



UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL EN LAS
EMPRESAS DE SANEAMIENTO DEL NORTE DEL PERÚ”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES

**GUIDO ALARCÓN VILLANUEVA
JANET ISABEL CUBAS CARRANZA**

ASESOR

Dr. JAIME CÁCERES MONTALVO

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL EN LAS EMPRESAS DE SANEAMIENTO DEL NORTE DEL PERÚ”

PRESENTADO POR:

GUIDO ALARCÓN VILLANUEVA
AUTOR

JANET ISABEL CUBAS CARRANZA
AUTORA

DR. JAIME CÁCERES MONTALVO
ASESOR

APROBADO POR:

DR. JULIO CESAR SEVILLA EXEBIO
PRESIDENTE

DR. MANUEL TAFUR MORÁN
SECRETARIO

DR. SAÚL ESPINOZA ZAPATA
VOCAL

DEDICATORIA

A mi familia:

Rocío Janet, mi inteligente y amada esposa;

Romina Roció y Guido Renzo, mis hijos con inmenso amor.

A Lucila y Santos, mis respetables padres.

Sonia, Lucho e Italo, por siempre mis grandes hermanos.

Guido

DEDICATORIA

A Manuel Cubas Vásquez y Blanca Carranza de Cubas (+), mis queridos padres.

A Doris, Carlos y Oscar, mis hermanos.

A Jémile Domínguez Cubas, mi fuerza.

A Walter Domínguez Becerra, compañero de vida.

A las mujeres que luchan por alcanzar la igualdad de género en el Perú.

Janet

AGRADECIMIENTO

A los profesores que facilitaron nuestro aprendizaje.

A los doctores Dagoberto Páramo Morales y Ludisleydis Bermúdez Díaz, padrinos de la I Promoción de Doctores en Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo 2014 – 2016.

Al Dr. Jaime Cáceres Montalvo por su asesoramiento en la tesis.

Los autores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA 1	iii
DEDICATORIA 2	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL BIENESTAR LABORAL	
1.1. Ubicación de las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS).....	16
1.2. Origen y análisis de la cultura organizacional y bienestar laboral.....	17
1.2.1. Cultura organizacional	17
1.2.2. Bienestar laboral.....	21
1.3. Manifestaciones y características de la cultura organizacional.....	23
1.3.1. Manifestaciones de la cultura organizacional.....	23
1.3.2. Características de la Cultura Organizacional	31
1.4. Manifestaciones y características de bienestar laboral.....	37
1.4.1. Manifestaciones del Bienestar Laboral.	37
1.4.2. Características del Bienestar Laboral.	38
1.5. Antecedentes de la investigación	40
1.5.1. A nivel internacional	41
1.5.2. A nivel nacional	45
1.6. Metodología de la investigación	49
1.6.1. Tipo y diseño de investigación.....	49
1.6.2. Población y muestra	49
1.6.3. Instrumentos de recolección de datos	51
1.6.4. Técnicas de recolección de información	52
1.6.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	52
1.6.5. Variable independiente	53
1.6.6. Variable dependiente.....	53

CAPÍTULO II: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL BIENESTAR LABORAL	
2.1. Bases teoricas	55
2.1.1. Teoría de las Relaciones Humanas	55
2.1.2. Comportamiento Organizacional	59
2.1.3. Teoría de jerarquía de las necesidades	63
2.1.4. Teoría de los dos factores de Herzberg	65
2.1.5. Teoría X y Teoría Y	67
2.1.6. Desarrollo organizacional	70
2.2. Bases conceptuales	71
2.2.1. Cultura organizacional	71
2.2.2. Bienestar laboral	80
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Análisis e interpretación de los datos	88
3.2. Comprobación de la hipótesis general	89
3.3. Comprobación de las hipótesis específicas	90
3.3.1. Comprobación de la hipótesis específica 1	90
3.3.2. Comprobación de la hipótesis específica 2	93
3.3.3. Comprobación de la hipótesis específica 3	97
3.3.4. Comprobación de la hipótesis específica 4	101
3.3.5. Comprobación de la hipótesis específica 5	105
3.3.6. Comprobación de la hipótesis específica 6	109
3.3.7. Optimización de la gestión empresarial	113
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1. Conclusiones	119
4.2. Recomendaciones	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXOS	129
ANEXO N°01: CONSISTENCIA DE VARIABLES	130
ANEXO N°02: CUESTIONARIO DIMENSIONES CULTURA ORGANIZACIONAL	131
ANEXO N°03 CUESTIONARIO FACTORES DE BIENESTAR LABORAL	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Niveles de cultura y su interacción	20
Tabla N° 2: Indicadores financieros EPSEL S.A.	45
Tabla N° 3: Indicadores de gestión EPSEL S.A.	45
Tabla N° 4: Indicadores financieros EPS GRAU S.A.	46
Tabla N° 5: Indicadores de gestión EPS GRAU S.A.	46
Tabla N° 6: Indicadores financieros SEDALIB S.A.	47
Tabla N° 7: Indicadores de gestión SEDALIB S.A.	47
Tabla N° 8: Población laboral	50
Tabla N° 9: Muestra	50
Tabla N° 10: Correlación cultura organizacional y bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del Perú - 2016.....	88
Tabla N° 11: Servidor frente al trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú	91
Tabla N° 12: Relación con la dirección en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú	92
Tabla N° 13: Corporativismo frente a profesionalidad en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	95
Tabla N° 14: Participación en decisiones en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	96
Tabla N° 15: Proceso frente a resultado en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú	99
Tabla N° 16: Posibilidad de promoción en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	100
Tabla N° 17: Sistema abierto frente a sistema cerrado en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú	103
Tabla N° 18: Ambiente físico de trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	104
Tabla N° 19: Control poco riguroso frente a control estricto en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	107
Tabla N° 20: Satisfacción con el trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	108

Tabla N° 21: Pragmatismo frente a normativismo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú	110
Tabla N° 22: Compensación y beneficios en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Servidor frente al trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	92
Figura N° 2: Relación con la dirección en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	93
Figura N° 3: Corporativismo frente a profesionalidad en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú	96
Figura N° 4: Participación en decisiones en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú	97
Figura N° 5: Proceso frente a resultado en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	100
Figura N° 6: Posibilidad de promoción en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	101
Figura N° 7: Sistema abierto frente a sistema cerrado en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	104
Figura N° 8: Ambiente físico de trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	105
Figura N° 9: Control poco riguroso frente a control estricto en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú	107
Figura N° 10: Satisfacción con el trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.	108
Figura N° 11: Pragmatismo frente a normativismo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú	111
Figura N° 12: Compensación y beneficios en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú	112

RESUMEN

La presente investigación se realiza desde un enfoque cuantitativo y pretende responder la interrogante sobre la relación existente entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del Perú. Para comprobar la relación entre estas dimensiones, se aplicaron 313 encuestas a los trabajadores de Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque Sociedad Anónima (EPSEL S.A.) – Lambayeque, Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau Sociedad Anónima (EPS GRAU S.A.) – Piura; y, Servicio de Agua y Alcantarillado de la Libertad Sociedad Anónima (SEDALIB S.A.) - La Libertad, aplicando modelos debidamente validados para este caso, como son: Hofstede (1999) para la medición de la cultura; y, el de Meliá y Peiró (1989) para la satisfacción laboral, las mismas que fueron adoptadas por Gregorio Calderón Hernández, Sandra Milena Murillo Galvis y Karen Yohana Torres Narváez (2003).

Se llegó a establecer la relación de estas dos variables, lo que confirmaría no solo la correlación que existiría entre ellas, sino que además se proyectaría a futuros estudios, para construir un modelo de gestión basado en una cultura organizacional con incidencia en el bienestar laboral, optimizando los resultados de las empresas de servicios de saneamiento del norte del Perú

Finalmente, debemos indicar que el bienestar laboral de los trabajadores de las entidades prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú, está asociado a las dimensiones de la cultura organizacional siguientes: servidor frente a trabajo, corporativismo frente a profesionalidad, proceso frente a resultado, sistema abierto frente a sistema cerrado, control laxo frente a control estricto, pragmatismo frente a normativismo.

Palabras clave: cultura organizacional, bienestar laboral, dimensiones.

ABSTRACT

This research is carried out from a quantitative approach and aims to answer the question about the relationship between organizational culture and labor welfare in sanitation companies in northern Peru. To verify the relationship between these dimensions, 313 surveys were applied to the workers of the Sanitation Services Provider of Lambayeque Sociedad Anónima (EPSEL S.A.) - Lambayeque, Sanitation Services Provider Grau Sociedad Anónima (EPS GRAU S.A.) - Piura; and, Water and Sewerage Service of the Sociedad Anónima (SEDALIB S.A.) - La Libertad, applying duly validated models for this case, such as: Hofstede (1999) for the measurement of culture; and, that of Meliá and Peiró (1989) for job satisfaction, the same ones that were adopted by Gregorio Calderón Hernández, Sandra Milena Murillo Galvis and Karen Yohana Torres Narváez (2003).

It was established the relationship of these two variables, which would confirm not only the correlation that would exist between them, but also be projected to future studies, to build a management model based on an organizational culture with an impact on labor welfare, optimizing the results of sanitation services companies in northern Peru.

Finally, we must indicate that the labor welfare of the workers of the entities providing sanitation services in northern Peru is associated with the following dimensions of organizational culture: servant versus work, corporatism versus professionalism, process versus result, open system versus closed system, lax control versus strict control, pragmatism versus normativism.

Keywords: organizational culture, work welfare, dimensions.

INTRODUCCIÓN

La investigación plantea como problema general la interrogante ¿Existe relación entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú? En consecuencia, identificar la relación existente entre estas dos variables, constituye el objetivo general.

Como una respuesta anticipada, se consideró la siguiente: existe relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del Perú. Las empresas de servicios de saneamiento del norte del Perú donde se realizó la investigación son: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A.

Los resultados de la investigación muestran que existe relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y bienestar laboral. Sin embargo, debemos precisar que los resultados estadísticos de correlación de Pearson mostraron que el grado de asociación es mínima o baja.

En tal sentido el presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: Análisis de la cultura organizacional y el bienestar laboral.

Se describe la ubicación de las entidades prestadoras de servicios de saneamiento (EPS) en estudio, antecedentes de la investigación, se determina el origen y análisis de la cultura organizacional y bienestar laboral y se dan a conocer las manifestaciones y características de bienestar laboral. Finalmente se presenta la metodología de la investigación, que comprende el tipo y diseño de investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos, fiabilidad y validez, técnicas de recolección de información, técnicas para el procesamiento y análisis de datos y las variables.

CAPÍTULO II: La cultura organizacional y el bienestar laboral

Comprende las diversas teorías relacionadas con el objeto de estudio, como Teoría de las Relaciones Humanas, Comportamiento Organizacional, teoría de Jerarquía de las Necesidades, teoría de los Dos Factores de Herzberg, Teoría de

Jerarquía de las Necesidades, Desarrollo organizacional. En cuanto a las bases conceptuales se define cultura organizacional y bienestar laboral.

CAPÍTULO III: Resultados de la investigación

Se consideran los siguientes aspectos: análisis e interpretación de resultados, comprobación de hipótesis general, y de hipótesis específicas. Se presenta un modelo de la optimización de la gestión empresarial, teniendo en cuenta las dimensiones de la cultura organizacional y los factores del bienestar laboral

CAPÍTULO IV: Conclusiones y recomendaciones

Se precisan las conclusiones y recomendaciones a las que se arribó en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I
ANÁLISIS DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL Y EL BIENESTAR
LABORAL

1.1 UBICACIÓN DE LAS ENTIDADES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO (EPS)

El presente estudio se ejecutará en las entidades prestadoras de servicios de saneamiento (EPS) ubicadas en el norte del Perú: Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Lambayeque Sociedad Anónima (EPSEL S.A.) – Lambayeque (160,600 conexiones de agua); Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Grau Sociedad Anónima (EPS GRAU S.A.) – Piura (192,552 conexiones de agua) y Servicio de Agua y Alcantarillado de la Libertad Sociedad Anónima (SEDALIB S.A.) - La Libertad (171,751 conexiones de agua). Estas EPS son clasificadas por la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS) como “grandes 1” por el número de conexiones (Vergara, 2014)

Las entidades prestadoras de servicios de saneamiento brindan los siguientes servicios:

- a)** De abastecimiento de agua potable: conjunto de instalaciones, infraestructura, maquinaria y equipos utilizados para la captación, almacenamiento y conducción de agua cruda; y para el tratamiento, almacenamiento, conducción y distribución de agua potable. Se consideran parte de la distribución las conexiones domiciliarias y las piletas públicas, con sus respectivos medidores de consumo, y otros medios de distribución que pudieran utilizarse en condiciones sanitarias.
- b)** De alcantarillado sanitario: conjunto de instalaciones, infraestructura, maquinarias y equipos utilizados para la recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales en condiciones sanitarias.
- c)** De disposición sanitaria de excretas: conjunto de instalaciones, infraestructura, maquinarias y equipos utilizados para la construcción, limpieza y mantenimiento de letrinas, tanques sépticos, módulos sanitarios o cualquier otro medio para la disposición sanitaria domiciliaria o comunal de las excretas, distinto a los sistemas de alcantarillado.

- d)** De alcantarillado pluvial: conjunto de instalaciones, infraestructura, maquinarias y equipos utilizados para la recolección y evacuación de las aguas de lluvia.

Vergara (2014) en el estudio denominado “Las EPS y su desarrollo-2013”, señala que a diciembre del 2013 existen 50 EPS bajo el ámbito de regulación de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), distribuidas en todo el Perú y que administran desde alrededor de 3000 hasta más de 1 millón de conexiones de agua potable (p, 6).

Asimismo, Vergara (2014) precisa en el estudio “Benchmarking regulatorio de las EPS 2013”, que por el tamaño de las EPS se pueden clasificar según el número de conexiones administradas como: EPS grandes 1, aquellas con más de 100,000 hasta un millón de conexiones de agua potable, en las cuales se encuentran las empresas en estudio.

1.2 ORIGEN Y ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL

1.2.1 Cultura organizacional

Alonso Amo (1990), señaló que dentro de la concepción mecanicista o tecnocrático-eficientista de la administración científica del trabajo, la organización se entendía como una máquina bien ajustada y el concepto de cultura organizacional no tenía cabida. Este concepto empieza a ser investigado sólo cuando la organización se comienza a concebir, dentro del funcionalismo como un sistema abierto que se relaciona con su medio ambiente al cual debe adaptarse (como se cita en Díez, E., 2002)

El origen del concepto de “cultura organizacional”, o “cultura corporativa” se podría remontar, a Elton Mayo y sus colaboradores, en los años 20, como reacción al management científico impuesto por Taylor. Se puede situar en este estudio de Elton mayo, las primeras referencias al tema de cultura organizacional, puesto que van a ser ellos los primeros en destacar la importancia de las normas, sentimientos y valores de los grupos de trabajo,

las interacciones en el lugar de trabajo y sus efectos en la vida organizativa. Como consecuencia del experimento de Hawthorne, se vio por primera vez en las ciencias empresariales, que además de las dimensiones cuantitativas taylorianas hay otras dimensiones cualitativas que pueden influir claramente en la capacidad de trabajo del sujeto (Díez, 2002)

Geert Hofstede (1980) ofrece la siguiente definición de la cultura: “la cultura constituye la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o sociedad y a los de otro. La cultura está formada por los patrones del pensamiento que los padres transmiten a sus hijos, los maestros a sus alumnos, las personas a sus amigos, los líderes a sus seguidores y éstos a sus líderes. La cultura se manifiesta en los significados que la gente atribuye a diversos aspectos de la vida; su manera de concebir el mundo y su papel en él; en sus valores, o sea en lo que considera “bueno” y “malo”; en sus creencias colectivas, o sea lo que juzgan “verdadero” y “falso”; en sus expresiones artísticas, es decir, en lo que para ellos es “hermoso” y “feo”. La cultura, aunque básicamente se encuentra en la mente del hombre, se cristaliza en las instituciones y en los productos tangibles de una sociedad, que refuerza los programas mentales a su vez. La administración en el seno de una sociedad está muy restringida por su contexto cultural, ya que es imposible coordinar las acciones de la gente sin un conocimiento profundo de sus valores, creencias y expresiones (como se cita en Díez, E., 2002)

Peters y Waterman (1982) realizaron una investigación en organizaciones calificadas como excelentes en un período completo de veinte años -1961 a 1980- y concluyeron en que no sólo los japoneses tenían una cultura original y que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave.

A partir de estos primeros estudios se incrementó el interés por el estudio de la cultura para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma (como se cita en Rodríguez, R., 2009)

Sin embargo se ha encontrado que William Ouchi (1982), es uno de los primeros autores que ha hablado de cultura organizativa, inspirándose en las empresas de Japón, considera que “la tradición y las condiciones predominantes conforman la cultura de una compañía. Es más, este término implica los valores de una empresa, tales como agresividad, defensa, agudeza, valores todos que dan los lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones”. De esta forma propone que la cultura de la organización “consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias arraigados dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que se dan ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia” (Ouchi, W. 1982)

Pero fue Edgar Shein fue quien presentó por primera vez un concepto claro y práctico de cultura organizacional. Shein (1988) a partir de su definición de cultura organizacional establece cuáles serían los elementos que la definen:

- a) Producciones o artefactos observables.
- b) Valores.
- c) Presunciones básicas que subyacen.

La organización de tales elementos ha sido representada como un iceberg y como un corte vertical de un segmento de arboleda, donde las raíces se hunden cada vez más profundamente en tierra. En ambas imágenes, la parte emergente del iceberg y el tronco y las ramas de los árboles, corresponderían a los productos y los comportamientos directamente observables, que se enraizarían sobre los valores predominantes en la organización, y estos, a su vez, permitirían suponer la existencia de una base más profunda, de unas raíces profundas que sustentarían los niveles superiores.

A continuación se presenta los niveles de cultura y su interacción:

Tabla N° 1: Niveles de cultura y su interacción

NIVELES	ELEMENTOS	OBSERVACIÓN
Producciones: manifestaciones externas (artefactos y creaciones)	Tecnología	Fáciles de observar, pero difíciles de interpretar
	Modelos comportamiento	
	Documentos	
	Ritos, mitos, símbolos	
Valores	Confrontables en el entorno físico	Mayor grado de conciencia social
	Confrontable sólo por consenso social	
Presunciones básicas	Relación con entorno,	Situadas a nivel preconsciente. Invisibles para el observador, pero pueden ser descubiertos mediante los instrumentos adecuados
	Naturaleza de la realidad, del tiempo y del espacio.	
	Naturaleza de las relaciones humanas	

Fuente: La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Schein (1988)

En un primer nivel, directamente observable, se encuentran las manifestaciones visibles de la cultura de la organización: el espacio físico, sus aspectos organizativos, la arquitectura de sus edificios, la tecnología, el lenguaje hablado y escrito, el modo de vestir, los modelos de comportamiento, el olor y el tacto del lugar, su intensidad emocional, los documentos oficiales (estatutos, materiales de orientación y formación para los empleados, archivos...), los ritos, los mitos, los símbolos, las historias, los records de la empresa, sus declaraciones de filosofía.

El problema con los artefactos culturales es que su exterioridad e inmediatez no hace más fácil su interpretación. Es posible describir 'cómo' un grupo construye su propio ambiente y 'qué' modelos de comportamiento se distinguen entre sus miembros, pero a menudo no se llega a captar la lógica subyacente, el 'porqué' del comportamiento de un grupo.

En un segundo nivel se encuentran los valores que regulan y explican esos comportamientos. Son juicios acerca de lo que "debe" ser, de la aceptabilidad o rechazo de personas, objetos o acciones. Para llegar a ellos es preciso acudir directamente a los miembros de la empresa o

analizar el contenido de sus documentos o estatutos. Con este procedimiento se puede llegar a los valores manifiestos o expresamente aceptados en una organización; es decir, lo que se declara como explicación del propio comportamiento, sin embargo, las razones profundas permanecen frecuentemente escondidas e incluso ignoradas.

Por último, en un **tercer nivel**, el más profundo, se encuentra la esencia de la cultura organizacional' que explica la presencia de determinados valores y comportamientos. En este nivel se encuentran las "presunciones básicas" sobre la naturaleza de la realidad, del tiempo y del espacio, sobre la naturaleza del ser humano, de su actividad y de sus relaciones con los demás seres humanos y con el ambiente. Estas creencias se forman cuando los valores comienzan a ser aceptados, ya que se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Tienden a ser incontestables e indiscutibles hasta el punto de que, cuando están firmemente arraigadas, los miembros de la organización considerarán inconcebible una conducta basada en otros supuestos. "En una empresa de un país capitalista, no se concibe que pueda venderse un producto que genere pérdidas o uno en el que no cuente su rentabilidad" (Schein, 1988).

1.2.2 Bienestar laboral

La administración científica se centraba especialmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de la organización. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, buscando sobretodo la eficiencia, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que puede capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Las tareas a realizar eran definidas por las jerarquías al mando del personal técnico. Esta estructura presenta muchas dificultades, principalmente, dejaba de lado una adecuada calidad de vida laboral. En este contexto se notaron ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas, alta rotación de personal y la calidad sufrió un descenso. Ante esta situación los directivos

actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, lo que llevó a que la organización entre en un proceso de deshumanización del trabajo, ante esto el deseo de trabajar declinó. Ante aquella problemática y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por rediseñar los empleos y reestructurar las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la calidad de vida laboral.

Isabel Granados (2011) en su artículo científico “Calidad de Vida Laboral: historia, dimensiones y beneficios”, señala que el término “calidad de vida laboral” tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente populares fenómeno de la “alienación del trabajador” simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que el término iba más allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la participación en por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, y sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo (Granados, 2011).

En los últimos 20 años, el Perú está afrontando cambios sustanciales no solo en lo relacionado al aspecto económico, sino también al político, social y cultural, como resultado de la globalización. La implementación de nuevas tecnologías tanto en la empresa como en el mercado nacional, así como un incremento en la inversión privada extranjera ha permitido este crecimiento económico en nuestro país. A pesar de ello, el crecimiento económico no garantiza el éxito de las organizaciones. Estas han tomado conciencia de que ni la tecnología ni el dinero podrán garantizarles el éxito,

ni la efectividad ante las exigencias de la sociedad mientras no se revalore el principal capital de la empresa: el capital humano (Granados, 2011).

1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1. Manifestaciones de la cultura organizacional

Para Bohlander y Snell (2008), los antecedentes del estudio de la cultura organizacional pueden ser relacionados en los orígenes de las Ciencias Sociales, en este ámbito los aportes de mayor importancia son los de la Antropología, la Sociología, la Psicología Social y la Economía. Todas desde diferentes puntos de vista investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y basados en fundamentos propios, donde la cultura ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales.

La idea de considerar a las organizaciones como culturas es un fenómeno reciente. Hasta mediados de la década de 1980, la mayoría de las organizaciones eran consideradas como medios para coordinar y controlar grupos de personas, que tenían características propias de un sistema mecánico: niveles verticales, relaciones de autoridad, departamentos, etc. Aunque se debe considerar que las organizaciones al igual que los individuos poseen características y personalidades propias que se han ido formando y recreando a través del tiempo.

