración propia

Tabla 44.*Programa de atención y satisfacción para los consumidores/clientes de la empresa PDV Sin Límites.*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Requerimientos	Presupuesto	Responsables
Mejorar la eficiencia del personal basado en la atención y satisfacción al consumidor	Efectuar una presentación de productos orientado hacia la atención a los nuevos mercados.	Definir: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de la presentación. • Lugar de la presentación, según cada provincia. • Preparación de recursos creativos. • Nuevos productos y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Feria de exposición • Espacio físico para la presentación de productos. 	2000 USD	Directivos de la empresa
	Aumentar líneas de productos facilitando la satisfacción de las necesidades del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger información sobre opiniones del cliente. • Ofrecer a los clientes nuevas opciones. • Determinar si los productos son adecuados para el mercado a través de una evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas telefónicas, vía web, o presenciales. • Proporcionar productos nuevos de muestra. 	3000 USD	
	Innovar nuevas líneas de productos minimizando la aceptación de la competencia por parte del consumidor.				

Considerar los cambios de tendencias del consumidor logrando su permanente fidelización

- Lanzar programas de fidelización.
- Proporcionar ventajas exclusivas
- Adiestrar sobre:
 - Mejorar la atención al cliente.
 - Descuentos y otros incentivos destinados al consumidor.
- Premios al comportamiento fiel de consumidor.
- Proporcionar descuentos a clientes asiduos.
- Mejorar la atención al cliente

3000 USD

Total presupuesto del programa 8000 USD

Nota. Elaboración propia

Tabla 45.*Programa de estabilidad y crecimiento económico y organizacional para la empresa PDV Sin Límites.*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Requerimientos	Presupuesto	Responsables
Mejorar la administración para clientes, proveedores y operaciones internas que se desarrolla en la empresa	Mejorar la estabilidad financiera asegurando el crecimiento económico y productivo de la organización	Exclusivamente para los directivos: <ul style="list-style-type: none"> • Cuidar las inversiones de PDV Sin Límites. • Llevar el control de gastos. • Análisis de la situación financiera. • Control del flujo de cobros y pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de informes financieros. • Llevar un óptimo control de ingresos/gastos. • Establecer utilidades y pérdidas de PDV Sin Límites. • Ordenar los procesos y controles internos. 	1500 USD	Directivos de la empresa Contador. Auditor.
Total presupuesto del programa 1500 USD					

Nota. Elaboración propia

Tabla 46.*Programa de participación laboral dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites.*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Requerimientos	Presupuesto	Responsables
Fomentar la participación de trabajadores generando un sentido de pertenencia en PDV Sin Límites.	Generar mayor participación de empleados en torno al crecimiento económico	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en consideración las ideas del personal. • Actividades de fortalecimiento individual y grupal. • Proveer con objetividad los roles y funciones del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico para actividades grupales 	2000 USD	Directivos de la empresa
	Mejorar la estabilidad laboral del empleado como parte del incremento competitivo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar la carga laboral para que así sean capaces de desarrollar un trabajo óptimo. • Reconocimiento público de sus esfuerzos. • Detectar las necesidades e insatisfacciones en los trabajadores • Establecimientos de horarios de atención a fin de conocer las insatisfacciones del trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción laboral 		

Permitir la participación de los trabajadores, según su función mejorando el nivel competitivo de la organización

- Seguimiento de satisfacción laboral.
- Fortalecimiento del trabajo grupal y la solución de problemas fundamentado en el trabajo colectivo
- Medición del bienestar del personal

Total presupuesto del programa

2000 USD

Nota. Elaboración propia

Tabla 47.*Programa de motivación laboral dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites.*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Requerimientos	Presupuesto	Responsables
Motivar a los empleados propiciando un entorno laboral apropiado por medio de un entorno laboral armónico.	Generar mayor compromiso a los empleados promoviendo la maximización de las ventas de productos	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento mensual al trabajador con óptima asistencia.• Exaltar la actividad laboral efectuada por el trabajador mediante un cuadro de honor bimensual.• Realizar actividades de esparcimiento en fechas especiales: Día del trabajador, navidad, fin de año.	<ul style="list-style-type: none">• Reuniones extra-laborales para actividades de reconocimiento bimensual.• Actividades de esparcimiento y ocio.	1500 USD	Directivos de la empresa

