

VOL. 1 – N°. 1 JUL – DIC 2021



**IMPULSO**
Revista de
Administración


**UNIVERSIDAD PRIVADA
DOMINGO SAVIO**

VOL. 1 – N°. 1 JUL – DIC 2021



EDITOR



MsC. Aldo Abel Mercado Gutiérrez (Bolivia)

Universidad Privada Domingo Savio (Potosí)

pt.aldo.mercado.g@upds.net.bo

<https://orcid.org/0000-0001-8610-1950>

CONSEJO EDITORIAL



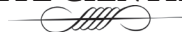
MBA. Luis Alberto Monthiel Tapia (Bolivia)

Universidad Simón I. Patiño

luis.monthiel@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-9604-4311>

COMITÉ CIENTÍFICO



Dr. José Andrés Cortés Valiente (España / Ecuador)

Instituto Tecnológico Universitario Cordillera

joseandrescortes@hotmail.es

<https://orcid.org/0000-0003-2954-6034>

Dra. Graciela Enríquez Guadarrama (Mexico)

Universidad Nacional Autónoma de México

guadarrama3@yahoo.com.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1329-0513>

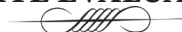
Dra. Sandra Alvear Vega (Chile)

Universidad de Talca

salvear@utalca.cl

<https://orcid.org/0000-0002-2249-0720>

COMITÉ EVALUADOR



Msc. Reinier Hollander Sanhueza (Chile)

Universidad Del Bio-Bio

rholland@ubiobio.cl

<https://orcid.org/0000-0002-1569-2076>

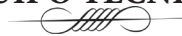
Mag. John Alexander Campuzano Vásquez (Ecuador)

Universidad Técnica de Machala

jcampuzanov@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3901-3197>

EQUIPO TÉCNICO



Corrector de estilo: Zaida García

Diseñador (a): Lic. Danissa Colmenares

Diagramador (a): Lic. Antony Parra

Soporte Técnico: Lic. Lian Machado

Enfoque y alcance

IMPULSO: Revista de Administración, nace en el año 2022 con el respaldo de la Universidad Privada Domingo Savio (Potosí), es una revista semestral (enero-junio y julio-diciembre) dirigida a la comunidad académica e investigadores en ciencias administrativas. Su propósito es contribuir al progreso del conocimiento en las disciplinas del campo de la economía de empresas, contabilidad y administración de organizaciones, recursos humanos, tecnologías de la información, entre otros tópicos propios del ámbito de estudio. Arbitrada por pares bajo el sistema de doble ciego, la revista publica artículos originales de investigación en idioma español.

Es una revista está dedicada a contribuir con publicaciones del conocimiento científico que generen o impulsen el desarrollo educativo y profesional, en el campo de las ciencias administrativas, a nivel nacional e internacional. Ésta pretende difundir estudios novedosos que despierten el interés de otros investigadores para nuevos proyectos científicos.

Políticas de sección

Artículos de Investigación: Bajo este rubro, los trabajos deberán contemplar criterios como el diseño pertinente de la investigación, la congruencia teórica y metodológica, el rigor en el manejo de la información y los métodos, la veracidad de los hallazgos o de los resultados, la discusión de resultados, conclusiones, limitaciones del estudio y, en su caso, prospectiva.

Artículos de revisión.

El artículo de revisión se trata de un estudio detallado, selectivo y crítico que integra la información esencial en una perspectiva unitaria y de conjunto. Es un tipo de artículo científico que sin ser original recopila la información más relevante de un tema específico. Su finalidad es examinar la bibliografía publicada y situarla en cierta perspectiva. Debe describir la metodología que se empleará para el análisis o sistematización de la información, criterios de inclusión y exclusión, entre otras.

Reseña de libros: Reseñas de obras en que se comenten publicaciones recientes, es decir, que no tengan más de 5 años de antigüedad, que sean relevantes de las ciencias administrativas. La estructura de presentación es libre. Estos escritos son sometidos al Comité Editorial, que decide sobre su publicación. Deben tener una extensión entre 1.500 y 2.500 palabras.

Proceso de evaluación por pares

La filosofía de la revista y su política académica configuran el proceso de evaluación formativo. Por tal motivo, los revisores contribuyen con recomendaciones y observaciones para la mejora, de ser necesario, del artículo. El método doble ciego implica confidencialidad y anonimato en el proceso de arbitraje.

El dictamen de los árbitros puede ser:

- Aprobación
- Aprobado sujeto a modificaciones
- No aprobado.

El tiempo promedio desde la recepción del texto hasta su aceptación es de 16 semanas.

La recepción de artículos no implica obligación de publicarlos.

Solo se publican los artículos en los que la aprobación de los árbitros sea unánime. Del mismo modo, cuando la calificación de no aprobado sea unánime, se informa al autor, que queda en libertad de presentar su artículo a otra publicación. Cuando uno de los dos pares asignados para la revisión del artículo no aprueba su publicación, se escogerá un tercer evaluador para tomar una decisión final de publicación.

Política de acceso abierto

IMPULSO: Revista de Administración, fomenta el intercambio del conocimiento global y apoya el acceso abierto. Los autores podrán llevar a cabo el archivo de sus trabajos por iniciativa propia a través de repositorios institucionales, colectivos o temáticos.

Se acoge a una licencia Creative Commons (CC) de Atribución – No comercial – Compartir igual, 4.0 Internacional: “El material creado puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de licencia que el trabajo original”.

Para más información: <https://co.creativecommons.org/tipos-de-licencias/>. Las licencias CC se basan en el principio de la libertad creativa con fines académicos.

Autoarchivo

Esta revista utiliza el sistema LOCKSS para crear un sistema de almacenamiento distribuido de datos entre las bibliotecas participantes y permite la creación de archivos permanentes en la revista con fines de conservación y restauración. Además, se deposita en el repositorio institucional de la Universidad Privada Domingo Savio (Potosí), con su consentimiento y aprobación.

Ética de publicación y buenas prácticas

La revista rebate activamente el plagio y las prácticas de publicación fraudulentas. Para ello, presenta la declaratoria de ética editorial que se fundamenta en los principios establecidas por el Committee On Publication Ethics (COPE) Véase: <https://publicationethics.org/>

Responsabilidades del comité editorial

La descripción de los procesos de revisión por pares es definida y dado a conocer por el Comité editorial con el fin de que los autores conozcan cuáles son los criterios de evaluación. El Comité editorial está siempre dispuesto a justificar cualquier controversia en el proceso de evaluación.

Responsabilidades del editor

El editor es la figura responsable por todo lo publicado en la revista, se esfuerza por satisfacer las necesidades de los lectores y autores; por mejorar continuamente la revista; por asegurar la calidad del material que publica. Por otra parte, el editor publicará aclaraciones, retractaciones y disculpas cuando sea necesario.

La decisión del editor de aceptar o rechazar un texto para su publicación estará basada únicamente en la importancia del artículo, la originalidad, la claridad y la pertinencia que éste represente para la revista. El editor garantiza la confidencialidad del proceso de evaluación, no podrá revelar a los revisores la identidad de los autores. Tampoco podrá revelar la identidad de los revisores en ningún momento.

El editor participa formalmente al autor la fase del proceso editorial en que se encuentra el texto enviado, así como de las resoluciones del dictamen.

El editor valora los manuscritos y su contenido intelectual sin distinción de raza, género, orientación sexual, creencias religiosas, origen étnico, nacionalidad, o la filosofía política de los autores.

Ni el editor ni algún miembro del equipo editorial podrán divulgar información sobre un manuscrito enviado a cualquier persona que no sea el autor correspondiente o a los revisores.

Responsabilidades de los autores

Los autores deben garantizar que sus manuscritos son producto de su trabajo original y que los datos han sido obtenidos de manera ética. Además, deben garantizar que sus trabajos no han sido previamente publicados o que no están siendo considerados en otra publicación.

Para la publicación de sus trabajos, los autores deben seguir rigurosamente las normas de publicación para autores definidas en el sitio web y en la versión impresa de la revista.

Los autores enviarán el manuscrito a la revista de acuerdo con las normas de publicación de artículo de investigación.

Se deben de reconocer las fuentes adecuadamente. Los autores deben citar las publicaciones que han sido influyentes en la naturaleza del trabajo presentado.

La autoría debe limitarse a aquellos que han hecho una contribución significativa a la concepción, diseño, ejecución o interpretación del estudio. Todos aquellos que han hecho contribuciones significativas deben aparecer como co-autores. El o los autores principales deben asegurar que todos los co-autores se incluyen en el artículo, y que todos han visto y aprobado la versión final del documento y han acordado su presentación para su publicación desde el principio del proceso.

Todos los autores deben revelar en su manuscrito cualquier conflicto financiero o de otro tipo que pudiera influir en los resultados o interpretación de su manuscrito. Todas las fuentes de apoyo financiero para el proyecto deben ser revelados.

Cuando un autor descubre un error o inexactitud significativa en su obra publicada, es su obligación notificar de inmediato al director de la revista o al coordinador editorial y cooperar con ellos para retractarse o corregir el artículo.

Responsabilidades de los revisores

Los revisores se comprometen a notificar sobre cualquier conducta no ética por parte de los autores y señalar toda la información que pueda ser motivo para rechazar la publicación de los artículos. Además, deben comprometerse a mantener de manera confidencial la información relacionada con los manuscritos que evalúan.

Los revisores no deben evaluar los manuscritos en los que tienen conflictos de intereses.

Lo antes expuesto indica que IMPULSO: Revista de Administración se adhiere a estándares éticos. Con el propósito de orientar a los autores, revisores y editores en el desempeño de sus funciones.

Frecuencia de publicación

IMPULSO: Revista de Administración se publica semestralmente (2 veces al año):

Enero – junio

Julio- diciembre

Exigencia de originalidad

Los autores deben garantizar que la información de su escrito es veraz, original e inédita, y contienen toda la evidencia que soporta los datos y análisis presentados en el documento. Además, se debe garantizar tengan aportes significativos y que estos no estén postulador a ser publicados en otras revistas ni en ningún otro medio de difusión de contenidos académicos. Este artículo no debe infringir derechos de autor o de propiedad con alguna persona o entidad.

Protocolos de Interoperabilidad

La política de acceso abierto de IMPULSO: Revista de Administración, permite el aprovechamiento de los metadatos, textos completos y archivos de los artículos publicados a través de la plataforma de Open Journal Systems. Esta cuenta con la implementación del protocolo OAI-PMH para la recolección de metadatos, disponible en la URL <https://pordefinir ojo/oai>

Derechos de autor

El autor mantiene el control sobre la explotación y uso de su obra. En tal sentido no se afecta de lleno su archivo en repositorios institucionales y temáticos, e incluso la publicación en su propia web. Por tanto, desde el momento de su publicación la editorial consiente archivar en la web personal del autor o repositorio institucional o cualquier repositorio designado por los organismos financiadores a petición de dichas entidades o como resultado de un convenio legal; las siguientes versiones del documento:

- **Versión presentada:** Obra que debe cumplir con las normas de presentación, estructura, citación y referencias de la revista para proceder a escoger y asignar a cada artículo los revisores externos a la revista y especialistas en la temática del original. Ellos evaluarán la calidad, pertinencia y aspectos éticos del documento con el objeto de registrar sus observaciones y así lograr una mejora para el mismo. El proceso de revisión será llevado a cabo bajo la modalidad de doble ciego, conservando el anonimato durante todo el proceso tanto para los autores como para los revisores. Aquí se determinará si se aprueba con o sin observaciones o se rechaza el artículo para su publicación.

- **Versión aceptada:** se refiere a la versión corregida y aceptada definitivamente para publicación. La misma pasa a la fase de corrección de estilo. Las modificaciones editoriales se hacen para mejorar la redacción, ortotipográficos y evitar errores gramaticales

- **Versión publicada:** se refiere a la versión final que se difunde a través del sistema OJS.

Se insta al reconocimiento y referencia de la editorial. Se recomienda incluir el DOI (Digital Object Identifier).

Antiplagio

Además de las evaluaciones de metodología y redacción, **IMPULSO: Revista de Administración** verifica cuidadosamente, con el rigor que amerita el código ético del Comité de Ética de Publicaciones (COPE) que, los trabajos sean de la autoría del solicitante o investigador, y además de eso, que no haya sido publicado antes en otra editorial o medio electrónico. La revisión se efectúa por medio de sistemas informáticos capaces de detectar si existe plagio o autoplagio. Es motivo de rechazo de publicación, si el autor incurre en estos actos irrespetuosos al derecho de autor.

Visibilidad y financiamiento

La misión de **IMPULSO: Revista de Administración** es publicar resultados de investigaciones que cooperen al desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico, nivel nacional e internacional, sin ningún cargo económico por visualización o descarga de información a través de nuestra página web. El financiamiento está a cargo de la Universidad Privada Domingo Savio (Potosí).

TABLA DE CONTENIDO

9 **Editorial**

INVESTIGACIONES

11 Publicidad y posicionamiento de la Clínica Odontológica Sonríe de la ciudad de Potosí.
Advertising and positioning of the Sonríe Dental Clinic in the city of Potosí.
Aldo Abel Mercado Gutiérrez y Franklin Benjamin Condori Yucra

23 Clima laboral en el área de cajas de la tienda Wong - Ate. Lima 2019.
Work climate in the checkout area of the Wong store - Ate. Lima 2019.
Celia Virginia Cuello Ñahuis y Lusvith Milagros Lozano Chavarry

34 Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión - Lima, 2019.
Internal communication and job satisfaction of workers in the financial area of the Universidad Peruana Unión - Lima, 2019.
Raquel Ramírez Ishuiza; Thalía Marimar Rengifo Del Águila; Karina Rodríguez Mamani y Mg. Guido Ángel Huapaya Flores

46 Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Cámara Departamental de la construcción de Potosí.
Strengthening of the administrative management of the Potosí Departmental Chamber of Construction.
Christian Cordero Córdova

57 Cultura organizacional y motivación laboral en el rubro ferretería, distrito de Ayacucho.
Organizational culture and in the work motivation hardware industry, district of Ayacucho.
José Fabricio Eyzaguirre Cayllahua; Soledad Grimanesa Redolfo Licas y María Isabel Valdiviezo Cruz

72 **Currículo de autores**

La dinámica de la sociedad del siglo XXI abre nuevos retos investigativos de carácter conceptuales, organizacionales, tecnológicos o metodológicos a los profesionales de la economía, administración de empresas, contadores, entre otros. Estos retos se suman a los espacios de investigación ya existentes o transforman en la manera que ha sido abordados. La diversidad de problemáticas en el campo Administrativo abre la posibilidad a la creatividad e innovación desde enfoques transdisciplinarios. Por ello, el presente número de la Revista Impulso busca difundir investigaciones que evidencian procesos sistematizados de análisis, recolección de datos, sistematización de ideas, entre otros aspectos investigativos que se evidencian en esta publicación.

En este número se abordó los problemas de posicionamiento de una empresa debido al alto nivel de competencia. Para ello se planteó como objetivo elaborar una estrategia de publicidad que coadyuve con el posicionamiento de la clínica. La investigación es de tipo descriptiva-propositiva, empleando un enfoque mixto. Los resultados obtenidos evidenciaron la necesidad de aplicar mecanismos más idóneos para atraer a un mayor porcentaje de la población. Por ende, se propuso una estrategia de publicidad enfocada en los espacios virtuales y sus formatos de promoción, especialmente en el uso de las redes sociales.

Por otra parte, se presenta un estudio para determinar el nivel de clima laboral en el área de cajas de la tienda Wong de Ate, en Lima, 2019; así como, el nivel de cada una de sus dimensiones. Esta investigación se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo y es de tipo descriptiva. Para la recolección de datos se empleó un cuestionario, el cual dio como resultado que el 81% de los encuestados consideran que la empresa tiene un buen clima laboral en el área de cajas y las dimensiones tienen buenos niveles de percepción.

De igual modo, los procesos de interacción entre los trabajadores de cualquier organización son muy importante. Por ello, la necesidad de determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la satisfacción laboral de los trabajadores del Área Financiera de la Universidad Peruana Unión-Lima, 2019. Esta investigación es cuantitativa-descriptiva y empleó como instrumento un cuestionario. Los resultados obtenidos evidencian la relevancia y correlación entre comunicación interna y la satisfacción laboral, las cuales alcanzaron un nivel moderado.

MsC. Aldo Abel Mercado Gutiérrez
Editor de la Revista IMPULSO

Editorial

Paralelamente, es importante el estudio de la gestión administrativa, por ello se analizó el manejo administrativo de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí. Esta investigación es de tipo mixto-descriptiva y los instrumentos para la recolección de los datos fueron: un cuestionario aplicado a las empresas asociadas y una guía entrevista a la gerencia general de la organización. Los resultados condujeron a la construcción de una propuesta orientada al fortalecimiento administrativo de la organización.

Otro aspecto a estudiar es la relación existente entre cultura organizacional y motivación laboral en empresas del rubro ferretería en el distrito de Ayacucho durante el año 2019. Es una investigación cuantitativa-descriptiva, con un diseño no experimental. Los dos cuestionarios aplicados arrojaron niveles poco favorables en la cultura organizacional y niveles medios de la motivación laboral; lo cual indica relación fuerte y significativa entre ambas variables.

Publicidad y posicionamiento de la Clínica Odontológica Sonríe de la ciudad de Potosí

Advertising and positioning of the Sonríe Dental Clinic in the city of Potosí

Publicidade e posicionamento da Clínica Dentária Sonríe na cidade de Potosí

Aldo Abel Mercado Gutiérrez

pt.aldo.mercado.g@upds.net.bo

<https://orcid.org/0000-0001-8610-1950>

Universidad Privada Domingo Savio. Potosí, Bolivia

Franklin Benjamin Condori Yucra

franco.benjo.10@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-8179-2459>

Universidad Privada Domingo Savio. Potosí, Bolivia

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.1i1.1>

Artículo recibido el 12 de febrero de 2021 / Arbitrado el 02 de marzo de 2021 / Aceptado el 06 de mayo de 2021 / Publicado el 01 de julio de 2021

RESUMEN

La clínica Odontológica Sonríe tiene problemas de posicionamiento, debido al alto nivel de competencia que existe en el mercado potosino y pocos mecanismos de promoción. Dada la necesidad de ofrecer alternativas desde la investigación en administración, se planteó como objetivo elaborar una estrategia de publicidad que coadyuve con el posicionamiento de la clínica. Para lograr dicho objetivo, se planteó una investigación de tipo descriptiva-propositiva, empleando un enfoque mixto a través de una guía de entrevista estructurada, un cuestionario y una guía de observación. Los resultados obtenidos evidenciaron la necesidad de aplicar mecanismos más idóneos para atraer a un mayor porcentaje de la población, que desea conocer los servicios de la clínica dental Sonríe, pues no cuenta con un posicionamiento adecuado. Por ende, se propuso una estrategia de publicidad enfocada en los espacios virtuales y sus formatos de promoción, especialmente en el uso de las redes sociales. Se concluyó que, para implementar la estrategia de publicidad, las herramientas se deben adecuar a la problemática de orden administrativo empresarial en el área de salud.