Pero es hasta principios de 1990 que la cultura llega a despertar el interés de los investigadores y empresarios. Los autores que más énfasis le han brindado al estudio de la cultura organizacional y comportamental son: Elton Mayo, Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros. Es precisamente Schein quien ofrece por primera vez una definición clara y práctica de cultura organizacional tomando en cuenta las distintas visiones de los ámbitos de las Ciencias Sociales.

Robbins (1996) sugiere las siguientes características:

- a. Innovación y asunción de riesgos: grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- b. Atención al detalle: grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- c. Orientación a los resultados: grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- d. Orientación hacia las personas: grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- e. Orientación al equipo: cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- f. Energía: grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- g. Estabilidad: el grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento.

Newstrom (2007). En su libro “Comportamiento Humano en el Trabajo”, señala 10 características:

- a. Distintiva: las organizaciones son únicas, cada una tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visión, relatos y mitos propios que, en su totalidad, constituyen su cultura distintiva.
- b. Estable: las culturas son de naturaleza relativamente estable, y en general, cambian con lentitud al paso del tiempo.
- c. Implícita: la mayoría de las culturas organizacionales tradicionalmente han sido implícitas más que explícitas.
- d. Simbólica: a la gran mayoría de las culturas se les considera como representaciones simbólicas de las creencias y valores subyacentes.
- e. Ningún tipo es la mejor: no hay una única y mejor cultura para todas las empresas, pues es claro que la cultura depende de las metas de la

organización, la naturaleza de la competencia y otros factores que operan en su ambiente.

- f. Integrada: las culturas se reconocerán con mayor facilidad cuando sus elementos están integrados y en general son recíprocamente congruentes, o sea se acomodan como las piezas de un rompecabezas.
- g. Aceptada: la mayoría de los miembros de la organización deben aceptar, o si no adoptar los supuestos y valores de la cultura.
- h. Reflejo de la administración superior: la mayoría de las culturas evolucionan directamente desde la administración superior, pues lo que la organización proclama tiene una poderosa influencia en sus empleados.
- i. Subculturas: en una organización puede existir una cultura o puede estar compuesta por varias subculturas.
- j. De fuerza diversa: las culturas tienen fuerza diversa, es decir, se pueden caracterizar como relativamente fuertes o débiles, lo que depende principalmente de su grado de efecto sobre la conducta del empleado y la amplitud con la que se comparten las creencias y valores existentes.

Respecto a la cultura, existen distintas corrientes y escuelas que se han ocupado de ella. Sin embargo se pueden distinguir dos posiciones fundamentales: la holística y la diferenciadora. La primera considera que todo aquello que adopta una sociedad o grupo humano es cultura; así considera a los utensilios, los muebles, las herramientas, la forma de organización, las creencias, los valores, la religión, el arte, el comportamiento de sus miembros y otras más. Mientras el enfoque diferenciador considera que los elementos constitutivos de la cultura son los valores y las creencias que comparten los miembros de un grupo humano. Todos los otros elementos serían productos o manifestaciones de la cultura.

En consecuencia, encontramos a **Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel**, (Trelles. p.161-164) que introduce el término Sistema Cultural, que es: "aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que

comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias". Por tanto, la organización constituiría entonces un sistema cultural que constaría de tres elementos primordiales: valores, creencias y manifestaciones.

Los valores, señala, son los ideales que comparten y aceptan los integrantes de un sistema cultural y que influyen en su comportamiento, dotando de parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles sancionadas.

Conceptualiza a las creencias como todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Se mueven en el plano racional y se refieren a concepciones sobre el hombre, el mundo, la divinidad, el trabajo, la mejor manera de hacer las cosas; y, otras.

Y las manifestaciones culturales, como aquellas expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros. Estas manifestaciones culturales para efectos prácticos, los clasifica en: Conceptuales o simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.

Manifestaciones Culturales Conceptuales o Simbólicas, son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía de la organización (misión, objetivos, prioridades, programas y estrategias básicas) la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.

Manifestaciones Conductuales, se refiere a aquellas que corresponden al lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las distintas formas de interacción en la organización.

Manifestaciones Estructurales, están representadas por las políticas, normas, procedimientos, el sistema de status interno, el liderazgo formal e informal visto como estructura de poder.

Manifestaciones Materiales, constituidos por los recursos como la tecnología, instalaciones, mobiliario y equipos.

Andrade Rodríguez concluye que existe una interdependencia constante entre la cultura y sus manifestaciones: estas reflejan la cultura imperante al tiempo que la enriquecen. Cada organización valorará y enfatizará distintivamente los elementos culturales, hecho que, indudablemente, define y hace ecos de su cultura.

Mario Krieger (2003) señala que los indicadores de la cultura organizacional están conformados, entre otros, por las siguientes manifestaciones:

a) Clima organizacional, que es la manifestación más visible de la cultura organizacional y que puede estudiarse a través de: Análisis de las expectativas personales, análisis de las expectativas grupales, relaciones entre niveles jerárquicos, los líderes, características de la función puesto-tarea, abordaje y resolución de conflictos.

Análisis de las expectativas personales, estudiadas a través de: **Contrato Psicológico** que determina las expectativas mutuas entre individuo y organización. El buen trato, el desarrollo de la autoestima y el fomento de la autorrealización. El nivel en que los empleados son motivados a asumir innovaciones o riesgos; su orientación o no al cliente interno y externo, o se promueva o no el trabajo en equipo, en que se los sujete a normas o se favorezcan las iniciativas, se privilegien procedimientos u objetivos, se valore los fines de sistema o los estratégicos, son algunas de las formas en que se define el contrato psicológico y se pautan culturas organizacionales. Estas culturas tienen incidencia sobre el grado de eficiencia, productividad y creatividad de la organización.

Sistema de remuneraciones, recompensas e incentivos. Establecidos por cumplir con los objetivos y desarrollar los valores de la organización. Si por ejemplo, a los miembros de una organización se les remunera igual, independiente de los logros diferenciados alcanzados, se tenderá a una cultura burocrática. Si se recompensa por

logros alcanzados, desarrollarán entonces una cultura gerencial orientada a desarrollar iniciativas y obtener resultados. Esto hará que los miembros valoren la equidad en el sistema de recompensas y desarrollarán una cultura del esfuerzo. En cambio, cuando predomina la arbitrariedad, el amiguismo, se establecerá una cultura del favoritismo.

Desarrollo de carrera y competencias. Si la organización fomenta y remunera el desarrollo de una carrera y competencias, los miembros se verán motivados a capacitarse y progresar, estableciendo una cultura del aprendizaje organizacional.

Análisis de las perspectivas grupales, es decir, de los grupos, subgrupos y equipos y la medida de su satisfacción al igual que la satisfacción de los individuos, se incidirá en la cultura organizacional. Sin embargo, si se desarrolla una cultura competitiva, se manifestarán conflictos entre los individuos y grupos. Todo lo contrario, cuando se fomenta el trabajo en equipo, se gesta una cultura de cooperación.

Relaciones entre niveles, que contempla los estilos de liderazgo que dan origen a organizaciones autoritarias, paternalistas o participativas.

Los Líderes, quienes personifican los valores de la cultura y son modelos a seguir por los empleados. Cumplen un rol activamente dirigido a la búsqueda de valores genuinos y establecen estándares para el desempeño, motivan a los empleados y son referentes en el ambiente externo.

Características de la función puesto-tarea, es cómo se organiza el trabajo y se asumen las tareas. Así se tiene que, si se organiza siguiendo las pautas establecidas en los manuales o diagramas, se tiene una organización con cultura burocrática orientada más a cumplir con las normas que preocupada por los resultados. Si se organiza en torno a los objetivos estratégicos y a su vez a los objetivos por áreas, entonces se habla de una organización con cultura abierta al aprendizaje, la innovación y el logro de objetivos significativos.

Abordaje y resolución de conflictos, referida a la forma como la organización aborda y resuelve los conflictos internos. Si lo hace de manera intergrupales, interpersonales, interáreas y genera una cultura de negociación y mediación; o, lo hace de manera impositiva y autoritaria.

b) Los Valores Organizacionales, referidos a:

Moral y ética organizacional, justicia, reciprocidad, confianza. Coherencia en la organización entre los valores y el accionar diario. No compartir hechos de conducta fraudulenta, respeto a los derechos humanos fundamentales. Justicia y respeto en el trato, solidaridad, lealtad y confianza. La adopción de cada uno de estos items como valor o disvalor, dará como resultado una cultura organizacional diferente sobre la cual se edificarán relaciones sociales dentro de la organización y de ésta con su entorno.

Identificación de los valores organizacionales más relevantes entre la mayoría de miembros. ¿Guardan estos valores relación con los valores de la organización? ¿Existen sub culturas, estas son contestarías o representan un proyectivo alternativo?

Perfiles socioculturales, son los tipos de preferencia entre sus miembros: ingresos bajos y estabilidad vs ingresos altos e inestabilidad; seguridad vs empleabilidad, rutina vs innovación, autonomía vs dependencia, etc.

Existencia o no de valores estratégicos, contenidos en el plan estratégico de la organización. Valores comprendidos, internalizados y compartidos por todas las personas que integran la organización. Y que definirán el rumbo en la forma de encarar y tratamiento de los conflictos.

Ideología de la organización o también conocida como filosofía organizacional o los valores organizacionales, cuya importancia radica

en el grado de internalización por parte de los miembros de la organización reflejada en las conductas, estilos y comportamientos.

c) Las presunciones básicas, comprendidas en:

Compromiso - no compromiso con los valores y objetivos estratégicos.

Certeza – incertidumbre en la forma de manejarse más confortablemente en una de estas situaciones.

Ritualismo – burocratismo – creatividad – innovación – aprendizaje.

Rol otorgado por el status o nivel socio económico, que es la distancia que se pone entre dueños y miembros, entre directivos y trabajadores.

Individualismo o cultura grupal – trabajo en equipo, traducida en competencia individual vs cooperación y trabajo en equipo.

Relaciones de respeto e igualdad de oportunidades entre todos los miembros de la organización.

Respeto del medio ambiente de trabajo, que denota el respeto hacia el otro.

d) Las Normas, con la identificación de aquellas que son formales y orientan las conductas. Las normas consuetudinarias y las prácticas sindicales.

e) Las interacciones, en los diferentes niveles de la organización, entre el personal, frente a la autoridad. Tipos de relaciones, de comunicaciones, de tolerancias frente a discriminaciones. Estratificación muy marcada o estructuras planas con alto grado de integración. Grado de conflictividad, interacción entre la tecnología y las personas y su evolución.

f) Los símbolos, representados por las rutinas, ceremonias, costumbres, juegos, promociones, renovación, motivación, degradación, jubilación.

Igualmente, los símbolos, lemas, mitos e historias, que indican cómo deben comportarse los miembros.

- g) Sub culturales dentro de la organización,** que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y que son soportadas por las normas de la organización por la influencia decisiva en la eficiencia de la organización para alcanzar sus objetivos y retos.
- h) El medio ambiente físico,** que en muchas veces predispone el tipo de cultura, como el caso de un ambiente ruidoso no genera una cultura de diálogo y trabajo en equipo. Se considera el diseño, la ubicación del personal; las áreas de encuentro como el comedor, sala de reuniones. Los objetos simbólicos, como mucha opulencia en los ambientes de los funcionarios y estrechez en los ambientes de los trabajadores; o comedores diferenciados, por ejemplo. Estos símbolos son manifestaciones culturales, resultados de la cultura como reflejo de ella.
- i) La cultura material,** representada por las maquinarias y edificios así como los conocimientos científicos y presupuestarios, tangibles unos e intangibles los otros, interactúan con los miembros de una organización para producir lo que se conoce como cultura material.

1.3.2. Características de la Cultura Organizacional

Robbins Stephen (1987) propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa y que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la organización:

- a)** Autonomía individual, que se refiere al grado de responsabilidad, independencia y oportunidades que tienen los miembros de la organización para ejercer su iniciativa.
- b)** Estructura, que está conformada por las normas, reglas y la supervisión directa para controlar el comportamiento de los empleados.
- c)** Apoyo, relacionado al grado de ayuda, amabilidad y atención que muestran los gerentes a sus subordinados. Demostrando que les

preocupa sus intereses personales y la satisfacción de sus necesidades laborales, fomentando un alto grado de compañerismo, fidelidad, amistad, y sobre todo respeto.

- d)** Identidad, referida al grado de identificación de los miembros con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- e)** Desempeño – premio, expresada por el grado en que se basa la distribución de los premios e incentivos dentro de la organización en torno a los principios relativos al desempeño.
- f)** Tolerancia al conflicto, expresada por el grado de conflicto presente en las relaciones entre compañeros y grupos de trabajo. Así también expresada por el deseo de ser honestos y sinceros ante la diferencia.
- g)** Tolerancia al riesgo, referida al grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y se atreva a correr riesgos para la obtención de mejores resultados.

Estas características las resumen en: identidad de los miembros. Énfasis de grupo. Enfoque en la gente. Integración de la unidad. Control. Tolerancia al riesgo. Criterios de recompensa. Tolerancia al conflicto. Orientación medios – fines. Enfoque de sistema abierto.

Sostenía Robbins (1987,2004: 442-443,527) que la cultura de una empresa puede ser débil o fuerte, en la medida que los valores centrales de la organización sean o no aceptados con firmeza y compartidos ampliamente por el mayor número de miembros. En consecuencia, a mayor adhesión, más fuerte es una cultura; caso contrario, se trataría de una cultura organizacional débil que muestra las siguientes características:

- a)** La supervisión se torna estrecha y el personal tiene poca libertad en sus labores. Ejerce elevada presión sobre los trabajadores.
- b)** Las reglas y procedimientos están debidamente formalizados, por tanto el puesto de trabajo es estandarizado.
- c)** La gerencia centra su atención en producción y muestra escaso interés por su personal.

- d) Los miembros de la organización solo alcanzan a identificarse con su grupo de trabajo y no con la organización en su conjunto.
- e) Se privilegia y premian la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, desconectándose los niveles productivos del personal.
- f) Alta presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo.
- g) No se estimula al trabajador a ser innovador. Se evidencia baja propensión al riesgo y al cambio.

Agrega Robbins, otras características de la cultura organizacional fuerte:

- a) La supervisión es general y el trabajador tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
- b) Los puntos de trabajo son flexibles. Las reglas y procedimientos no son formalizados.
- c) La gerencia muestra gran interés, ayuda y atención por su personal.
- d) Plena identificación de los miembros con la organización en su conjunto.
- e) Las compensaciones, ascensos, incentivos que otorgan a los trabajadores están basados en su nivel de productividad.
- f) Con la finalidad de seguir siendo viable y creativo, la gerencia busca aumentar la intensidad de los conflictos funcionales.
- g) Se desarrolla una elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004), amplían estos conceptos al reconocer que algunas organizaciones exitosas tienen en común ciertas características culturales, y establecen que las que poseen culturas fuertes poseen un sistema de valores compartido amplia y profundamente. Esto los ayuda a mantener una fuerte identidad corporativa, aumentar el compromiso colectivo, proporcionar un sistema social estable y reducir la necesidad de controles formales y burocráticos.

Hellriegel y Slocum (2004) describen cuatro tipos de cultura organizacional de acuerdo con ciertas características comunes: burocráticas, de clan, emprendedora y de mercadeo. Así detallan:

Cultura Burocrática. Caracterizan a las organizaciones que valoran la formalidad, las reglas, los procedimientos. Las tareas, responsabilidad y autoridad están claramente definidas para todos los empleados.

Cultura de Clan. Caracterizan a las organizaciones donde prevalece la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social. Los miembros de la organización comparten el orgullo de ser parte de la membresía y reconocen su destino común en la organización. Las metas, percepciones y tendencias de conducta fomentan la comunicación, la coordinación e integración.

Cultura Emprendedora. Caracterizan a las organizaciones donde existen altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad. Se desarrolla un alto compromiso con la experimentación, la innovación y el estar en la vanguardia. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento de la organización.

Cultura de Mercadeo. Caracterizan a las organizaciones que centran sus esfuerzos por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercadeo. Una competitividad energética y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. Las relaciones entre el trabajador y la organización son contractuales; el primero asume responsabilidad de cierto nivel de desempeño, y la organización promete un nivel específico de remuneración en recompensa.

Según **Chiavenato (2006)** siete dimensiones o características captan la esencia de una organización:

- a) Innovación y aceptación de riesgos. Se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- b) Atención a los detalles. Es el grado que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a detalles.
- c) Orientación hacia los resultados. Es el grado de centrar atención por parte de los gerentes, en los resultados o efectos y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logran los resultados.
- d) Orientación hacia las personas. Es el grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que son parte de la organización.
- e) Orientación hacia el equipo. Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas entorno de equipos y no de individuos.
- f) Agresividad. Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- g) Estabilidad. Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el status en el crecimiento.

La forma como estas características se combinan, da origen a la creación de organizaciones claramente diferentes.

Hofstede (1978) se centró originalmente en estudiar las culturas regionales y nacionales, más que las organizacionales. No obstante, diversos autores lo han utilizado para analizar la cultura al interior de las empresas.

Este autor desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones o Características para identificar los patrones culturales de cada grupo, y que se detallan a continuación:

- a) Distancia al poder, donde un alto índice de distancia al poder se encuentra unido con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases. Un bajo índice de distancia al poder, por el contrario, se encuentra identificado por la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas.
- b) Masculinidad – feminidad, donde un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con segregación ocupacional, presencia de

estereotipos de género y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer. Todo lo contrario cuando se desarrolla un alto índice de feminidad que se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres.

- c)** Tolerancia a la incertidumbre. Se puede encontrar que un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresado mediante actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos. Por el contrario, un alto índice de tolerancia a la incertidumbre se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas.
- d)** Colectivismo – individualismo. Los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales, el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de una colectiva y alta sensibilidad hacia la equidad. Por el contrario, un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad.
- e)** Orientación corto plazo – largo plazo. La orientación hacia el corto plazo se encuentra relacionada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos. Por el contrario, la orientación de largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados a medio y largo plazo y la adaptabilidad a las condiciones del entorno.

Chiavenato. (2009), en su libro “Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones”, menciona 6 características.

- a)** Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por una lengua común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- b)** Normas: Pautas de comportamiento, política de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- c)** Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de sus productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

- d) Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados.
- e) Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- f) Clima organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas.

1.4. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DE BIENESTAR LABORAL

1.4.1. Manifestaciones del Bienestar Laboral.

Una de las teorías más conocidas sobre bienestar laboral es la formulada por **Herzberg. F, Mausner. B, y Snyderman. B, (1959)**, conocida como la **teoría de los Dos Factores**. Esta teoría señala que existen dos grupos de factores que influyen en el bienestar: los extrínsecos y los intrínsecos. Entre los primeros encontramos a los referidos a las condiciones de trabajo en sentido amplio tales como salario, entorno o políticas de empresa. Pero agrega, que estos factores pueden impedir las manifestaciones de insatisfacción pero no pueden determinar la satisfacción, debido a que ésta resulta condicionada por los factores intrínsecos tales como contenido, logro o responsabilidad.

Robbins (1998) señala que los colaboradores de la organización están en un proceso que pasa de la insatisfacción a la satisfacción de su necesidad y reducen de esa manera el estado de tensión que conlleva. Por ende, el cambio en las manifestaciones de un lado a otro será evidente.

Locke (1976) señala que se manifiesta satisfacción laboral cuando se logra una respuesta emocional positiva sobre el puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del trabajador. Sostiene Locke que en la satisfacción laboral o bienestar laboral, se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran: los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar.

Daniels & Guppy (1994) Lucas, Dienern y Suh (1996), al hablar de satisfacción laboral, reflexionan acerca de tres ejes para medición del bienestar: 1. De la insatisfacción a la satisfacción. 2. De la ansiedad a la comodidad 3. De la depresión al entusiasmo.

Peiró (1985) señala que los eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral son el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo. Mientras que los agentes de la satisfacción laboral son la propia persona, los supervisores, los compañeros.

Lawler (1973) (citado por Weinert, 1985: 305), plantea “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, donde remarca la relación “expectativas - recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. Lawler, parte de la hipótesis que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce en el trabajador, satisfacción o insatisfacción laboral. Es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. En tal sentido, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido.

1.4.2. Características del Bienestar Laboral.

La caracterización de la satisfacción en el trabajo incluye distintas variables, ya sean de tipo organizacional, funcional o individual, como por ejemplo: la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras. En función a estas variables se agrupan los aportes de diferentes autores en tres modelos asociados al concepto de satisfacción: el primero, centrado en el individuo; seguido del modelo centrado en la situación y por último el modelo centrado en la interacción de ambas circunstancias (**Arvey, Carter, & Buerkley, 1991; Pina-Cunha, Rego, Campos-Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007**).

También existen modelos que analizan la relación del ambiente de trabajo con la satisfacción laboral, incorporando nuevas variables como el clima organizacional, las características del puesto de trabajo y la información social, como motivadores básicos de la satisfacción del trabajador en la empresa. **Bòria-Reverter, Crespi-Vallbona y Mascarilla-Miró (2012).**

El bienestar laboral afecta al desarrollo y productividad del trabajo. En la medida en que cuanto mayor sea la confianza del trabajador con la empresa, mayor será la identificación y compromiso de éste. Así es como lo reflejan distintas **Teorías de Reciprocidad**, basadas en la percepción que tiene el trabajador del cumplimiento por parte de la empresa de las expectativas que él tenía al principio (**Noguera, 2002; Temple, 2003**).

Clark y Oswald (1996), señalan que hay que considerar que condiciones de vida como el entorno laboral, concretamente las familias, han sido integradas como variables al momento de explicar y analizar la Satisfacción Laboral, para ello se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

Edad

Los trabajadores que van siendo mayores suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos debido a razones tales como, menores expectativas, un mejor ajuste a su situación laboral, experiencia entre otras. Ocurre además que a mayor edad el empleado puede tener un mejor empleo como consecuencia de su experiencia y su superior movilidad en el pasado (Clark y Oswald 1996)

Género

Además de prestar atención a la edad al momento de estudiar la satisfacción laboral, también el género desde la incorporación de la mujer a la vida laboral ha sido considerado una variable de análisis por algunos investigadores como Clark y Oswald (1996)

Según los mismos investigadores, numerosos estudios coinciden en que existe discriminación de la mujer en el mercado del trabajo, lo que significa que existe para ellas una menor retribución, menos oportunidades y

mayores tasas de despido. Sin embargo estas mismas investigaciones expresan que las mujeres presentan un mayor nivel de satisfacción que los varones, pudiendo explicarse esto, debido a que las mujeres al momento de trabajar esperan menos de sus trabajos y se generan menos expectativas respecto del mismo (Clark y Oswald 1996).