Mejorar las oportunidades de ascenso y competitividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ascensos a los empleados mayormente destacados en sus funciones. • Capacitar profesionalmente al empleado según sus competencias departamentales. • Proporcionar herramientas necesarias según su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de aptitud y experiencia en el puesto de trabajo para el respectivo ascenso. • Capacitación con expertos en el área según el departamento de la organización. 	500 USD
---	---	--	---------

Total presupuesto del programa

2000 USD

Nota. Elaboración propia

Tabla 48.*Programa de incentivos económicos dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites.*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Requerimientos	Presupuesto	Responsables
Generar nuevos y mayores incentivos laborales en los colaboradores del PDV Sin Límites.	Mejorar los incentivos laborales en la empresa como parte del incremento competitivo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar un bono monetario anual del 35% del sueldo por: <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño Laboral • Puntualidad • Horas extras • Bono monetario mensual del 15% del sueldo mensual <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de meta (ventas). • Venta de productos estrellas. • Pushmoney para vendedores del mes: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas superadas los 13000 USD. • Bono de 110 USD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Óptimo desempeño laboral y alcance de metas organizacionales. • Laborar al menos 10 años en la empresa 	3000 USD	Directivos de la empresa

-
- Tomar en consideración los años de servicios en la empresa.
 - Remuneración basada en la carga de trabajo, considerando:
 - Ascensos
 - Incentivos como:
 - Electrodomésticos: Según el desempeño semestrales (ventas superadas los 48000 USD durante los seis meses).
 - Viajes: Conforme con la meta de ventas anual (Ventas superadas 89000 USD en el año y vendedor del año).
 - Acceso a los productos: Descuentos y obsequios con base en el desempeño del trabajador.
- Remuneración justa al trabajador de acuerdo con su puesto laboral.
 - Alcance de ventas anuales, semestrales y mensuales.

Total presupuesto del programa

3000 USD

Nota. Elaboración propia

Tabla 49.*Programa de modernización y equipamiento para la empresa PDV Sin Límites.*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Requerimientos	Presupuesto	Responsables
Generar un entorno de trabajo seguro, activo, de mayor retención y satisfacción laboral	Modernizar y equipar a la empresa alcanzando un mejor crecimiento económico	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar de equipo tecnológico a los departamentos de: <ul style="list-style-type: none"> • Dpto. financiero <ul style="list-style-type: none"> ○ computadoras, celulares). • Dto. Logística <ul style="list-style-type: none"> ○ Bancos de trabajo, estanterías, armarios, cajoneras. • Proporcionar mobiliario para los empleados que realicen sus labores en oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materiales de oficina y escritorio. • Adquisición de mobiliario para dto. De logística 	5000 USD	Directivos de la empresa
Total presupuesto del programa				5000 USD	

Nota. Elaboración propia

5.6.1 Presupuesto total

Tabla 50.

Presupuesto total.

N°	Programa	Presupuesto
1	Programa capacitación y adiestramiento del personal de la empresa PDV Sin Límites	2000 USD
2	Programa de atención y satisfacción para los consumidores/clientes de la empresa PDV Sin Límites	8000 USD
3	Programa de estabilidad y crecimiento económico y organizacional para la empresa PDV Sin Límites	1500 USD
4	Programa de participación laboral dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites	2000 USD
5	Programa de motivación laboral dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites	2000 USD
6	Programa de incentivos económicos dirigido a los empleados de la empresa PDV Sin Límites.	3000 USD
7	Programa de modernización y equipamiento para la empresa PDV Sin Límites.	5000 USD
Total		23.500 USD

Nota. Elaboración propia

5.6.2 Cronograma de actividades

Tabla 51.

Cronograma de actividades según los programas y estrategias.

Programa	Estrategia	Mes											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capacitación y adiestramiento del personal	Innovar la logística organizacional para la generación de nuevos canales de distribución..												
	Capacitar constantemente al personal sobre compromiso y valores corporativos direccionados hacia la fidelización del cliente.												
	Capacitar al personal sobre misión, visión, valores corporativos empresariales destinados hacia la alianza con el consumidor.												