Palabras clave: Marketing; Estrategia de publicidad; Posicionamiento; Mercado; Clínica odontológica.

ABSTRACT

The Sonríe Dental Clinic has positioning problems, due to the high level of competition in the Potosi market and few promotional mechanisms. Given the need to offer alternatives from management research, the objective was to develop an advertising strategy to help with the positioning of the clinic. To achieve this objective, a descriptive-propositive type of research was proposed, using a mixed approach through a structured interview guide, a questionnaire and an observation guide. The results obtained showed the need to apply more suitable mechanisms to attract a higher percentage of the population that wants to know the services of the Sonríe dental clinic, since it does not have an adequate positioning. Therefore, an advertising strategy focused on virtual spaces and their promotional formats was proposed, especially in the use of social networks. It was concluded that, in order to implement the advertising strategy, the tools must be adapted to the administrative business problems in the health area.

Keywords: Marketing; Estrategia publicitaria; Posicionamiento; Mercado; Clínica dentaria.

A Clínica Dentária Sonríe tem problemas de posicionamento, devido ao elevado nível de concorrência no mercado de Potosí e aos poucos mecanismos promocionais. Dada a necessidade de oferecer alternativas através da investigação de gestão, o objectivo era desenvolver uma estratégia publicitária que ajudasse o posicionamento da clínica. A fim de alcançar este objectivo, foi proposto um tipo de investigação descritiva-propositiva, utilizando uma abordagem mista através de um guia de entrevista estruturado, um questionário e um guia de observação. Os resultados obtidos mostraram a necessidade de aplicar mecanismos mais adequados para atrair uma maior percentagem da população, que deseja conhecer os serviços da clínica dentária Sonríe, uma vez que esta não tem um posicionamento adequado. Assim, foi proposta uma estratégia publicitária centrada nos espaços virtuais e nos seus formatos promocionais, especialmente na utilização de redes sociais. Concluiu-se que, para implementar a estratégia publicitária, os instrumentos devem ser adaptados aos problemas de administração de empresas na área da saúde.

Palavras-chave Marketing; Marketing; Estratégia publicitária; Posicionamento; Mercado; Clínica dentária.

INTRODUCCIÓN

El panorama publicitario está en constante cambio. Sin embargo, durante la última década, la tecnología ha acelerado el progreso de la industria. En el 2021 se ha vivido una evolución sin precedentes; gracias al cambio que se produjo en apenas unos meses, las necesidades y los valores de los consumidores han variado, tanto como las prácticas publicitarias (Blanco, 2021).

Con el paso del tiempo, las técnicas y herramientas se han ido depurando para mejorar la efectividad de la mercadotecnia. Asimismo, la publicidad ha empleado diversas disciplinas para mejorar su eficiencia. Por ende, la psicología, la sociología y la economía jugaron un papel absolutamente fundamental en su desarrollo.

Ahora, si bien el posicionamiento es importante para diferenciar el producto o servicio, es preciso resaltar y hacer notar que el valor agregado de cada empresa se diferencia con respecto al resto de sus competidores en el mercado.

En cuanto al mercado de salud odontológica, en la ciudad de Potosí, hay una gama amplia de clínicas dentales debido a la demanda existente. Sin embargo, varias de ellas no han logrado posicionarse como desearían en la mente de los consumidores, existiendo una gran competitividad entre las mismas. Especialmente, en algunos casos, este tipo de servicios no solo se enfocan en la salud, sino también en tratamientos estéticos y cuidados dentales, forjando así un cierto grado de posicionamiento por la relación entre calidad de servicio, precios e imagen.

Gracias a esta demanda, la Clínica Dental Sonríe abre sus puertas a la población potosina a principios del año 2016. En un principio, esta iniciativa surge debido a la alta demanda laboral existente; a su vez por la cantidad de personas que requerían la apertura de una clínica que se comprometiera con el cuidado dental y ofreciera servicios de salud de alta calidad, a los ciudadanos de Potosí. Por ello, el centro odontológico asumió el compromiso y los cuidados correspondientes al público, ofreciendo los siguientes servicios: 1. Carillas en porcelana; 2. Puentes de porcelana libres de metal;

3. Restauración de dientes anteriores y posteriores; 4. Cierre de diastema dental; 5. Blanqueamiento dental; 6. Reconstrucción de dientes fracturados; 7. Diseño de sonrisas; 8. Prótesis; 9. Odontopediatría; 10. Cirugías (extracción de dientes); 11. Placas removibles; 12. Prótesis removable; 13. Periodoncia (limpieza dental); y 14. Endodoncia.

Por otra parte, actualmente la clínica dental Sonríe no cuenta con un organigrama. Sin embargo, entre su personal posee: un especialista en Ortodoncia y estética, un odontólogo general, una asistente y dos recepcionistas (turno mañana y tarde). A su vez, tampoco dispone de un encargado del área comercial. La persona encargada de dicha área sería responsable de dirigir y coordinar actividades dentro de la clínica, al momento de dar a conocer y ofrecer los servicios mediante diferentes medios publicitarios.

La situación problemática identificada de la clínica dental Sonríe condujo a detectar que dicha empresa no es conocida debido a la falta de medios publicitarios. Como consecuencia, hay un bajo posicionamiento en el mercado porque no dispone de ninguna estrategia de publicidad. Por otro lado, los clientes no tienen información suficiente de la clínica dental, obteniendo como resultado pérdidas económicas, desaprovecho de nuevas oportunidades y pérdida de clientes potenciales.

Adicionalmente, el exceso de competidores en el mercado potosino hace que la clínica dental no llegue a posicionarse en la mente de los consumidores. Además, la existencia de un número elevado de servicios similares por parte de los competidores afecta gravemente la situación de la clínica.

Debido a estos antecedentes, se procedió a elaborar estrategias para lograr el éxito deseado de la empresa odontológica Sonríe. Por esa razón, el presente estudio se enfocó sobre la importancia de saber dónde está situada en el mercado y en qué posición se encuentran sus diferentes competidores en el área de salud dental.

De acuerdo a las necesidades, en el proceso investigativo, planteó la siguiente interrogante: ¿cómo coadyuvar al posicionamiento de la

“Odontológica Sonríe” en la ciudad de Potosí? Por consiguiente, el objetivo del presente estudio fue elaborar una estrategia de publicidad para mejorar el posicionamiento de “Sonríe” en la ciudad de Potosí.

Para esta finalidad, se demarcó a Sonríe como una empresa de salud, cuya misión es ser la mejor clínica odontológica a nivel departamental y nacional. Como resultado, esta institución busca la excelencia de sus servicios basados en calidad humana haciendo uso de las técnicas más innovadoras y efectivas en el mercado.

En el presente estudio, se adecuó la visión de la empresa, la cual radica en ser conocida por su profesionalidad y trato. A su vez, se planeó convertir a este centro odontológico en un referente en la ciudad de Potosí y en Bolivia por su forma de trabajar y desarrollar la cercanía con los pacientes. Para esta labor, se destacaron los valores de la empresa: la convicción de ofrecer a los pacientes la mejor opción para su caso. Debido al perfil de la empresa, se estableció la necesidad de una formación constante para poder ofrecer soluciones óptimas a los problemas y carencias de los pacientes.

Por ello, se justificó la investigación gracias a la posible expansión de las perspectivas publicitarias en el campo empresarial de la salud odontológica. Otro factor que sustenta la investigación es la novedad científica en cuanto al uso de herramientas físicas como digitales para solucionar la causa investigativa.

Hoy en día, las empresas que desean tener éxito se ven obligadas a darle una gran importancia al marketing y a sus herramientas. En un principio, una de las definiciones clásicas del marketing es la de Kotler y Armstrong (2013), quienes manifiestan que “el marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción” (p. 5). Por otro lado, Stanton et al. (2007) establecen que el marketing como concepto se define como:

Marketing es un sistema total de actividades de negocios, ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas: Enfoque. Todo el sistema de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse. Duración. El marketing debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede darse algún tiempo después de que se haga el intercambio. (p. 6)

Sin embargo, de acuerdo a Ries y Trout (citados por Zamarreño, 2020), el marketing también se basa en la capacidad de orientar el sistema de negocios hacia un mercado, específicamente hacia a la competencia. Estos autores definen que el proceso de Marketing se evalúa desde las fortalezas y debilidades para crear productos mejores, es decir, que permanezcan en el mercado gracias al valor percibido por el usuario en comparación con la competencia.

Como se puede observar tanto Kotler y Armstrong (2013) y Stanton et al. (2007) sustentan la perspectiva de una forma amplia y comprensible que el marketing es un sistema de actividades a partir del reconocimiento de las necesidades de los clientes, la planeación de servicios para satisfacerlos, promoverlos y la llegada de su mercado meta y lograr los objetivos de la organización.

Por otro lado, cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). No obstante, a través de los años, diferentes investigadores han añadido variables a este concepto básico, de acuerdo a las necesidades del sector (Cepeda, et al., citados por Rodríguez, et al., 2020)

Debido a lo anterior, en la presente investigación, se tomó en cuenta el modelo de Lovelock y Wirtz (2009); según estos autores, se considera que en el área de servicios existen una serie de elementos más allá de los básicos de las 4 Ps. Estos son: Elementos de los productos, lugar y tiempo, precio y costos para el usuario, promoción y educación, el proceso, el entorno físico y el personal.

Primeramente, los elementos de los productos constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Por otra parte, el lugar y tiempo juega un papel en cuanto la entrega de los elementos de productos a los clientes, implicando decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse, así como los canales empleados. Como tercer elemento, el precio y los costos subyacentes se deben abordar con respecto a las perspectivas afines de la empresa de servicios y de sus clientes (Lovelock y Wirtz, 2009).

Asimismo, la promoción y educación tienen tres papeles fundamentales, ya que estas proporcionan la información y consejos necesarios, persuaden a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y los animan a actuar en momentos específicos. Por otro lado, el proceso se encarga del desarrollo de los servicios y la manera en la que una empresa hace su trabajo (los procesos subyacentes); este factor es muy importante para cualquier producto especialmente aquellos que tienen mucha competencia (Lovelock y Wirtz, 2009).

Los elementos, fuera de las 4Ps como el entorno físico juega un rol importante, englobando la apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio de una empresa. Por otra parte, el personal tiene una interacción directa con el público meta, esto tiene una gran importancia en el proceso de venta de los servicios, a pesar de los avances tecnológicos. Como último elemento, Lovelock y Wirtz (2009) se refieren a la productividad y calidad como aspectos enlazados, siendo contrapartes en el proceso de adquisición y

relación con los clientes.

Otra idea relevante dentro del campo referencial teórico de la presente investigación fue el desarrollo de la estrategia de publicidad. Esta consta de dos componentes principales: “Crear mensajes publicitarios y seleccionar medios de publicidad” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 45). Para estos autores los mensajes y los medios de la publicidad son el punto focal de una estrategia de publicidad.

En la presente investigación, se formuló la interrogante ¿Cómo actúa el consumidor con el spot publicitario? Por esto, se definió el concepto de la publicidad. Este término se consibe como cualquier forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, producto, servicio o idea con un promotor identificado (Ralph, citado por Belch y Belch, 2021). Por otra parte, el factor no personal de la publicidad suele involucrar medios masivos (televisión, radios, revistas, redes sociales), donde usualmente no hay una respuesta inmediata al producto, exceptuando en la publicidad de respuesta directa (Belch, 2021). Por lo tanto, este mensaje se vuelve el puente entre el producto o servicio y el consumidor, del cual se espera una respuesta o un comportamiento.

No obstante, según Bassat (2001), el consumidor selecciona la publicidad. De acuerdo a este autor, en Estados Unidos, se estima que el promedio de exposiciones publicitarias a las que se enfrenta el consumidor puede llegar a las 2.000 diarias. Sin embargo, en Bolivia, no hay estudios específicos acerca del consumo de publicidad de la población. No obstante, no es sorprendente que el consumidor a veces busque la manera de evitar los anuncios publicitarios. Asimismo, esta acción específica (conocida como zapping) ha existido mucho antes de que los medios electrónicos lo facilitaran. Por ende, el consumidor espera que la publicidad le brinde información, entretenimiento y confianza (Bassat, 2001).

Para sustentar la investigación, se estudió la problemática del posicionamiento, a partir de los estudios de Ries, Trout y Ampudia (1982). Estos autores plantean que “el posicionamiento comienza

en un «producto». Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Quizás usted mismo” (p. 7). Desde este punto de vista, el posicionamiento se inicia a través de convertir un elemento en algo memorable para el consumidor.

Por su parte, Stanton (1984) expresa que este concepto engloba “la imagen que este proyecta en relación con los de la competencia y con otros de la misma empresa” (p. 221). Asimismo, esto indica cómo un producto se adhiere al público meta por ser la imagen que estos visualizan en comparación a la competencia.

Igualmente, Kotler y Armstrong (2013) señalan que el posicionamiento representa “la forma en la cual los consumidores definen el producto en lo que concierne a sus atributos importantes, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia” (p.62). Por ende, los consumidores definen las imágenes con que asocian los productos con o sin ayuda del especialista.

Sin embargo, diversos autores han agregado diferentes factores en el campo del posicionamiento. Para Pérez (citado por Chacón, 2019), el posicionamiento se establece como el arte de ubicar aquellos atributos de los productos como elementos sociales en la mente de la población adoptante, objetivo del mercado meta para contribuir a la mejora de las condiciones de vida. Bajo otro orden de ideas, García (citado por Chacón, 2019) interpreta que la finalidad del posicionamiento resulta en fabricar una imagen del producto y crear un espacio dentro de la mente del consumidor.

Desde otro punto de vista, Alet (citado por Chacón, 2019) declara que el posicionamiento nos lleva a definir la forma como esperamos se perciba el producto en el público meta desde una perspectiva cognitiva. Asimismo, París (citado por Chacón, 2019) establece que aquellas empresas que se encuentran en la mente de los consumidores tienen el gran privilegio de crear beneficios para tiempos posteriores. Sin embargo, el mismo autor destaca que este posicionamiento puede ser desplazado de

la mente del consumidor por otras innovaciones de manera radical, ya sean de naturaleza tecnológica, mercadológica o incluso antropológica.

Por último, es preciso mencionar lo planteado por Stanton et al. (2007) al referirse a la posición de los clientes como parte del posicionamiento

)Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia...el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia. Al posicionar un producto, el mercadólogo quiere comunicar el beneficio o los beneficios más deseados por el mercado meta. (p.163)

Con el fin de tener una perspectiva más clara de lo que es el posicionamiento, en las palabras de Stanton et al. (2007) se logra percibir y captar de manera amplia lo que supone este concepto. No obstante, estos autores sustentan que el posicionamiento es la imagen que se proyecta en relación con los de la competencia y con otros de la misma empresa buscando así una diferenciación entre ambas.

Con respecto al posicionamiento, es preciso tomar en cuenta que existen variaciones. Por esto, las empresas pueden usar diferentes elementos para establecer el mejor posicionamiento de sus marcas, las cuales significan una ventaja competitiva.

Según Lamb et al. (1988) los más comunes son: Atributo, gracias a este, se puede posicionar una marca desde una característica relevante o beneficio del producto para el consumidor. Igualmente, los atributos del producto pueden dividirse en dos tipos diferentes: a.- los atributos físicos del producto (también llamados intrínsecos), son aspectos al que el público meta se refiere, el sabor, olor, color, prestaciones de uso, entre otros. b.- en este tipo de atributos se encuentran los externos o

identificativos, que suelen ser la marca el envase/ empaque y etiqueta.

Precio y calidad, este elemento hace referencia al valor monetario de adquisición del producto. Numerosos estudios y categorías lo consideran un atributo en sí mismo, debido a la particular influencia que ejerce el comprador a la hora de escoger entre productos de similar calidad. Un factor marcante dentro de este elemento es la valoración de los elementos que componen el núcleo del producto, debido a que se presentan unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades del producto. Por ende, estas cualidades permiten comparar la oferta con la competencia. El producto puede enfocarse en el precio alto como señal de calidad o el precio bajo como advertencia de valor.

Usuario o consumidor del producto, este tipo de posicionamiento del producto se basa en la identificación con un tipo particular de usuario o consumidor. La particularidad de este posicionamiento puede estar dictada en función de características como: la nacionalidad, sexo, edad, clase social, gustos particulares, personalidad, entre otros.

Clase de producto, esta consiste en colocar dicho producto asociado con una categoría particular de productos para que sea más fácil de reconocer y ser valorado por parte del consumidor final. Como consecuencia, se espera que el público meta haga una asociación de atributos y beneficios entre el producto y la categoría.

Por otro lado, el presente estudio también consideró la tipología de acuerdo a Hiebing y Cooper (1992), en la cual existen: a.- Posicionamiento por diferencias de productos, aquí se destaca la importancia, no solo posicionar los productos en la mente del consumidor, sino también diferenciarlo por el servicio que brinda. A su vez se contempla la creación de una buena estrategia que mejore su posicionamiento. b.- Posicionamiento por atributos/beneficios principales, aquí los atributos básicos para el consumidor son calidad, selección, precio y ubicación. Asimismo, crear valor que brinda una buena imagen competitiva para

seguir manteniendo el producto en la mente del consumidor. c.- Posicionamiento por usuarios del producto, está basado directamente en los usuarios/compradores para crear una imagen que se adecúe al público meta y convenza que el producto y servicios estén diseñados para él. d.- Posicionamiento por Uso, un producto se puede posicionar por la manera y el tiempo que se utiliza y la creación de slogans que hagan que los consumidores se sientan identificados directamente con este. e.- Posicionamiento por Categoría, en este el producto no se establece específicamente por el competidor, sino se añade a una categoría para tratar de conseguir una participación por parte del público meta. Adicionalmente, este método es más eficiente cuando el producto es nuevo en el mercado. f.- Posicionamiento frente al competidor o competidores determinados, aquí se afronta directamente a un competidor o competidores en particular, y no a una categoría de productos. g.- Posicionamiento por Asociaciones, este método es muy eficaz cuando no se tiene una diferencia clara del producto o cuando la competencia no posee el posicionamiento intrínseco en relación al producto. h.- Posicionamiento por problema, en este tipo de posicionamiento la diferencia del producto no es importante porque la competencia es mínima o inexistente en muchos casos.