Nivel Educativo

El nivel educativo es visto como una probabilidad de lograr un mejor ajuste laboral, puesto que una persona que goce de un mejor nivel tendrá, la posibilidad de conseguir excelentes oportunidades de empleo. Es en este contexto que las investigaciones sobre el efecto de la educación sobre los resultados laborales arrojan que los que gozan de un mayor nivel educativo tienen mejores beneficios, son promocionados con rapidez, tienen más oportunidades, y por lo general consiguen mejores empleos. No obstante, un trabajador que goce de dichas características no necesariamente se encuentra satisfecho laboralmente si la utilidad del trabajo depende de la comparación entre resultados y aspiraciones y estas últimas aumentan con la educación (Clark y Oswald 1996).

Antigüedad

Se espera una relación positiva entre antigüedad y satisfacción laboral, es decir, mientras se incrementa la antigüedad el trabajo podría volverse más satisfactorio al enriquecerse el empleado de oportunidades y responsabilidades en el centro de trabajo y por ende, ajustarse mejor al empleo deseado por el individuo, “a mayor edad menores expectativas y mayor ajuste a la situación laboral” (Davis y Newstrom 1987). Esto es si se supone que un trabajador a medida que va cumpliendo años permanece en un mismo puesto de trabajo, por ende incrementando sus años de antigüedad (Clark y Oswald 1996)

1.5 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan artículos y tesis de grado que tratan sobre el tema en estudio:

1.5.1 A nivel internacional

Martínez (2010). “Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison”. Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.

El autor presenta en este artículo los resultados de una investigación sobre la cultura organizacional a partir dos ejercicios: (1) identificar elementos mínimos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo sobre la cultura organizacional, y (2) un estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison y sus colegas. Así, luego de caracterizar el modelo en el contexto de los estudios sobre cultura, se busca la estructura factorial de los rasgos de la cultura propuestos en el modelo (consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión) en una muestra de empresas colombianas y se evalúan hipótesis que relacionan rasgos de la cultura con indicadores de desempeño organizacional. Se encuentra que la estructura factorial no se ajusta totalmente a la estructura esperada, y sólo la misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño.

Terán e Irlanda (2010). “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”. Revista Omnia. Universidad del Zulia. Venezuela

Los autores señalan que todas las organizaciones deberían poseer una cultura, la cual define su ser y forma de hacer sus procesos de evolución y se ven influidas por factores internos y externos, los que pueden producir altibajos en los resultados de su desempeño laboral y productividad. El trabajo plantea un estudio con la siguiente pregunta de investigación: “¿Qué influencia ejerce la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño laboral (DL) y en la Productividad (P) de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Superior (IES)?”, con el objetivo de “demostrar la influencia que tiene la CO en el DL de los trabajadores administrativos en las IES, con el propósito de medir su P, así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de

sus funciones”. La hipótesis de trabajo que se plantea es: “Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de las IES”. Como resultado se propone una relación entre las tres variables (CO, DL y P), en donde al afectar la CO se modifican e incrementa el DL y/o la P con base en un programa de intervención.

Libreros, (2011) realizó la tesis titulada “Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca”.

Este trabajo tuvo como propósito mostrar la relación que existe entre cultura organizacional y bienestar laboral. El bienestar laboral es un factor que permite el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las instituciones educativas, incidiendo con sus resultados en la comunidad educativa y en la mejora de la calidad de la educación. Esta investigación con un enfoque cualitativo se realizó en la ciudad de Palmira, tomando como fuente primaria de información a la Institución Educativa Cárdenas Centro, con la participación del 50% de los servidores públicos, quienes contestaron la encuesta; también se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a servidores públicos de los diferentes estamentos cardenalicios. Con los resultados obtenidos en las encuestas y cuestionarios de preguntas abiertas se hace un contraste de las percepciones que tienen los docentes, directivos docentes, administrativos y otros servidores públicos.

Se concluyó que, la cultura organizacional se presenta como una forma tácita de control, ya que en muchas ocasiones las personas se comportan de acuerdo con valores interiorizados. Desde la perspectiva de algunos servidores públicos de Cárdenas Centro, un aspecto que se debe mejorar es la comunicación interna para fortalecer procesos que incidan en el bienestar laboral y tangencialmente en la cultura organizacional cardenalicia. En algunas ocasiones el bienestar laboral de los servidores públicos de Cárdenas centro depende de los incentivos y/o recompensas que pueden en algún momento, recibir o exigir de la institución y en

ocasiones de la Secretaría de Educación Municipal de Palmira. La falencia o ausencia de dichos incentivos influyen en el bienestar general de los servidores y esto a su vez redundando en la cultura organizacional. Los conceptos de cultura organizacional y bienestar laboral están relacionados, pero cada uno posee sus propias dinámicas.

Salazar, (2013). “Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala”.

En su investigación tuvo como objetivo principal establecer la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt. Los sujetos de estudio fueron los trabajadores administrativos de la institución ubicada en la Ciudad de Guatemala, constituyendo un total de 46 personas, tanto de género masculino como femenino, comprendido en un rango de edad desde los 20 hasta los 50 años de edad, a quienes se les aplicaron dos instrumentos. El primer instrumento que mide la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) y el segundo que mide la satisfacción laboral de José L. Meliá (1990). El estudio es de diseño descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo. Dichos cuestionarios pretenden identificar la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Roosevelt. Los resultados obtenidos muestran que se encontró correlación directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada está satisfecho con su trabajo y con el ambiente laboral.

Si bien es cierto, el trabajo antes mencionado fue aplicado a un hospital; sin embargo, las variables de estudio son similares al planteamiento de nuestra investigación. Por lo tanto, nos servirá para poder hacer las comparaciones de sus resultados.

Wahjudi, Singgih, Suwignjo & Baihaqui (2013). “The Impact of Organizational Culture on Firm Performance: An Empirical Research on Indonesian Manufacturing Firms”. Proceeding of Industrial Engineering and Service Science. (2013).

Los autores plantean lo siguiente: muchos trabajos han documentado el impacto de la cultura de la organización sobre los resultados empresariales. Algunos autores han realizado estudios sobre la cultura organizacional desarrollada internamente; mientras que otros autores informaron el impacto en la organización, que está influenciada por su cultura nacional. Indonesia ha recibido mucha afluencia de inversión extranjera directa en los pasados tres años. Por desgracia, el impacto de la cultura organizacional se deriva de la cultura nacional de Indonesia que en firme actuación recibió poca atención. Este estudio trata de confirmar el impacto de la cultura organizacional de la empresa y el desempeño entre las empresas manufactureras de Indonesia.

Concluyen lo siguiente: los resultados confirman que la cultura organizacional tiene un efecto significativo en el rendimiento de la empresa. Entre las cinco dimensiones de la cultura, encontraron que el individualismo tiene un impacto más fuerte sobre los resultados empresariales, mientras que la incertidumbre evitación tiene sólo un efecto débil sobre los resultados empresariales.

Castillo, Romero y Rojas (2014) en su trabajo de tesis titulado “La Cultura Organizacional para mejorar la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Empresa REGUS -2014”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

Concluyen en que una buena cultura organizacional permitirá a la empresa REGUS, mejorar la satisfacción en sus trabajadores, de tal manera que se fortalezcan sus valores y objetivos en común, adaptándose a cambios y así afrontar cualquier dificultad que se pueda presentar con una percepción diferente, en consecuencia generar cambios positivos en cada trabajador, para que se desempeñe de una forma óptima obteniendo los resultados

que se proponga, así mantener un nivel alto de satisfacción en cada uno de los trabajadores.

1.5.2. A nivel nacional

Se ha encontrado que solo el Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento-OTASS (2016), ha realizado un estudio denominado “Informe Final de Resultados de Evaluación de EPS, período 2012-2014”, en la que presenta la información referida a las empresas en estudio y que se detalla a continuación:

a) EPSEL S.A.

Tabla N° 2: Indicadores financieros EPSEL S.A.

	Años	Indicadores financieros			
		Margen Operativo	Margen neto	Liquidez corriente	Endeudamiento
Solvencia económica y financiera	2012	9.34%	10.66%	0.34	0.44
	2013	-14.83%	-22.37%	1.06	0.5
	2014	-17.51%	-19.43%	0.86	0.53
	Promedio 2012-2014	-7.66%	-10.38%	0.75	0.49
	Resultado	Muy baja capacidad financiera	Muy baja capacidad financiera	Baja capacidad financiera	Alta capacidad financiera

Fuente: OTASS (Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento)

Tabla N° 3: Indicadores de gestión EPSEL S.A.

	Aspectos	Indicadores de gestión	EPSEL S.A.	Promedio EPS grandes
Sostenibilidad en la prestación de los servicios	Acceso a los servicios	Cobertura de agua potable (%)	89.40%	90.83%
		Cobertura de alcantarillado (%)	80.82%	80.70%
	Calidad de la prestación de servicios	Continuidad (horas/día)	17.4	15.9
		Presión promedio (mca)	6.6	16.80
		Tratamiento de aguas residuales (%)	93.66%	50.72%
		Densidad reclamos totales (1000cx)	92	141
	Eficiencia empresarial	Micromedición (%)	31.06%	56.68%
		Costo operativo por volumen facturado (S/. / m3)	2.60	2.33

Fuente: OTASS (Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento)

Como se puede apreciar en las tablas N° 01 y 02, EPSEL S.A. tanto en sus indicadores financieros y de gestión, presenta deficiencias y ha sido clasificada por OTASS como una empresa con insolvencia económica y financiera, que no le permite prestar un adecuado servicio de agua y desagüe a la comunidad lambayecana.

b) EPS GRAU S.A.

Tabla N° 4: Indicadores financieros EPS GRAU S.A.

	Años	Indicadores financieros			
		Margen Operativo	Margen neto	Liquidez corriente	Endeudamiento
Solvencia económica y financiera	2012	-13.26%	-12.61%	1.09	178.2
	2013	-6.68%	-6.60%	1.3	11.33
	2014	1.60%	1.52%	1.75	2.35
	Promedio 2012-2014	-6.11%	-5.90%	1.8	10.29
	Resultado	Muy baja capacidad financiera	Muy baja capacidad financiera	Baja capacidad financiera	Muy baja capacidad financiera

Fuente: OTASS (Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento)

Tabla N° 5: Indicadores de gestión EPS GRAU S.A.

	Aspectos	Indicadores de gestión	EPS GRAU S.A.	Promedio EPS grandes
Sostenibilidad en la prestación de los servicios	Acceso a los servicios	Cobertura de agua potable (%)	89.34%	90.83%
		Cobertura de alcantarillado (%)	75.19%	80.70%
	Calidad de la prestación de servicios	Continuidad (horas/día)	12.4	15.9
		Presión promedio (mca)	8.7	16.80
		Tratamiento de aguas residuales (%)	42.02%	50.72%
		Densidad reclamos totales (1000cx)	164	141
	Eficiencia empresarial	Micromedición (%)	56.40%	56.68%
		Costo operativo por volumen facturado (S/. / m3)	2.76	2.33

Fuente: OTASS (Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento)

El organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento OTASS (2016), precisa que la EPS GRAU S.A. es la única EPS sujeta a la Ley General del Sistema Concursal. Señala asimismo que en el marco de lo dispuesto en el artículo 14 del Decreto de Urgencia N° 064-99, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia

y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) emitió una declaratoria de insolvencia de la EPS GRAU S.A., la cual fue publicada en marzo del 2001; por lo que a partir de ese año la empresa se encuentra en proceso concursal y viene siendo administrada por una Junta de Acreedores.

Debemos indicar que a pesar de que EPS GRAU S.A. se encuentra en un proceso concursal, es una empresa con insolvencia económica y financiera, e incumple con la mayoría de los indicadores de gestión, tal como se aprecia en las tablas N° 03 y 04.

c) SEDALIB S.A.

Tabla N° 6: Indicadores financieros SEDALIB S.A.

	Años	Indicadores financieros			
		Margen Operativo	Margen neto	Liquidez corriente	Endeudamiento
Solvencia económica y financiera	2012	9.81%	7.01%	0.35	1.53
	2013	11.79%	21.00%	0.41	1.48
	2014	15.21%	12.33%	0.44	1.28
	Promedio 2012-2014	12.27%	6.52%	0.4	1.43
	Resultado	Alta capacidad financiera	Mediana capacidad financiera	Muy baja capacidad financiera	Mediana capacidad financiera

Fuente: OTASS (Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento)

Tabla N° 7: Indicadores de gestión SEDALIB S.A.

	Aspectos	Indicadores de gestión	SEDALIB S.A.	Promedio EPS grandes
Sostenibilidad en la prestación de los servicios	Acceso a los servicios	Cobertura de agua potable (%)	85.61%	90.83%
		Cobertura de alcantarillado (%)	81.77%	80.70%
	Calidad de la prestación de servicios	Continuidad (horas/día)	8.90	15.9
		Presión promedio (mca)	10	16.80
		Tratamiento de aguas residuales (%)	52.98%	50.72%
		Densidad reclamos totales (1000cx)	104	141
	Eficiencia empresarial	Micromedición (%)	69.66%	56.68%
		Costo operativo por volumen facturado (S/. / m3)	3.27	2.33

Fuente: OTASS (Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento)

La empresa SEDALIB S.A. es calificada por el organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento-OTASS (2016) como una empresa en riesgo de insolvencia económica y financiera, así como una entidad que no cumple con mantener a la mayoría de sus indicadores de gestión dentro de los promedios nacionales, como se puede visualizar en las tablas N° 05 y 06, que le impide ofrecer un servicio óptimo a sus usuarios.

Estos hechos y datos presentados en el punto anterior nos llevan a afirmar que, en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú, existen variables que generan resultados adversos en su devenir empresarial. Después de una revisión teórica se plantea que una de las variables que afectan a estas organizaciones es el desconocimiento de la relación o asociación que existe entre las dimensiones de la cultura organizacional y el bienestar laboral, que no permite a sus trabajadores unir esfuerzos y aportar propuestas para revertir indicadores negativos que perjudican indudablemente su accionar institucional.

Debemos indicar que para el desarrollo del presente estudio se ha considerado como referente principal, el trabajo ejecutado en Colombia por Calderón, Murillo y Torres (2003), que plantearon una investigación denominada “Cultura organizacional y el bienestar laboral”, en el que buscan establecer las relaciones entre la cultura organizacional y el bienestar laboral. Para ello describen las dimensiones de la cultura organizacional: servidor frente a trabajo, corporativismo frente a profesionalidad, proceso frente a resultado, sistema abierto frente a sistema cerrado, control laxo frente a control estricto, y normativismo frente a pragmatismo. Con respecto a los factores de bienestar laboral, estos autores consideran los siguientes: relación con la dirección, participación en decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo, y compensación-beneficios.

No se conocen estudios referidos a las dimensiones de la cultura organizacional que establecen relación con el bienestar laboral de los trabajadores de las empresas de servicios de saneamiento en el Perú.

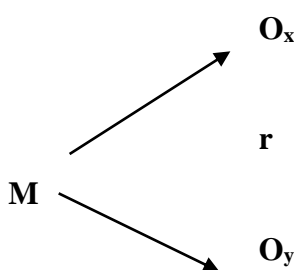
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Tipo y diseño de investigación

a) Tipo de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2014) corresponde al tipo Correlacional

b) Diseño de investigación



Donde:

M: Personal de las empresas de saneamiento del norte del Perú

O_x: Observación de la cultura organizacional.

O_y: Observación del bienestar laboral.

r : Coeficiente de correlación.

1.6.2 Población y muestra

Se consideran para la presente investigación la población laboral de EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. distribuidos de la siguiente manera:

Tabla N° 8: Población laboral

EMPRESAS	TOTAL PLAZAS	CATEGORÍA	PLAZAS
EPSEL S.A.	655	Empleado	261
		Obrero	394
EPS GRAU S.A.	631	Empleado	610
		Obrero	21
SEDALIB S.A.	405	Empleado	187
		Obrero	218
TOTAL			1,691

Fuente: Cuadro para la Asignación de Personal (CAP) - EPSEL S.A. CAP 2010, EPS GRAU S.A. CAP 2011 y SEDALIB S.A. CAP 2007

Elaboración: Propia

Se tiene una población de 1691 trabajadores, procediéndose hallar la muestra mediante procedimientos matemático-estadísticos:

$Z = 1.96$ Nivel de confianza 0.95

$p = 0.5$

$q = 0.5$

$N = 1,691$ Tamaño de la población

$e = 5\%$ Error

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q} \quad \boxed{n = 313}$$

Se procede a calcular y determinar las muestras proporcionales de la población de trabajadores de EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A:

Tabla N° 9: Muestra

EMPRESAS	TOTAL PLAZAS	CATEGORÍA	PLAZAS	%	MUESTRA
EPSEL S.A.	655	Empleado	261	15	48
		Obrero	394	23	73
EPS GRAU S.A.	631	Empleado	610	36	113
		Obrero	21	1	4
SEDALIB S.A.	405	Empleado	187	11	35
		Obrero	218	13	40
TOTAL			1.691	100	313

Fuente: Cuadro para la Asignación de Personal (CAP) - EPSEL S.A. CAP 2010, EPS GRAU S.A. CAP 2011 y SEDALIB S.A. CAP 2007

Elaboración: Propia

1.6.3 Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

Es preciso señalar que el cuestionario se ha tomado del estudio denominado “Cultura Organizacional y Bienestar Laboral” (Calderón, Murillo y Torres, 2003), el mismo que ha sido adaptado de Hofstede (1999) para la cultura organizacional, y el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, Meliá y Peiró (1989) para el bienestar laboral.

Los ítems del cuestionario de satisfacción S20/23 (Meliá y Peiró, 1989), responden con una escala de cinco puntos que valora el grado de satisfacción que el trabajador tiene con diferentes aspectos del trabajo como: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones, satisfacción intrínseca y satisfacción con la participación.

La escala permite obtener una puntuación global en satisfacción laboral resultado del promedio de las puntuaciones de los ítems que la forman. Altas puntuaciones indican mayor satisfacción laboral.

Las preguntas del cuestionario están distribuidas de la siguiente manera:

- a)** Treinta preguntas están orientadas a evaluar seis dimensiones de la cultura organizacional que comprende: servidor frente a trabajo, corporativismo frente a profesionalidad, proceso frente a resultado, sistema abierto frente a sistema cerrado, control laxo frente a control estricto y normativismo frente a pragmatismo. (Ver Anexo N° 3)
- b)** Treinta preguntas están referidas a evaluar los factores del bienestar laboral: relación con la dirección, participación en decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo y compensación-beneficios. (Ver Anexo N° 3)

Fiabilidad y validez.

La escala total muestra un Alpha de 0,92 y los factores oscilan entre 0,76 y 0,89. A pesar de tener 59 ítems menos que el S4/82, el S20/23 presenta un coeficiente Alpha solo 0,03 menor. Si se considera el escaso número de

ítems que participan en cada factor estas fiabilidades pueden considerarse excelentes.

El S20/23 puede considerarse bien dotado de validez aparente teniendo en cuenta la formulación directa de una pregunta general acerca del grado de satisfacción o insatisfacción, y la aceptación de los sujetos.

La validez de contenido del S20/23 se apoya en el muestreo de ítems de cuestionarios y de contenidos de la legislación recogidos en el S4/82. Es obvio que el S20 no posee un muestreo tan amplio y exhaustivo como el del S4/82; sin embargo, puede utilizarse como una versión breve bien dotada de contenido. En esta ocasión la justificación de la validez de contenido va estrechamente unida a la discusión de la validez criterial y de constructo.

1.6.4 Técnicas de recolección de información

a) Técnica del análisis documental

Aplicando como instrumentos fichas textuales, resumen, información a la empresa y sus documentos, libros de administración, publicaciones especializadas, tesis doctorales y documentos sobre experiencias, que serán aplicados para obtener datos de los dominios de las variables.

b) Instrumento

Se aplicará un cuestionario para obtener datos de los dominios de las variables, recurriendo como informantes a los empleados y obreros de EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. Se usará la escala de Likert.

1.6.5. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

En primer lugar, se verificará manualmente los errores que puedan tener las respuestas de las preguntas de los participantes. Por ejemplo, si no marcaron ninguna respuesta o si marcaron más de una. Ante lo cual se

procederá a anularla. Luego se procederá a asignar códigos numéricos a las respuestas de las preguntas; se hará un listado de las respuestas reales.

Concluida la recolección de los datos, se elaborará la tabla matriz, a fin de tener una vista panorámica de los datos; luego se ingresarán en el programa estadístico SPSS o llamado Statistical Pack Forthe Social Sciencess, versión 21, para ser procesados y presentar los resultados en gráficos para su análisis e interpretación respectiva. Se utilizará el coeficiente de correlación, producto momento de Pearson.

1.6.5 Variable independiente

Variable independiente: cultura organizacional

1.6.6. Variable dependiente

Variable dependiente: bienestar laboral.

La consistencia de las variables se presenta en el anexo N° 01

CAPÍTULO II

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y

EL BIENESTAR LABORAL

2.1 BASES TEORICAS

A continuación, presentamos las principales teorías relacionadas con el presente estudio

2.1.1 Teoría de las Relaciones Humanas

Sobre la teoría de las Relaciones Humanas Idalberto Chiavenato (2014) en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración”, señala lo siguiente:

La Teoría de las Relaciones Humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense vuelto hacia la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales, Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es el fundador de esta escuela. Dewey y Lewin también contribuyeron a su concepción y la sociología de Pareto fue fundamental.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron jaque a los principios postulados por la Teoría Clásica de la Administración.

Uno de los principales hechos relacionados relacionada con la Teoría de las Relaciones Humanas fue el experimento de Hawthorne:

En 1927, el Consejo Nacional de Investigaciones inició Lila experimento en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, ubicada en Chicago,

para evaluar la correlación entre iluminación y eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Elton Mayo coordinó el experimento, y se amplió al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad del personal. Los investigadores se dieron cuenta de que los resultados del experimento eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Trataron de eliminar o neutralizar el factor psicológico, que en ese momento resultaba extraño e impertinente, lo que hizo que el experimento se prolongara hasta 1932.