	Capacitación sobre habilidades profesionales maximizando el crecimiento organizacional								
	Desarrollar las habilidades del trabajador dirigidos hacia la atención adecuada de los mercados								
	Desarrollar las habilidades del trabajador tomando en cuenta los cambios de tendencia del consumidor y satisfacer sus necesidades								
Atención y satisfacción para los consumidores / clientes	Efectuar una presentación de productos orientado hacia la atención a los nuevos mercados.								
	Aumentar líneas de productos								

	facilitando la satisfacción de las necesidades del consumidor								
	Innovar nuevas líneas de productos minimizando la aceptación de la competencia por parte del consumidor								
	Considerar los cambios de tendencias del consumidor logrando su permanente fidelización								
Estabilidad y crecimiento económico	Mejorar la estabilidad financiera asegurando el crecimiento económico y productivo de la organización								

Programa	Estrategia	Mes											
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Participación laboral	Generar mayor participación de empleados en torno al crecimiento económico												
	Mejorar la estabilidad laboral del empleado como parte del incremento competitivo organizacional												
	Permitir la participación de los trabajadores, según su función mejorando el nivel competitivo de la organización												
Motivación laboral	Generar mayor compromiso a los empleados												

	promoviendo la maximización de las ventas de productos								
	Mejorar las oportunidades de ascenso y competitividad empresarial								
Incentivos económicos	Mejorar los incentivos laborales en la empresa como parte del incremento competitivo organizacional								
Modernización y equipamiento	Modernizar y equipar a la empresa alcanzando un mejor crecimiento económico								

Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Se pudo establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral puesto que ambas están ligadas a elementos como la gestión gerencial, el cumplimiento de metas, la estabilidad laboral, participación del trabajador, incentivos económicos, motivación laboral, capacitación, entre otros.
- La revisión de literatura señala que la cultura organizacional permite a los empleados introducirse y socializarse en la organización, al tiempo que garantiza la integración interna; por otro lado, la satisfacción laboral es una condición emocional agradable producto de la valoración, reacción afectiva y actitud hacia el propio trabajo, estos dos elementos permiten el desarrollo organizacional interno y externo.
- Por medio de los resultados de la encuesta y entrevista se desarrolló una matriz FODA misma que facilitó el diseño de estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal de la empresa PDV Sin Límites. Se efectuó un total de 7 programas centrados en las debilidades y amenazas detectados en la organización.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que las fuerzas actuantes internas y externas favorables se mantengan dentro de la cultura organizacional; no obstante, se requiere prestar atención a aquellas debilidades que inciden en la satisfacción laboral y mejorarlos a través de la implementación de los programas expuestos en este trabajo.
- Implementar los siete programas detallados en este documento con el propósito de mejorar la cultura organizacional de manera que la empresa pueda ofrecer estabilidad a sus empleados, mejor producción, satisfacción laboral y por ende crecimiento económico para PDV Sin Límites.
- Una vez aplicados los planes, se requiere de investigaciones posteriores con el propósito de identificar la incidencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral; de manera que sea factible detectar las actividades que efectúe la empresa en favor o en contra y determinar los elementos que influyen en la satisfacción del trabajador basado en aspectos relativos a una óptima cultura en PDV Sin Límites.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A. (2021). *Gestión de recursos humanos y su relación con la productividad laboral en las organizacionales comerciales*. Lima: Escuela Universitaria de Posgrado. Obtenido de http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/5614/UNFV_EUPG_Alvarez_Panta_Alberto_Jesus_Doctorado_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, J., Villacís, M., & Miranda, M. (2018). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Rev Alerg Méx*, 63(2), 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Ayala, A., & Lescano, J. (2019). *Determinantes de la satisfacción laboral en el Ecuador*. Quito: EPN. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20239>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103.
- Calderón, A. (2018). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes*. Tumbes: Universidad Nacional de Tumbes. Obtenido de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/313/TESIS%20-%20CALDERON%20ROMERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cárceres, G., Goncalvez, L., & Araújo, M. (2021). Cultura organizacional: Conceitos e tipologias. *Boa Vista*, 6(16), 20-27. Obtenido de <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8, 61-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/>
- Castro, F. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. *Cultura de los Cuidados*, 22(52), 102-108. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/85314>
- Chiang, M., Riquelme, G., & Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Cienc Trab.*, 20(63), 178-186. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492018000300178&script=sci_arttext
- Contreras, A., & Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de investigación Sigma*, 5(1), 59-86. doi:10.24133/sigma.v5i01.1204