En tal sentido, el desarrollo del posicionamiento en empresas se pueden emplear diferentes tipos como estrategia; sin embargo, es importante señalar que el posicionamiento referido a la marca esté ligado a la imagen de la empresa, para que se introduzca en la mente del consumidor. De acuerdo a Chacón (2019), el posicionamiento es un proceso dinámico que se construye a través de los cambios en la mente y el comportamiento del consumidor.

Adicionalmente, el análisis sobre posicionamiento abarcó el modelo de las implicaciones propuesto por Monferrer (2013). Este modelo es una estrategia de posicionamiento que implica una metodología compuesta de cuatro fases sucesivas: a) Identificar los atributos principales del producto; b) Conocer la posición de los competidores en base a los atributos; c) Decidir

el mejor posicionamiento para el producto; y d) Comunicar el posicionamiento. Una vez escogido el atributo o atributos más adecuados sobre los que posicionar el producto, la empresa debe de comunicarlo de manera eficaz a través del resto de elementos del marketing mix.

MÉTODO

A partir del objetivo enunciado en el estudio, el cual consiste en elaborar una estrategia de publicidad para mejorar el posicionamiento de “Sonríe” en la ciudad de Potosí. Se estableció que la investigación fuese de tipo mixta, es decir, que se empleó los paradigmas cuantitativo y cualitativo. Ambos paradigmas se “entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas” (Sampieri, 2013, p. 21). Por lo cual, el enfoque mixto es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación.

La presente investigación fue de carácter descriptivo y propositivo, lo cual permitió examinar las características del tema a investigar. Asimismo, se pudo describir los elementos más relevantes de la situación actual en la que se encuentra la Odontológica Sonríe en relación con el posicionamiento.

Por otro lado, fue propositiva ya que coadyudó a encontrar el vacío que existe dentro de la organización en cuanto a su posicionamiento. Por ende, contribuyó al diagnóstico para conocer las características y condiciones en la que se encuentra la organización. De esta forma, se comparó los hechos del posicionamiento de la Odontológica Sonríe y cómo mejorarlo. Al encontrar las fallas de los sistemas o normas, se realizó una propuesta a fin de dar con la solución al problema dentro del contexto específico a la organización y así realizar una estrategia de publicidad.

En tal sentido, se utilizaron los métodos histórico-lógico, análisis- síntesis y lógico-deductivo. El método histórico-lógico describió todos los hechos históricos de la empresa, sirviendo como guía en los contextos macro y micro del objeto de estudio. Asimismo, el método de análisis-

síntesis se utilizó para la revisión de información teórica y científica de los documentos investigativos relacionados al tema de estudio, el cual permitió realizar un análisis exhaustivo en cada una de las etapas de la investigación; sí como la síntesis de la información recolectada.

Por otro lado, el método inductivo-deductivo se usó a lo largo de la investigación para indagar los aspectos teóricos referidos a la clínica dental, partiendo de lo macro a lo micro, es decir, desde lo general a lo particular. A su vez, este permitió deducir el problema principal que presenta la clínica, el cual es la falta de publicidad para posteriormente poder proponer una estrategia que contribuya a superar ese aspecto; logrando así un mejor posicionamiento de la Odontológica Sonríe.

Los métodos empíricos que se utilizaron para la recolección de información, análisis e interpretación de resultados se desarrollaron a través de las técnicas de observación, encuesta y entrevista estructurada. Para ello, se diseñaron y aplicaron los siguientes instrumentos: a) la guía de observación sistemática que permitió determinar, con claridad, los aspectos puntuales a observar e identificar en cuanto a la promoción la organización. b) Cuestionario aplicado a personas de entre 15 y 74 años de edad de la ciudad de Potosí, c) Guía de entrevista que se aplicó al propietario de la Clínica Odontológica Sonríe de la ciudad de Potosí, con el fin de conocer su punto de vista sobre la clínica dental y examinar cómo se presenta la situación actual; de esta manera, poder realizar el respectivo diagnóstico. Estos instrumentos permitieron recopilar información del comportamiento de los clientes con respecto al grado de satisfacción de la marca, entre otros, en relación con la empresa de salud dental Sonríe de la ciudad de Potosí.

Para el desarrollo de esta investigación se estableció como Variable Dependiente: Calidad de servicios que ofrecen las odontológicas y ubicación estratégica en que se encuentran las clínicas dentales de la ciudad. Por su parte, la Variable Independiente: Conocimiento espontáneo de las clínicas dentales en Potosí.

RESULTADOS

Los instrumentos aplicados registraron la opinión de los usuarios y el propietario; así como el registro de los canales de promoción. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los instrumentos aplicados en la presente investigación. La Guía de observación consistió en una lista de cotejo donde se estudiaron la aplicación de estrategias promocionales de la organización, tales como: Publicidad, Promoción de ventas, Venta personal y Marketing directo. Dentro de publicidad se observó la promoción en Internet, Televisión, Radio, Medios físicos e impresos (banners, folletos, afiches, periódico, etc); dando como resultado que en ninguno de estos medios hay presencia de la organización estudiada. En cuanto a la Promoción de ventas a través de regalos, cupones y descuentos la organización no aplica ninguna de estas estrategias. En lo referidos a Venta personal y Marketing directo la organización tampoco aplica estas estrategias. Por lo tanto, se pudo evidenciar que la odontológica Sonríe no realiza ningún tipo de publicidad que coadyuve con el posicionamiento de la clínica y que pueda entrar en la mente del consumidor, tampoco se realiza la promoción de ventas ni el marketing directo. Siendo la promoción un factor muy importante para el éxito de la clínica y para posicionar sus servicios.

Por otra parte, se aplicó un cuestionario a usuarios que viven en la ciudad de Potosí, para determinar la situación actual en la que se encuentra la clínica dental Sonríe. Esta muestra estuvo conformada por 70 personas entre mujeres y hombres, que oscilaban entre 15 y 74 años de edad. Los resultados obtenidos indican que el 32% de los encuestados se encuentran entre 15 y 25 años, seguidamente por el grupo de personas entre 26 y 35 años que representan el 30% de la muestra. Esto muestra que la mayoría de la población encuestada se encuentra en un rango de 15 a 25 años de edad, siendo estas las que requieren de este servicio más frecuentemente. Además, se debe tomar en cuenta que en este rango figuran los jóvenes; quienes también tienen la necesidad de cuidar sus dientes

para tener una buena presencia dentro la sociedad. Por lo tanto, la propuesta debe concentrarse en este grupo de personas sin dejar de lado a los demás grupos.

También se indagó sobre el nivel de ingresos de los encuestados, obteniendo que un 33% cuentan con un ingreso mensual de 500 Bs o más, seguidamente se obtuvo que el 27% tiene un ingreso entre 1.001 y 1.500 Bs, luego el 25% tiene un ingreso de entre 1.501 Bs. y 3.000 Bs., continuando con un 8% entre 3.001 Bs. y 4.000 Bs. y, finalmente, un 5% con ingresos de 4.001 Bs. o más que tienen las personas. Con estos datos, se deduce que la mayoría de la población es apta para adquirir los servicios.

Con respecto a la preferencia que tienen las personas al momento de requerir los servicios dentales, el 96% de los encuestados prefieren una clínica o un consultorio dental que se encuentre en la ciudad de Potosí, mientras que el 4% prefiere una clínica dental que se encuentre fuera del departamento de Potosí. Este dato evidencia que la mayor parte de la muestra acude a clínicas dentales en Potosí para los servicios ofertados.

Por otra parte, el 97% de los encuestados quedaron satisfechos de la atención prestada por el personal de la odontológica Sonríe; esto evidencia que la calidad y experiencia de los doctores y el personal de la clínica pueden haber influido en la apreciación de los participantes. Si bien, un 3% indica que no están satisfechos con la atención que brinda el personal, este no representa un porcentaje significativo de la encuesta. Esto indica que la clínica desarrolla un servicio eficiente hacia la población, aunque la misma no cuente con medios publicitarios o promocionales para el conocimiento de la población.

Adicionalmente, el 90% de las personas encuestadas están dispuestas a conocer los diversos servicios que ofrece la clínica dental Sonríe. Por ende, se evidencia que la mayoría de la población si acude a clínicas o consultorios dentales.

Por último, a partir de la aplicación del instrumento se pudo observar que la Clínica Sonríe ofrece servicios de alto valor comparados

con otras empresas; este dato está sujeto a la cantidad de personas que reconocen la clínica dental. Asimismo, se visualizó que, en primer lugar, se ubica la clínica dental “BLASS” que ofrece servicios de calidad a precios accesibles; en segundo lugar, la clínica dental RODIX, por lo tanto, la presente propuesta también va dirigida a sobrepasar los actuales indicadores con respecto a esta línea. El instrumento también midió la ubicación estratégica en que se encuentran las clínicas dentales de la ciudad. El resultado ubica a la clínica privada Argentaria en primer lugar, seguido de la clínica dental Sonríe, en tercer lugar se encuentra la clínica dental CIROM. Igualmente, se obtuvo el tamaño de la circunferencia que es el conocimiento espontáneo. Entre estas clínicas, se observa que el círculo más grande es de la clínica dental BLASS y la clínica RODIX.

Al contrastar los resultados del cuestionario destaca la necesidad que tiene la empresa de aplicar mecanismos más idóneos para atraer a un mayor porcentaje de la población, que desea conocer los servicios de la misma.

Por otra parte, se aplicó una guía de entrevista dirigida al propietario, con el fin de poder determinar el estado actual de la clínica odontológica. Entre las respuestas se destaca que la organización no realizó ningún tipo de publicidad o promoción. Igualmente, dio a conocer el constante crecimiento y mejora que tiene día a día la clínica en cuanto a servicios y equipamiento actualizado. La entrevista permitió recabar información necesaria de la clínica dental Sonríe, así como proporcionó datos sobre la situación actual en la que se encuentra dicha organización.

DISCUSIÓN

A partir del análisis de los resultados y del diagnóstico obtenido, la presente investigación elaboró una propuesta de estrategia de publicidad que contribuya y mejore el posicionamiento de la Clínica Odontológica Sonríe; la misma se fundamentó en el desarrollo de una marca para la empresa.

De esta manera, trabajar en la posibilidad de alcanzar a más clientes a través de una estrategia de publicidad; requiere que la misma no sea estática, al contrario, debe ser dinámica y para ello hoy en día un solo medio de promoción no es insuficiente. Por lo tanto, las redes sociales (RRSS) son un mecanismo ampliamente utilizado que está al alcance de todas las personas. En comparación con los medios de comunicación tradicionales como la televisión o la radio, las redes sociales cada día tienen más recepción entre la población potosina. Asimismo, las calles y la fachada del inmueble donde se ubica la empresa representan una gran oportunidad para aprovecharlas y exponer la publicidad diseñada.

Igualmente, se proponen campañas sobre el cuidado dental con el propósito de difundir los servicios que ofrece la clínica dental Sonríe; esta acción tiene el objetivo de fijarla en la mente de los consumidores mediante expresiones y gestos, dando a conocer la marca slogan. Esto atraerá e involucrará a las personas, generando confianza hacia la clínica.

La campaña se caracterizó, en primer lugar, por el análisis de todos los insumos y materiales que serán necesarios para su desarrollo: parlantes, música, banner roller, trípticos, tarjetas y una mujer modelo.

Los medios virtuales en cualquiera de sus espacios y formatos de promoción fueron valorados como alternativas decisivas. En un principio, el uso de las diferentes redes sociales como herramientas para lograr la visibilidad de la clínica contribuirán

en su posicionamiento y diferenciación frente a la competencia. Para ello, es indispensable una página en Facebook y los diferentes anuncios para posicionar la odontológica Sonríe; para de esta manera captar nuevos clientes, llegando a personas que no conocen la empresa y sus servicios. Esto permitirá crear canales de comunicación cada vez más innovadores. Esta red social favorece en gran medida a la clínica, ya que hoy en día tanto jóvenes como personas mayores están estrechamente vinculados con su dinámica, a tal punto que forma parte de sus vidas cotidianas.

Con respecto a la publicidad en Tik Tok, esta aplicación también se consideró una red social importante para la odontológica Sonríe, mediante la creación de contenido referente a los servicios que brinda la clínica. Esta aplicación permite que la clínica pueda crear y compartir contenidos a través de videos cortos de 15 a 60 segundos, dando a conocer los servicios o recomendaciones que estén relacionados con los cuidados dentales. Por lo tanto, esto da la oportunidad de interactuar con las personas y, de esta manera, posicionar la clínica en la mente del consumidor con un contenido variado y especializado. Sin embargo, es necesario analizar el buen uso de las redes sociales y el rol de la tecnología en los procesos de posicionamiento de una empresa como odontológica Sonríe.

Por otra parte, la realización y actualización de estrategias de publicidad contribuirá a posicionar en el mercado potosino a la clínica dental, debido al logro de la diferenciación frente a la competencia y la obtención de la preferencia del público meta.

CONCLUSIONES

Luego de analizar los hallazgos investigativos y elaborar una estrategia de publicidad para mejorar el posicionamiento de “Sonríe” en la ciudad de Potosí, se presentan las siguientes conclusiones en función de los objetivos de la investigación. A.- De acuerdo a los aportes teóricos, se pudo evidenciar que para diversos autores el posicionamiento de una empresa es una parte fundamental en el logro de una estabilidad económica, como se pudo evidenciar dentro de la odontológica Sonríe. Por ello, se establecieron estrategias de publicidad para poder posicionar la clínica no solo en el mercado, sino en la mente del consumidor con el propósito de ganar la preferencia del público meta frente a la competencia. B.- En cuanto al diagnóstico, se logró identificar y mostrar la situación actual en la que se encuentra la odontológica Sonríe con respecto al posicionamiento, en base a la utilización de encuestas dirigidas a la población, entrevista al dueño propietario y una observación sistemática. Mediante estos los resultados obtenidos, se determinó que el posicionamiento de la clínica es bajo en relación a su competencia; lo cual proporcionó importante información que ayudaron a identificar la problemática.

Por último, la odontológica Sonríe puede implementar la estrategia de publicidad con las herramientas necesarias que se adecuen al problema principal para así llegar a los clientes de forma eficaz y poder diferenciar la clínica de la competencia.

REFERENCIAS

- Belch, G. y Belch, M. (2021). Advertising and Promotion. McGraw-Hill Education.
- Blanco, B. (2021). Branding y publicidad de emprendimientos a través de Tiktok, durante la pandemia de COVID-19. Tesis de grado. Universidad San Andrés.
- Chacón, E. (2019). El Ciclo de Vida del Posicionamiento y el Choque de las Generaciones en el Mercado del Siglo XXI. Ciencias Administrativas. (14). <https://www.redalyc.org/journal/5116/511658275008/511658275008.pdf>
- Hiebing, R., & Cooper, S. W. (1992). Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Colombia: Mc. Graw Hill, SA
- Instituto Nacional de Estadística (2022). Población y hechos vitales. <https://www.ine.gob.bo/index.php/censos-y-proyecciones-de-poblacion-sociales/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Marketing (15ª. ed.). Pearson Education
- Lamb, C., Hair, J y McDaniel, C., (2011). Marketing. CENGAGE Learning
- Lovelock, C. y Wirtz, J., (2009). Marketing de servicios, personal y tecnología. PEARSON Prentice Hall
- Monferrer, D. (2013). La segmentación de mercados y el posicionamiento. Fundamentos de marketing (1 ed., pp 49-94). Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Ries, A. L. L., Trout, J., & Ampudia, G. P. (1982). Posicionamiento. McGraw Hill.
- Rodríguez, M., Pineda, D. y Castro, C. (2020). Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica. Revista Espacios. 41 (27). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p26.pdf>
- Stanton (1984). Fundamentals of Marketing. McGraw Hill.
- Stanton, J. Etzel, J. y Walker J. (2007). Fundamentos de Marketing (14ª. ed.). Mc Graw Hill Interamericana
- Zamarreño, G. (2020). Marketing y ventas. Editorial Elearning, S.L.

Clima laboral en el área de cajas de la tienda Wong - Ate. Lima 2019

Work climate in the checkout area of the Wong store - Ate. Lima 2019

Clima de trabalho na área de checkout da loja Wong - Ate. Lima 2019

Celia Virginia Cuello Ñahuis

celiacuello@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0004-1050-8964>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

Lusvith Milagros Lozano Chavarry

lusvithlozano@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0005-7487-9235>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.1i1.2>

Artículo recibido el 03 de marzo de 2021 / Arbitrado el 30 de marzo de 2021 / Aceptado el 19 de mayo de 2021 / Publicado el 01 de julio de 2021

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de clima laboral en el área de cajas de la tienda Wong de Ate, en Lima, 2019; así como, el nivel de cada una de sus dimensiones: Autorrelación, involucramiento laboral, supervisión; comunicación y condiciones laborales. Esta investigación se desarrolló bajo el paradigma cuantitativo siendo de tipo descriptiva y corte transversal, con un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 48 trabajadores de caja de la referida empresa. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario; el cual arrojó como resultado que el 81% de los encuestados consideran que la empresa tiene un buen clima laboral en el área de cajas. Asimismo, se realizó la medición de las dimensiones que conforman el clima laboral, las cuales arrojaron que todas tienen buenos niveles de percepción.

Palabras clave: Clima laboral; Autorrelación; involucramiento laboral; supervisión; comunicación; condiciones laborales.