El experimento de Hawthorne proporcionó un esbozo de los principios básicos de la Escuela de Relaciones Humanas. Sus conclusiones son las siguientes:

a. El nivel de producción es resultado de la integración social

El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado (como afirmaba la Teoría Clásica), sino por normas sociales y expectativas grupales. La capacidad social del trabajador es la que determina su nivel de competencia y eficiencia, mas no su capacidad de ejecutar movimientos eficientes dentro del tiempo establecido. Entre mayor sea la integración social en grupo de trabajo, mayor será la disposición a producir. Si el empleado presenta excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo, pero no está integrado socialmente, su eficiencia sufrirá la influencia del desajuste social.

b. Comportamiento social de los empleados

El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Por cualquier desviación de las normas grupales, el trabajador sufre sanciones sociales o morales de los colegas, como un intento de que se ajuste a los patrones del grupo. Mientras los patrones del grupo se mantienen inmutables, el individuo resistirá a los cambios para no apartarse de ellos.

c. Recompensas y sanciones sociales

El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales. Los operarios que producen más o menos de lo que establece la norma socialmente determinada pierden el respeto y la consideración de sus colegas. Los operarios prefieren producir menos (y ganar menos) a poner en riesgo sus relaciones amistosas con sus colegas. Cada grupo social desarrolla creencias o expectativas en relación a la administración. Esas creencias y expectativas (sean reales o imaginarias) influyen en las actitudes, en las normas y en los patrones de comportamiento que el grupo define como aceptable. Las personas son evaluadas por el grupo en relación con esas normas y patrones de comportamiento: son buenos colegas si su comportamiento se ajusta a ellos o son pésimos colegas si su comportamiento se aparta.

d. Grupos Informales

Mientras los clásicos se preocupaban por los aspectos formales de la organización (como autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, etc.), los autores humanistas se concentraron en los aspectos informales de la organización (como grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes y expectativas, motivación, etcétera). La empresa se visualizó como una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal de la empresa; es decir, con los propósitos definidos por la empresa. Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa que con frecuencia está en contraposición con la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, formas de recompensa o sanciones sociales, objetivas, escala de valores sociales, creencias y expectativas que cada uno de sus miembros va asimilando e integrando a sus actitudes y a su comportamiento.

e. Relaciones humanas

En el lugar de trabajo, las personas participan en grupos sociales existentes dentro de la organización, y se mantienen en una constante interacción social. Para explicar el comportamiento humano en las organizaciones, la Teoría de las Relaciones Humanas estudió esa interacción social. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas, las personas tratan de adaptarse a las demás personas y grupos: quieren ser comprendidas, aceptadas y participar, con objeto de atender a sus intereses y aspiraciones personales. El comportamiento humano se ve influenciado por las actitudes y normas informales que existen en los grupos de los que forman parte: dentro de la organización es donde surgen las oportunidades de las relaciones humanas, debido a la gran cantidad de grupos e interacciones que se crean. La comprensión de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de una atmósfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana.

f. Importancia del contenido del cargo

La especialización no es la manera más eficiente de división del trabajo. Mayo y sus colaboradores encontraron que la especialización propuesta por la Teoría Clásica no produce una organización más eficiente. Observaron que los operarios cambiaban de posición para evitar la monotonía, lo que iba en contra de la política de la empresa. Esos cambios producían efectos negativos en la producción, pero elevaban la moral del grupo. El contenido y la naturaleza del trabajo tienen influencia sobre la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que afecta de manera negativa la actitud del trabajador y reduce su satisfacción y eficiencia.

g. Énfasis en los aspectos emocionales

En la Teoría de las relaciones humanas los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano merecen una atención especial. A eso se debe el nombre de sociólogos de la administración que se les da a los autores humanistas.

2.1.2 Comportamiento Organizacional

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, en su libro “Comportamiento Organizacional”, escriben sobre el comportamiento organizacional lo siguiente:

El comportamiento organizacional, se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

El comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. El comportamiento organizacional también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. En este sentido, se basa en las aportaciones de sociólogos y de psicólogos

sociales. Sin embargo, el comportamiento de un grupo de personas no se puede comprender únicamente como la suma de las acciones de los individuos. El comportamiento del grupo es diferente al de cada uno de sus integrantes. Esta característica resulta más visible en casos extremos, por ejemplo, cuando una pandilla ataca a ciudadanos inocentes. Cuando actúan solos, los miembros de la pandilla rara vez muestran ese comportamiento. En las organizaciones, las personas se comportan como individuos y también como miembros de grupos. Por tanto, debemos estudiar la conducta desde ambos ángulos. Uno de los desafíos para comprender el comportamiento organizacional es que éste sólo puede observarse en forma parcial. Tiene algunos aspectos superficiales visibles, como las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza. Todos estos aspectos superficiales del comportamiento organizacional pueden observarse sin dificultad.

Sin embargo, el comportamiento organizacional también tiene aspectos profundos que no se observan a simple vista, como las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos.

¿El comportamiento organizacional se puede confundir con la administración? Definitivamente, no. El comportamiento organizacional corresponde al lado humano de la administración, no a la totalidad de ésta. La administración abarca procesos, sistemas, gestión del conocimiento, manejo de contingencias, etc. El profesional de la administración debe poseer un conocimiento profundo del comportamiento organizacional para tener éxito. Lo mismo ocurre con el profesional de la psicología que trabaja en organizaciones, al igual que con todos los profesionales, sea cual fuere su formación académica, que trabajan directa o indirectamente con organizaciones.

En el estudio del comportamiento organizacional se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

1. Macroperspectiva del comportamiento organizacional. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras. El enfoque macro del comportamiento organizacional se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.
2. Perspectiva intermedia del comportamiento organizacional. Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del comportamiento organizacional. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos. La perspectiva intermedia del comportamiento organizacional se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones (empowerment) y las dinámicas grupal e intergrupal. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre las personas y que aumenten la productividad del grupo y las combinaciones de aptitudes de los miembros de un equipo para mejorar el desempeño colectivo.
3. Microperspectiva del comportamiento organizacional. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del comportamiento organizacional tiene una orientación claramente psicológica. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Las investigaciones en este campo se concentran en los efectos que las aptitudes tienen en la

productividad de las personas, en aquello que las motiva para desempeñar sus tareas, en su satisfacción laboral y en cómo se sienten o perciben su centro de trabajo.

Toda organización entraña infinidad de interacciones internas y externas que le permiten realizar sus operaciones, agregar valor y alcanzar sus objetivos. Para tener éxito, la organización debe tratar con diversos grupos de interés relacionados con los negocios, como veremos en el capítulo siguiente. El estudio del comportamiento organizacional ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta. Un gerente que comprenda el comportamiento organizacional estará más preparado para conocer situaciones de trabajo, para lidiar con problemas organizacionales y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz.

La utilidad del comportamiento organizacional radica en que:

1. Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada e integrada.
2. Ofrece un vocabulario de términos y conceptos para compartir, discutir y analizar con claridad las experiencias de trabajo.
3. Proporciona un conjunto de técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.
4. Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
5. Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable. El conocimiento del

comportamiento organizacional es de capital importancia para quien desee trabajar, administrar e invertir en organizaciones o simplemente interactúa con ellas.

2.1.3 Teoría de jerarquía de las necesidades

Idalberto Chiavenato (2001), en su libro “Administración: teoría, proceso y práctica”, trata sobre esta teoría en los siguientes términos:

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
5. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
6. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes

y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa (por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo) y las de orden superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

La teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.

7. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.
8. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.
9. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del Comportamiento Organizacional porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva. Sin embargo, investigaciones posteriores han cuestionado la escala de jerarquías de Maslow.

2.1.4. Teoría de los dos factores de Herzberg

Escribe Idalberto Chiavenato (2001), en su libro “Administración: teoría, proceso y práctica”, sobre la teoría de los dos factores de Herzberg:

Según Frederick Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados

tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño.

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias. Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente

desligados de ellos. En su opinión, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción. Cada uno de los dos factores tiene una dimensión propia, los planteamientos de Maslow y Herzberg coinciden en algunos puntos, lo que ofrece una perspectiva más amplia y positiva sobre la motivación humana para el trabajo.

2.1.5 Teoría X y Teoría Y

McGregor distingue dos concepciones o posturas de estilos de dirección, basadas en concepciones antagónicas acerca de la naturaleza humana: la teoría X (o tradicional) y la teoría Y (o moderna).

Teoría X

La teoría X se basa en algunas concepciones y premisas equivocadas y distorsionadas respecto a la naturaleza humana:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible, en función de recompensas salariales.
- Le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos individuales se oponen, en general, a los objetivos de la empresa.
- Su naturaleza lo lleva a evitar los cambios, a buscar seguridad y a no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo vuelve incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: requiere ser dirigido y controlado.

En función de estas concepciones y premisas erróneas, la Teoría X desarrolla un estilo de dirección limitado a la aplicación y al control de la energía humana, sólo en función de los objetivos empresariales. La administración, según la Teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es la encargada de organizar los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), concentrándose en sus objetivos económicos.
- La administración es un proceso para dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta intervención activa de la dirección, las personas serían pasivas frente a las necesidades de la empresa o incluso se resistirían a ellas. En consecuencia, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas hacia los objetivos y necesidades de la empresa.

La Teoría X representa el estilo de dirección definido por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la Teoría de la Burocracia de Weber en diferentes etapas de la teoría administrativa. Significa la estandarización de la iniciativa individual, la restricción de la creatividad del individuo, la limitación de la actividad profesional por el método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la Teoría X lleva a las personas a realizar sólo aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones y objetivos personales. Cuando un administrador impone de manera arbitraria, y de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y pasa a controlar externamente el comportamiento de trabajo de sus subordinados, estará aplicando la Teoría X. El hecho de imponer autocráticamente o de imponer con suavidad no son procesos diferentes: ambas son formas diferentes de aplicar la Teoría X. En este sentido, aun la teoría de las relaciones humanas, con su carácter demagógico y manipulador, es también una forma suave y engañosa de aplicar la Teoría X.

Teoría Y

La Teoría Y se basa en las siguientes concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana:

- Al hombre medio no le disgusta trabajar. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción y recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es desagradable y la persona lo evita). La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa: se vuelven, así como resultado de su experiencia profesional negativa en otras empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe ejercer la voluntad propia y el autocontrol para alcanzar los objetivos de la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para obtener dedicación y esfuerzo, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre medio aprende en ciertas condiciones a aceptar y buscar responsabilidad. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de experiencias de insatisfacción en cada persona, y no una característica humana inherente a las personas. Este comportamiento no es causa sino efecto de alguna experiencia negativa en alguna empresa.

La capacidad de imaginación y de creatividad en la solución de problemas empresariales está distribuida ampliamente entre las personas; no escasamente. En la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan sólo de manera parcial. En función de estas concepciones, la Teoría Y desarrolla un estilo de dirección abierto, dinámico y extremadamente democrático según el cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, estimular el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, son factores inherentes a las personas, y no son creados por la administración. Es responsabilidad de la administración proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas pueden alcanzar mejor sus objetivos personales, mientras dirigen sus propios esfuerzos encaminados hacia los objetivos de la empresa.

La Teoría Y representa el estilo de dirección moderno pregonado por la teoría del comportamiento y las teorías administrativas posteriores: propone un estilo de dirección participativa y democrática basada en los valores humanos y sociales. Mientras la Teoría X es una administración mediante controles externos impuestos al individuo, la teoría Y funciona como una administración por objetivos que destaca la iniciativa individual.

2.1.6 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un conjunto de métodos para el cambio, los cuales buscan mejorar tanto la eficacia organizacional como el bienestar de los trabajadores, señala Robbins y Judge (2013).

Los métodos de desarrollo organizacional valoran el crecimiento humano y organizacional, los procesos de colaboración y participación, así como un espíritu de indagación. El desarrollo organizacional contemporáneo se basa en gran parte en la filosofía prosodema, ya que hace mucho énfasis en las formas objetivas como los seres humanos perciben su entorno.

Se enfoca en la manera en que los individuos dan sentido a su ambiente laboral.

El agente del cambio podría dirigir el desarrollo organizacional, sin embargo, la colaboración es un elemento muy importante. Algunos de los valores que

subyacen a la mayoría de los esfuerzos de desarrollo organizacional son los siguientes:

1. Respeto por las personas. Los individuos son percibidos como seres responsables, escrupulosos y cuidadosos. Deben tratarse con dignidad y respeto.
2. Confianza y apoyo. Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un ambiente de apoyo.
3. Igualdad del poder. Las organizaciones eficaces no dan tanta importancia a la autoridad ni al control jerárquico.
4. Confrontación. Los problemas no deben esconderse, sino que tienen que atenderse abiertamente.
5. Participación. Cuanto más se involucren en las decisiones las personas afectadas, más comprometidas estarán para implementarlas.

2.2 BASES CONCEPTUALES

2.2.1 Cultura organizacional

Se cuenta con diversos apuntes de la cultura organizacional, que se describen a continuación:

Fincowsk y Krieger (2012). En su libro “Comportamiento Organizacional”, señalan sobre cultura organizacional, que:

La cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social.

Estos autores precisan: en cada organización existe un subsistema muy complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad y está conformado por instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas, valores y creencias institucionalizadas mediante las cuales harán frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Éste es el sistema cultural de la organización:

único y fuerte conjunto de convicciones compartidas por sus miembros, que los diferencia de manera colectiva de los integrantes de cualquier otra.

Así también indican que cultura organizacional es un término muy empleado actualmente. Que no existe una definición uniforme de cultura organizacional; sin embargo, coinciden en que las características primordiales son las siguientes:

- Es holística: en otras palabras el todo representa más que las sumas de las partes.
- Está históricamente determinada: refleja la historia de la organización.
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales.
- Se construye socialmente a través de interacción; es decir, la crea y conserva el grupo de personas que conforman la organización.
- La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo.
- Es intangible, pero hace la diferencia entre una organización y otra.
- Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización, los mismos que no están dispuestos a modificarla sino encuentran un buen motivo para ello.

Hendrik, define la cultura en general como:

“La programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de otra” (como se citó en Fincowsk y Krieger, 2012, p. 362).

Huang Yun-Ting, (2015). Universidad de Valladolid, España. En su artículo científico “Las dimensiones culturales aplicadas a la enseñanza / aprendizaje de ELE: un análisis de caso entre la cultura española y la cultura China”, señala sobre las dimensiones de Gerard Hendrik Hofstede, lo siguiente:

Según **Hofstede (1999)**, las dimensiones culturales son una programación mental que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma

educación y a experiencias similares. Este estudio es el más completo sobre la influencia de la cultura en los valores que tiene la gente. En la actualidad, se trabaja el Modelo de las seis dimensiones. Las seis dimensiones hacen referencias a:

Distancia del poder

Es decir, el grado de desigualdad entre la gente, que la población de un país considera como normal. El grado en el que miembros menos poderosos de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Un puntaje más alto sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Los países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener iguales derechos. Esto representa la desigualdad, pero definida desde abajo (los subordinados) hacia arriba (los superiores), y sugiere que el nivel de desigualdad que tiene una sociedad está aprobado tanto por los seguidores como por los líderes. Por supuesto, el poder y la desigualdad son hechos fundamentales en cualquier sociedad, y cualquier persona con experiencia internacional será consciente de que todas las sociedades son desiguales, pero algunas más que otras.

Individualismo vs. colectivismo

Es decir, el grado a partir del cual la gente siente que debe cuidar o ser cuidado por ellos mismos, por sus familias o por las organizaciones a las que pertenece. El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado por el cual la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. En una sociedad con alto individualismo, cada miembro de la sociedad se preocupa principalmente por sus propios intereses y los de su familia. En este sentido, las sociedades dentro de las cuales los vínculos entre individuos son débiles, espera que cada cual se cuide a sí mismo y a su familia nuclear. La palabra “colectivismo” en este sentido no tiene un significado político, sino que se refiere al grupo, no al estado. En una sociedad muy colectivista, los lazos grupales son más amplios y la unidad

familiar es mucho más extensa (incluye a tíos, primos o abuelos). Se da en sociedades dentro de las cuales las personas están integradas en grupos fuertes y cohesionados desde que nacen, con frecuencia familias extensas (tíos, tías y abuelos) que las siguen protegiendo a cambio de su lealtad incondicional.

Masculinidad vs. feminidad

Es decir, el grado al cual una cultura es conducente a la dominación, al asertividad y a la adquisición de cosas. Se refiere al valor asignado a los tradicionales roles de los géneros. En una cultura masculina, la mayoría de la gente cree que solo los hombres se deben preocupar por las carreras lucrativas y que las mujeres no deben trabajar muy duro ni estudiar si no quieren. En una cultura femenina, hay más casos de mujeres en carreras tradicionalmente ocupadas por los hombres (por ejemplo, las ingenierías) que en una cultura masculina. Se habla de la distribución de roles entre los géneros, lo cual es otro tema fundamental en cualquier sociedad.

Evasión de la incertidumbre

Es decir, el grado en el cual la gente de un país prefiere situaciones estructuradas sobre situaciones no estructuradas. Se refleja el grado por el que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntaje en esta escala evitan asumir riesgos.

Normativo vs. pragmático.

Esta dimensión describe el modo predominante (flexible o rígido) en la relación con el entorno. En las culturas normativas las personas tienden a ser más cumplidoras de las normas, y a desarrollar un comportamiento ético y de cumplimiento de las leyes. En cambio, en las culturas pragmáticas no importan tanto las normas. Esta dimensión también pertenece a la *orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo*. La dimensión de una orientación a largo plazo señala a sociedades preocupadas más por la virtud; mientras que las de corto plazo buscan la verdad.

Indulgencia vs. contención

Esta dimensión mide la capacidad de una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos personales de sus miembros. Las culturas que valoran la contención poseen normas sociales estrictas que regulan y desaconsejan la satisfacción de los impulsos.

Calderón, Murillo y Torres (2003). “Cultura organizacional y bienestar laboral”. Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia. Han efectuado un estudio en el que adecuan las dimensiones culturales de Hofstede, para su aplicación en empresas colombianas, de la siguiente manera:

Empleado frente a trabajo

En la primera dimensión se contrapone la preocupación por las personas (orientación al empleado) a la preocupación por la realización del trabajo (orientación al trabajo). En el primer polo el trabajador percibe que hay preocupación por sus problemas personales y siente que existe confianza tanto en las relaciones de supervisión como entre los integrantes del equipo, lo cual refuerza su sentimiento de seguridad y autoestima; en el segundo polo percibe una fuerte presión por terminar las tareas y poco interés por cualquier tema que no tenga relación con el trabajo.

Corporativismo frente a profesionalidad

La segunda dimensión es corporativismo frente a profesionalidad, según sea la fuente de la cual derivan su identidad los empleados. En el primer caso lo obtienen de la organización y perciben que el ámbito organizacional invade el personal y familiar; mientras que los segundos perciben que emana de su tipo de trabajo y, por lo tanto, consideran que su vida personal no puede ser intervenida por la organización.

Proceso frente a resultado

La siguiente dimensión opone la preocupación por los medios (orientación a proceso) a la preocupación por los objetivos (orientación al resultado). Los resultados de Hofstede muestran que según esta dimensión se

perciben de manera diferente aspectos como el riesgo, el esfuerzo discrecional, la innovación y los retos laborales.

Sistema abierto frente a sistema cerrado

La relación sistema abierto-sistema cerrado constituye otra dimensión que mide el grado de apertura a los nuevos miembros, el ajuste persona-organización, la mayor o menor facilidad para adaptarse y el tipo de comunicación predominante.

Control laxo frente a control estricto

Ésta es la quinta dimensión denominada control laxo frente a control estricto, y muestra las percepciones ante las preocupaciones de la organización por el manejo de los costos, el comportamiento individual, la presentación o la puntualidad.

Pragmatismo frente a normativismo

En el pragmatismo, los resultados son más importantes que los procedimientos, tienen una clara orientación al cliente y las normas éticas son más pragmáticas que dogmáticas.

Arbaiza, (2010) en su libro “Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos”, precisa que:

La cultura organizacional se trasmite con el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. En otras palabras, las personas no solo aprenden, las internalizan y reafirman en su conducta, sino que además pueden transformarla. Esta transformación se debe a los diversos aspectos del entorno que exigen una innovación y adaptación en las personas involucradas frente a nuevas formas de convivencia y distintos modelos de organización.

Levaridis y Cismaru (2014), en su artículo “Las características de la cultura organizacional y el clima en organizaciones intensivas en conocimiento”, señalan que la cultura organizacional es un marco de

creencias, opiniones, valores, que sirven para la orientación de la conducta tanto para los miembros de más edad de una organización como para los nuevos miembros.

Wahjudi, Singgih, Suwignjo & Baihaqui, (2013), en su artículo científico denominado "The Impact of Organizational Culture on Firm Performance: An Empirical Research on Indonesian Manufacturing Firms", precisan:

La cultura organizacional se mide usando el marco de Hofstede, que forma parte de las cinco dimensiones de la cultura: el poder distancia (PDI), el individualismo (IDV), la masculinidad (MAS), control de la incertidumbre (UAI) y orientación a largo plazo (LTO).

Muscalu (2013). En su artículo "Cultura organizacional cambio en la organización", señala que:

La cultura organizacional tiene sus raíces en la historia, mitos, héroes y símbolos; gira en torno a los valores heredados de los antepasados de la organización, crea el mismo tipo de "inconsciente colectivo" y afecta críticamente la capacidad del sistema para renovar. Cambiar la cultura organizacional se produce en años, es difícil lograrlo en un corto tiempo. Este cambio está relacionado por un lado, con preservación, mientras que los modelos de organización en tradiciones, rituales, normas y valores refuerzan la identidad de marca; por otro lado, debido a las influencias que surgen de cambios en la vida social y la organización de la vida doméstica. La cultura organizacional apoya transformaciones más profundas y superficiales.

Robbins (2009), señala que la cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un termino descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo.

Asimismo, señalan estos autores que las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su

organización: ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas?. En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente de trabajo, tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto a las expectativas de la organización, práctica de recompensas, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es evaluativo.

Importancia de la cultura organizacional

Keith y Newstrom (2000), en su libro “Comportamiento Humano en el Trabajo”.

La Cultura Organizacional son importantes para el éxito de una empresa por varias razones: Ofrece una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son así mismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otros modos parecerían confusos. Quizá más que ninguna otra cosa, las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas. Atraen atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes de los individuos más productivos y creativos. Gracias a que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir.

Tipos o modelos de cultura organizacional

Según **Hellriegel y Slocum (2009)**, en su libro “Comportamiento Organizacional”, considera cuatro tipos:

a. Cultura burocrática: Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una cultura burocrática.

- b. Cultura de clan: La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una cultura de clan.
- c. Cultura emprendedora: Los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora.
- d. Cultura de mercado: El logro de metas mensuales y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado caracterizan a la cultura de mercado.

Fases de la cultura organizacional

Para **Fincowsky y Krieger. (2011)**, en su libro Comportamiento Organizacional, existen cuatro fases:

- a. Fase estable: En esta fase no se contempla cambio alguno, quizá por no existir la necesidad o el estímulo para cambiar.
- b. Fase reactiva: En esta fase se pueden mostrar dos aspectos:
Se aceptan cambios o ajustes mínimos, sin que nada se modifique a fondo en realidad. En este caso hablamos de una cultura conservadora, defensora del statu quo, del orden organizacional vigente. Se corre detrás de los hechos; los cambios y los ajustes se realizan para adaptar la organización al medio cuando ya es inevitable hacerlo, pues de lo contrario se sufrirían graves consecuencias, incluyendo la desaparición. Es una cultura oportunista e imitadora, que produce los cambios cuando las fuerzas del medio la obligan a ello de manera irremediable.
- c. Fase anticipadora: En este caso la organización busca anticiparse a los hechos para aprovechar las oportunidades y hacer a los desafíos o amenazas mediante la instauración de cambios a priori. Es proactiva y estratégica. Explora el contexto, realiza una búsqueda de nuevos valores y prácticas. Genera una cultura creativa que le posibilita encarar grandes cambios.
- d. Fase de mantenimiento creativo: Es cuando se genera una cultura que posibilita el aprendizaje, la innovación y el cambio continuo.