- Cruz, A. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral. *Revista Unimar*, 38(2), 63-94. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083728>
- Dávila, R., Aguëro, E., Ruiz, J., & Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 663-677. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>
- Factor, Y. (2018). *La teoría de los dos factores de Herzberg y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez*. Lima: Universidad nacional Santiago Antúnez. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/3258>
- García, O., Peley, R., Pertúz, S., Pérez, K., & Vilorio, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista Espacios*, 41(37), 40-51. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf>
- Guerrero, D. (2020). La cultura organizacional como elemento competitivo de las empresas turísticas en Colombia. *Revistas Espacios*, 41(24), 308-321. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p25.pdf>
- Hanco, M., Carpio, A., Laura, Z., & Mamani, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción*, 12(3), 15-23. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. Obtenido de https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf
- Juca, J., & Robles, R. (2019). Determinants of organizational justice and job satisfaction in public servants. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 2(2), 177-185. Obtenido de <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/237>
- Lizana, R. (2018). *Propuesta de un programa de motivación basado en la teoría de la expectativa de Vroom, para el puesto de salud Horacio Zevallos, Distrito de Ate, 2018*. Perú: Universidad Peruana Unión. Obtenido de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1353>
- Madero, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y administración*, 68(1), 235-259. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8721849>

- Maya, A., Vallejo, A., & Ramos, V. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *Ciencia América*, 8(2), 1-19. Obtenido de <https://www.cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/215/329>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46, 11-47. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100011
- Mendoza, E., Guerrero, M., Carhuacho, I., & Nolazco, F. (2022). Determinantes de la satisfacción laboral en un establecimiento de salud durante el estado de emergencia sanitaria, Perú. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 12(1), 122–134. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v11i5.919>
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 7, 97-103. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307>
- Pedraza, A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista*, 15(1), 90-101. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/695/69559148009/69559148009.pdf>
- Pereira, V. (2020). *La cultura organizacional como detonante de la motivación y satisfacción laboral*. Tomar: Instituto Politécnico de Tomar. Obtenido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36485/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%2020out.pdf>
- Pinto, L., Rivera, M., Dos, M., & Lima, P. (2018). Compromiso en el trabajo y su relación con la cultura organizacional mediada por la satisfacción. *Rev. sostenes gesto. negativo*, 20(3), 401-420. doi:<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>
- Pujol, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *estud.gerenc.*, 34(146), 3-18. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232018000100003
- Quezada, M., Torres, M., & Quevedo, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748-778. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608887>
- Regalado, J. (2018). *Modelo de Cultura Organizacional basada en la Teoría de Edgar Schein, para optimizar la Gestión en la Institución Educativa N°16165*.

Lima: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6560>

- Robles, C., Montes, J., & Rodríguez, A. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. *Nova scientia*, *10(21)*, 18-23. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-07052018000200552&script=sci_arttext
- Rodrigues, A. (2019). *Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal*. Valladolid: Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/f654d57745b429ff3f0f4c6f02a887d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. *Revista Espacios*, *41(43)*, 53-68. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia latina*, *4(2)*, 1510-1523. Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Sabater, C., Armas, D., & Cabezas, P. (2019). La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la. *Cuadernos de Trabajo Social*, *32(2)*, 397-405. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Carmen-Sabater/publication/334684892_La_satisfaccion_laboral_de_los_trabajadores_sociales_en_La_Rioja_de_acuerdo_con_la_teor%C3%ADa_bifactorial_de_Herzberg/inks/5dc13c2192851c81802d1cc7/La-satisfaccion-laboral-de-los-traba
- Salazar, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *AE*, 1-21. Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n_laboral_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santos, J., Quemaido, D., Oliveira, M., & Santos, E. (2019). Importancia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral. *R-LEGO*, *9*, 9-30. Obtenido de <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/9965>
- Sapta, I., Muafim, M., & Setini, N. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8(1)*, 495–505. doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495
- Siervo, L. (2019). Interacciones entre cultura nacional, cultura organizacional y gestión pública. *Contabilidad y negocios*, *14(27)*, 89-103. doi:<https://doi.org/10.18800/contabilidad.201901.006>