ABSTRACT

The present research aims to determine the level of work climate in the cashier area of the Wong de Ate store, in Lima, 2019; as well as, the level of each of its dimensions: Self-relationship, labor involvement, supervision; communication and working conditions. This research was developed under the quantitative paradigm being descriptive and cross-sectional, with a non-experimental design. The sample consisted of 48 cashiers of the company in question. For data collection, the survey technique was used and a questionnaire was used as an instrument, which showed that 81% of those surveyed consider that the company has a good working environment in the cashier's area. Likewise, the dimensions that make up the work environment were measured, which showed that all have good levels of perception.

Keywords: Marketing: Working environment; self-relationship; labor involvement; supervision; communication; Labor conditions.

O objectivo desta investigação é determinar o nível do clima de trabalho na área de caixa da loja Wong de Ate em Lima, 2019, bem como o nível de cada uma das suas dimensões: Auto-relação, envolvimento no trabalho, supervisão; comunicação e condições de trabalho. Esta investigação foi desenvolvida sob o paradigma quantitativo sendo descritiva e transversal, com um desenho não experimental. A amostra consistiu em 48 trabalhadores de caixa da referida empresa. Para a recolha de dados, foi utilizada a técnica de inquérito e um questionário foi utilizado como instrumento, o que mostrou que 81% dos inquiridos consideravam que a empresa tinha um bom ambiente de trabalho na área da caixa. As dimensões que compõem o ambiente de trabalho foram também medidas, o que mostrou que todas elas têm bons níveis de percepção.

Palavras-chave Marketing: Clima de trabalho; auto-relação; envolvimento no trabalho; supervisão; comunicação; condições de trabalho.

INTRODUCCIÓN

La cadena de supermercados multidepartamentales llegaron a Latinoamérica en los años 90 (Berdegu y Nations, 2002), estas industrias conocida como empresas de Retail comercializan los productos de primera necesidad de forma masiva para sus clientes (Arbañil, et al, 2018). Por lo tanto, las personas acuden a estos lugares porque encuentran una diversidad de productos que sacian sus necesidades y se alinean con sus valores (Jayawardhena, Morrell y Stride, 2016).

Asimismo, las empresas de Retail están en constante crecimiento, y han ganado una gran cantidad de compradores a lo largo de los años. Asimismo, en Perú, los que lideran el mercado en el área de supermercados son: Plaza Vea, Cencosud, Tottus, Macro, entre otros. Dada la expansión de estas empresas y el volumen de clientes, el clima laboral se convierte en un elemento esencial para obtener éxito. De acuerdo a Seminario (2017), la preocupación de tener un clima laboral óptimo ha aumentado, ya que esto permite elevar la motivación, satisfacción y mejorar la productividad y rendimiento de los colaboradores. Por otra parte, este autor establece que es necesario tener en cuenta el compromiso de los colaboradores para optimizar estos factores dentro de la empresa.

Seminario (2017) determina que las percepciones en relación al clima laboral tienen un buen compromiso por parte de los colaboradores. Por esto, el autor plantea que alcanzar dicho compromiso es un factor que determinará la permanencia dentro de la organización, ayudará a disminuir la rotación de personal, absentismo y además incrementará el rendimiento. Igualmente, Ortega y Zamudio (2021) declaran que el compromiso que se logra en organizaciones ha sido estudiado por diversos autores desde inicio de los años de 1960. De acuerdo a Robbins y Judge (citado por Ortega y Zamudio, 2021), cuando una institución establece un clima laboral adecuado

sus empleados se identifican con la institución de forma particular junto con las metas y visión de ésta. Por lo tanto, estos empleados desean mantener su relación con sus empleadores.

Por ende, es necesario el estudio del clima laboral de empresas como la tienda Wong de Ate en Perú. Esta se dedica a la compra-venta de diversos productos y al ser una transnacional es importante conocer “El Clima Laboral”. Por ende, la presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de clima laboral en el área de cajas de la tienda Wong de Ate durante el 2019. Así como en las dimensiones de: Realización Personal, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales. Todo ello brindó datos suficientes que permitieron generar conocimiento que ayudarán a las siguientes investigaciones.

Para realizar la investigación fue necesario revisar estudios anteriores vinculados con el tema, con el fin de agregar aporte a esta investigación. Primeramente, es necesario delimitar el término clima laboral, para Forehand y Von Gilmer (citado por Ortega y Zamudio, 2021), es una serie de características que describen a una organización y la distinguen de otras organizaciones. Además, según estos autores, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas dentro la organización.

Por otra parte, Bustamante y Anticona (2017) señala que el clima laboral se basa en la percepción individual acerca del entorno laboral, una forma personal de interpretar la realidad según sus valores y creencias propias. No obstante, el autor también afirma que la suma de actitudes, sentimientos y comportamientos termina definiendo la naturaleza de una organización. De esta manera, Gadow (citado por Bustamante y Anticona, 2017) expresa que dentro de las organizaciones existe una realidad objetiva que conforma diversos elementos estructurales como sus políticas, tecnologías,

etcétera. Por esto, las instituciones pueden ser percibidas de diferentes maneras debido a las expectativas y particularidades de cada individuo.

Sin embargo, Naylor Pritchard y Ilgen (citado por Ortega y Zamudio, 2021) establecen que el clima laboral se da en función de las ideas de las personas; por lo cual, se proyecta a una colectividad circundante. Asimismo, Brunet (1987) considera que el clima laboral se desarrolla tanto como un conjunto de características dentro de una organización, como parte de las particularidades que constituyen a una persona y la influencia que pueda tener dentro de la institución.

Por consiguiente, Chiavenato (2009) considera que el clima organizacional está estrechamente relacionado con la motivación. Por ejemplo, cuando la motivación está elevada, el clima organizacional tiende a ser más alto, focalizarse en la satisfacción y mayor participación entre las personas. En caso de que no se pueda proporcionar un clima adecuado, los empleados presentarán estados de desinterés, apatía, insatisfacción y hasta depresión en algunos casos.

De esta forma, investigadores como Joseph M. Putti y Jarmal Singh lograron definir que la calidad del ambiente interno de la organización influye especialmente cómo los trabajadores experimentan su desempeño en el espacio de trabajo. (citado por Aguilar y Llaza, 2018). No obstante, Guillermo García Villamizar (citado por Aguilar y Llaza, 2018) sostuvo que el clima laboral se percibía tanto por los atributos físicos como por sus rasgos intangibles dentro de una organización. Por otra parte, De la Garza (2013) propone que el clima laboral pasa por un proceso de informalidad mientras las organizaciones crean cambios en las jornadas laborales; tales como: los valores, los contenidos del trabajo, el producto, las relaciones sociales en el trabajo, independientemente que se cumpla lo dispuesto en las leyes laborales.

Asimismo, según Bedregal (2019) la investigación realizada en Piura al personal de

“hipermercados Tottus SA”, se logró determinar que existen demasiados factores que participan en el clima laboral de esta empresa. Entre estos factores, el investigador sugiere que deberían ser estudiados en primer lugar las necesidades de los trabajadores en concordancia a los objetivos de dicha empresa. Por otra parte, la investigación de Bustamante y Anticono (2017), se determinó que el motivo principal de un clima laboral negativo es la influencia de las relaciones interpersonales entre los vendedores del área de electrodomésticos en la empresa Plaza Ve de Trujillo.

De igual forma, Coronel (2017) señala que la influencia del clima laboral en la rotación del personal se demostró de forma clara en los resultados, dado que un “53.4% de los 73 trabajadores encuestados están en desacuerdo con el clima laboral” (p.33). Por ello, es importante comprender los motivos de estos empleados en cuanto a la insatisfacción que encuentran en su ambiente de trabajo; la comprensión de las razones ayuda a la toma de medidas para mejorar la realidad. Según el estudio de Benavides (2016), al observar y a la vez examinar una institución, se concluye que entre los diferentes aspectos o variables de demisión se encuentra el clima organizacional. Los participantes confirmaron que dicho aspecto era la razón principal de demisión dentro de las empresas “Elmer Chocolate”; frente a esta realidad el autor planteó una variación con el fin de mejorar el clima laboral. Asimismo, se rectifica que las empresas, como se las conocen hoy en día, son un producto de las múltiples transformaciones que surgieron a lo largo de la humanidad tanto a nivel tecnológico, como social (Chiavenato, 2009).

Estas investigaciones evidencian que el clima laboral es una realidad fundamental en el mundo empresarial, la misma se inicia desde el momento que se establece las uniones entre el trabajador y el ambiente laboral. Para Palma (2004) el clima laboral lo conforman una serie de percepciones que tiene el colaborador sobre el ambiente donde labora. Bajo

estos conceptos presentados, se establece que el clima laboral consiste en una constante y estrecha relación entre el ser humano y el entorno laboral.

Por ende, la presente investigación sobre el clima laboral es de suma importancia, debido a que los datos que se obtengan serán necesarios para conocer el punto de vista de los colaboradores. Asimismo, los colaboradores son cruciales en este proceso, ya que son la evidencia laboral que demuestra los problemas que existen en este ambiente de trabajo. La realización y transmisión de los resultados logrados dispondrán de un alcance significativo para la empresa Cencosud. Por lo tanto, dicha empresa podrá proyectar y ejecutar estrategias que respalden el crecimiento de la institución, así como la consolidación del clima laboral. De la misma forma, la investigación muestra la opinión final en cuanto a las dimensiones de Autorrelación, Involucramiento personal, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales. Como último elemento, los beneficios se presentan como una mejoría, tanto para la empresa como para los colaboradores. Por ello, la empresa podrá contar con colaboradores satisfechos que llevarán a la práctica sus labores de trabajo, de una manera más eficiente al contar con un clima laboral ecuánime.

MÉTODO

A partir del objetivo planteado, el cual es determinar el nivel de clima laboral comprendido en el área de cajas de la tienda Wong de Ate. El estudio se sustentó como una investigación básica o pura porque amplia y confirma un conocimiento ya existente. Esta se ubicó dentro del paradigma cuantitativo porque mide la variable nivel de clima laboral y aplica el análisis estadístico. La investigación es de tipo descriptivo porque permitió describir y caracterizar el objeto de estudio, conocer las situaciones predominantes y el clima laboral en la empresa participante. Toma un diseño no experimental porque no se manipula ninguna variable. El diseño de investigación es un

plan o estrategia con el propósito de cumplir con los objetivos de estudio, responder a las preguntas de investigación y a los objetivos. (Hernández et al., 2010). De corte transversal porque el cuestionario se aplicó una sola vez.

Por otra parte, la población para un estudio de investigación debe cumplir una secuencia de criterios determinados que permitan delimitar la muestra del estudio (Arias Gómez et al., 2016). En esta oportunidad se utilizó un muestreo probabilístico de acuerdo a la teoría estadística para seleccionar una muestra conformada por 48 colaboradores de ambos sexos que trabajan en la empresa participantes. Entre ellos se encuentran supervisores de caja, los colaboradores de caja que tienen un tiempo mínimo de laborar de 6 meses, con edades comprendidas entre 20 y 50 años.

De esta manera, partiendo de las premisas teóricas analizadas, se diseñaron las etapas de la investigación, las cuales responden a un estudio donde se cuenta con los recursos humanos necesarios, el grupo social objeto de estudio son los trabajadores del área de cajas de la tienda Wong Ate. El tiempo de recolección de la información se lleva a cabo el 15 de julio del 2019. Se tomaron los datos en este momento de manera única para después analizarlos. La investigación se ejecutó exactamente en el área de cajas de la tienda "Wong" ubicada Av. La molina N° 378 Ate. Ciudad Lima. Perú – 2019. Para ello se seleccionó la técnica de la encuesta, la cual permitió registrar las situaciones que giran en torno al clima laboral en el área de caja.

Para medir la variable clima laboral, se estableció como técnica la encuesta a través de un cuestionario como instrumento. En este caso se basó en el cuestionario sobre Clima laboral CL- SPC propuesto por Palma (2004), el mismo consta de 50 ítems y mide las dimensiones de Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones laborales, Autorrealización. Las respuestas se organizaron en escala de Likert en su formato original y cuantificadas cada respuesta; estas son: "Totalmente desacuerdo (a) = 1 punto; En desacuerdo(a) = 2 puntos; Indeciso(a) = 3 puntos;

De acuerdo(a) =4 puntos; Totalmente de acuerdo (a) =5 puntos”. Distribución de ítems: Factor I: Realización Personal; Factor II: Involucramiento Laboral; Factor III: Supervisión; Factor IV: Comunicación; Factor V: Condiciones laborales.

Se determinó la confiabilidad del instrumento a través de un análisis a los resultados de la prueba piloto a los trabajadores de la empresa Cencosud Retail Perú S.A. Área de cajas, tienda Wong Ate – 2019. Esto arrojó mediante consistencia interna, un coeficiente alfa de Cronbach de 0.988, lo que denota alta confiabilidad del instrumento.

Para la recolección de los datos se solicitó los permisos correspondientes de la empresa para realizar la investigación, logrando resultados positivos por parte de las autoridades y de los participantes encuestados. Se presentó el consentimiento informado para proveer a los participantes de la empresa Wong los requerimientos que deben tomar en cuenta; así como para resolver los cuestionarios de manera óptima. Se entregó un cuestionario de investigación en una hoja impresa a cada colaborador, de modo que los encuestados marcaron directamente sus respuestas en una sola sesión y en un tiempo promedio de 30 minutos.

La aplicación del instrumento se realizó de manera manual; para el procesamiento de los datos se ingresó la información en el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences “SPSS, versión 21.0 para Windows” el cual permitirá analizar de manera confiable los datos. Dicho programa es un conjunto de programas estadísticos orientados a analizar los datos recolectados, los mismos que se ingresara y se tabularan en el Excel para luego ser importarlo al programa IBM SPSS Statistics 25. De esta manera, se puede analizar los datos con un programa accesible que permite obtener los resultados de una forma totalmente confiable (Pérez, 2015).

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras la recolección y procesamiento de los datos a través del cuestionario aplicado sobre clima laboral en el área de cajas de la tienda Wong Ate, empresa Cencosud Retail Perú s.a. Los resultados generales del clima laboral y las dimensiones se organizan en tablas para su análisis, interpretación y discusión, considerando así sus problemáticas y los objetivos de la investigación (Tabla N°1).

Del total de datos registrados a los 48 colaboradores del área de caja tienda Wong de Ate, se obtuvo que un 2% percibe un mal clima laboral, un 17% percibe un regular clima laboral y un 81% percibe un buen clima laboral.

Tabla 1. Nivel del Clima Laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Mal Clima Laboral	1	2,0
Regular Clima Laboral	8	17,0
Buen Clima Laboral	39	81,0
Total	48	100,0

Elaboración Propia

Seguidamente, se realizó la medición de las dimensiones del clima laboral, las cuales son: autorrealización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. En cuanto a la medición de la dimensión

autorrealización personal, esta arrojó que un 2% indica una baja realización personal, un 13% indica una regular realización personal y un 85% indica una buena realización personal (Tabla N°2).

Tabla 2. Dimensión de autorrealización personal

Dimensiones	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Autorrealización	Baja Realización Personal	1	2,0
	Regular Realización Personal	6	13,0
	Buen Realización Personal	41	85,0
	Total	48	100,0

Elaboración Propia

Por otra parte, la medición de la dimensión involucramiento laboral arrojó que un 2% indica un bajo involucramiento laboral, un 4% indica un regular involucramiento laboral y un 94% indica un buen involucramiento laboral (Tabla N°3). Igualmente, la medición de la dimensión supervisión laboral arrojó que un 2% indica una baja supervisión laboral, un 8% indica una regular supervisión laboral y un 90% indica una buena supervisión laboral (Tabla N°3).

Después continúa, la medición de la dimensión comunicación laboral arrojó que un 2% indica una baja supervisión laboral, un 19% indica una regular comunicación laboral y un 79% indica una buena comunicación laboral (Tabla N°3). Finalmente, la medición de la dimensión condiciones laborales arrojó que un 2% indica unas bajas condiciones laborales, un 19% indica unas regulares comunicación laboral y un 79% indica unas buenas condiciones laborales (Tabla N°3).

Tabla 1. Nivel del Clima Laboral

Dimensiones	Escala	Frecuencia	Porcentaje
Involucramiento Laboral	Bajo involucramiento Laboral	1	2,0
	Regular Involucramiento Laboral	2	4,0
	Buen Involucramiento Laboral	45	94,0
	Total	48	100,0
Supervisión	Mal Supervisión	1	2,0
	Regular Supervisión	4	8,0
	Buen Supervisión	43	90,0
	Total	48	100,0
Comunicación	Mala Comunicación	1	2,0
	Regular Comunicación	9	19,0
	Buena Comunicación	38	79,0
	Total	48	100,0
Condiciones Laborales	Mala Condiciones laborales	1	2,0
	Regular Condiciones laborales	9	19,0
	Buena Condiciones laborales	38	79,0
	Total	48	100,0

Elaboración Propia

DISCUSIÓN

De acuerdo con el objetivo de la presente investigación, el cual fue determinar el nivel de clima laboral, en consecuencia, se halló la existencia de un buen clima laboral en el área de cajas de la tienda Wong - Ate., Lima Perú 2019 y dado los resultados obtenidos del instrumento aplicado se puede determinar que en la empresa estudiada hay un buen clima laboral. Pues desde la perspectiva de los colaboradores, quienes en su mayoría (81%) respondieron con la escala de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Frente a estos resultados se puede contrastar con otros estudios como el de Ayala y Pérez (2016), realizado en Chiclayo en el área de ventas de tiendas Efe, halló que el 77.80 % de los colaboradores considera que existe un clima laboral ameno en la organización, mientras que el 11.10% de los colaboradores se siente indeciso.

En dicho caso se determinó que las características que afectan el clima laboral son falta de motivación, reconocimiento y no se fomenta la comunicación interna, aspectos que conllevan al personal a no cumplir sus funciones de manera óptima. De la misma manera, Lobaton (2017) en un estudio realizado en una tienda de Supermercados en Lima se verificó que el clima laboral es favorable ya que tiene las $\frac{3}{4}$ partes de los colaboradores dicen estar satisfechos. Esto se debe a que los colaboradores consideran que tienen oportunidades de desarrollo y están satisfechos con sus jefes de dirección. De las evidencias anteriores, se puede observar que los colaboradores perciben un buen clima laboral debido a una buena relación con sus jefes, tener oportunidades de hacer línea de carrera y ser reconocidos; también se puede observar que la falta de reconocimiento y falta de comunicación son factores importantes que afectan el clima laboral.