2.2.2 Bienestar laboral

Casales (2004), sobre el Bienestar Laboral, refiere: “En la definición de Bienestar básicamente se distinguen cuatro perspectivas teóricas:

- a) El enfoque ecologista estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos que lo circundan. Se abordan las características ambientales, su implicación en el estilo de vida y la escala de valores que lo determinan.
- b) El enfoque económico del bienestar se centra en los niveles de ingreso, gasto social e inversión de los individuos, grupos o comunidades contemplados. La financiación y manejo de los recursos de una sociedad suele ser el rasero de medición vinculado al grado de Bienestar Social de una sociedad.
- c) El enfoque sociológico se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforma una comunidad. El grado de implementación de servicios y prestaciones de que disponga la comunidad, la influencia de variables demográficas, lugar de residencia o hábitat, junto con otras como el ocio, la familia o el trabajo, correlacionarán altamente con el bienestar general de las personas.
- d) El enfoque psicosocial contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso: “La construcción de recursos frente a las dificultades y conflictos de la realidad cotidiana será lo que se contempla en el bienestar psicosocial. Este concepto, relativamente joven y multidimensional, se acepta como integrador de otros como la felicidad o la satisfacción general con la vida. Se toma como criterios la intensidad y frecuencia de los estados afectivos. Se define operativamente la asociación de las emociones positivas y negativas vinculadas a sentimientos de confianza hacia el mundo que les rodea, la capacidad de manejo de los conflictos, y la participación en actividades ocupacionales y laborales (Ander-Egg, E., 2013)”.

Estrada y Ramírez (2010), en el artículo denominado “El bienestar Laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo”, señalan:

El bienestar laboral responde a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales como individuales dentro del contexto laboral, asumiendo los nuevos retos de los cambios políticos y culturales, así como los que ocurren dentro de la propia organización.

El concepto de bienestar laboral se expresa en la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan. Se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantea la naturaleza de la organización.

Soto (2011), en su libro *Comportamiento Organizacional*, señala que el bienestar laboral posee un carácter vivencial positivo que surge del disfrute personal a consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva–valorativa, y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Luthans (2008), en su libro “Comportamiento Organizacional”, menciona que, para la sociedad en conjunto, así como desde el punto de vista de un empleado individual, la satisfacción laboral en sí misma es un resultado deseable, y encuentran algunas relaciones con los indicadores de recursos humanos.

Alles (2008), en su libro *Comportamiento Organizacional*, dice que cuando los individuos sienten una satisfacción laboral más alta en la organización mejoran los indicadores de gestión con los cuales usualmente se mide la gestión mejoran tanto del área de recursos humanos como de otras.

Calderón, Murillo y Torres, (2003), en su artículo científico “Cultura organizacional y bienestar laboral”, señalan que:

Una manera práctica para medir el bienestar se ha hecho por medio de la satisfacción en el trabajo, entendida como una actitud general hacia éste, más que un comportamiento. A pesar de que en sentido estricto los dos conceptos no son iguales, en algunos artículos científicos como el presente estudio, se utilizan indistintamente. Estos mismos autores construyen seis factores clave: relación con la dirección, participación en decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con la tarea, compensación y beneficios, los cuales los describen de la siguiente manera:

Relación con la dirección

La forma en que los superiores juzgan la tarea del colaborador, el tipo y la intensidad de la supervisión, así como la manera en que se haga la retroalimentación y el apoyo para el desempeño del trabajo son factores que inciden sobre el bienestar y la satisfacción del empleado.

Participación en decisiones

Tanto o más importante puede resultar para la satisfacción laboral de la persona sentir que tiene algún grado de autonomía en aspectos relativos a su trabajo y que, por lo menos, en el entorno inmediato de su tarea tiene posibilidad de participar en decisiones que le atañen. Todo ello apunta a que se sienta valorado, reconocido y respetado, es decir, que él mismo, sus opiniones, conocimientos, conceptos y experiencias sean tenidos en cuenta y se consideren importantes para la empresa.

Posibilidades de promoción

Aunque han cambiado las condiciones del trabajo en el mundo globalizado y el contrato psicológico fundamentado en la estabilidad y la lealtad se están modificando, aún continúa siendo importante para el bienestar de la persona sentir que se le tiene en cuenta al momento de las promociones y, por lo tanto, resultan generadoras de bienestar las oportunidades de formación y aprendizaje que le permitan ascender bien sea dentro de su empresa o al menos dentro de un mercado de trabajo en caso de tener que retirarse.

Ambiente físico de trabajo

La creación de un mejor lugar de trabajo que propenda por la satisfacción del empleado incluye también aspectos físicos que van más allá de la prevención del accidente y la enfermedad profesional.

Satisfacción con la tarea o trabajo

El empleado estará mejor cuando siente gusto por lo que hace, encuentra oportunidades de desarrollo y posibilidad de destacarse en su labor cotidiana y su quehacer le genera motivación intrínseca.

Compensación y beneficios

El sistema de compensación y beneficios, cuando es percibido equitativo y acorde con las expectativas del empleado y el mercado laboral, así como los incentivos y reconocimientos, se podrá constituir en factor de bienestar laboral.

Uribe y Acosta, (2011). Señalan en su libro “Bienestar Social y Democracia: Psicología Social” lo siguiente: cuando se habla de bienestar es común observar un discurso institucional orientado a promover una infraestructura para beneficio comunitario mediante programas que incorporan drenaje, pavimento, luz, instalaciones de servicios médicos, vivienda, mercados, escuelas, centros culturales, incluso programas para crear empleo y la mejora de ingresos económicos. Desde un punto de vista económico se ha usado el producto bruto interno per cápita (PIB) como indicador de bienestar social, midiendo la cantidad de bienes materiales y servicios útiles producidos por un país, dividido entre el número de sus habitantes.

A nivel mundial se emplea el índice de desarrollo humano (IDH) como indicador social estadístico que mide el avance promedio de un país a partir de una vida larga y saludable (medida según la esperanza de vida al nacer), la educación (medida por la tasa de alfabetización de adultos y tasa bruta combinada con matriculación en educación primaria, secundaria y terciaria) y el nivel de vida digno (incluido por el PIB per cápita en USD).

Otra visión de bienestar la encontramos en la década de los sesenta en el seno de la psicología que ha originado el estudio del bienestar psicológico (BP) y el bienestar subjetivo (BS). El BP se orienta al desarrollo personal, al estilo y manera de afrontar los retos vitales y al esfuerzo de las personas por conseguir sus metas. El BP se organiza en seis dimensiones propuestas por Ryff en 1989: autonomía (sostener la propia individualidad en diferentes contextos sociales, asentar las convicciones propias y mantener su independencia y autoridad personal), objetivos vitales (marcar metas y objetivos para darle a la vida un cierto sentido), auto aceptación (sentirse bien consigo mismo con actitudes positivas), relaciones positivas con otros (mantener relaciones estables, amigos en quien confiar y una capacidad de mara), dominio ambiental (habilidad personal para elegir o crear entornos favorables para satisfacer deseos y necesidades propias) y crecimiento personal (desarrollar potencialidades para crecer como persona y llevar al máximo sus capacidades).

Estos autores, señalan que en la literatura se identifican dos compontes referidos al bienestar subjetivo: a) un componente cognitivo subdividido en satisfacción con los amigos, matrimonio, trabajo, pareja, etc., siendo el lugar para comparar aspiraciones con percepciones; y, b) un componente afectivo que se evalúa por medio de las emociones inspiradas en la experiencia cotidiana y la adaptación al entorno. También se indica que el BS es una valoración global con elementos efectivos y cognitivos, donde el sujeto expresa su estado anímico y la congruencia entre logros alcanzados y expectativas en áreas vitales, así como la satisfacción con su vida.

Griffin y Moorhead. (2010), en su libro, “Comportamiento Organizacional”, sostiene que la satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran gratificación o satisfacción en su trabajo. Una extensa investigación en la satisfacción laboral muestra que los factores personales como las necesidades individuales y las aspiraciones determinan esta actitud, junto con factores de grupo y organizacionales como las relaciones con los compañeros de trabajo y los supervisores y las condiciones de trabajo, políticas de trabajo y la compensación. Un empleado satisfecho

tiende a ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer con la organización. En contraste, un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, experimentar estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo. Sin embargo, contrario a lo que los gerentes creen, los altos niveles de satisfacción laboral no necesariamente llevan a niveles de productividad más altos.

Ivancevich (2006), en el libro “Comportamiento Organizacional”, considera algunos factores importantes como:

- a. Sueldo: Cantidad de sueldo recibido y la justicia percibida en el sueldo.
- b. Funciones: Grado de interés que se considera tienen las labores que se desempeñan en el trabajo, y si estas ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.
- c. Oportunidades de ascenso: Disponibilidad de oportunidades de progreso.
- d. Supervisión: Competencia técnica y habilidades interpersonales del jefe inmediato.
- e. Compañeros de trabajo: Grado de competencia y apoyo de los compañeros de trabajo, y si estos son imaginables.
- f. Condiciones de trabajo: Grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral.
- g. Seguridad en el trabajo: Idea de que el puesto que se ocupa en la organización es relativamente seguro y cabe esperar que continúe.

Márquez (2001) indica que contrariamente a la satisfacción laboral, la insatisfacción laboral produce una baja en la eficiencia del empleado y que, puede expresarse a través de conductas de expresión, negligencia, agresión o retiro, es decir que la insatisfacción laboral conduce al empleado a la frustración y ello a la vez a asumir ciertas conductas, que encaminan a dos ejes: Activo – Pasivo y Destructivo, constructivo, de acuerdo a su orientación, manifestando ciertas respuestas frente al puesto que desempeñan.

Vera (2008), señala que cuando el salario es justo en base a las demandas del trabajo, al nivel de habilidades del individuo y a los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. No todos buscan el dinero. Este, es una razón importante para el trabajo, porque constituye el instrumento para obtener otros resultados deseados. En sí y por sí mismo no es importante, adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades. Con él, se puede, por ejemplo, comprar bienes para la existencia material como sucede con los alimentos, y así servir para satisfacer las necesidades existenciales de los empleados (Aldag y Brief, 1999, Gonzáles, 2004).

De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción en sus trabajos (Strauss, 1992)

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. La relación laboral es uno de los elementos importantes para la motivación que prevalece en cualquier ambiente de trabajo, es un factor destacado que siempre se encuentra presente, para lograr un desarrollo total de las actividades (Hernández, Y. 2009 y Hernández N., 2010).

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN

III. RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

De acuerdo a lo señalado por Giorgio (2014), para la interpretación de los resultados de correlación para Pearson hay que considerar lo siguiente: si el coeficiente de correlación arrojado va entre 0 y 0,2, entonces la correlación es mínima; si va entre 0,2 y 0,4, es una correlación baja; si va entre 0,4 y 0,6, entonces es una correlación moderada; ya entre 0,6 y 0,8, es una correlación buena; finalmente, entre 0,8 y 1, es una correlación muy buena.

Tabla N° 10: Correlación cultura organizacional y bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del Perú - 2016

CORRELACIÓN			BIENESTAR LABORAL (variable dependiente)
DIMENSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL (variable independiente)	SERVIDOR FRENTE A TRABAJO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,814** 0.001 313
	CORPORATIVISMO FRENTE A PROFESIONALIDAD	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,806** 0 313
	PROCESO FRENTE A RESULTADO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,894** 0.003 313
	SISTEMA ABIERTO FRENTE A SISTEMA CERRADO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,963** 0 313
	CONTROL LAXO FRENTE A CONTROL Estricto	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,870** 0.01 313
	PRAGMATISMO FRENTE A NORMATIVISMO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,980** 0.006 313

** La correlación es significativa al nivel de 0,01 (bilateral)

Fuente elaboración propia.

Giorgio (2014) también señala que otro aspecto que debemos considerar para la interpretación de correlaciones, es la significación, que en su

interpretación está estrechamente vinculada al nivel de confianza y al error alfa (α), precisando lo siguiente:

El error alfa es equivalente al nivel de significación. Un nivel de significación del 5% (significación=0,05) significa que, al señalar que existe asociación entre las variables (o rechazar que no existe asociación), tenemos un 5% de probabilidad de equivocarnos. Como estamos trabajando con un 95% de confianza, valores iguales o menores a 0,05 en la significación corroboran que hay asociación entre las variables. Sin embargo, si la significación es mayor al error alfa o nivel de significación establecido, no podemos señalar que existe asociación entre las variables, por más que el estadístico así lo indique, porque la probabilidad de estarnos equivocando al señalar que hay asociación es muy alta o mayor al nivel de confianza establecido.

Para este caso, vemos que el valor de la significación de las dimensiones de la cultura organizacional con el bienestar laboral, es igual o por debajo de 0.01, es decir, está bajo el 0,05 (y está marcada con dos asteriscos por ser bajo 0,01), por lo que estaría indicando que existe una fuerte asociación y que es verdadera la correlación encontrada por el estadístico de Pearson.

3.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

La hipótesis establecía que **existe relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú.**

De acuerdo a lo establecido en la tabla 10 y a la comprobación efectuada en las hipótesis específicas, se concluye que existe relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Debemos indicar que la relación positiva es muy buena; por lo tanto al ser el nivel de significancia menor a 0.01 establecido, podemos afirmar que existe asociación entre las variables cultura organizacional y el bienestar laboral. Es decir, en la medida que mejoran las dimensiones culturales: servidor

frente a trabajo, corporativismo frente a profesionalidad, proceso frente a resultado, sistema abierto frente a sistema cerrado, control laxo frente a control estricto y normativismo frente a pragmatismo; mejorará correlativamente el bienestar laboral de los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A.

3.3 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

3.3.1 *Comprobación de la hipótesis específica 1*

Esta hipótesis planteaba que **existe relación positiva y significativa entre la dimensión “servidor frente a trabajo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.**

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla N° 10, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.814, en tanto el valor de significación es 0.001. Por lo tanto, se considera comprobada la hipótesis específica 1, confirmando que existe relación positiva y significativa entre la dimensión “servidor frente a trabajo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Debemos indicar que la relación positiva es muy buena (0.814); encontrándose que la significación es menor o igual al error alfa o nivel de significación (0.001) establecido, por lo que se afirma que existe asociación entre la dimensión “servidor frente a trabajo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Los resultados estadísticos encontrados, comprobarían que los resultados financieros y de gestión de las empresas ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. se presentan debido a que en estas entidades no existe una cultura orientada al “servidor frente a trabajo”, es decir la Alta Dirección, no muestra un marcado interés por problemas personales, por el bienestar, participación en toma de

decisiones; sin embargo se presenta presión por funciones y tareas e interés por aspectos complementarios a la tarea; generándose insatisfacción laboral.

Por lo tanto, en la medida que aumente el interés por la dimensión de la cultura organizacional “servidor frente a trabajo”, mejorará correlativamente el bienestar laboral de los trabajadores de las empresas ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A.

Los resultados de las encuestas efectuadas a los trabajadores de las empresas en estudio, utilizados como fuente de información para la aplicación de la correlación de Pearson, que permitieron la comprobación de la hipótesis específica 1, son los siguientes:

Dimensiones de la cultura organizacional

Tabla N° 11: Servidor frente al trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú

N°	Servidor frente al trabajo	Nunca		Algunas veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Interés por problemas personales	216	69.0	89	28.0	8	3.0	0	0.0	313	100
2	Interés por bienestar	168	54.0	139	44.0	6	2.0	0	0.0	313	100
3	Participación en toma de decisiones	129	41.0	179	57.0	5	2.0	0	0.0	313	100
4	Presión por funciones y tareas	116	36.0	188	59.0	9	3.0	7	2.0	313	100
5	Interés por aspectos complementarios a la tarea	160	51.0	143	46.0	10	3.0	0	0.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

En la tabla N° 11 se observa que el 69% considera que nunca la dirección muestra interés por los problemas personales, el 54% refiere que nunca la dirección muestra interés por su bienestar. Asimismo, el 57% indica que la

dirección solo algunas veces promueve su participación en la toma de decisiones, el 59% afirma que algunas veces la dirección ejerce presión por el cumplimiento de funciones y tareas. De igual forma, el 51% dice que nunca la dirección muestra interés por aspectos complementarios al trabajo.

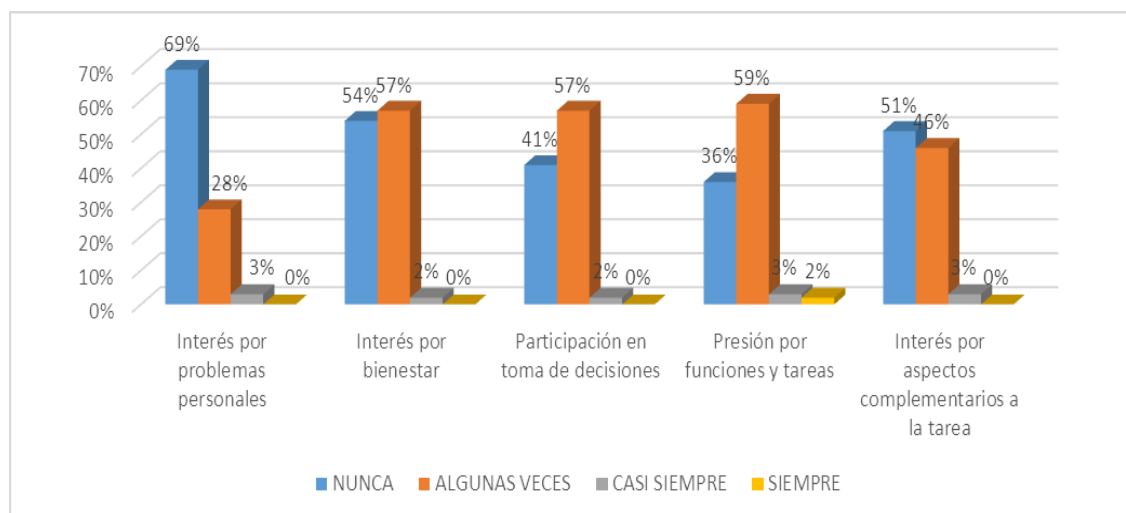


Figura N° 1: Servidor frente al trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

Dimensiones del bienestar laboral

Tabla N° 12: Relación con la dirección en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú

N°	Relación con la dirección	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Relaciones personales	118	38.0	188	60.0	7	2.0	0	0.0	313	100
2	Apoyo para el desempeño	128	41.0	176	56.0	9	3.0	0	0.0	313	100
3	Frecuencia y proximidad de supervisión	111	35.0	192	62.0	10	3.0	0	0.0	313	100
4	Calidad de evaluación	120	38.0	184	59.0	9	3.0	0	0.0	313	100
5	Asesoría y seguimiento	98	31.0	204	65.0	11	4.0	0	0.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

Los resultados de la dimensión relación con la dirección, demuestran que el 60% considera que solo algunas veces la dirección promueve las relaciones personales, el 56% refiere que algunas veces la dirección brinda apoyo para el desempeño laboral. Asimismo, el 62% opina que algunas veces la dirección ejerce con frecuencia labores de supervisión. De igual forma, el 59% indica que algunas veces la dirección promueve la calidad de la evaluación de los resultados alcanzados y finalmente el 65% manifiesta que la dirección proporciona asesoría y seguimiento en el desempeño laboral.

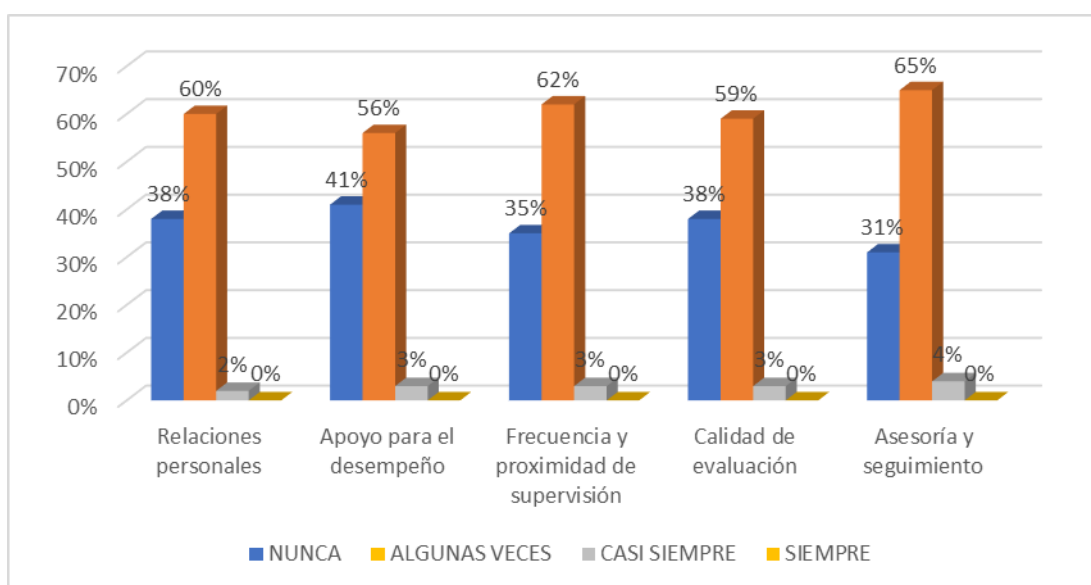


Figura N° 2: Relación con la dirección en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

3.3.2 Comprobación de la hipótesis específica 2

Esta hipótesis planteaba que **existe relación positiva y significativa entre la dimensión “Corporativismo frente a profesionalidad” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.**

Al respecto debemos indicar que, de acuerdo a los resultados presentados en la tabla N° 10, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.806, la cual resulta ser positiva; así también se tienen un valor de significación de 0.0, por tanto se considera comprobada la hipótesis

específica 2, confirmando que existe relación positiva y significativa entre la dimensión “corporativismo frente a profesionalidad” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Debemos indicar que la relación positiva es muy buena (0.806); encontrándose que la significación es menor o igual al error alfa o nivel de significación (0.01) establecido, por lo que podemos afirmar que existe asociación entre la dimensión “corporativismo frente a profesionalidad” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Los resultados estadísticos encontrados, comprobarían que los resultados financieros y de gestión de las empresas ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. se presentan debido a que en estas entidades no existe una cultura orientada al “corporativismo frente a profesionalidad”, es decir la Alta Dirección, no muestra un marcado interés por normas de comportamiento, criterios de contratación, proyecto de vida, vida privada y entorno familiar y social en la toma de decisiones; lo cual genera insatisfacción laboral.

Por lo tanto, en la medida que aumente el interés por la dimensión de la cultura organizacional “corporativismo frente a profesionalidad”, mejorará correlativamente el bienestar laboral de los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A.

Los resultados de las encuestas efectuadas a los trabajadores de las empresas en estudio, utilizados como fuente de información para la aplicación de la correlación de Pearson, que permitieron la comprobación de la hipótesis específica 2, son los siguientes:

Dimensiones de la cultura organizacional

Tabla N° 13: Corporativismo frente a profesionalidad en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

N°	Corporativismo frente a profesionalidad	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
6	Normas de comportamiento	141	45.0	156	50.0	9	3.0	7	2.0	313	100
7	Criterios de contratación	143	46.0	166	53.0	4	1.0	0	0,0	313	100
8	Proyecto de vida	175	56.0	130	41.0	5	2.0	3	1.0	313	100
9	Vida privada	185	59.0	119	38.0	9	3.0	0	0,0	313	100
10	Entorno familiar y social en toma de decisiones	211	68.0	102	32.0	0	0,0	0	0.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

El 50% de la población encuestada refiere que solo algunas veces la dirección establece normas de comportamiento laboral, también el 53% manifiesta que solo algunas veces la dirección determina criterios de contratación de personal. De igual forma, el 56% refiere que nunca la dirección nunca muestra interés por su proyecto de vida, el 59% indica que la dirección nunca se interesa por su vida privada y finalmente el 68% afirma que nunca la dirección muestra interés por su entorno familiar y social, cuando toma decisiones.