- Simbron, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Ciencia Matria*, 6(1), 59-83. Obtenido de <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Solarte, C., Solarte, M., & Barahona, J. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contad. Adm.*, 65(1), e.149. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422020000100103&script=sci_abstract&tlng=pt
- Soomro, B., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282. doi:<https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Talledo, M., & Amaya, P. (2020). Motivación y compromiso laboral en conductores de transporte terrestre de personas, Trujillo-Perú, 2019. *Revista CYT*, 16(3), 77-86. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3015>
- Tomás, J., De los Santos, S., & Fernández, I. (2019). Satisfacción Laboral en el Docente Dominicano: Antecedentes Laborales. *Rev. colomb. psicol.*, 28(2), 63-76. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-54692019000200063
- Torres, E., & Zegarra, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 8-15. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *Revista científica de comunicación*, 10(1), 150-173. doi:<https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Vargas, S., & Flores, M. (2020). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investig. bibl.*, 33(79), 15-23. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-358X2019000200149&script=sci_arttext

ANEXOS

Anexo 1. Cronograma (Gantt)

Actividades	2023																					
	Junio		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Enero		Febrero	
	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	4ta	2da	3ra
Solicitud de autorización de la empresa PDV Sin Límites.																						
Presentación del tema.																						
Aprobación del tema.																						
Elaboración del anteproyecto.																						
Presentación del anteproyecto.																						
Revisión y corrección del anteproyecto y asignación de pares académicos.																						
Revisión del anteproyecto por parte de pares académicos.																						

Certificación de cumplimiento de observaciones por parte de pares académicos.																				
Desarrollo del proyecto de investigación con asesoramiento por parte del director																				
Revisión del proyecto final por parte de los pares académicos.																				
Emisión del certificado para la defensa firmada por el director y pare académicos.																				
Recepción del proyecto con las respectivas certificaciones para la defensa.																				

Anexo 2. Presupuesto Ejecutado

Se presenta el presupuesto utilizado durante el proceso de investigación, con un total 670 USD, el cual cubre el transporte, alimentación, materiales de escritorio, empastados, entre otros.

Actividad	Costo	Tareas
Socialización del trabajo de investigación	50.00	Transporte y logística. Materiales de oficina.
Aplicación de la encuesta	20.00	Copias para la aplicación del instrumento investigativo.
Realizar tabulación de datos.	60.00	Uso de materiales de escritorios
Realizar interpretación de resultados.	60.00	Uso de materiales de escritorio.
Internet	50.00	Servicio de internet
Transporte	60.00	Movilización durante la investigación.
Defensa del proyecto	90.00	Empastados
Alimentación	90.00	Alimentación durante el proceso de investigación
Refrigerio	100.00	Refrigerio entregado al personal de la empresa durante la aplicación de la encuesta
Resmas de hojas e impresiones	90.00	Utilizados durante todo el proceso de investigación
Total	670,00	

Anexo 3. Instrumentos de recopilación de datos (Encuesta)

La encuesta se ha realizado a través de una escala tipo Likert:

1. Nunca
2. A veces
3. Siempre

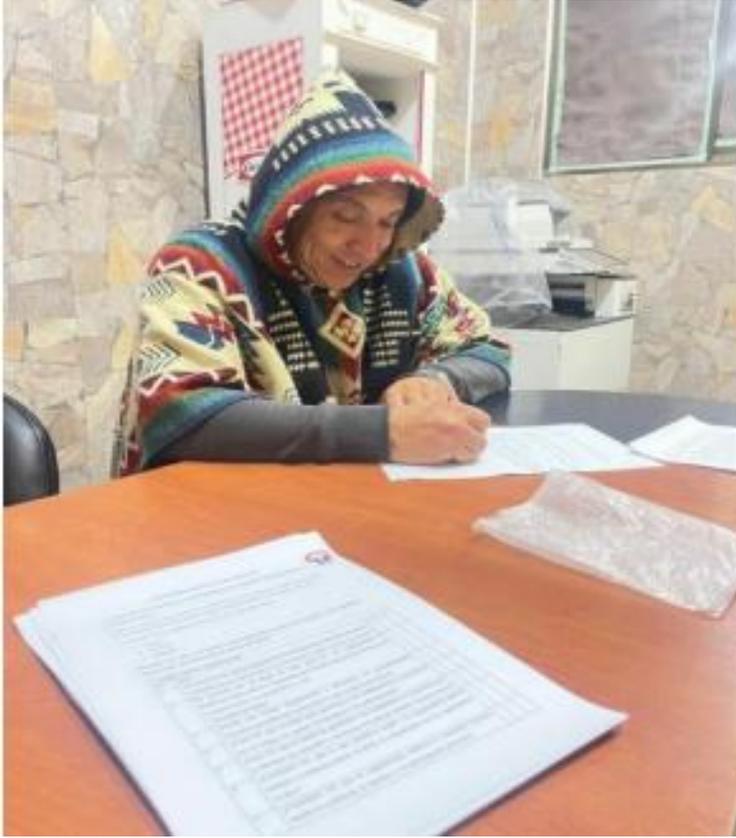
Variable cultura organizacional				
N°	Ítem	1	2	3
1	¿Considera Ud. que la empresa se caracteriza por ser un lugar muy personal, donde los colaboradores se sienten en familia y existe una adecuada relación interpersonal?			
2	De acuerdo con su punto de vista, para Ud. ¿La empresa tiene características de dinamismo, innovación y emprendedoras, cuyo personal está listo para asumir desafíos, es competitivo y se orienta hacia el logro?			
3	¿Considera Ud. que la empresa se caracteriza por adecuada organización y estructura, cuyos procesos formales, por lo general, gobiernan lo que el colaborador efectúa?			
4	¿Cree Ud. que el estilo de gestión hacia los colaboradores se rige en el trabajo en equipo, participación y acuerdos?			
5	¿Cree Ud. que el estilo de gestión hacia los colaboradores se rige por la libertad, por facilitar e identificar la toma de riesgos e innovación?			
6	¿Considera Ud. que los elementos que promueven la unión en la empresa son la lealtad y confianza, en otras palabras, el compromiso organizacional es alto?			
7	¿Considera Ud. que la empresa resalta el desarrollo personal (humano), donde aspectos como la confianza, participación y apertura perduran?			
8	¿Cree Ud. que la empresa se enfoca en adquirir nuevos recursos y crear nuevos desafíos?			
9	¿La empresa establece el éxito con base en el desarrollo del capital humano, trabajo en equipo, compromiso/lealtad organizacional y preocupación por los clientes?			
10	¿Considera Ud. que la mayor parte de los integrantes de su grupo de trabajo presentan características de compromiso laboral?			
11	¿Conoce Ud. la misión y visión de la empresa?			
12	¿De acuerdo con su percepción la organización se alinea con sus valores corporativos?			
13	¿Siente Ud. inspiración por la misión y propósito de la institución organizacional?			

Variable Satisfacción Laboral				
N°	Ítem	1	2	3
14	¿Siente satisfacción con sus labores, le permiten llevar a cabo actividades de su agrado?			
15	¿El salario que percibe le satisface?			
16	¿Se encuentra Ud. satisfecho con la cantidad de actividades laborales exigidas?			
17	¿Considera Ud. que el entorno físico y el espacio para llevar a cabo sus labores le son satisfactorias?			
18	¿La empresa le proporciona a Ud. satisfactorias oportunidades de promoción y ascenso?			
19	¿Se siente a gusto con la atención y regularidad con que el/los directivos lo dirigen?			
20	¿Siente Ud. satisfacción con el nivel de participación en las decisiones departamentales de su puesto de trabajo?			
21	¿Considera Ud. que recibe trato justo e igualitario por la empresa?			
22	¿Siente satisfacción por los incentivos o premios otorgados por su empresa?			
23	¿Los recursos materiales que posee para el desarrollo de sus actividades laborales son idóneos y satisfactorios?			