Por otra parte, Llanos (2019) en un estudio realizado en el área de ventas de la empresa Autoplan en Cajamarca, concluye que el clima laboral es percibido mayoritariamente como regular, ya que gran parte de los colaboradores pocas veces percibe estrategias o acciones favorables en el clima laboral. Asimismo, el análisis de sus dimensiones autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones, arrojan un resultado de clasificación malo. De igual manera, Angulo (2017) realizó un estudio en el área de cajas de una empresa ferretera en Trujillo, la investigación concluyó que el 93,3% de los encuestados perciben un clima laboral en un nivel regular. Igualmente, se encontró que el regular clima laboral tiene incidencia en el rendimiento laboral de los colaboradores.

Por otra parte, Coronel (2017) un estudio realizado en el Supermercado Metro Plaza Norte en Lima, se evidenció la inconformidad en cuanto al clima laboral por parte de los trabajadores, dado que 39 de los 73 trabajadores encuestados que representa el 53.4% están en desacuerdo con el clima laboral del Supermercado Metro Plaza Norte. Asimismo más de la mitad de los trabajadores están en desacuerdo con las normas internas de la empresa y el factor humano.

Al analizar la dimensión realización personal en la presente investigación, se puede observar que los colaboradores que laboran en el área de cajas de la tienda Wong Ate en Lima sienten apoyo para desarrollarse en la empresa y consideran que tienen oportunidades de crecimiento. Frente a esto, Alvarado (2017) encontró que un 94% de los encuestados percibe como bueno el involucramiento personal, esto refleja que los empleados tienen una alta participación con los objetivos de la empresa. Igualmente, Bayona (2021) encontró que el 43% de los encuestados ubican en el nivel bueno supervisión laboral, a su vez el 39% lo ubica en un nivel regular y el 17% señala que es malo esto refleja que los jefes inmediatos

del área deben trabajar más adecuadamente en la transmitiendo la información y brindar apoyo a sus colaboradores a cargo. Así Chiavenato (2009) menciona que los trabajadores al tener claridad sobre sus líneas de autoridad generan confianza y una mejor solución de los conflictos laborales que suceden en las áreas de la empresa.

En la presente investigación se halló que en la dimensión comunicación el 79% de los colaboradores percibe como buena la comunicación laboral. Esto refleja que la Tienda Wong Ate en Lima se practica una comunicación activa, asertiva y proactiva mejorando así la productividad de la empresa. Frente a esto (Chiavenato, 2009) menciona que “una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común” (p. 150). Por otra parte, en el nivel de condiciones laborales se encontró un 79% de los colaboradores percibe que hay buenas condiciones laborales en la Tienda Wong Ate en Lima; con lo cual podemos determinar que los colaboradores se sienten contentos y cómodos con la infraestructura y beneficios sociales que brinda la empresa. Asimismo, Seminario (2017) observó en su investigación que el grueso muestral estuvo orientado a una tendencia positiva 53.47% y positiva 29.26% concluyendo que la percepción de las condiciones laborales es favorable. Así Robbins (2004) menciona que un buen ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del colaborador.

Los resultados encontrados en la presente investigación servirán como referencia bibliográfica para estudios de análisis de clima laboral, demostrando que analizar el nivel de clima laboral al igual que las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales brinda información valiosa para las empresas.

Además, servirá para que la empresa Cencosud Retail Perú S.A. “Tienda Wong Ate”, continúe con sus procesos internos y siga trabajando como lo está haciendo. Pues en los resultados tienen una buena expectativa de cada cliente interno o colaborador para la empresa, brindando una buena referencia por parte cada uno de ellos. Esto llevará a que la empresa sea más sólida y competitiva.

CONCLUSIONES

Una vez analizados e interpretado los autores que sustentan la investigación; así como analizados los resultados y contrastados con otras investigaciones, se llegaron a las siguientes conclusiones: 1.- Se logró determinar que el clima laboral en el área de cajas de la tienda Wong tiene un buen nivel (81%); los colaboradores perciben un buen clima laboral, de esta manera la empresa estaría muy próximo a lograr un clima laboral excelente. 2.- los colaboradores de la tienda Wong en su mayoría se sienten autorrealizados dentro de la institución porque existen oportunidades de superación; 3.- El personal se siente identificado con los valores y comprometidos con la organización para el cumplimiento y desarrollo de la misma; 4.- Se percibe una buena supervisión por parte de los jefes en las actividades laborales; 5.- Existe una buena comunicación entre colaboradores y supervisores en general, esto se refleja en la precisión de la información en cuanto al funcionamiento interno que se realiza en la institución y en la atención a los clientes; 6.- Asimismo, se evidencia buenas condiciones laborales ya que la infraestructura de la Tienda Wong Ate es adecuada y suministra oportunamente a los colaboradores, los elementos materiales que facilita el cumplimiento de las tareas.

Al estudiar el clima laboral de la tienda Wong, aun cuando mantiene un buen nivel del clima laboral, se sugiere que el mejoramiento continuo sea progresivo a través de un mapeo de datos anualmente. Del mismo modo, se recomienda a la empresa mejorar el clima laboral en la dimensión

Autorrealización; implementar programas o carreras en líneas. En la dimensión involucramiento laboral; difundir las políticas de la institución permitiendo al cliente interno involucrarse y participar en el proceso cultural de la institución. En la dimensión supervisión; ejecutar técnicas de fortalecimiento en trabajos de equipos, propiciar capacitación sobre las deficiencias encontradas en las diversas áreas; En la dimensión comunicación; difundir el origen, naturaleza y fines institucionales de la empresa; En la dimensión condiciones laborales programar acciones destinadas a una eficaz integración de los recursos humanos, propiciar una cultura de la calidad, adaptación continua a los cambios culturales y tecnológicos, desarrollar del trabajo cooperativo y en equipo con un alto nivel de compromiso con el objetivo de la institución. De este modo podrá tomar las medidas correspondientes para lograr un clima excelente.

REFERENCIAS

- Aguilar Cruz, C., y Llaza Corrales, M. (2018). Percepción de los Trabajadores de la Universidad Católica de Santa María respecto al Clima Laboral-Arequipa, 2018. Tesis de grado. Universidad Católica de Santa María
- Alvarado, H. (2017). El Clima Laboral y el desempeño Laboral del Personal operativo de la Empresa Sedalib S.A. 2015. Tesis de grado. Universidad Nacional de Trujillo.
- Angulo, S. (2018). El clima laboral y el desempeño del personal que brinda servicios en el área de caja en una empresa ferretera de la ciudad de Trujillo -2017. Tesis de licenciatura. Universidad Privada del Norte. <http://hdl.handle.net/11537/14724>
- Arbañil, J., Ynfante, M., Figueroa, S., y Velásquez, J. (2018). Innovación del Modelo de Negocio para Mejorar la Experiencia de Compra de los Clientes de un Supermercado. Tesis de Maestría. ESAN Graduate School of Business.
- Arias Gómez, J., Villasís M., y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>

- Ayala, N., y Pérez, A. (2016). La Motivación y su influencia en el Clima Laboral de los colaboradores en el área de ventas, de tiendas Efe sede Chiclayo, 2016. Tesis de grado. Universidad Señor de Sipán.
- Bayona, M. (2021). Supervisión laboral y su influencia en la calidad del servicio - Proseguridad s.a. Chiclayo – 2020. Tesis de grado. Universidad Señor de Sipán.
- Bedregal, K. (2019). Motivación y Clima Laboral en los Colaboradores. Tesis de maestría. Universidad Privada Antenor Orrego. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/5049>.
- Benavides, D. (2016). El Clima Organizacional como Factor Influyente en la Productividad y Desempeño de las Actuales Organizaciones. Tesis de grado. Universidad Santo Tomás.
- Berdegú, J., y Nations, U. (2002). La rápida expansión de los supermercados en América Latina: desafíos y oportunidades para el desarrollo. *Revista Economía*, 25(49), 85–119. <https://doi.org/10.2307/2550712>
- Brunet, L. (1987). El clima laboral de trabajo en las organizaciones (1ª ed.). Trillas
- Bustamante, M. y Anticona, D. (2018). Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima laboral del área de electrodomésticos de Supermercados Plaza Veá. Tesis de grado. Universidad Privada del Norte. Cencosud. (2018). Memoria Anual Cencosud 2018.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano Gestión de Talento Humano. McGraw-Hill Companies, Inc.,
- Coronel, M. (2017). Influencia del Clima Laboral en la rotación de personal área servicio al cliente supermercados Metro Plaza Norte, Lima 2017. Tesis de Grado. Universidad César Vallejo.
- De la Garza, E. (2013). Trabajo no clásico y flexibilidad. *Caderno CRH*, 26(68), 315–330. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792013000200007>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana Editores
- Jayawardhena, C, Morrell, K., y Stride C. (2016) Ethical consumption behaviours in supermarket shoppers: determinants and marketing implications, *Journal of Marketing Management*. 32, (7-8), 777-805, DOI: 10.1080/0267257X.2015.1134627
- Llanos Hernández, A. (2019). Clima Laboral y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los colaboradores del área de ventas de la empresa Autoplan filial Cajamarca-2018. Tesis de grado. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Lobaton, L. (2017). El Clima Laboral de los colaboradores de una tienda de Supermercados en el distrito de Jesús María, Lima 2017. Tesis de Grado. Universidad César Vallejo.
- Ortega, E. y Zamudio, A. (2021). Relación entre compromiso organizacional y clima laboral en una empresa del sector retail de mejoramiento del hogar. Tesis de grado. Universidad Continental.
- Palma, S. (2004), Escala Clima laboral CLSPC. Cartolan
- Pérez, S. (2015). Estadística Básica. Aplicación con SPSS [Diapositiva de PowerPoint]. Doc Player. <https://docplayer.es/12000234-Estadistica-basica-aplicacion-con-spss-sabina-perez-vicente-unidad-de-calidad-apes-hospital-costa-del-sol-sabina-perez-exts-juntadeandalucia.html>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Education.
- Seminario, S. (2017). Clima Laboral y Compromiso Organizacional en vendedores de una empresa de tipo retail de Lima Metropolitana. Tesis de grado. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión - Lima, 2019

Internal communication and job satisfaction of workers in the financial area of the Universidad Peruana Unión - Lima, 2019

Comunicação interna e satisfação profissional dos trabalhadores da área financeira da Universidad Peruana Unión - Lima, 2019

Raquel Ramírez Ishuiza

raquelramirez@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0001-7372-6254>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

Karina Rodríguez Mamani

karinar@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0003-3455-5709>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.1i1.3>

Thalía Marimar Rengifo Del Águila

thaliarengifo@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-1767-0193>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

Mg. Guido Ángelo Huapaya Flores

angelo.huapaya@upeu.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1237-2886>

Universidad Peruana Unión, Lima, Perú,

Artículo recibido el 16 de abril de 2021 / Arbitrado el 04 de mayo de 2021 / Aceptado el 06 de junio de 2021 / Publicado el 01 de julio de 2021

RESUMEN

En la actualidad es muy importante los procesos de interacción entre los trabajadores de cualquier organización. En tal sentido, la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la satisfacción laboral de los trabajadores del Área Financiera de la Universidad Peruana Unión-Lima, 2019. En base esto la investigación tiene un diseño descriptivo, correlacional, transversal cuya muestra es de 20 trabajadores. Se aplicó como instrumento un cuestionario organizado en 2 secciones de 15 ítems cada una. Dando como resultado que la comunicación interna alcanza un 50% y se ubica en un nivel moderado frente a la comunicación organizacional e interpersonal. Por otra parte, la satisfacción laboral alcanza un 45% y se ubica en un nivel moderado frente a satisfacción en el trabajo y remuneraciones. Esto indica que la comunicación al ser positiva identifica la satisfacción laboral de los trabajadores. Finalmente, se concluye que la relación entre las variables contrastadas es fuerte.

Palabras clave: Comunicación interna; satisfacción laboral; trabajadores, universidad.

ABSTRACT

Nowadays, it is very important the interaction processes among the workers of any organization. In this sense, the present research aims to determine the relationship between internal communication and job satisfaction of workers in the Financial Area of the Universidad Peruana Unión-Lima, 2019. Based on this, the research has a descriptive, correlational, cross-sectional design with a sample of 20 workers. A questionnaire organized in 2 sections of 15 items each was applied as an instrument. As a result, internal communication reached 50% and is located at a moderate level compared to organizational and interpersonal communication. On the other hand, job satisfaction reaches 45% and is located at a moderate level compared to job satisfaction and compensation. This indicates that communication, being positive, identifies workers' job satisfaction. Finally, it is concluded that the relationship between the contrasted variables is strong.

Keywords: Marketing: Internal communication; job satisfaction; workers, university.

RESUMO

Hoje em dia, os processos de interação entre trabalhadores de qualquer organização são muito importantes. Neste sentido, a presente investigação visa determinar a relação entre a comunicação interna e a satisfação profissional dos trabalhadores da Área Financeira da Universidade Peruana Unión-Lima, 2019. Com base nisto, a investigação tem um desenho descritivo, correlativo e transversal com uma amostra de 20 trabalhadores. Foi aplicado como instrumento um questionário organizado em duas seções de 15 itens cada. O resultado foi que a comunicação interna atingiu 50% e estava a um nível moderado em comparação com a comunicação organizacional e interpessoal. Por outro lado, a satisfação profissional atinge 45% e está a um nível moderado em comparação com a satisfação profissional e a remuneração. Isto indica que a comunicação, sendo positiva, identifica a satisfação dos trabalhadores no trabalho. Finalmente, conclui-se que a relação entre as variáveis contrastadas é forte.

Palavras-chave Comunicação interna; satisfação profissional; empregados, universidade.

INTRODUCCION

A nivel mundial, tanto la comunicación interna como la satisfacción son consideradas como aspectos claves de una organización, pues los trabajadores hallarán una satisfacción laboral. Gracias a estos elementos, se puede alcanzar cierto grado de productividad. (Vásquez, 2014).

Hoy en día existe un crecimiento de sistema financiero en Perú, esto conlleva a todas las empresas e instituciones a crear sistemas propios que se manejen dentro de la organización para un mejor control. Asimismo, el desarrollo de nuevos canales de atención, perfeccionamiento en los procesos que buscan mejor la calidad de atención a los clientes internos y externos de la Institución. Las universidades no están exentas de estos enfoques, que pueden contribuir a crear un ambiente laboral más satisfactorio.

Por otra parte, en la actualidad las empresas buscan asegurar la comodidad de los colaboradores junto a la de los equipos gerenciales. Por ello, la comunicación es un medio que, si no se ejerce adecuadamente, puede convertirse en una de las debilidades de los colaboradores y la empresa. Dada la relevancia de este aspecto, se planteó como objetivo de la presente investigación determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la satisfacción laboral de los trabajadores del Área Financiera de la Universidad Peruana Unión-Lima, 2019.

Dicha institución tiene más de cien años dedicada a la calidad educativa. En 1919 surge como un Instituto Industrial en el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima y en 1944 cambia de nombre a Colegio Unión. A partir de este momento logra obtener prestigio a nivel nacional e internacional. En 1969 se convierte en el Centro de Educación Superior Unión (CESU), oficializando los estudios de rango superior que venía ofreciendo en sus aulas desde 1947. En los años setenta en respuesta a la reforma educativa nacional que se llevó a cabo, la institución pasa a ser Seminario Adventista Unión.

Luego a partir de 1995 cambió su denominación a Universidad Peruana Unión. Hoy por hoy, esta casa de estudio continúa trabajando para la mejora de los procesos educativos que la caracteriza. En la actualidad cuenta con 24 programas de pregrado, 23 programas de maestría y 7 programas de doctorado en la sede Lima; 13 programas de estudio en la filial Juliaca y 09 programas de estudio en la filial Tarapoto.

Por ello, resulta importante que una institución como la Universidad Peruana Unión estudie los factores comunicacionales entre sus trabajadores; una muestra de ello es la presente investigación. Para comenzar es necesario delimitar el término comunicación organizacional. Según Ponce (2015), la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral. De acuerdo al investigador, frecuentemente los pasos de una comunicación pueden llegar a ser inadecuados, innecesarios, ralentizados por no ser directos y no permitir la retroalimentación. Adicionalmente, la investigación de Manzano (2016) determinó que la comunicación interna influye en el desempeño laboral, sustentada en el adecuado uso de los tipos de comunicación, los medios de comunicación interna e iniciativas de mejora.

De esta manera, la comunicación interna es vista como el motor de las organizaciones. Esto puede producir la satisfacción o insatisfacción del personal, influenciando su productividad y rentabilidad (Aced y Miquel, 2021). Cuando existe una comunicación efectiva y afectiva en la organización, los empleados pueden disfrutar del espacio y de sus relaciones laborales. Esto puede motivar a los miembros de la organización a trabajar mancomunadamente para lograr el mismo objetivo; aumentando así el valor del trabajo en cada colaborador (Bueno, 2014).

Por consiguiente, la relación entre comunicación interna y satisfacción laboral han sido muy estudiadas en la literatura. Esto brinda la posibilidad de analizar diversos enfoques que

proporcionan ideas y métodos para su abordaje.

En tal sentido, Ramírez y Benítez (2012) evidenciaron en su investigación que la comunicación representa el segundo elemento mejor calificado; por arriba de desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal. Por otra parte, Concha (2016) demostró que la relación entre el nivel de satisfacción laboral y la comunicación interna de los trabajadores es positiva. No obstante, la investigación de Silva (2016) concluyó que el nivel de comunicación interna en la institución analizada es alto, pero la satisfacción laboral es baja. Por lo tanto, el investigador determina que la institución utiliza una forma de comunicación tradicional e instrumental, en otras palabras, que no permite los desafíos y oportunidades de la creatividad individual.

Por otra parte, Zuñiga y Chávez (2018) concluyen en su investigación que la satisfacción con respecto a la comunicación interna alcanzó un nivel medio. Específicamente, los investigadores demostraron que, en la institución analizada, la comunicación descendente es la comunicación predominante. Asimismo, se tomó en cuenta la investigación de Roca (2012), quien sustenta la importancia de la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral para la población.

Por lo tanto, la presente investigación permitiría comprender la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral a profundidad. Esto abre la posibilidad de implementar estrategias en el área financiera de la Universidad Peruana Unión, dirigidas a propiciar cambios específicos en el proceso de comunicación interna, generar satisfacción laboral entre los empleados y promover la creación de nuevas investigaciones sobre los mismos.