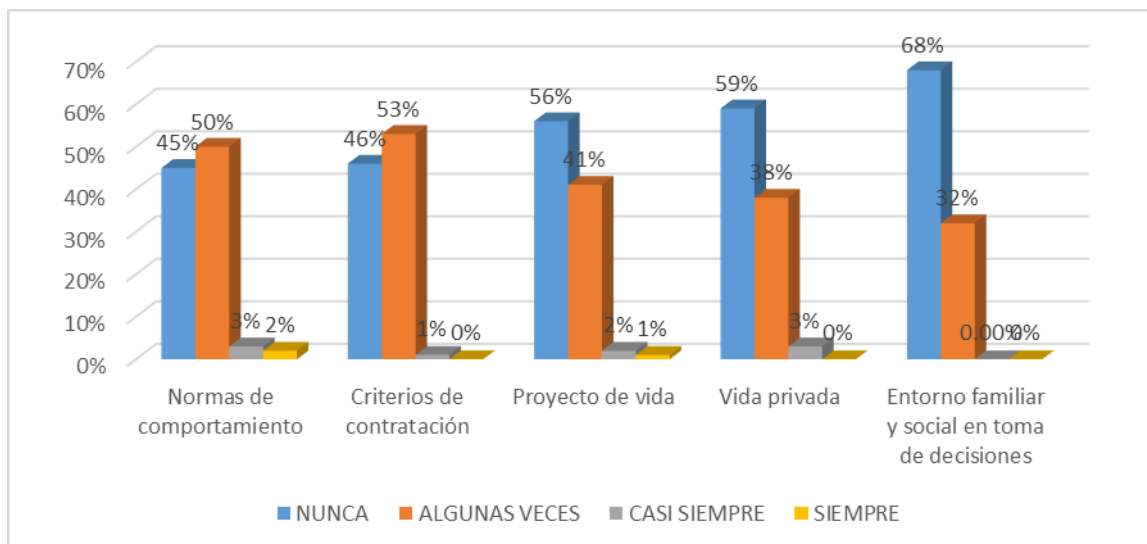


Figura N° 3: Corporativismo frente a profesionalidad en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú

Dimensiones del bienestar laboral

Tabla N° 14: Participación en decisiones en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

N°	Participación en decisiones	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
6	Autonomía	84	27.0	205	65.0	21	7.0	3	1.0	313	100
7	Involucramiento	106	34.0	196	63.0	11	3.0	0	0.0	313	100
8	Aceptación opiniones	150	48.0	134	43.0	25	8.0	4	1.0	313	100
9	Participación en decisiones	139	44.0	151	48.0	18	6.0	5	2.0	313	100
10	Congruencia decisiones-acciones	130	42.0	157	50.0	26	8.0	0	0.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

Con respecto a la participación en decisiones, el 65% refiere que algunas veces la dirección brinda autonomía al personal en sus labores, el 63% considera que algunas veces la dirección busca el involucramiento del personal en la mejora de los procesos. De igual forma, el 48% manifiesta

que nunca la dirección está dispuesta a aceptar sus opiniones. También, el 48% refiere que solo algunas veces la dirección incentiva la participación de las decisiones de sus trabajadores, además el 50% algunas veces afirma que la dirección acepta las decisiones – acciones de los trabajadores.

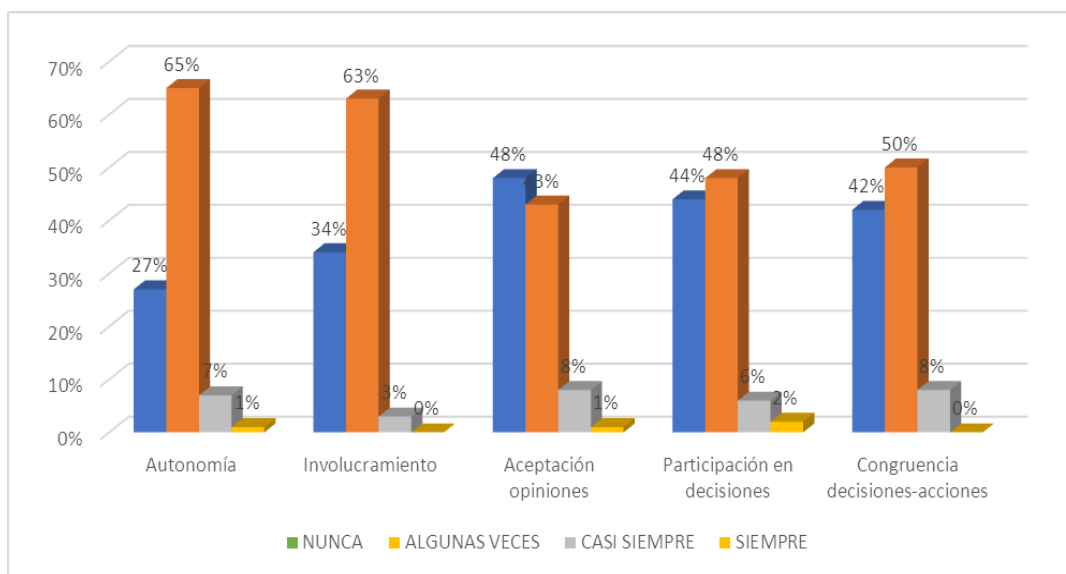


Figura N° 4: Participación en decisiones en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú

3.3.3 Comprobación de la hipótesis específica 3

Esta hipótesis planteaba que **existe relación positiva y significativa entre la dimensión “proceso frente a resultado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.**

Al respecto debemos indicar que, de acuerdo a los resultados presentados en la tabla N° 10, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.894, la cual resulta ser positiva; así también se tiene un valor de significación de 0.003, por lo que se considera comprobada la hipótesis específica 3, confirmando que existe relación positiva y significativa entre la dimensión “proceso frente a resultado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Debemos indicar que la relación positiva es muy buena (0.894); encontrándose que la significación es menor o igual al error alfa o nivel de significación (0.01) establecido, por lo que podemos afirmar que existe asociación entre la dimensión “proceso frente a resultado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Los resultados estadísticos encontrados comprobarían que, los resultados financieros y de gestión de las empresas ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. se presentan debido a que en estas entidades no existe una cultura orientada al “proceso frente a resultado”, es decir la Alta Dirección, no muestra una marcada actitud frente a riesgos, esfuerzo dedicado al trabajo, posibilidad de innovación, actitud ante situaciones no familiares y trabajo como reto personal; lo cual genera insatisfacción laboral.

Por lo tanto, en la medida que aumente el interés por la dimensión de la cultura organizacional “proceso frente a resultado”, mejorará correlativamente el bienestar laboral de los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A.

Los resultados de las encuestas efectuadas a los trabajadores de las empresas en estudio, utilizados como fuente de información para la aplicación de la correlación de Pearson, que permitieron la comprobación de la hipótesis específica 3, son los siguientes:

Dimensiones de la cultura organizacional

Tabla N° 15: Proceso frente a resultado en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú

N°	Proceso frente a resultado	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
11	Actitud frente a riesgos	121	39.0	182	58.0	6	2.0	4	1.0	313	100
12	Esfuerzo dedicado al trabajo	149	47.0	160	51.0	4	1.0	2	1.0	313	100
13	Posibilidad de innovación	121	39.0	184	58.0	6	2.0	2	1.0	313	100
14	Actitud ante situaciones no familiares	108	34.0	198	63.0	5	2.0	2	1.0	313	100
15	Trabajo como reto personal	116	37.0	193	61.0	2	1.0	2	1.0	313	100

Fuente: Cuestionario Cultura organizacional y bienestar laboral.

Los resultados de la presente tabla dan a conocer que el 58% de los encuestados solo algunas veces la dirección se interesa por su actitud frente a los riesgos laborales, además el 51% refiere que la dirección algunas veces valora su esfuerzo dedicado al trabajo. Asimismo, el 58% solo algunas veces indica que la dirección permite la posibilidad de innovación en los procesos. De igual forma, el 63% afirma que la dirección muestra reconocimiento por su actitud ante situaciones imprevistas y el 61% refiere que la dirección solo algunas veces considera el trabajo como reto personal.

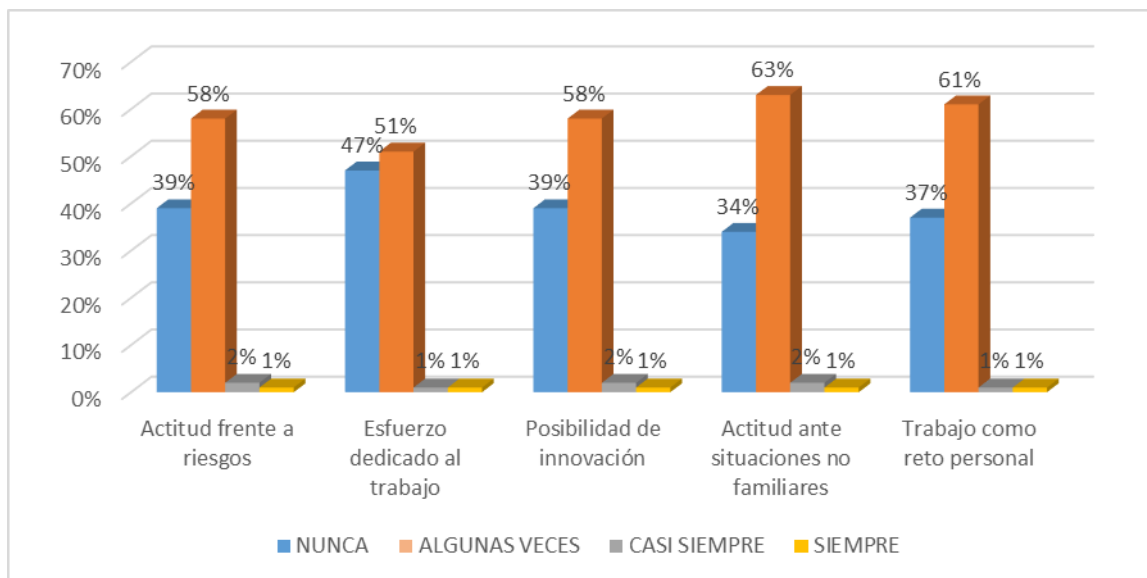


Figura N° 5: Proceso frente a resultado en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

Dimensiones del bienestar laboral

Tabla N° 16: Posibilidad de promoción en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

N°	Posibilidad de promoción	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
11	Oportunidades de formación	136	43.0	159	51.0	18	6.0	0	0.0	313	100
12	Oportunidades de promoción	101	32.0	197	63.0	15	5.0	0	0.0	313	100
13	Planes de carrera	160	51.0	142	45.0	11	4.0	0	0.0	313	100
14	Evaluación de necesidades de desarrollo	147	47.0	156	50.0	10	3.0	0	0.0	313	100
15	Formación para el cambio	126	40.0	178	57.0	09	3.0	0	0.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

Sobre las posibilidades de promoción, el 51% refiere que algunas veces la dirección brinda oportunidad de formación, el 63% indica que algunas veces la dirección brinda oportunidad de promoción. Asimismo, el 51% indica que nunca la dirección brinda planes de carrera y ascensos.

Asimismo, el 50% dice que algunas veces la dirección considera importante la evaluación de necesidades de desarrollo y finalmente sobre esta dimensión, el 57% considera que solo algunas veces la dirección promueve la capacitación en formación para el cambio.

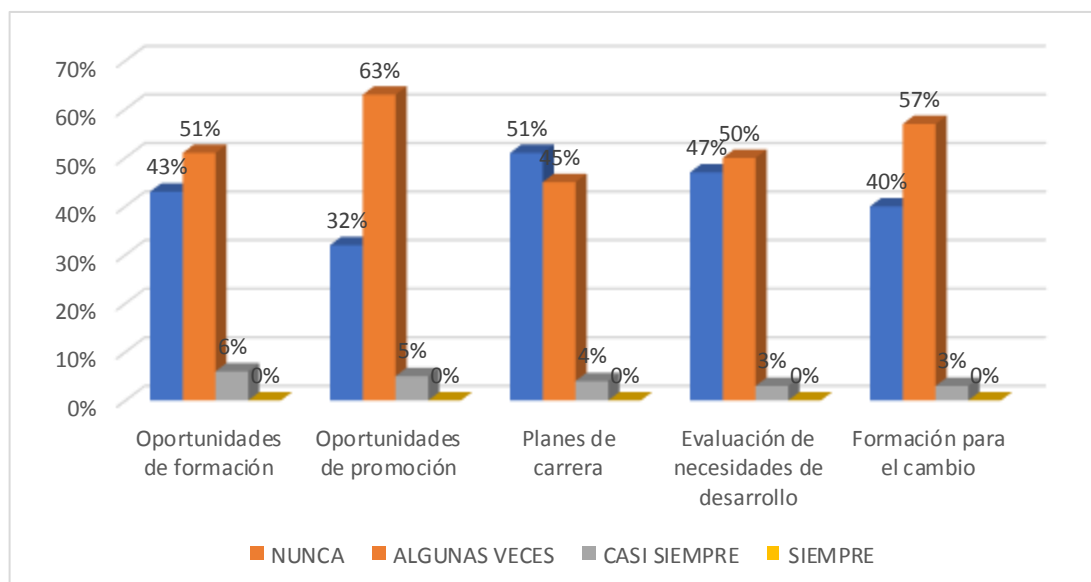


Figura N° 6: Posibilidad de promoción en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

3.3.4 Comprobación de la hipótesis específica 4

Esta hipótesis planteaba que **existe relación positiva y significativa entre la dimensión “sistema abierto frente a sistema cerrado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.**

Al respecto debemos indicar que, de acuerdo a los resultados presentados en la tabla N° 10, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.963, la cual resulta ser positiva; así también se tiene un valor de significación de 0.00, por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 4, confirmando que existe relación positiva y significativa entre la dimensión “sistema abierto frente a sistema cerrado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Debemos indicar que la relación positiva es muy buena (0.963); encontrándose que la significación es menor o igual al error alfa o nivel de significación (0.01) establecido, por lo que podemos afirmar que existe asociación entre la dimensión “sistema abierto frente a sistema cerrado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Los resultados estadísticos encontrados comprobarían que, los resultados financieros y de gestión de las empresas ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A., se presentan debido a que en estas entidades no existe una cultura orientada al “sistema abierto frente a sistema cerrado”, es decir la Alta Dirección, no muestra una marcada apertura a nuevos servidores, ajuste en el personal y organización, facilidad para adaptación, divulgación de información y posibilidad de expresión; lo cual genera insatisfacción laboral.

Por lo tanto, en la medida que aumente el interés por la dimensión de la cultura organizacional “sistema abierto frente a sistema cerrado”, mejorará correlativamente el bienestar laboral de los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A.

Los resultados de las encuestas efectuadas a los trabajadores de las empresas en estudio, utilizados como fuente de información para la aplicación de la correlación de Pearson, que permitieron la comprobación de la hipótesis específica 4, son los siguientes:

Dimensiones de la cultura organizacional

Tabla N° 17: Sistema abierto frente a sistema cerrado en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú

N°	Sistema abierto frente a sistema cerrado	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
16	Apertura a nuevos servidores	132	42.0	175	56.0	6	2.0	0	0.0	313	100
17	Ajuste persona-organización	146	47.0	167	53.0	0	0.0	0	0.0	313	100
18	Facilidad para adaptación	123	39.0	184	59.0	6	2.0	0	0.0	313	100
19	Divulgación de información	104	33.0	202	65.0	7	2.0	0	0.0	313	100
20	Posibilidad de expresión	179	57.0	131	42.0	3	1.0	0	0.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

Referente a los sistemas abierto frente a cerrado, el 56% refiere que algunas veces la dirección permite el ingreso a nuevos servidores, también el 53% manifiesta que la dirección solo algunas veces facilita la adaptación de la persona a la empresa. Asimismo, el 59% indica que algunas veces la dirección otorga facilidad para adaptación al trabajo. De igual forma, el 65% afirma que la dirección permite la divulgación de información empresarial y finalmente el 57% manifiesta que nunca la dirección concede la posibilidad de expresión.

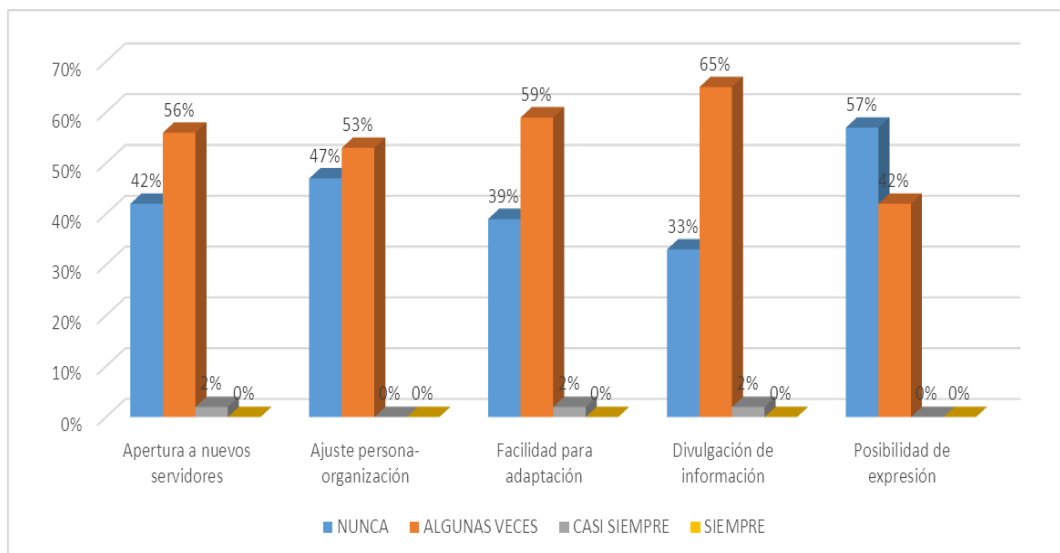


Figura N° 7: Sistema abierto frente a sistema cerrado en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

Dimensiones del bienestar laboral

Tabla N° 18: Ambiente físico de trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

N°	Ambiente físico de trabajo	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
16	Higiene	118	38.0	188	60.0	7	2.0	0	0.0	313	100
17	Espacio físico	128	41.0	177	56.0	8	3.0	0	0.0	313	100
18	Iluminación	110	35.0	192	61.0	11	4.0	0	0.0	313	100
19	Ventilación	120	38.0	184	59.0	9	3.0	0	0.0	313	100
20	Temperatura	103	33.0	198	63.0	12	4.0	0	0.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

En la dimensión ambiente físico de trabajo, el 60% afirma que algunas veces la dirección brinda ambiente con higiene, además el 56% refiere que algunas veces la dirección brinda espacio físico adecuado. De igual forma, el 61% considera algunas veces la dirección brinda un ambiente con iluminación adecuada. Sin embargo, el 59% considera que algunas veces

la dirección brinda ambientes con ventilación adecuada y finalmente sobre la temperatura, el 63% refiere que algunas veces la dirección brinda ambientes con temperatura adecuada.

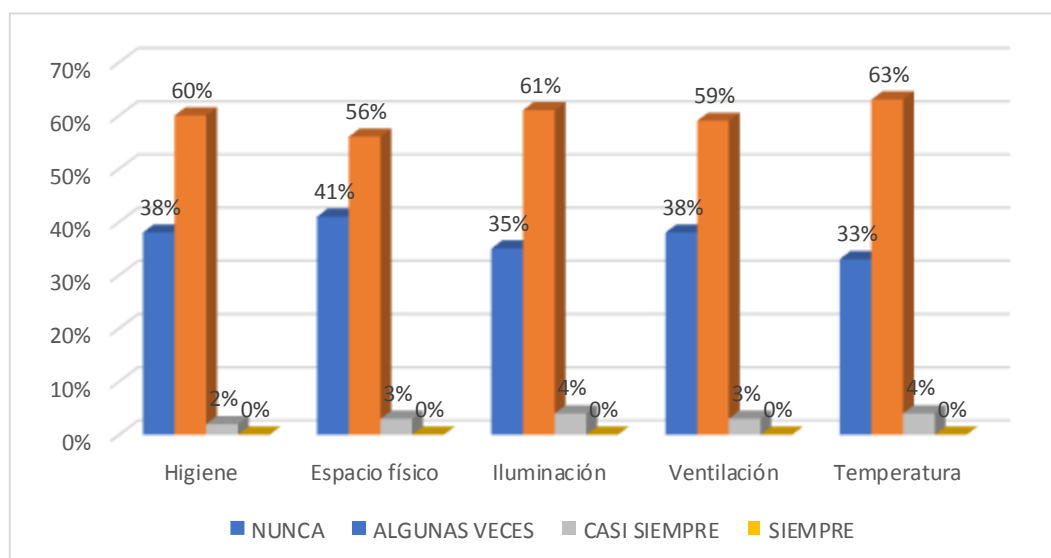


Figura N° 8: Ambiente físico de trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

3.3.5 Comprobación de la hipótesis específica 5

Esta hipótesis planteaba que **existe relación positiva y significativa entre la dimensión “control laxo frente a control estricto” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.**

Debemos indicar que, de acuerdo a los resultados presentados en la tabla N° 10, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.870, la cual resulta ser positiva; así también se tiene un valor de significación de 0.01, por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 5, confirmando que existe relación positiva y significativa entre la dimensión “control laxo frente a control estricto” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Debemos indicar que la relación positiva es muy buena (0.870); encontrándose que la significación es menor o igual al error alfa o nivel de significación (0.01) establecido, por lo que podemos afirmar que existe asociación entre la dimensión “control laxo frente a control estricto” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Los resultados estadísticos encontrados comprobarían que, los resultados financieros y de gestión de las empresas ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. se presentan debido a que en estas entidades no existe una cultura orientada al “control laxo frente a control estricto”, es decir la Alta Dirección, muestra una marcada preocupación por costos, puntualidad, presentación personal y comportamiento estricto; lo cual genera insatisfacción laboral.

Por lo tanto, en la medida que aumente el interés por la dimensión de la cultura organizacional “control laxo frente a control estricto”, mejorará correlativamente el bienestar laboral de los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A.