Anexo 4. Instrumentos de recopilación de datos (Entrevista)

1. ¿Cuál es la percepción que el personal tiene acerca de la manera en que la empresa PDV Sin Límites responde a sus esfuerzos?
2. ¿Cuáles son las principales características que tiene el personal de la empresa PDV Sin Límites para fomentar un ambiente laboral adecuado?
3. Con base en su opinión, ¿cuál es la razón de ser de su empresa, su misión fundamental?
4. ¿Cuáles son los valores que funcionan en su empresa, el personal trabaja basado en dichos valores?
5. Considera Ud. importante la satisfacción laboral, ¿por qué?
6. ¿Cuáles considera que son las principales motivaciones laborales que permiten al personal permanecer dentro de la empresa PDV Sin Límites?
7. Considera que se propicia un ambiente laboral adecuado para los trabajadores?
8. ¿De qué manera se propicia un ambiente laboral adecuado para los trabajadores?
9. Según su percepción, ¿cree Ud. que el personal de la empresa está comprometido con realizar un trabajo de calidad?
10. Finalmente, ¿los trabajadores de la empresa PDV Sin Límites reciben algún reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo?
11. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
12. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
13. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa?
14. ¿Cuáles son las amenazas de la empresa?

Anexo 5. Evidencia de la aplicación de los instrumentos de investigación



Fotografía 1. Entrevista Sr. Patricio Díaz

En esta fotografía, se observa la aplicación de la entrevista al directivo de la empresa PDV Sin Límites. El Sr. Patricio Díaz, es quien facilitó la información para el desarrollo de esta investigación.



Fotografía 2. Encuesta al personal PDV Sin Límites

En esta fotografía, se observa la aplicación de la encuesta a uno de los trabajadores de la empresa PDV Sin Límites.



Fotografía 3. Encuesta al personal PDV Sin Límites

En esta fotografía, se observa la aplicación de la encuesta a uno de los trabajadores de la empresa PDV Sin Límites acompañado de una de las investigadoras de este trabajo.

Anexo 6. Carta de aceptación de la empresa

Ambato, 16 de junio del 2023



**INGINIERA.
GINA ALARCÓN
COORDINADORA DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PRESENTE. –**

De mi consideración:

Mediante la presente es grato dirigirme a Usted a fin de saludarle muy cordialmente a nombre de la empresa PDV SIN LÍMITES y a la vez informar la aceptación respectiva para realizar el desarrollo del siguiente proyecto: “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PDV SIN LÍMITES, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, AÑO 2023”., a las estudiantes GUAMÁN RODRIGUEZ JENNIFER NATALI con número de identificación N° 0604661553 y SISA QUINATOA GIOCONDA ELIZABETH con número de identificación N°1850676469, de la Universidad Estatal de Bolívar, en la cual depositamos nuestra confianza para desarrollar dicho proyecto.

Agradeciendo su atención a la presente, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi consideración y estima.

**ATENTAMENTE
ING. PATRICIO DIAZ
CI.1802724540
GERENTE GENERAL**

Anexo 7. Certificado de Turnitin



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS,
GESTIÓN EMPRESARIAL
E INFORMÁTICA

**ING. MARIO ENRIQUE ESCOBAR GORTAIRE EN
CALIDAD DE DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR,**

CERTIFICA

Que, el trabajo de integración curricular denominado "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PDV SIN LÍMITES, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, AÑO 2023", presentado por Jennifer Natali Guaman Rodríguez e Gioconda Elizabeth Sisa Quinatoa, estudiantes de la Carrea de Administración de Empresas, pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta TURNITIN, reflejando un **porcentaje de similitud del 3%**, como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 27 de Octubre del 2023

Atentamente,

Ing. Mario Enrique Escobar Gortaire
Director

Anexo 8. Nivel de plagio

Reporte de similitud	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
Proyecto Tesis Guaman Jennifer - Sisa Gioconda_docx	Jennifer&Gioconda Guamán & Sisa
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
29606 Words	167662 Characters
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
156 Pages	1.5MB
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
Oct 27, 2023 8:28 AM GMT-5	Oct 27, 2023 8:31 AM GMT-5
<ul style="list-style-type: none">● 3% de similitud general El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base<ul style="list-style-type: none">• 3% Base de datos de Internet• 2% Base de datos de trabajos entregados• 0% Base de datos de publicaciones● Excluir del Reporte de Similitud<ul style="list-style-type: none">• Base de datos de Crossref• Material bibliográfico• Material citado• Base de datos de contenido publicado de Crossref• Material citado• Coincidencia baja (menos de 20 palabras)	
	
Resumen	