En tal sentido, según Andrade (2005) la comunicación interna es un eje primordial en las empresas y su objetivo es ayudar al logro de los resultados organizacionales; así como lograr que los trabajadores se identifiquen con la

empresa. Proporcionando información notable, suficiente y oportuna que refuerza su integración. En consecuencia, estos datos generan un perfil propicio dentro de la organización, promoviendo relaciones eficientes y de confianza necesarias para coordinar adecuadamente y responsablemente todos los medios disponibles para alcanzar el objetivo de la empresa.

Por otra parte, Chiang (2012) afirma que el objetivo de la comunicación interna en las empresas es aprobar la formación de los esfuerzos de todos sus individuos. Por ende, es uno de los mecanismos medulares para articular las relaciones entre las diversas jurisdicciones de la organización empresarial. Por otro lado, La Porte (2001) define la comunicación interna como un tipo de comunicación que

... favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas de una organización, generando la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la empresa y llevar a cabo, con eficacia y eficiencia, la realización de su misión (p.43).

No obstante, la comunicación interna siempre ha existido como realidad y fenómeno empresarial porque tiene sus raíces en la esencia de toda organización. Para Watzlawic (1991), es imposible que una entidad no se sienta partícipe debido a que la interacción entre sus ayudantes es esencial para el logro de las tareas y su éxito. De esta forma, este recurso comenzó a desarrollarse en Estados Unidos y Europa a finales de la década de 1970 cuando se mostró en los organigramas como una situación casi siempre está enlazada con la estrategia de recursos humano.

A través del tiempo, las organizaciones han coexistido con el factor de la comunicación. Esto lo reafirma Watzlawic (1991), cuando señala

que es insostenible la falta de comunicación en una organización, porque la comunicación entre sus individuos es imprescindible para tener progresos y éxitos en la organización. La fase de la comunicación y su observación; así como la organización y sus métodos de gestión de recursos humanos han sido un factor de constante estudio a lo largo del desarrollo de la historia reciente. Esto es gracias a los distintos investigadores que han contribuido al desarrollo de la comunicación interna en las instituciones y el papel que se le ha atribuido.

Inicialmente, el concepto de comunicación interna surgió con la Escuela de Relaciones Humanas. De acuerdo a este enfoque humanista, la organización debe considerar la condición humana, promover el trabajo y el interés del equipo, así como de las personas. Por otra parte, se conciben y resguardan las escuelas motivacionales para los trabajadores bajo el criterio de que un trabajador más feliz es un trabajador más rentable (Mayo, 2005).

Por su parte, Hernández y Rodríguez (1994) dieron a conocer una nueva percepción de la comunicación en las organizaciones, señalando que la comunicación es un componente clave de la difusión del conocimiento organizacional. De esta forma, el más grande desafío en este proceso es difundir el conocimiento de manera interna y externa, en todas las direcciones y sentidos de la organización. El éxito de esta idea se basa en varios aspectos como: la tecnología, la creación de redes y los ordenadores centrales. Estos elementos tecnológicos sirven para el procesamiento de grandes cantidades de datos que se han elevado enormemente; asimismo, la transformación de la idea de conectividad que se ha extendido en todas las instituciones.

Por lo cual, a pesar del cambio constante de los departamentos administrativos, las herramientas tecnológicas son un medio para mejorar la eficiencia organizacional. El desarrollo de estas

herramientas como disciplina moderna resulta importante para el crecimiento económico y empresarial en la estructura, planes y objetivos de la empresa (Hernández y Rodríguez, 1994)

Con respecto a la satisfacción laboral, Weiss y Brief (2001) la definen como una combinación de factores que afectan la percepción y la cognición. De acuerdo a estos investigadores, tanto los factores cognitivos como los sensitivos cooperan para lograr la satisfacción laboral. En otras palabras, dicha satisfacción es un estado interno que dependerá de aspectos emocionales o cognitivos.

Por otro lado, Ortiz y Cruz (2008) afirman que la satisfacción laboral puede incrementar la productividad global de la organización y reducir el desgaste laboral. Por lo cual, el estudio del clima laboral de una organización resulta vital para determinar qué factores se deben abordar y mejorarlos para tener un impacto positivo en el mismo. En este orden de ideas, Colquitt, et al. (2007) determinan que la satisfacción laboral afecta directamente en el desempeño laboral y el compromiso organizacional. Por esta razón, si un empleado está satisfecho con su trabajo y siente emociones positivas durante su jornada, éste tiene un mejor desempeño y permanece en el espacio por un período de tiempo más prolongado.

En la presente investigación, se relacionó la satisfacción laboral con una serie de teorías del ámbito psicológico. Tal es el caso de Muchinsky (2001), quien explica que a principios del siglo XX se incluyó la satisfacción laboral como una variable relacionada con el desempeño de una gestión científica. Posteriormente, este autor señala que los estudios realizados por Elton Mayo en 1933 usaron la psicología para medir sus discernimientos y teorías en la optimización de las interacciones sociales y, sobre todo, al estudio del emprendimiento y la influencia de las condiciones físicas en el desempeño del personal.

No obstante, Hoppock (1935) fue quien realizó el primer estudio formal de satisfacción

laboral, en el que se consideraron las diferencias entre individuos y grupos. Como resultado, se encontraron diferencias importantes en la satisfacción, según grupos ocupacionales y tipos de actividades realizadas. Por ello, el nivel más alto pertenece a las ocupaciones de liderazgo y el más bajo a las no calificadas.

Asimismo, Locke y Latham (1990) para 1973 habían realizado alrededor de 3.300 estudios sobre satisfacción laboral. Luego, Judge y Church (2000) determinaron que, hasta el año 2000, se habían realizado 7.856 estudios. Tal número de investigaciones evidencia el creciente entusiasmo por monitorear los niveles de satisfacción laboral.

En tal sentido, un elemento importante en la satisfacción es cómo el empleador satisface las necesidades de los empleados. En cuanto a esto, Díaz y Quijada (2005) encontraron que las necesidades de los trabajadores podrían dividirse en dos tipos: necesidades de higiene (externas) y necesidades motivacionales (internas).

El primero se basa en factores que determinan al sujeto en su contexto laboral, entre ellos: salario, normativa interna, relación jefe-empleado y clima organizacional. En otras palabras, se refieren a todos aquellos factores que el lugar de trabajo implementa y promueve con el fin de lograr el bienestar y comodidad de los empleados.

El segundo se basa en los factores internos del trabajador, esto incluye los roles que el trabajador tiene en su lugar de trabajo, la oportunidad de ascender el aumento de la capacidad y destrezas. Por lo cual, esto agrupa a todas las causas relacionadas con la autorrealización, la realización personal y los objetivos profesionales.

Díaz y Quijada (2005) afirmaron que las necesidades internas fueron las que provocaron una respuesta positiva por parte del colaborador. Por lo cual, las necesidades de motivación llevan a la satisfacción laboral, ya que se fundamentan en las expectativas internas y personales que tiene el trabajador.

Como último elemento psicológico, se consideró las teorías basadas en procesos intrapersonales. Estas emergen de la evaluación interna que ejecuta el trabajador frente a los beneficios, estímulos o buenos resultados que se pueden dar dentro del trabajo que ejecuta. Además, esta evaluación estará establecida por las necesidades físicas y psicológicas que posee el colaborador. Por otro lado, las teorías en base a procesos interpersonales van en función del factor social (Peiró y Prieto, 1996).

En este orden de ideas, Locke (1969) elaboró una teoría en la que la satisfacción laboral es función de dos componentes: las necesidades del empleado o las condiciones del sujeto y los valores o elementos laborales que el sujeto va adquiriendo al interactuar con su contexto laboral. Por otra parte, el autor sugiere que siempre habrá satisfacción laboral cuando el empleado pueda complacer sus necesidades a través de la estimulación laboral.

Por consiguiente, Locke (1969) declara que se logra obtener la estimulación laboral a través de la interacción del trabajador con facetas o factores que ofrece el ambiente laboral, como el reconocimiento, promoción del puesto, compensación, entre otros.

No obstante, el investigador determinó que había una serie de elementos que influyen la satisfacción. Por lo cual, la denominada observancia laboral tiene tres elementos: tipo de variable o circunstancia, medida o profundidad de satisfacción y utilidad del factor para el trabajador. Esta última parte de la jerarquía interna que realiza el empleado en orden de importancia según sus necesidades y definirá la intensidad o el grado de satisfacción. Asimismo, la comunicación interna es una de las columnas base de la coordinación y funcionamiento eficiente de una empresa u organización. Por tanto, evaluar la satisfacción de la comunicación interna de la organización es sustancial para tener referentes en el desarrollo de este proceso (Locke, 1969).

Adicionalmente, se tomó en consideración la teoría del grupo de referencia social. Esta establece

que la comunicación se basa en el contexto social del sujeto, el cual será el marco de referencia para evaluar los factores, el contexto de trabajo y las tareas que realiza. Por otra parte, en esta teoría, se explica que la satisfacción laboral deriva de cómo los elementos determinados del trabajo se corresponden con las expectativas, deseos y gustos de las personas escogidas, en base a indicadores como: la situación de procedencia, nivel socio-económico y recinto que visita (Merton, 1968).

Según Peiró y Prieto (1996), los factores externos como la familia, el ambiente social y el entorno social son los encargados de indicar la satisfacción profesional. Bajo esta perspectiva, la disconformidad de los empleados nace cuando se perciben fallas por parte del empleador. Por esta razón, los grupos sociales afectados por la presión laboral cambian sus actitudes y emociones hacia el entorno laboral.

Por último, Quarstein et al. (1992) establecen que la satisfacción laboral depende del contexto social de las personas; este elemento servirá como marco de referencia para tantear las causas, el contexto laboral y las lecciones a ejecutar. Por otra parte, a diferencia de los anteriores enfoques, aquí se concibe la satisfacción laboral como un mecanismo para que los subordinados resuelvan situaciones y así optimizar dicha satisfacción.

Para ello, se parte principalmente de hechos situacionales que consta de dos elementos: las diferencias de ambiente, las cuales son determinadas por la pre evaluación de los sujetos (por ejemplo, antecedente al trabajo); y eventos situacionales provocados por la experiencia laboral. Por lo tanto, la satisfacción laboral se refleja en las reacciones positivas o negativas de los subordinados ante acontecimientos inesperados y ocasionales en el lugar de trabajo.

Se puede concluir que los trabajadores logran controlar y anticipar las características de los entornos antes de iniciar sus labores. Por lo tanto, la literatura sugiere modificar la estructura

para ajustarla en función de sus necesidades y satisfacer las expectativas personales. Sin embargo, los sucesos en el espacio de trabajo expresarán la satisfacción laboral del trabajador, frente a los acontecimientos o conocimientos no anticipado a través del comportamiento, la actitud y las emociones del trabajador.

Al sistematizar el objeto de estudio de la presente investigación, se estableció como variable independiente Comunicación interna y como variable dependiente Satisfacción Laboral.

MÉTODO

De acuerdo al objetivo planteado en la presente investigación, el cual es determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la satisfacción laboral de los trabajadores del Área Financiera de la Universidad Peruana Unión-Lima, 2019, se enmarcó en el paradigma cuantitativo. Para ello, es un tipo de investigación descriptiva correlacional, porque describe las situaciones problemáticas referidas a comunicación interna y satisfacción laboral, las cuales constituyen las variables. Así bien, el estudio describe el comportamiento de las variables y es transversal porque se levantó la data en un solo momento. Según, Hernández (2007) se puede buscar la conexión entre ellas y la información se puede recolectar solo una vez.

Esta investigación se realizó con los integrantes del área financiera de la Universidad Peruana Unión (UPeU) Lima conformada por 20 personas. Dada la pequeña población se decidió hacer el estudio de forma probabilística y utilizar como muestra a todas las personas.

La técnica empleada para la investigación fue la encuesta a través del cuestionario diseñado por Quequejana y Alipazarga (2018); el cual permitió medir el nivel de comunicación interna y satisfacción laboral. Este instrumento cuenta con 2 secciones de 15 ítems cada una y opciones de respuesta en escala de Likert del 1 a 5; siendo 1 “está muy insatisfecha”, 2 “no está satisfecha”, 3 “está

moderadamente insatisfecha” y 4 “está satisfecha”, 5 “están muy satisfechos”. El instrumento fue verificado por juicio de expertos y se le aplicó el test Alpha de Cronbach, dando como resultado que la comunicación interna es 0.92, y la satisfacción laboral es 0.94. El resultado a nivel global arrojó un valor promedio de 0.932, lo cual indica que el instrumento tiene una confiabilidad alta, por lo que se podía aplicar.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados del instrumento aplicado, el cual registra la opinión de los colaboradores entorno a la comunicación interna y la satisfacción laboral en el área de finanza de la Universidad Peruana Unión, Lima. En tal sentido, dentro de la comunicación interna la escala de medición arrojó que la dimensión organizacional tuvo un nivel bajo con el 28%, en la dimensión interpersonal se obtuvo un 32% y para la comunicación interna 60%. De esta medición se deduce que la comunicación interna del área de finanzas de la UPeU presenta problemas en la comunicación entre el personal. En cuanto a los niveles de la percepción de la comunicación interna se puede observar que la dimensión organizacional obtuvo un nivel moderado con el 50%, en la dimensión institucional se obtuvo un nivel moderado con el 60% y para la dimensión comunicación interna se logró un nivel moderado con un 50%. De esta medición se deduce que en la comunicación interna del área de finanzas de la UPeU existe una intercomunicación moderada entre los colaboradores.

Por otra parte, la medición de la satisfacción laboral arrojó que el renglón satisfacción en el trabajo tuvo un nivel bajo con el 43%, en la dimensión satisfacción en las remuneraciones se obtuvo un nivel bajo con un 14%. De esta medición se visualiza que la satisfacción laboral en el área de finanzas de la UPeU es moderada, lo cual se ve impulsada por las remuneraciones

de los colaboradores; por ello muchos no se encuentran comprometidos con la entidad donde laboran. En cuanto a los niveles de la percepción de la satisfacción laboral se puede observar que la dimensión satisfacción en el trabajo obtuvo un nivel moderado con un 50%, en la dimensión satisfacción en las remuneraciones se obtuvo un nivel moderado con un 60% y para la dimensión satisfacción laboral se logró un nivel moderado con un 45%. De esta medición se demuestra que dentro del área de finanzas de la UPeU existe una satisfacción laboral moderada.

En cuanto a los datos sociodemográficos se evidenció que el género de mayor relevancia son las mujeres que representan el 55% de los colaboradores; las edades que destacan se encuentran entre 20 y 27 años con un 45%. En relación al tiempo de servicio en el área de finanzas de la UPeU los rangos de 1-3 años y de 4 a 7 años representan el 40% respectivamente. En lo referente al grado de instrucción el 75% de los colaboradores tienen un nivel universitario de licenciatura. En lo concerniente a la situación laboral de los colaboradores en el área de finanzas de la UPeU, un 40% de estos se encuentran entre contratados y empleados.

El proceso investigativo permitió contrastar las hipótesis a través de una prueba de normalidad, la cual consiste en establecer una correlación entre las variables comunicación interna y satisfacción laboral en los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión - Lima, 2019. Para la determinación de resultados se plantearon las siguientes hipótesis de estudio: Ho: La relación no es significativa entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión - Lima, 2019. Por otra parte, Ha: La relación es significativa entre la comunicación interna y la satisfacción laboral entre trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión - Lima, 2019. Analizando la prueba Shapiro-Wilk, la cual permite

probar si hay relación en el nivel, para que se acepte la hipótesis alterna el resultado debe ser menor al 0.05. En este estudio el nivel está sobre 0.08, por lo que existe relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión - Lima, 2019, lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos encontrados y de acuerdo al análisis de los resultados, la presente investigación acepta la hipótesis alterna que establece que existe relación entre la comunicación interna y satisfacción laboral entre los trabajadores del área financiera de la UPeU - Lima, 2019. Los resultados alcanzados en la presente investigación guardan relación con los datos encontrados en la investigación de Zempoaltécatl (2004), la cual se realizó a docentes superiores de la ciudad de México y donde se señala que si hay más comunicación organizacional y mucha satisfacción laboral. Sin embargo, en lo que no concuerda el estudio de la autora referida con la presente investigación, es que ella destaca que la satisfacción laboral de los hombres es mayor que la de las mujeres. En este estudio, no se encuentran esos resultados. En referencia a la correlación de las edades, y la satisfacción laboral, en la investigación se encontró que no existe relación significativa de ambas variables. De igual manera, tampoco se halló relación relevante del tiempo de labores en la institución con la satisfacción laboral.

Existen diversos factores que afectan en la satisfacción laboral y que no son parte de la atmósfera de trabajo como son la edad, la estabilidad emocional, la antigüedad y demás actividades recreativas sociales. La institución utiliza la forma de comunicación tradicional e instrumental, en otras palabras, el enfoque institucional es seguir los principios de eficiencia y economía para así eliminar los desafíos y oportunidades que enfrenta

la creatividad individual (Silva, 2016). Sin embargo para la presente investigación se demostró que existe un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95% se afirma que, existe relación entre comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión - Lima, 2019. En razón de que el valor de $\rho = 0.955$ para comunicación interna y 0.925 para satisfacción laboral lo que significa que la relación entre las variables contrastadas es directa y fuerte, mientras que al ser el $p_valor = 0,000$ que resulta ser menor al nivel de significancia $\alpha = 0,05$ se asume la aceptación de la hipótesis. De esta forma, se demuestra que la comunicación interna es mayor a la comunicación organizacional e interpersonal. Esto genera una ventaja en las diversas áreas de la empresa e indica una satisfacción entre los colaboradores y más aún en sus labores diarias. Al identificar una comunicación positiva esto deriva hacia una satisfacción laboral dentro del área estudiada.