Los resultados de las encuestas efectuadas a los trabajadores de las empresas en estudio, utilizados como fuente de información para la aplicación de la correlación de Pearson, que permitieron la comprobación de la hipótesis específica 5, son los siguientes:

Dimensiones de la cultura organizacional

Tabla N° 19: Control poco riguroso frente a control estricto en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

0	Control laxo frente a control estricto	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
21	Preocupación por costos	217	69.0	88	28.0	6	2.0	2	1.0	313	100
22	Promueve la puntualidad	169	54.0	138	44.0	6	2.0	0	0.0	313	100
23	Desenvolverse libremente	127	41.0	179	57.0	7	2.0	0	0.0	313	100
24	Presentación personal	113	36.0	184	59.0	9	3.0	7	2.0	313	100
25	Comportamiento estricto	161	51.0	144	46.0	8	3.0	0	0.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

Referente al control laxo frente al control estricto, el 69% refiere que la dirección nunca muestra preocupación por los costos, el 54% de igual forma refiere que nunca la dirección promueve la puntualidad del personal. También, el 57% afirma que la dirección solo algunas veces les permite desenvolverse libremente. Asimismo, el 59% opina que la dirección algunas veces muestra preocupación por la presentación del personal y finalmente el 51% nunca considera que la dirección promueve un comportamiento estricto.

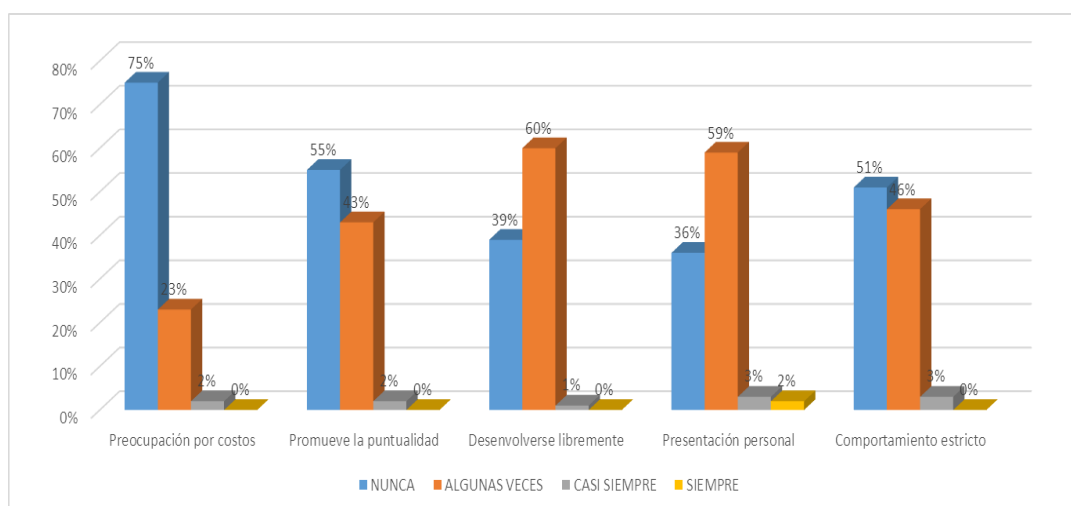


Figura N° 9: Control poco riguroso frente a control estricto en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú

Dimensiones del bienestar laboral

Tabla N° 20: Satisfacción con el trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

N°	Satisfacción con el trabajo	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
21	Oportunidades para el trabajo	138	44.0	169	54.0	6	2.0	0	0.0	313	100
22	Posibilidades de destacarse	131	42.0	178	57.0	4	1.0	0	0.0	313	100
23	Gusto por el trabajo	140	45.0	165	53.0	8	2.0	0	0.0	313	100
24	Coherencia metas-capacidades	123	39.0	184	59.0	6	2.0	0	0.0	313	100
25	Trabajo retador	161	51.0	143	46.0	9	3.0	0	0.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

En la dimensión satisfacción con el trabajo, el 54% afirma que la dirección solo algunas veces la dirección proporciona oportunidades en el trabajo, el 57% solo algunas veces considera que la dirección brinda posibilidad de destacarse. De igual forma, el 53% considera que algunas veces gusto por el trabajo, el 59% refiere que nunca la dirección reconoce coherencia de su capacidad en el cumplimiento de metas y finalmente el 51% afirma que nunca la dirección aprueba que sea un trabajo retador.

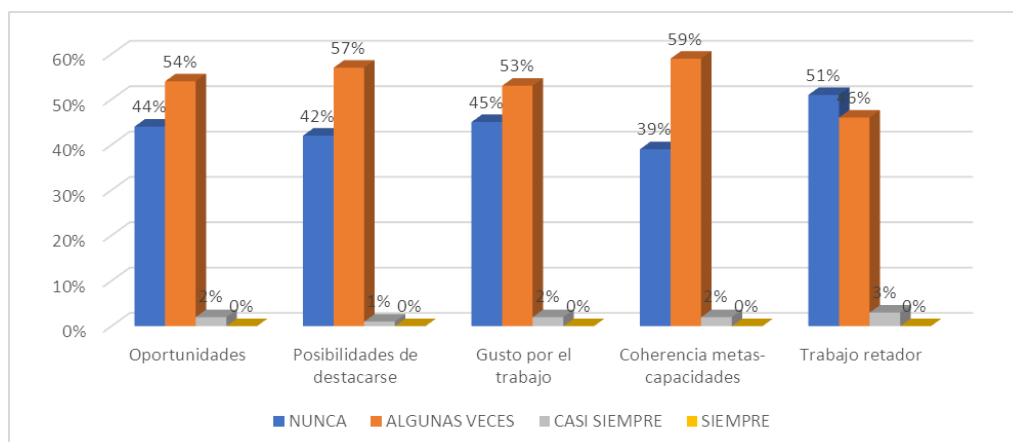


Figura N° 10: Satisfacción con el trabajo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

3.3.6 Comprobación de la hipótesis específica 6

Esta hipótesis planteaba que **existe relación positiva y significativa entre la dimensión “pragmatismo frente a normativismo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.**

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla N° 10, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.980, la cual resulta ser positiva; así también se tiene un valor de significación de 0.006. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 6, confirmando que existe relación positiva y significativa entre la dimensión “pragmatismo frente a normativismo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Debemos indicar que la relación positiva es muy buena (0.980); encontrándose que la significación es menor o igual al error alfa o nivel de significación (0.01) establecido, por lo que podemos afirmar que existe asociación entre la dimensión “pragmatismo frente a normativismo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.

Los resultados estadísticos encontrados, comprobarían que los resultados financieros y de gestión de las empresas ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A., se presentan debido a que en estas entidades no existe una cultura organizacional orientada al “pragmatismo frente a normativismo”, es decir que los trabajadores perciben que la Alta Dirección, muestra una marcada preocupación por resultados frente a procedimientos, normas éticas, importancia del cliente y actitud ante proposición de mejoras; lo cual genera insatisfacción laboral.

Por lo tanto, en la medida que aumente el interés por la dimensión de la cultura organizacional “pragmatismo frente a normativismo”, mejorará correlativamente el bienestar laboral de los trabajadores de las empresas

prestadoras de servicio de saneamiento ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A.

Los resultados de las encuestas efectuadas a los trabajadores de las empresas en estudio, utilizados como fuente de información para la aplicación de la correlación de Pearson, que permitieron la comprobación de la hipótesis específica 6, son los siguientes:

Dimensiones de la cultura organizacional

Tabla N° 21: Pragmatismo frente a normativismo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú

N°	Pragmatismo frente a normativismo	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
26	Cumplimiento de procedimientos	88	28.0	189	60.0	28	9.0	8	3.0	313	100
27	Resultados frente a procedimientos	75	24.0	197	63.0	35	11.0	6	2.0	313	100
28	Normas éticas	70	22.0	209	67.0	24	8.0	10	3.0	313	100
29	Importancia del cliente	64	20.0	205	65.0	38	12.0	6	2.0	313	100
30	Actitud ante proposición de mejoras	72	23.0	218	70.0	23	7.0	0	0.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

En la dimensión pragmatismo frente a normativismo, el 60% afirma que la dirección promueve algunas veces el cumplimiento de procedimientos. Además, el 63% refiere que la dirección algunas veces la dirección considera importante los resultados antes que los procedimientos. Asimismo, el 67% considera que algunas veces la dirección promueve el cumplimiento de las normas éticas; el 65% algunas veces la dirección resalta la importancia del cliente; finalmente el 70% algunas veces la dirección considera de suma importancia su actitud ante la proposición de mejoras.

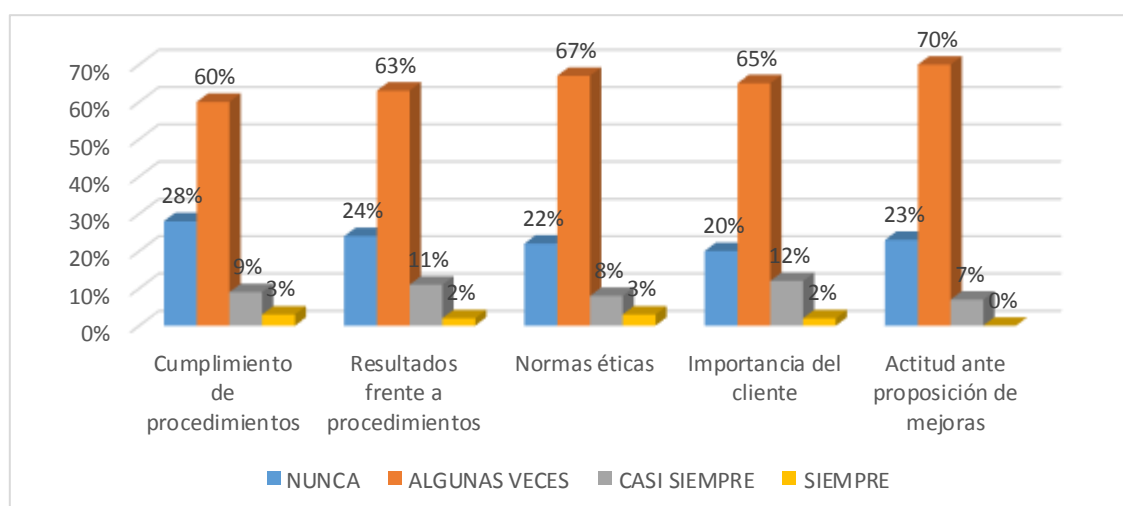


Figura N° 11: Pragmatismo frente a normativismo en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú

Dimensiones del bienestar laboral

Tabla N° 22: Compensación y beneficios en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú.

N°	Compensación y beneficios	NUNCA		ALGUNAS VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
26	Cumplimiento de acuerdos legales	164	52.0	136	43.0	9	3.0	4	1.0	313	100
27	Negociación laboral	168	53.0	128	41.0	11	4.0	6	2.0	313	100
28	Salario frente al trabajo	159	51.0	144	46.0	10	3.0	0	0.0	313	100
29	Comparación frente al mercado	176	56.0	124	40.0	8	2.0	5	2.0	313	100
30	Incentivos y reconocimientos	179	57.0	118	38.0	12	4.0	4	1.0	313	100

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y bienestar laboral.

La última dimensión, referente a la compensación y beneficios, el 52% afirma que nunca la dirección respeta el cumplimiento de acuerdos legales, el 53% también considera que nunca la dirección está dispuesta a la negociación laboral. Asimismo, el 51% también refiere que nunca la dirección brinda una adecuada remuneración frente al trabajo de los

servidores. De igual forma, el 56% afirma que nunca la dirección promueve remuneraciones niveladas en comparación con la que se ofrece en el mercado y finalmente, el 57% afirma que nunca la dirección proporciona incentivos y reconocimientos por su labor en la empresa.

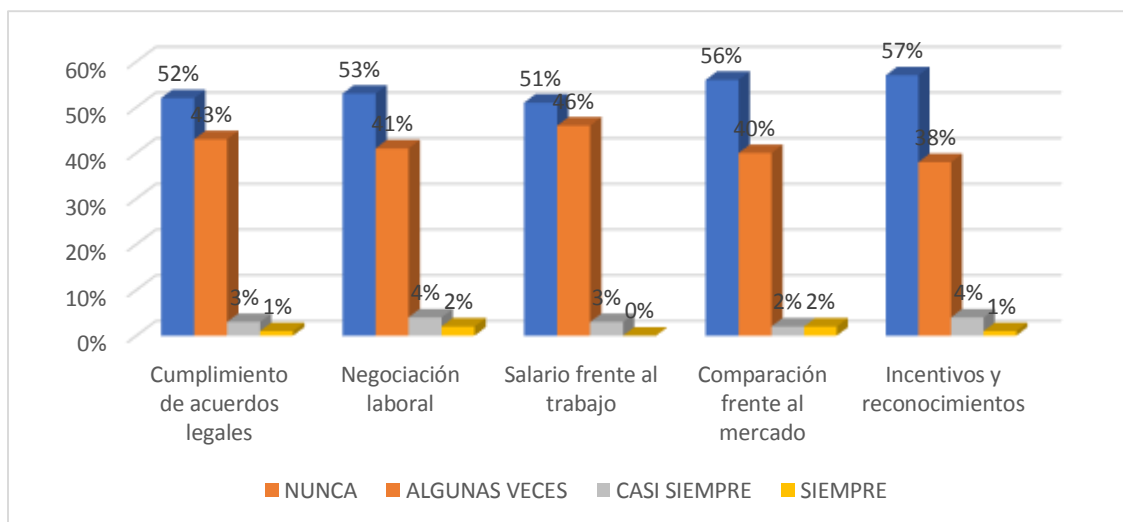


Figura N° 12: Compensación y beneficios en las empresas de Saneamiento del Norte del Perú

3.3.7. Optimización de la gestión empresarial

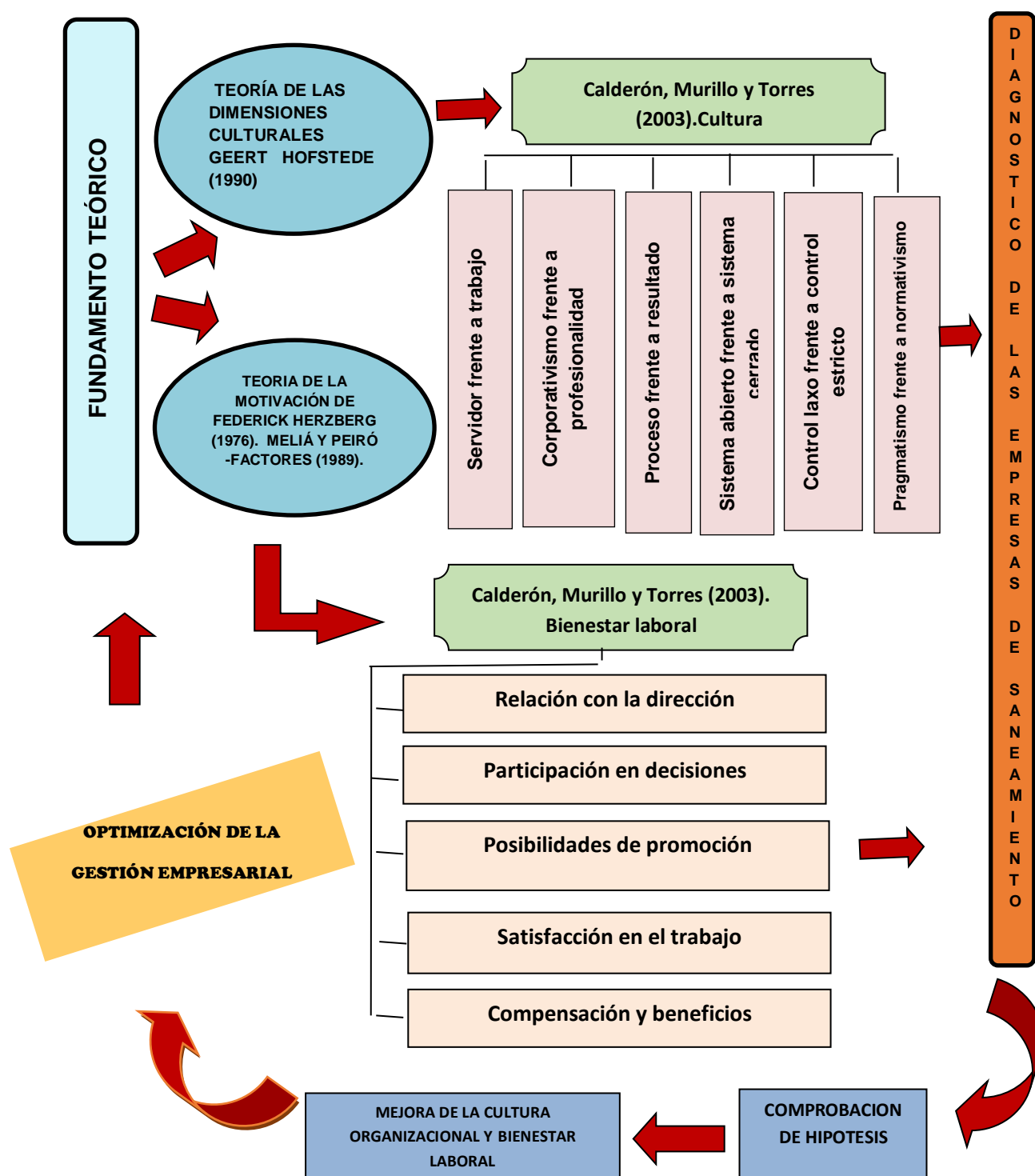


Figura N° 13. Modelo teórico de la optimización de la gestión empresarial

Descripción del modelo teórico de la optimización de la gestión empresarial

El modelo para la optimización de la gestión empresarial que permitirá mejorar la cultura organizacional y bienestar laboral empieza en primer lugar haciendo un diagnóstico de las debilidades de la empresa prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú, encontrando que dentro de sus debilidades, centrándose en los problemas de la cultura organizacional, la cual relaciona con el bienestar laboral, afectando su desempeño institucional.

La propuesta teórica para la optimización de la gestión de las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú, es producto de los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario de las dimensiones de la Cultura Organizacional y de factores de Bienestar Laboral.

Los investigadores nos propusimos plantear una propuesta que trate de dar solución a la problemática, referida a la relación entre la Cultura Organizacional y el Bienestar Laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú, que generan resultados financieros y de gestión adversos.

Este planteamiento se fundamenta en dos teorías:

Primero en la teoría de las dimensiones culturales de Geert Hofstede (1990), la cual ofrece un marco para examinar cómo los valores culturales afectan el comportamiento y da pistas del por qué las personas de una cultura pueden actuar de cierta forma.

Basándose en esta teoría los investigadores Gregorio Calderón Hernández, Sandra Milena Murillo Galvis y Karen Yohana Torres Narváez (2003), adaptaron la teoría de las dimensiones culturales de Geert Hofstede (1999), para su aplicación en empresas de servicios y de producción de bienes, considerando las siguientes dimensiones:

- Servidor frente al trabajo: En esta dimensión se contraponen la preocupación por el trabajador a la preocupación por la realización del trabajo (orientación al trabajo). En nuestra propuesta el trabajador debe percibir que hay

preocupación por sus problemas personales y sentir que existe confianza. De igual forma, percibe que es importante terminar las tareas asignadas y poco interés por cualquier tema que no tenga relación con el trabajo.

- Corporativismo frente a profesionalidad: Esta segunda dimensión según sea la fuente de la cual derivan la identidad de los empleados. En el primer caso lo obtienen de la organización y perciben que el ámbito organizacional invade el personal y familiar; mientras que los segundos perciben que emana de su tipo de trabajo y, por lo tanto, consideran que su vida personal no puede ser intervenida por la organización. En este caso, estamos de acuerdo que se debe separar lo personal con lo laboral.
- Proceso frente a resultado: Esta dimensión opone la preocupación por los medios (orientación a proceso) a la preocupación por los objetivos (orientación al resultado). En la empresa, se percibe de manera diferente aspectos como el riesgo, el esfuerzo discrecional, la innovación y los retos laborales.
- Sistema abierto frente a sistema cerrado: Aquí se mide el grado de apertura a los nuevos miembros, el ajuste persona-organización, la mayor o menor facilidad para adaptarse y el tipo de comunicación predominante. Importante que, en toda empresa los trabajadores demuestren apertura en esta dimensión.
- Control laxo frente a control estricto: Es una forma muy sutil e implícita de control, ya que se supone que las personas se comportarán de acuerdo con valores interiorizados, lineamientos y espíritu organizacional. En esta propuesta, se prefiere que los trabajadores pongan en práctica los valores y la filosofía de la empresa.
- Pragmatismo frente a normativismo: En el pragmatismo, los resultados son más importantes que los procedimientos, tienen una clara orientación al cliente y las normas éticas son más pragmáticas que dogmáticas. Es cierto, nosotros proponemos y estamos de acuerdo con una horizontalidad en todos los procesos.

En segundo lugar se fundamenta en la Teoría de la Motivación de Frederick Herzberg (1976), quien encontró algunas evidencias que resultaron ser un hallazgo muy importante por las implicancias que tienen para las organizaciones

en su marcha hacia la eficiencia, cambio y desarrollo organizacional. Más bien lo que encontró Herzberg, F. (1976), es que las razones de la insatisfacción en el trabajo estaban más bien relacionadas con otros factores distintos de los antes mencionados: a. La política general de la empresa y su “Administración”. b. Supervisión. c. Salarios. d. Condiciones de trabajo. e. Relaciones interpersonales.

También la propuesta se fundamenta en los trabajos ejecutados en la universidad de Valencia (España) por José Luis Meliá y José María Peiró, que se basó en los fundamentos psicológicos y laborales de la satisfacción y la insatisfacción en las organizaciones laborales. Estos investigadores, desarrollaron los cuestionarios de Satisfacción Laboral S10/12, S20/23 y S4/82, diseñados desde una perspectiva científica, pero con una vocación inmediata hacia la aplicación práctica y profesional, se han convertido en la alternativa más frecuentemente utilizada en idioma español para obtener una evaluación adecuada, asequible y correcta del estado de la satisfacción laboral en una empresa. Están concebidos de un modo versátil, lo que los hace útiles en empresas de toda índole de los sectores tanto industrial como de servicios, permitiendo la comparabilidad de los datos a través de departamentos, sectores, tipos de empresas o zonas geográficas.

Los investigadores Gregorio Calderón Hernández, Sandra Milena Murillo Galvis y Karen Yohana Torres Narváez (2003), adaptaron los planteamientos de José Luis Meliá y José María Peiró (1989), para su aplicación en empresas de servicios y de producción de bienes, considerando las siguientes dimensiones:

- Relación con la dirección: Es importante que los trabajadores de la empresa mantengan una relación directa con la dirección. Es por eso, que lo consideramos importante aplicarlo en las empresas de servicios de saneamiento del norte del Perú.
- Participación en decisiones: Si se hace participar a los trabajadores de la problemática y la solución de los mismos, entonces ellos se van a sentir comprometidos con el bienestar de la empresa.
- Posibilidad de promoción: Todo trabajador debe tener la posibilidad de poder ser promovido por su buen desempeño. Por lo tanto, estamos de acuerdo en

que en las empresas de servicios de saneamiento del norte del Perú se tenga en cuenta el desarrollo de los trabajadores.

- Ambiente físico de trabajo: Creemos que, al tener un buen ambiente físico; beneficiará para que los trabajadores se desenvuelvan favorablemente en el desempeño de sus funciones.
- Satisfacción con el trabajo: El estar a gusto con lo que uno desempeña, hace que se logren mejor los objetivos propios e institucionales.
- Compensación y beneficios: En toda empresa siempre, es necesario algún tipo de compensación y beneficio que resalte la labor del desempeño del trabajador. Con esto, se logrará mejores resultados.