Para el estudio del objetivo específico N° 1: Determinar la relación de percepción de la comunicación interna y la satisfacción laboral entre trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión - Lima, 2019, se analizó la investigación de Zempoaltécatl (2004) donde señala que la comunicación organizacional no se ve influenciada por la satisfacción laboral. Sin embargo, en la presente investigación se registró un nivel de significancia del 5% en la comunicación y un intervalo de confianza del 95%. Esto afirma que existe una relación entre percepción de la comunicación interna y la satisfacción laboral entre trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión en - Lima, 2019. En la medida que el valor se mantenga en $\rho = 0,494$ significa que la relación entre las variables contrastadas es directamente moderada. Mientras que al ser el $p_valor = 0,000$ resulta ser menor al nivel de significancia $\alpha = 0,05$.

En ese sentido, las acciones realizadas en la

comunicación interna del área financiera de la UPeU Lima, demuestran una comunicación interna moderada con un 10%, y esta no ha sido significativa. Tal situación debe cambiar ya que conviene aplicar acciones para incrementar la comunicación interna de la empresa, lo cual contribuiría a mejorar la satisfacción laboral. Por tanto, es importante la labor que se realiza desde el área de recursos humanos hacia las demás dependencias, ya que es fundamental jugar un papel relevante en el desarrollo de nuevos líderes dentro de la empresa. Por eso, la empresa debe usar los canales adecuados, de los cuales disponga, para lograr un mayor vínculo con el colaborador y estos se sientan parte importante de la empresa.

Para el estudio del objetivo específico N° 2: Analizar como la Satisfacción con los reconocimientos se relaciona con la comunicación interna y la satisfacción laboral entre trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión - Lima, 2019. Los resultados alcanzados en la presente investigación guardan relación con los datos encontrados en la investigación de Gómez (2016), donde se señala que la comunicación interna y la satisfacción laboral son factores importantes en una organización. Por lo cual, para el colaborador la satisfacción laboral es necesaria en la realización eficiente de sus actividades; acompañada de una positiva comunicación interna que si no se genera la información clara puede existir confusiones y esto ocasionaría problemas globales

En tal sentido, en la presente investigación se obtuvo un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%, esto afirma que existe una satisfacción de los reconocimientos y los mismos se relacionan con la comunicación interna y la satisfacción laboral entre trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión-Lima, 2019. Con una medida donde el valor de $\rho=0,481$, esto significa que la relación entre las variables contrastadas es moderada. Mientras que al ser el $p_valor=0,000$ resulta ser menor al nivel de

significancia $\alpha=0,05$, se asume que la comunicación interna es moderada. Aunque esta no ha sido significativa debe cambiar ya que se pueden aplicar acciones para incrementar la comunicación interna de la empresa, lo cual contribuirá a mejorar la satisfacción laboral.

DISCUSIÓN

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas en base a los resultados obtenidos durante la investigación realizada. En tal sentido, los resultados de la investigación precisan una correlación significativa entre la comunicación interna y la satisfacción laboral, considerando la organización, la relación interpersonal, la satisfacción en el trabajo, los reconocimientos laborales e interpersonales. Así como, la orientación hacia la recompensa y el desarrollo en el trabajo, y evidenciando la existencia de un clima moderado de acuerdo a la percepción de los propios trabajadores. De esta forma, se debe optimizar la comunicación interna con el único propósito de mejorar el clima organizacional y así los trabajadores tengan una mejor satisfacción, pues la relación que hay entre ambas variables estudiadas es fuerte. Del mismo modo, se recomienda al gerente y/o encargados del área de finanzas de la Universidad Peruana Unión, Lima mantener la mejor comunicación posible con el personal.

Con respecto a la percepción sobre la comunicación interna es descendente respecto al clima organizacional; de esta manera se valora la comunicación interna, lo cual significa que el directivo casi siempre comunica a sus trabajadores respecto en la situación de la empresa. Por otra parte, se pudo ver que la forma como se desarrolla dentro de la empresa se debe mejorar las condiciones de los ambientes de trabajo.

También se visualiza que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en el desarrollo de la organización, puesto que su aplicación y manejo de información corporativa

comunicacional puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Esto crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia, además de mejorar la satisfacción del trabajador, haciéndole parte de la institución y lograr los objetivos empresariales.

REFERENCIAS

- Aced, C. y Miquel, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*. 12(2), 245-261. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. Netbiblo
- Bueno, E. (2014). Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos. PIRÁMIDE.
- Chiang, M. (2012). Comunicación Interna - Dirección y Gestión de Empresas. Vertices.
- Colquitt, E., LePine, J., y Wesson, M. (2007). Comportamiento organizacional. McGraw Hill.
- Concha, A. (2016). Relación entre niveles de satisfacción laboral con la comunicación interna de los colaboradores de una Universidad privada de la ciudad de Guayaquil. Tesis de grado. Universidad Casa Grande.
- Díaz, Y. y Quijada, A. (2005). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Tesis de maestría. Universidad Autónoma Metropolitana
- Hernández, S. y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la administración: Un enfoque teórico-práctico. (1a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. Harper and Brothers.
- Gómez, I. (2016). Comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores en la planta de producción de la empresa "Confecciones Robalino & Robalino". Tesis de grado. Universidad Central del Ecuador.
- Judge, T.A. y Church, A. H. (2000). Psicología Industrial y Organizacional. Vinculando la teoría con la práctica. Blackwell Publishers.
- Kinicki, A.J., McKee-Ryan, F.M., Schriesheim, C.A. y Carson, K. P. (2002). Evaluación de la validez de constructo del índice descriptivo de puestos: una revisión y Metaanálisis. *Revista de Psicología Aplicada*. 87, 14-32.
- La Porte, J. M. (2001). Entusiasmar a la propia institución. Ediciones Internacionales Universitarias
- Locke, E. (1969). ¿Qué es la satisfacción laboral? Comportamiento organizacional y desempeño humano. 4, 309-336.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Manzano, H. (2016). La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito san salvador agencias Puno y Juliaca - 2016. Tesis de grado. Universidad nacional de Altiplano.
- Mayo, E. (2005). The Human Problems of an Industrial Civilization. Routledge
- Merton, R. (1968). Teoría social y estructura social. The Free Press.
- Muchinsky, P. M. (2001). Psicología aplicada al trabajo. Paraninfo/International Thomson Editores
- Ortiz, P. y Cruz, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología para América Latina*. (13), pp. 20-30.
- Peiró, J. y Prieto, F. (1996). Tratado de psicología del trabajo. Editorial Sitisens, S.A.
- Ponce, F. (2015). La comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua - Ecuador. Tesis de grado. Universidad Técnica de Ambato.
- Quarstein, V. McAfee, R. y Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45, (8), 859-873
- Quequejana, C y Alipazaga, R. (2018). Relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral en los profesionales de enfermería del servicio de nefrología del Hospital Edgardo Rebagliati Martins, 2017. Tesis de Grado. Universidad Privada Norbert Wiener.

- Ramírez, A. y Benítez, J. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta Universitaria*, 22(8), 33-42.
- Roca, S. (2012). Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II. Tesis de grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Silva, P. (2017). Percepción de la comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa Ignacio merino de talara, año 2016. Tesis de grado. Universidad Privada Antenor Orrego
- Vásquez, J. (2014). Relación entre comunicación y la satisfacción laboral de los trabajadores del Área de Bodega de Bofasa. Tesis de Licenciatura. Universidad Rafael Landívar.
- Watzlawic, P. (1991). Teoría de la comunicación Humana. Editorial Herder.
- Weiss, H. y Brief, A. (2001). *Emotions at work: theory, research and applications for management*. John Wiley & Sons Ltd.
- Zempoaltécatl, M. (2004). Comunicación organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones de educación de nivel superior. Tesis de Maestría. Universidad de las Américas Puebla
- Zuñiga, J. y Chavez, R. (2018). Nivel de satisfacción laboral al interior de la academia pre-universitaria Mendel a partir del proceso de comunicación interna en el primer semestre del año 2018. Tesis de grado. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

Fortalecimiento de la gestión administrativa de la Cámara Departamental de la construcción de Potosí

Strengthening of the administrative management of the Potosí Departmental Chamber of Construction

Fortalecimento da gestão administrativa da Câmara Departamental de Construção de Potosí

Christian Cordero Córdova

christiancorderocordova@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3427-6104>

Universidad Privada Domingo Savio, Potosí, Bolivia

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.1i1.4>

Artículo recibido el 28 de enero de 2021 / Arbitrado el 02 de febrero de 2021 / Aceptado el 06 de abril de 2021 / Publicado el 01 de julio de 2021

RESUMEN

Toda organización requiere de un correcto manejo en su “Gestión Administrativa”, a través de instrumentos que fortalezca a la institución y le den la oportunidad de cumplir con sus objetivos. Por ello, la presente investigación se planteó como objetivo analizar el manejo administrativo de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí. Esta investigación es de tipo mixto-descriptiva, los instrumentos para la recolección de los datos fueron: un cuestionario aplicado a las empresas asociadas y una guía entrevista a la gerencia general de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí. Estos instrumentos permitieron conocer y analizar la perspectiva de los representantes de las empresas asociadas y de la organización estudiada. Los resultados condujeron a la construcción de una propuesta orientada al fortalecimiento administrativo de la organización. Asimismo, permitió apoyar al nivel ejecutivo de la cámara para establecer objetivos que faciliten la toma de decisiones.

Palabras clave: Administración, Construcción, Cámara Departamental de la Construcción de Potosí, Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

Every organization requires a correct management in its “Administrative Management”, through instruments that strengthen the institution and give it the opportunity to meet its objectives. Therefore, the objective of this research was to analyze the administrative management of the Departmental Chamber of Construction of Potosi. This research is of a mixed-descriptive type, the instruments for data collection were: a questionnaire applied to the associated companies and an interview guide to the general management of the Departmental Chamber of Construction of Potosi. These instruments made it possible to know and analyze the perspective of the representatives of the associated companies and of the organization under study. The results led to the construction of a proposal aimed at the administrative strengthening of the organization. It also made it possible to support the chamber’s executive level in establishing objectives to facilitate decision making.

Keywords: Marketing: Administration, Construction, Departmental Chamber of Construction of Potosi, Balanced Scorecard.

Cada organização requer um tratamento correcto da sua “Gestão Administrativa”, através de instrumentos que reforçam a instituição e lhe dão a oportunidade de cumprir os seus objectivos. Por esta razão, o objectivo desta investigação foi analisar a gestão administrativa da Câmara Departamental de Construção de Potosí. Esta investigação é de tipo descritivo misto, os instrumentos para a recolha de dados foram: um questionário aplicado às empresas associadas e um guia de entrevista à direcção geral da Câmara Departamental da Construção de Potosí. Estes instrumentos tornaram possível conhecer e analisar a perspectiva dos representantes das empresas associadas e da organização em estudo. Os resultados conduziram à construção de uma proposta destinada a reforçar a administração da organização. Permitiu também apoiar o nível executivo da Câmara no estabelecimento de objectivos para facilitar a tomada de decisões.

Palavras-chave Administração, Construção, Câmara Departamental de Construção de Potosí, Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

Históricamente, la industria de la construcción ha estado en la vanguardia de las diferentes transformaciones que guiaron a la sociedad y sus organizaciones. Asimismo, este sector fue uno de los primeros gremios en utilizar sus recursos y esfuerzos conjuntos para lograr intereses concretos. Esto se alcanzó mediante la transmisión hermética de conocimientos que fueron ocultos para el resto de la sociedad. Por lo tanto, a partir de las organizaciones generadas por estos gremios se crean las bases para el nacimiento de las ciencias administrativas.

Por consiguiente, el criterio que caracteriza a las organizaciones según sus fines se establece de dos maneras: la primera, se trata de aquellas organizaciones cuyo objetivo primordial es generar una ganancia a sus propietarios; la segunda, se encuentran aquellas organizaciones que cumplen con sus actividades sin esperar ganancias o beneficios económicos a cambio. Para los fines de la presente investigación, se trabajó la Cámara Departamental de la Construcción, esta se enmarca dentro de la segunda categoría, debido a que el objetivo primordial de la organización es brindar servicios que impulsen los escenarios de diálogo y colaboración común para sus asociados. Procurando crear enlaces entre el Estado y la sociedad, en beneficio de la industria de la construcción local. Bajo este criterio, se debe mencionar que, sin importar la finalidad que tiene una organización, esta requiere de un correcto manejo en su “Gestión Administrativa”.

En tal sentido, es preciso mencionar que la industria de la construcción en Bolivia se ha organizado desde 1949. En principio, esto surgió a partir de la inquietud de empresarios acerca de la necesidad de una representación que fortalezca y defienda los intereses de la industria de manera jurídica y representativa a nivel nacional. De esta forma, surgió la Cámara Boliviana de la Construcción (CABOCO) donde se fueron desglosando diferentes cámaras departamentales que buscaban establecer los principios de esta

organización en sus departamentos.

Luego, el 7 de diciembre de 1988, se fundó la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí, la cual se ha consolidado como un ente matriz para los empresarios de la construcción en el departamento. Dicha cámara se constituyó como una asociación civil sin fines de lucro, bajo los parámetros jurídicos vigentes de la época contemplados en el Código Civil Boliviano. De la misma forma, ha mantenido sus actividades sin interrupciones desde entonces.

Actualmente, la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí aglutina a 71 empresas a las que ofrece diferentes beneficios. Entre ellos, se puede mencionar que generan las salvaguardan para ser partícipes de licitaciones que se pueden adjudicar bajo su garantía de solvencia y legalidad en el índole público y privado. Además, se ocupan de brindarles protección a sus intereses institucionales en el rubro de la construcción. Igualmente, las empresas asociadas están en la obligatoriedad de cumplir el estatuto interno por el cual se rige la cámara. Por lo tanto, estas responden ante sus autoridades legalmente elegidas por las faltas cometidas en contra de dicho estatuto.

Dentro de la Gestión Administrativa de CADECO Potosí, se encuentran una serie de elementos que permiten definir el curso de acción, buscando el beneficio del sector de la construcción. El primer elemento se halla en su misión. Esta dice que CADECO Potosí tiene el objetivo de “Representar, fortalecer y apoyar a las unidades empresariales de la Industria de la Construcción en crecimiento y estabilidad, logrando cultura empresarial como posicionamiento corporativo y asumiendo un rol protagónico ante las necesidades y expectativas del país” (CADECO, s/d). Como se puede notar, esta misión posee una redacción que inspira tanto al nivel ejecutivo como a sus asociados para depositar en ella su confianza. A su vez, induce a perfilarse en un camino de crecimiento enfocado al progreso del país. De esta forma, resalta que no posee un tiempo determinado de cumplimiento, por lo que su alcance no se verá limitado por este

sentido.

El segundo elemento forma parte de la visión de CADECO Potosí, donde se compromete a “Ser una entidad líder del sector privado y de reconocido prestigio a nivel nacional, que promueve estrategias y alianzas para generar ventajas competitivas para sus empresas socias y así puedan contribuir al desarrollo armónico del país” (CADECO, s/d). Por lo tanto, esta enfoca a la organización hacia la búsqueda del reconocimiento por resultados alcanzados a partir del éxito en los logros de sus asociados a través de la mención de intenciones para aportar al progreso de Bolivia.

Sin embargo, como suele suceder en la mayoría de las organizaciones, la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí (CADECO Potosí) no está exenta de tener situaciones que generen conflictos en su manejo. Particularmente, uno de estos problemas es que carece de instrumentos administrativos que le permitan evaluar la gestión de los directorios elegidos por los representantes de las empresas asociadas. Por esta razón, hay la necesidad de implementar una herramienta que se adapte a las características de esta organización y permite mejorar la Gestión Administrativa para que los objetivos de la institución sean cumplidos. Por esta razón, la presente investigación observó la carencia de herramientas de gestión que permitan fortalecer los esfuerzos dirigidos al sector de la construcción local; lo cual dará lugar a la creación de fuentes laborales vinculadas directa o indirectamente a esta industria.

En consonancia con este contexto, se justifica el presente estudio porque expone una debilidad latente dentro de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí, en cuanto a los obstáculos que conlleva el manejo administrativo para satisfacer las necesidades de la organización. Causando un progresivo debilitamiento en las iniciativas del sector de la construcción local. El estudio presenta una relevancia social que recae en el peso de representación de CADECO Potosí. Por otra parte, la investigación posee un significado práctico que recae en la implementación de un

Cuadro de Mando Integral como herramienta que otorga una técnica que dimensiona el impacto de estrategias para llevar a término los objetivos institucionales de CADECO Potosí. Asimismo, expone como novedad científica dos aspectos: a.- Implementación de una herramienta de gestión empresarial que se adapta a una organización con las características de CADECO Potosí, coadyuvando en el mejor manejo de sus recursos. Planteando la deconstrucción analítica del Cuadro de Mando Integral, este instrumento administrativo será de gran utilidad para la medición de los objetivos que ayude a nuevas investigaciones enfocadas en el ámbito empresarial.

En tal sentido, la presente investigación se planteó como objetivo de investigación analizar el manejo administrativo de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí. Asumiendo así, la gestión administrativa como la primera variable a ser teorizada. Pero antes de definir la gestión administrativa, se debe puntualizar los elementos tanto administrativos como de gestión que participan en su concepto. La administración y gestión se comprenden como términos diferentes e inconfundibles.

Para Münch (2010), la administración es el “proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (p.3). Sin embargo, para Koontz et al. (2012) la administración se entiende como el “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4). Como se puede observar, el primer autor aborda la administración como mecanismos que facilitan la optimización de los procesos y los recursos; sin embargo, el segundo autor se enfoca en el factor humano y en mantener las condiciones ambientes que favorecen el trabajo y el logro de las metas.

Por otra parte, cuando Hernández y Pulido (2011) realizan una conceptualización

de administración, la definen como: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales” (p.3). Como se puede observar los autores complejizan la administración a través del uso de sistemas para solventar las problemáticas específicas que surgen en el área.

Analizando las investigaciones antes mencionadas, las mismas coinciden en ver la administración como un proceso que optimiza el trabajo y los recursos para el logro de los objetivos propuestos en la organización. Por lo tanto, se podría decir que la administración destaca como un proceso sistematizado, dirigido a organizarse bajo un ambiente que favorezca el trabajo y la interacción entre las personas.

Por otra parte, la manual de la COBIT 5 (Information Systems Audit and Control Association, 2012) define la gestión como las acciones de planificación, construcción, ejecución y supervisión de las actividades de una organización para alcanzar los objetivos de la empresa. Por ende, la gestión representa las acciones específicas dentro de la administración.