Estos dos planteamientos teóricos, permitieron a través de la aplicación de los cuestionarios con escala de Likert, determinar el diagnóstico que permitió comprobar las hipótesis y plantear alternativas que permitan una mejora de cultura organizacional y bienestar laboral, que permita la optimización en los resultados de las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1. Se comprueba la hipótesis general al demostrarse que existe relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral. Por ellos podemos afirmar que en la medida que mejoran las dimensiones culturales: servidor frente a trabajo, corporativismo frente a profesionalidad, proceso frente a resultado, sistema abierto frente a sistema cerrado, control laxo frente a control estricto y normativismo frente a pragmatismo; mejorará correlativamente el bienestar laboral de los trabajadores de la empresas prestadoras de servicio de saneamiento ubicadas en el norte del Perú: EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A.
2. Se comprobó la hipótesis específica 1, al demostrarse que existe relación positiva y significativa entre la dimensión de la cultura organizacional “servidor frente a trabajo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú. La correlación encontrada fue 0.814 y su nivel de significancia de 0.001. Al ser el nivel de significancia menor a 0.01 establecido, podemos afirmar que existe asociación entre las variables “servidor frente a trabajo” y el bienestar laboral
3. Se comprobó la hipótesis específica 2, al demostrarse que existe relación positiva y significativa entre la dimensión de la cultura organizacional “corporativismo frente a profesionalidad” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú. La correlación encontrada fue 0.806 y su nivel de significancia de 0.0. Al ser el nivel de significancia menor a 0.01 establecido, podemos afirmar que existe asociación entre las variables “corporativismo frente a profesionalidad” y el bienestar laboral
4. Se comprobó la hipótesis específica 3, al demostrarse que existe relación positiva y significativa entre la dimensión de la cultura organizacional “proceso frente a resultado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú. La correlación

encontrada fue 0.894 y su nivel de significancia de 0.003. Al ser el nivel de significancia menor a 0.01 establecido, podemos afirmar que existe asociación entre las variables “proceso frente a resultado” y el bienestar laboral

5. Se comprobó la hipótesis específica 4, al demostrarse que existe relación positiva y significativa entre la dimensión de la cultura organizacional “sistema abierto frente a sistema cerrado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú. La correlación encontrada fue 0.963 y su nivel de significancia de 0.0. Al ser el nivel de significancia menor a 0.01 establecido, podemos afirmar que existe asociación entre las variables “sistema abierto frente a sistema cerrado” y el bienestar laboral
6. Se comprobó la hipótesis específica 5, al demostrarse que existe relación positiva y significativa entre la dimensión de la cultura organizacional “control laxo frente a control estricto” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de Saneamiento del norte del Perú. La correlación encontrada fue 0.870 y su nivel de significancia de 0.01. Al ser el nivel de significancia menor a 0.01 establecido, podemos afirmar que existe asociación entre las variables “control laxo frente a control estricto” y el bienestar laboral
7. Se comprobó la hipótesis específica 6, al demostrarse que existe relación positiva y significativa entre la dimensión de la cultura organizacional “pragmatismo frente a normativismo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú. La correlación encontrada fue 0.980 y su nivel de significancia de 0.006. Al ser el nivel de significancia menor a 0.01 establecido, podemos afirmar que existe asociación entre las variables “pragmatismo frente a normativismo” y el bienestar laboral.

4.2. RECOMENDACIONES

1. La Alta Dirección de EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A., deben orientar sus Planes de Fortalecimiento de Capacidades (PFC), a lograr un interés positivo importante en las dimensiones de la cultura organizacional, que permita mejorar el bienestar laboral en los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú, para optimizar la gestión empresarial.
2. La Alta Dirección de EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. frente a la dimensión “servidor frente a trabajo”, deberá orientar sus políticas y estrategias, centradas en sus trabajadores, mostrando interés en sus problemas personales, en su bienestar, otorgándole participación en la toma de decisiones y no solo centrarse en el cumplimiento de funciones y tareas y en el trabajo; para de esta manera mejorar el bienestar laboral en los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú y consecuentemente optimizar la gestión empresarial.
3. La Alta Dirección de EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. frente a la dimensión “corporativismo frente a profesionalidad”, deberá orientar sus políticas y estrategias, centradas en sus trabajadores, emitiendo normas de comportamiento laboral adecuadas, determine criterios de contratación de personal adecuados, mostrar interés por los proyectos de vida de su personal, mostrando interés por su entorno familiar y social; para de esta manera mejorar el bienestar laboral en los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú y consecuentemente optimizar la gestión empresarial.
4. La Alta Dirección de EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. frente a la dimensión “proceso frente a resultado”, deberá orientar sus políticas y estrategias, centradas en sus trabajadores, mostrando interés por los riesgos laborales, reconociendo su esfuerzo dedicado al trabajo, permitiendo innovaciones en los procesos, reconociendo su actitud ante situaciones imprevistas y reconociendo su labor; para de esta manera

mejorar el bienestar laboral en los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú y consecuentemente optimizar la gestión empresarial.

5. La Alta Dirección de EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. frente a la dimensión “sistema abierto frente a sistema cerrado”, deberá orientar sus políticas y estrategias, centradas en sus trabajadores, permitiendo la adaptación de los trabajadores a la empresa y al trabajo, difundir empresarial oportuna y permita la expresión de la problemática laboral; para de esta manera mejorar el bienestar laboral en los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú y consecuentemente optimizar la gestión empresarial.
6. La Alta Dirección de EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. frente a la dimensión “control laxo frente a control estricto”, deberá orientar sus políticas y estrategias, centradas en sus trabajadores, promoviendo la puntualidad de su personal , mostrando preocupación por su presentación personal y en un ambiente con normas flexible; para de esta manera mejorar el bienestar laboral en los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú y consecuentemente optimizar la gestión empresarial.
7. La Alta Dirección de EPSEL S.A., EPS GRAU S.A. y SEDALIB S.A. frente a la dimensión “pragmatismo frente a normativismo”, deberá orientar sus políticas y estrategias, centradas en sus trabajadores, promoviendo el cumplimiento de los procedimientos, de normas éticas , considerando de suma importancia a los clientes y reconociendo su actitud para la mejora; para de esta manera mejorar el bienestar laboral en los trabajadores de las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú y consecuentemente optimizar la gestión empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aldag, R. y Brief, A. (1999). *Diseño de Tareas y Motivación del Personal*. (2ª ed.) México: Editorial Trillas.
2. Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional. Como Lograr un Cambio Cultural a Través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires – Argentina: Editorial Granica S.A.
3. Ander-Egg, E. (2003). *Historia del Trabajo Social*. La habana: Editorial Félix Varela.
4. Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y FUNDAMENTOS*. Buenos Aires: CENGAGE Learning.
5. Arvey, R. D., Carter, G. W., & Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: dispositional and situational influences. In.: Cooper, C. L., Robertson, I. T. (Coords) *International review of industrial and organizational psychology*, New York: Wiley, 6.
6. Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores. 14ª Edición.
7. Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., & Mascarilla-Miró, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de Economía*, 35(97), 9-16.
8. Calderón, G., Murillo, S. y Torres, Karen. (2003). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral*. 109-137.
9. Clark, A.E., y Oswald, A.J. (1996): "Satisfaction and Comparison Income", *Journal of Public Economics*, 61, págs. 359-381.
10. Cantera F. (1981). *Evaluación de la Satisfacción Laboral: Métodos Directos e Indirectos*. España: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
11. Casales, J. (2004). *Psicología Social*. La Habana: Editorial Félix Varela.
12. Castillo, K., Romero, J. y Rojas, (2014). *La Cultura Organizacional para Mejorar la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Empresa Regus – 2014*. (Tesis maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
13. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Distrito Federal – México: Editorial McGraw-Hill educación.

14. Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 8va. Editorial: Mc Graw Hill.
15. Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Editorial: Mc Graw Hill.
16. Daniels, K. & Guppy, A. (1994). Relationships between aspects of work-related psychological well-being. *Journal of Psychology*, N° 128. pp. 691- 694.
17. Davis, K y Newstrom, W. (1987). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 2° edición. Editorial McGraw-Hill, México.
18. Díez, E. (2002). *Evaluación de la Cultura en la Organización de Instituciones de Educación Social (Tesis de doctorado)*. Madrid: Universidad Complutense
19. Estrada, Y. y Ramírez, M. (2010). *El Bienestar Laboral y su Incidencia en la Gestión Exitosa de las Empresas en el Turismo. TURyDES*.
20. Fincowsk y Krieger, (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacación.
21. Fincowsky, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Senafé - Bogotá Colombia: Editorial Prentice Hall.
22. Flores, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Edición de Universidad del Pacífico.
23. Franco, C. (2010). *La cultura Organizacional es Clave para el Éxito de una Empresa*. Tendencias Estratégicas. Consultado el 2 de julio de 2017, de http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html
24. Granados, I. (2011). *Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios*. Revista II PSI, 271 - 276.
25. Giorgio, P. (2014). *Guía de Asociación entre Variables (Pearson y Spearman en SPSS)*. Universidad de Chile. Consultado el 22 de julio de 2017, de https://www.u-cursos.cl/facso/2014/2/SO01007/2/material_docente/bajar?id.
26. González, H. (2004). *Falta de Equidad en los Salarios y Reconocimiento Personal*. Consultado el 15 de julio de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/motivacion.htm>
27. Griffin, Morhead, (2010). *Comportamiento Organizacinal*. (9a. ed.). México CENGAGE Learning.

28. Herzberg. F., Mausner. B., y Snyderman. B. (1959). *The Motivation to Work*: New York: John Wiley.
29. Hellriegel, J. y Slocum, W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Distrito Federal -México: Editorial Gengage Learning.
30. Hernández, N. (2010). *La motivación como Factor del Desempeño Laboral en el Departamento de Mantenimiento de Instrumentos del Complejo Petroquímico Morelos*. México. Trabajo de grado de Maestría.
31. Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
32. Hernández, Y. (2009). *Cómo Conocer los Factores que Afectan la Satisfacción Laboral de los Empleados, y Actuar en Consecuencia*
Consultado el 20 de agosto de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/factoresqueafectan-la-satisfaccion-laboral-de-los-empleados.htm>
33. Hofstede, G., (1999). *Culturas y Organizaciones. El software Mental*, Madrid: Alianza. Disponible en: <https://seryactuar.files.wordpress.com/2015/.../3-culturas-y-organizaciones-hofstede.p>.
34. Hofstede, G. (1978). Value Systems in Forty Countries: Interpretation, Validation and Consequence for Theory. En G. Hofstede, Value Systems in Forty Countries: Interpretation, Validation and Consequence for Theory (págs. 389-407). Eckensburger: European Institute for Advanced Studies in Management.
35. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson. México
36. Huang, Yun-Ting. (2015). *Las Dimensiones Culturales Aplicadas a la Enseñanza / Aprendizaje de Ele: Un Análisis de Caso entre la Cultura Española y la Cultura China*. Universidad de Valladolid, España.
37. Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento organizacional*. (1a ed.). México: Mc Graw Hill.
38. Keith, D. Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V
39. Leovaridis, C. y Cismaru, D., (2014). *Las Características de la Cultura Organizacional y el Clima en Organizaciones Intensivas en Conocimiento*. *Revista Comunicare*, 23.

40. Libreros, A. (2011). *Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa del Valle del Cauca*. (Tesis maestría). Universidad Nacional de Colombia Facultad de Administración Manizales. Colombia.
41. Llacchua, F. (2015). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas*. Andahuaylas, 2015. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú.
42. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. pp. 1297-1349. Nueva York: John Wiley y Sons.
43. Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
44. Márquez, M. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
45. Martínez (2010). *Relaciones entre Cultura y Desempeño Organizacional en una Muestra de Empresas Colombianas: Reflexiones sobre la Utilización del Modelo de Denison*. Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
46. Meliá, J. L.; Peiró, J. M., (1989). *La Medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*, en: *Psicologemas*, n. 3, p. 59-74.
47. Mendoza, M. (2009). *Una mirada a las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS)*. Debates en Sociología Nº 34.
48. Muscalu, E. (2013). *Cultura Organizacional Cambio en la Organización. Management and Economics*.
49. Muscalu, E. (2014). *Cultura Organizacional en la Era de la Globalización*. Buletin stiintific.
50. Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana editores, S.A
51. Noguera, J. A. (2002). ¿Renta básica o trabajo básico? Algunos argumentos sobre la teoría social. *Sistema: Revista de ciencias sociales*. 166, 61-86.
52. Noguera, J. A. (2002). ¿Renta básica o trabajo básico? Algunos argumentos sobre la teoría social. *Sistema: Revista de ciencias sociales*. 166, 61-86.

53. Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS). (2016). *Informe Final de Resultados de Evaluación de EPS Período 2012-2014*. Lima: Ministerio de Vivienda.
54. Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas norteamericanas enfrentar el desafío japonesas*. Bogotá: Norma.
55. Peiró, J. (1985). Evaluación psicológica de las organizaciones. *Evaluación Psicológica*, 1. (1-2). Pp. 189-239.
56. Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.) México: Pearson.
57. Robbins, S. y Coulter, M.(2005) . *Administración*. Octava edición. Editorial Pearson Educación, México.
58. Robbins, y C. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. (7ma. Ed.). México: Editorial Prentice Hall.
59. Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México; Mc Graw Hill
60. Rodríguez, R. (2009). *La cultura Organizacional. Un potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración*. Invenio: 67-92.
61. Ryff, C. D. (1989). *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. doi: 10.1037/0022-3514.57.6.1069.
62. Salazar, J. (2013). *Relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Facultad de humanidades. Guatemala.
63. Schein, E. (1988). *La cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
64. Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Limusa Wiley. México.
65. Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Thomson Learning.
66. Strauss, G. y Sayles, L. (1992). *Personal*. México: Editorial Prentice Hall.
67. Temple, D. (2003). *Las estructuras elementales de la reciprocidad*. Quito: Plural Editores.
68. Terán e Irlanda (2010). *Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral y la Productividad de los Trabajadores Administrativos*

- en Instituciones de Educación Superior*. Revista Omnia. Universidad del Zulia. Venezuela.
69. Uribe, F. y Acosta, M. (2011). *Bienestar social y democracia: Psicología Social*. Mexico: Editorial: Miguel Angel Porrúa/UA.
 70. Vera, H. (2008). *Relación entre la Remuneración Recibida, la Satisfacción con la Paga, la Satisfacción con el Empleo en General y la Intención de Abandonar el Empleo en una Muestra de Empleados y Funcionarios Públicos del Sur de Puerto Rico*. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Buenos Aires. Argentina.
 71. Vergara, A. (2013). *Las EPS y su Desarrollo*. Informe 0278-2014/SUNASS-120-F. Consultado el 13 de junio de 2017, de www.sunass.gob.pe/.../eps/.../3066-la-eps-y-su-desarrollo-2013-indicadores-de-gestion
 72. Vergara, A. (2014). *Benchmarking Regulatorio de las EPS 2013*. Lima.
 73. Vergara, A. (2014). *Las EPS y su Desarrollo 2013 (datos 2013)*. Lima.
 74. Vigoya, Valencia Angélica (2002). *Bienestar Social Laboral Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)*. Bogotá D.C., p. 25
 75. Wahjudi, Singgih, Suwignjo, y Baihaqi, (2013). *The Impact of Organizational Culture on Firm Performance: An Empirical Research on Indonesian Manufacturing Firms*. Proceeding of Industrial Engineering and Service Science.
 76. Weinert, B. *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder, 1987.
 77. White, S., Mitchell, T. y Bell, C. (1977). *Goal setting. Evaluation apprehension, and Social cues as Determinants of job Performance and job Satisfaction in a Simulated Organization*. *Journal of Applied Psychology*.p. 62. 655-673.

ANEXOS

ANEXO N° 01: CONSISTENCIA DE VARIABLES

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES / FACTORES
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general		
¿Existe relación entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú?	Identificar la relación que existe entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú.	Existe relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del Perú.		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
a) ¿Existe relación entre la dimensión “servidor frente a trabajo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú?	a) Determinar la relación que existe entre la dimensión “servidor frente a trabajo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú	a) Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “servidor frente a trabajo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.	Cultura organizacional (Independiente)	Servidor frente al trabajo. Corporativismo frente a profesionalidad. Proceso frente a resultado. Sistema abierto frente a sistema cerrado. Control laxo frente a control estricto
b) ¿Existe relación entre la dimensión “corporativismo frente a profesionalidad” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú?	b) Determinar la relación que existe entre la dimensión “corporativismo frente a profesionalidad” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú	b) Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “corporativismo frente a profesionalidad” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.		
c) ¿Existe relación entre la dimensión “proceso frente a resultado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú?	c) Determinar la relación que existe entre la dimensión “proceso frente a resultado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú.	c) Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “proceso frente a resultado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.		
d) ¿Existe relación entre la dimensión “sistema abierto frente a sistema cerrado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú?	d) Determinar la relación que existe entre la dimensión “sistema abierto frente a sistema cerrado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú.	d) Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “sistema abierto frente a sistema cerrado” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú.	Bienestar laboral. (Dependiente)	Relación con la dirección. Participación en decisiones. Posibilidad de promoción. Ambiente físico de trabajo. Satisfacción con el trabajo. Compensación y beneficios
e) ¿Existe relación entre la dimensión “control laxo frente a control estricto” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú?	e) Determinar la relación que existe entre la dimensión “control laxo frente a control estricto” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú.	e) Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “pragmatismo frente a normativismo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú .		
f) ¿Existe relación entre la dimensión “pragmatismo frente a normativismo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú?	f) Determinar la relación que existe entre la dimensión “pragmatismo frente a normativismo” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicios de saneamiento del norte del Perú.	f). Existe relación positiva y significativa entre la dimensión “control laxo frente a control estricto” y el bienestar laboral en las empresas prestadoras de servicio de saneamiento del norte del Perú		

ANEXO N° 2: CUESTIONARIO

c) Género: Hombre () Mujer () b) Tiempo trabajando en empresa: _____ Edad: _____

Instrucciones:

A continuación, encontrará un grupo de preguntas las cuales deberá responder con la mayor sinceridad posible, tenga la seguridad que sus respuestas serán con el único fin de una investigación doctoral, para determina si existe relación entre las dimensiones de la cultura organizacional con la satisfacción laboral.

Marca respuesta: con una X

DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	Servidor frente al trabajo	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Casi siempre	4 Siempre
1	La Dirección muestra interés por sus problemas personales				
2	La Dirección muestra interés por su bienestar				
3	La Dirección promueve su participación en la toma de decisiones				
4	La Dirección ejerce presión por el cumplimiento de funciones y tareas				
5	La Dirección muestra interés por aspectos complementarios al trabajo				
N°	Corporativismo frente a profesionalidad	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Casi siempre	4 Siempre
6	La Dirección establece normas de comportamiento laboral				
7	La Dirección determina criterios de contratación de personal				
8	La Dirección muestra interés por su proyecto de vida				
9	La Dirección se interesa por su vida privada				
10	La Dirección muestra interés por su entorno familiar y social, cuando toma decisiones				
N°	Proceso frente a resultado	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Casi siempre	4 Siempre
11	La Dirección se interesa por su actitud frente a riesgos laborales				
12	La Dirección valora su esfuerzo dedicado al trabajo				
13	La Dirección permite posibilidad de innovación en los procesos				
14	La Dirección muestra reconocimiento por su actitud ante situaciones imprevistas				
15	La Dirección reconoce su trabajo como reto personal del servidor				
N°	Sistema abierto frente a sistema cerrado	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Casi siempre	4 Siempre
16	La Dirección permite el ingreso a nuevos servidores				
17	La Dirección facilita la adaptación de la persona a la empresa				
18	La Dirección otorga facilidad para adaptación al trabajo				
19	La Dirección permite la divulgación de información empresarial				
20	La Dirección concede la posibilidad de expresión				
N°	Control poco riguroso frente a control estricto	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Casi siempre	4 Siempre
21	La Dirección muestra preocupación por los costos				
22	La Dirección promueve la puntualidad del personal				
23	La Dirección le permite desenvolverse libremente				
24	La Dirección muestra preocupación por la presentación personal				
25	La Dirección promueve un comportamiento estricto				
N°	Pragmatismo frente a normativismo	1 Nunca	2 Algunas veces	3 Casi siempre	4 Siempre
26	La Dirección promueve el cumplimiento de procedimientos				
27	La Dirección considera importante los resultados antes que los procedimientos				
28	La Dirección promueve el cumplimiento de normas éticas				
29	La Dirección considera de suma importancia al cliente				
30	La Dirección considera importante su actitud ante proposición de mejoras				

Fuente: Hernández, R. Fernández, G. y Baptista, P. (2010).

FACTORES DE BIENESTAR LABORAL

Marca respuesta con una X

Dirección: Gerencia General y Directorio

N°	Relación con la dirección	1	2	3	4
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	La Dirección promueve las relaciones interpersonales				
2	La Dirección brinda apoyo para el desempeño laboral				
3	La Dirección ejerce con frecuencia labores de supervisión				
4	La Dirección promueve la calidad de la evaluación de los resultados alcanzados.				
5	La Dirección proporciona asesoría y seguimiento en el desempeño laboral				
N°	Participación en decisiones	1	2	3	4
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
6	La Dirección brinda autonomía al personal en sus labores				
7	La Dirección busca el involucramiento del personal en la mejora de los procesos.				
8	La Dirección está dispuesta a aceptar sus opiniones				
9	La Dirección incentiva la participación en las decisiones				
10	La Dirección acepta las decisiones-acciones de los trabajadores				
N°	Posibilidad de promoción	1	2	3	4
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
11	La Dirección brinda oportunidades de formación				
12	La Dirección brinda oportunidades de promoción				
13	La Dirección brinda planes de carrera y ascensos.				
14	La Dirección considera importante la evaluación de necesidades de desarrollo				
15	La Dirección promueve capacitación en formación para el cambio				
N°	Ambiente físico de trabajo	1	2	3	4
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
16	La Dirección brinda ambientes con higiene				
17	La Dirección brinda espacio físico adecuado				
18	La Dirección brinda ambientes con iluminación adecuada				
19	La Dirección brinda ambientes con ventilación adecuada				
20	La Dirección brinda ambientes con temperatura adecuada				
N°	Satisfacción con el trabajo	1	2	3	4
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
21	La Dirección proporciona oportunidades en el trabajo				
22	La Dirección brinda posibilidades de destacarse				
23	La Dirección reconoce su gusto por el trabajo				
24	La Dirección reconoce su capacidad en el cumplimiento de metas				
25	La Dirección aprueba que sea un trabajador retador				
N°	Compensación y beneficios	1	2	3	4
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
26	La Dirección respeta el cumplimiento de acuerdos legales				
27	La Dirección está dispuesta a la negociación laboral				
28	La Dirección brinda una adecuada remuneración frente al trabajo de los servidores				
29	La Dirección promueve remuneraciones niveladas en comparación con la que se ofrece en el mercado				
30	La Dirección proporciona incentivos y reconocimientos por su labor en la empresa.				

Fuente: Hernández, R. Fernández, G. y Baptista, P. (2010).