Por tanto, las definiciones de gestión y administración están estrechamente relacionadas y debe sincronizarse a partir de sus componentes, construyendo un punto de equilibrio que aprovecha las virtudes de ambos, esto es lo que llamaremos Gestión Administrativa.

De esta manera, la gestión administrativa está conformada por un conjunto de estrategias y actividades coordinadas cuyo objetivo es estructurar una empresa de la mejor forma posible para que alcance los resultados deseados; esta ayudará a utilizar de manera óptima los recursos de la organización. Sobre la gestión administrativa recae la responsabilidad del éxito o fracaso; así como mantenerse vigente dentro del moderno y cambiante entorno actual.

Asimismo, la gestión administrativa incorpora los principios de competitividad en cuanto a la ejecución de funciones, actividades y operaciones de cada recurso humano y tecnológico en la organización. Esto permitirá aumentar su nivel de competitividad, permitiéndole alcanzar las metas trazadas (Nieto, citado por Culque y Cruz, 2021). Al mismo tiempo, contribuye al progreso y fomenta el avance y crecimiento, propiciando la seguridad y tranquilidad institucional (Murrieta y Farje, 2020).

De esta forma, para Castañea y Vásquez (2016), la Gestión Administrativa representa un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar. Por consiguiente, esta desempeña una tarea específica, la cual determina y logra objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Por otro lado, desde la perspectiva de Chiavenato (2014)

La Gestión Administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control (p.70),

Bajo otra concepción, el escritor Bachenheimer (2016) establece la gestión administrativa como el proceso de toma de decisiones realizado por parte de los órganos directivos, administrativos y de control en una entidad; basado en los principios y métodos de administración con el fin de lograr objetivos específicos dentro de su capacidad corporativa.

De esta manera, se puede concluir que la gestión administrativa se enfoca en llevar a la práctica actividades que combinan los esfuerzos colectivos para cumplir los objetivos institucionales mediante una serie de acciones propias del proceso administrativo.

Adicionalmente, es necesario darle énfasis a la planificación y control. Para ello, la presente

investigación se enfocó en la planificación desde los objetivos estratégicos y el control mediante el cuadro de mando integral para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en la etapa de planeación.

De esta manera, el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) (Balanced Scorecard, en inglés) se desarrolló en 1992 por Robert Kaplan y David Norton; este define un sistema de indicadores a partir de todos los componentes dentro de una empresa. De acuerdo a Kaplan y Norton (2002), el Cuadro de Mando Integral forma parte de un nuevo marco o estructura creada para integrar indicadores derivados de las estrategias. A pesar de que siguen existiendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral se encarga de introducir a los inductores de la actuación financiera futura. Por ende, los inductores, los cuales incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, se establecen como elementos de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

No obstante, para la consultora empresarial Horváth y Partners (2003), el Cuadro de Mando Integral se presenta como un tipo especial de concreción, representación y seguimiento de las estrategias. Por lo tanto, se convierte en un instrumento útil para incrementar la probabilidad de ejecución de las estrategias previstas.

En investigaciones recientes, Murillo (2020) amplía las funciones de lo que es este instrumento. Según el autor, el mencionado CMI no se utiliza únicamente como un sistema de medición operativo, pues junto a un mapa estratégico, puede convertirse en un sistema de gestión que busca transformar la visión, misión y estrategia de cualquier unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Para la presente investigación, se adoptó una manera de definir el cuadro de mando integral, como una herramienta de gestión administrativa, aplicada al proceso administrativo, para medir la

situación actual de una organización, aplicando una perspectiva general apoyada en los mapas estratégicos como su base para el desarrollo e implementación.

A medida que los cuadros de mando han evolucionado desde su concepción, también han evolucionado las maneras en que se han adaptado en diferentes tipos de organizaciones. Asimismo, para la adaptación al sector público y a las organizaciones sin fines de lucro, Kaplan y Norton (2004) mencionan que “la máxima definición de éxito... es su desempeño en el logro de la misión” (p.35). No obstante, Kaplan y Norton (2004) continúan explicando que este tipo de organizaciones: “cubren una amplia variedad de misiones y por consiguiente tienen que definir su impacto social, su objetivo de alto nivel, de modo diferente” (pp.35-36).

Igualmente, estos autores explican que no existe una fórmula única para la implementación del CMI y tampoco en los Mapas Estratégicos. Por lo cual, estos dependerán tanto de las actividades como de los objetivos de la organización. Sin embargo, en el presente estudio, delimitamos las fases comunes del este modelo:

Fase I.- El CMI tiene la tarea de diagnosticar y analizar la situación. En cuanto a esta etapa, el Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI, 2016) ha declarado que la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, así como debe valorar y estimar los sistemas de información con los cuales va a poder contar en cada momento o escenario. En este primer paso, es necesario la implicación de la alta dirección en el proyecto, de lo contrario, estará condenado al fracaso (CEEI, 2016). De la misma forma, la Confederación Española de Alzheimer (CEA) (2019) declara que el uso adecuado del CMI requiere identificar los factores estratégicos relacionados con los resultados esperados. Es decir, la herramienta que tener un espacio específico y correspondencia dentro de la cultura de gestión de la organización. Para ello, se determinó que se debe identificar la misión, los valores y la visión de la organización para luego establecer cuáles son los

objetivos estratégicos.

Fase II.- El CEEI (2016) indica que es necesario identificar los objetivos estratégicos de la compañía. Para ello, se definen los objetivos financieros a partir de los cuales se especificarán las demás etapas. Para Alveiro (2011) esta etapa es la que inicia el proceso y menciona que:

Las estrategias reflejadas por el Balanced Scorecard, son el resultado de la traducción de la visión en esos objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto. Los temas estratégicos de la organización son comprendidos en esta fase y tienen una vinculación directa a las cuatro perspectivas definidas. (p.17)

A partir de este momento, se definen los cursos de acción para cada objetivo que se espera medir; asimismo, el diagnóstico previo establece las necesidades de la organización. Esto ayudará a la elección de los aspectos más relevantes para fijarlos en la cima del Mapa Estratégico. Por lo cual, en el presente estudio, la prioridad será el cumplimiento de la misión institucional.

Fase III.- Esta etapa se focaliza en el desarrollo del mapa estratégico. Para Horváth y Partners (2003), este proceso implica la determinación de las causalidades que se enlazan con las cadenas de causa/efectos correspondientes. De esta forma, dichas cadenas reflejan la causalidad de las ideas estratégicas. Por lo tanto, las suposiciones por parte de los directivos en cuanto a las relaciones de causa/efecto de una estrategia se validan, rectifican y se hacen públicas en este paso. Para Retolaza, et.al (2014) advierte que “para que el Mapa tenga utilidad, hace falta que el conjunto de variables causales identificadas en relación con otra determinada variable, ejerzan una influencia amplia sobre la variable a modificar” (p.93). Las ideas planteadas permiten armonizar las diferentes enfoques sobre el modo de actuar de la estrategia

y las consideraciones a tomar a la hora de llevar a cabo el mapa estratégico.

Desde otro punto de vista, el CEEI (2016) argumenta que, en esta etapa, los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos; lo cual da como resultado el poder detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Por lo tanto, se vuelve imprescindible determinar cuáles de dichas variables son las más importantes, para que se pueda llevar a cabo un correcto control y adecuado proceso en la toma de decisiones.

Igualmente, en esta fase se deben diseñar los indicadores que se repartieron en el Mapa Estratégico, aplicando los criterios SMART (Lanza, 2016). Estos criterios logran que los objetivos se conviertan en indicadores que deben ser distribuidos entre las perspectivas que sustentan el Cuadro de Mando Integral (CMI) para su medición y evaluación.

Como último paso, se aplica e implementa el Cuadro de Mando Integral a la organización. En cuanto a su implementación el CEEI (2016) indica que se debe aplicar en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad. De esta forma, el CMI puede albergar siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas de acuerdo a las necesidades y datos obtenidos en las fases anteriores.

Asimismo, según Alveiro (2011), se debe complementar la implementación del CMI acompañado de una adecuada comunicación en los diferentes niveles de la organización. El autor explica que no sirve implementar el instrumento si la organización no lo impulsa de forma transversal. Por ello, se debe establecer de forma precisa que este factor se incluya en la agenda estratégica de la organización. En consecuencia, el CMI se convierte en una parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello tener claridad del estado de desempeño del negocio.

Dentro de la implementación del CMI en el presente estudio, se aprovechó la capacidad de adaptación de la herramienta. Además, debido a que CADECO Potosí no es una organización que opera dentro del tercer sector de la economía, no fue necesario centrarse en la parte financiera. De esta forma, se pudo aprovechar sus fortalezas para mejorar la Gestión Administrativa con la implementación de esta herramienta.

MÉTODO

En base a los objetivos planteados en la presente investigación se delimitó desde los paradigmas cualitativo-cuantitativo, por lo cual es una investigación de tipo mixto con un alcance descriptivo-propositivo. Esta investigación es descriptiva porque permitió precisar las características propias de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí; así como conocer las problemáticas y la dinámica laboral. Paralelamente, es propositiva pues se presentó a la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí una propuesta para solucionar el problema planteado y considerar su aplicación.

En tal sentido, se empleó el enfoque cualitativo que ayudó a comprender la complejidad de la realidad y las características típicas del entorno de la Cámara Departamental de la Construcción de Potosí, a partir de la visión de persona que ahí trabajan. Pues son estos quienes manejan la administración de la cámara proporcionando una mayor comprensión de su naturaleza actual.

En cuanto al enfoque cuantitativo permitió analizar la información de manera medible a través de la encuesta. Adicionalmente, se utilizó este enfoque al momento de plantear el análisis del Cuadro de Mando Integral, el cual tradujo de forma estadística el cumplimiento de los objetivos.

De esta manera, en el transcurso de la investigación ambos enfoques se entrelazan en todas sus etapas, esta estrategia es conveniente para obtener información que permita ser triangulada

para su mejor interpretación.

La población participante en la investigación estuvo conformada por 71 empresas asociadas, utilizando la técnica de muestreo del censo cuya principal ventaja es que no presenta un error muestral en la recolección de la información.

Se aplicaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos como herramientas de investigación, estos fueron fundamentales en la recolección de datos y se emplearon para la obtención de información requerida. Para el método teórico se realizó una revisión documental exhaustiva en fuentes bibliográficas para identificar y analizar las investigaciones previas en el diseño de CMI. Igualmente, se empleó el método empírico pues permitía tener una visión clara de los procesos y objetivos que se propone la Cámara Departamental de la Construcción. Para ello, se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos y la tabulación de sus resultados; asimismo se empleó la técnica de la entrevista para registrar la percepción de los informantes clave. Esto contribuyó a determinar la priorización de las causas y efectos del mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral.

Como instrumentos de recolección de datos se diseñó un cuestionario y una entrevista. El cuestionario se elaboró en un formato de Google Forms para ser distribuido de manera digital entre los representantes de las empresas asociadas de la CADECO Potosí que participaron en el estudio. Por otra parte, se elaboró una entrevista no estructurada dirigida al gerente general y directivos de CADECO; para ello se elaboró una guía de entrevista; esta sirvió para determinar un diagnóstico de la realidad presente desde la perspectiva interna de la institución.

RESULTADOS

De acuerdo al objetivo de la investigación, los instrumentos aplicados registraron la opinión de los participantes entorno a las problemáticas de la CADECO Potosí. En tal sentido, la guía de entrevista aplicada a la gerente general de CADECO Potosí, quien conoce el manejo administrativo de la institución debido a sus años de servicio en la institución.

Por otra parte, el cuestionario estuvo estructurado en cuatro secciones; 1.- Registro de la empresa asociada; 2.- Percepción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de CADECO, donde el representante podía elegir entre cuatro opciones, cada una enfocada en una de las perspectivas propias del Cuadro de Mando Integral; 3.- Se enfocó en los objetivos estratégicos de la institución, la manera en que son percibidos por los asociados, además de la manera en que debe ser tratado su cumplimiento; 4.- Se enfocó en el grado de aceptación y respuesta de CADECO con sus asociados determinando su nivel de compromiso con las actividades de la institución.

Mediante el cuestionario y la entrevista se pudo llegar a varios puntos en los que coinciden la Gerencia General y los asociados de CADECO Potosí, esta información permitió diseñar los lineamientos para una propuesta que sea de utilidad a la institución, entre los principales puntos se encuentran los siguientes: a.- En cuanto a las fortalezas de la institución se puede resaltar que es el único ente representativo de las empresas de la construcción, es reconocido su trayecto histórico por sus asociados; así como la experiencia, los conocimientos del rubro y su relación con autoridades y la sociedad potosina; b.- Como debilidad presenta la falta de coordinación entre el ente asociado y el nivel de dirección, debido a una comunicación deficiente. Donde los asociados creen que el directorio no realiza los esfuerzos necesarios y el directorio percibe que los asociados no participan lo suficiente; c.-

CADECO en un análisis interno presenta como su mayor oportunidad de crecimiento, el hecho de tener una variedad de empresas asociadas y el valor que aportan con su experiencia puede ser encaminado a mejorar las iniciativas y los esfuerzos para la industria de la construcción local; d.- La falta de apoyo de las autoridades locales a las empresas potosinas de la construcción es una amenaza latente a la que se debe hacer un seguimiento para lograr apoyo y que sobresalgan las empresas constructoras locales; e.- En cuanto al cumplimiento de objetivos, estos no se llegan a cumplir por factores recurrentes como la falta de respuesta por parte de autoridades, lo que produce desmotivación en toda la organización; f.- Por parte de la gerencia general se menciona la existencia de herramientas organizacionales, pero se denota la falta de uso y socialización a los asociados quienes perciben la falta de instrumentos a pesar de que existen; g.- Los objetivos no son alcanzables por ser muy genéricos, no llevando a una clara interpretación, produciendo indiferencia en los asociados y desmotivación en el ente directivo

DISCUSIÓN

Tras la realización del análisis diagnóstico a CADECO Potosí, donde se pudo tener una respuesta concreta sobre el problema que atraviesa, se obtuvo como resultado un debilitado manejo de la organización. Esto causado por la falta de continuidad de iniciativas, las cuales no logran sondear las amenazas externas a la organización; lo cual se ve acompañado por la falta de involucramiento de los asociados. Todo ello ha producido una ruptura en la relación de los elementos del proceso administrativo, los cuales se han tomado como indicadores para evaluar la Gestión Administrativa de CADECO Potosí.

El objetivo de la presente propuesta fue el de transformar los objetivos institucionales en objetivos S.M.A.R.T. para que puedan ser utilizados como indicadores clave de rendimiento, lo que

permitirá que la medición sea más fácil mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Para ello, se analizaron los objetivos de CADECO bajo el criterio SMART (Lanza, 2016), los cuales indican que un objetivo estratégico debe cumplir con los siguientes parámetros: específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), relevantes (Relevant) y estar definidos y medidos a tiempo (Timely). A continuación, se presentan los objetivos de la institución y seguidamente la propuesta de objetivos aplicando los criterios antes señalados.

El primer objetivo de CADECO es: Fortalecer la gestión del desarrollo corporativo de la CADECO con términos de excelencia. Cuando se aplican los criterios SMART quedaría de la siguiente manera: Fortalecer la gestión del desarrollo corporativo de la CADECO con términos de excelencia mediante la implementación de un mecanismo de control interno en la gestión 2022.

Segundo objetivo de CADECO es: Contribuir al fortalecimiento de las empresas amparadas por la CADECO dentro del marco de la calidad. Cuando se aplican los criterios SMART quedaría de la siguiente manera: Contribuir al fortalecimiento de las empresas amparadas por la CADECO dentro del marco de la calidad con la implementación de una capacitación trimestral sobre el desarrollo empresarial para los asociados.

Tercer objetivo de CADECO es: Promover la generación de alianzas estratégicas dentro el clúster para fortalecer la cadena productiva de la Industria de la construcción. Cuando se aplican los criterios SMART quedaría de la siguiente manera: Promover la generación de alianzas estratégicas dentro el clúster para fortalecer la cadena productiva de la industria de la construcción mediante la participación en 2 ferias empresariales y productivas locales al año.

Los nuevos objetivos, una vez cumplidos los tiempos establecidos deberán tener un análisis para determinar su renovación o mejora. Si el

objetivo se ha cumplido a cabalidad no es necesario que se renueve sino será hora de plantear nuevos objetivos teniendo en cuenta el cumplimiento de los criterios anteriormente señalados (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un tiempo establecido de cumplimiento).

CONCLUSIONES

Una vez analizados e interpretado los autores que sustentan la investigación, analizados los resultados y diseñada la propuesta, de acuerdo al objetivo de la investigación, se establecen las siguientes conclusiones: 1.- La Gestión Administrativa se consolida dentro de las organizaciones como la clave de su desarrollo, para potenciar las tareas ejecutadas, cumplir con los objetivos planteados y al no tener una contextualización de la realidad nacional del Cuadro de Mando Integral se pudo adaptar teorías aplicadas a entidades no lucrativas y clúster como fundamentos para viabilizar la investigación; 2.- Determinar que el debilitamiento en la Gestión Administrativa de CADECO Potosí parte de la falta de atención durante la etapa de planeación, la cual no logra engranar con los demás componentes del proceso administrativo. Esto causa un progresivo desinterés de los asociados, al no tener un mecanismo para hacer seguimiento a lo propuesto. Sin embargo, existe una plena voluntad de mejorar y aportar a la institución apoyando al directorio; 3.- Se estableció una alternativa acorde a la organización, la cual consiste en implementar el Cuadro de Mando Integral. Dadas sus características de adaptabilidad, se convertirá en el eslabón que conecte a todo el proceso administrativo de CADECO Potosí, fortaleciendo su Gestión Administrativa. Igualmente, le permitirá avanzar en un modelo de competitividad y colaboración entre las empresas asociadas a través de un instrumento de fácil manejo y proponiendo acciones correctivas para los objetivos de la organización.

REFERENCIAS

- Alveiro, C. (2011). El Balanced scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión del Futuro*, 15(2), 1-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Bachenheimer, H. (2016). Definición de términos: Administración de empresas. <https://silotips/downloadFile/definicion-de-terminos-administracion-de-empresas>
- CADECO, (s/d). Misión, Visión, Objetivo. <https://www.cadecocbba.com/controladores/mision.php>
- Castañea, Y. y Vásquez, J. M. (2016). La Gestión Administrativa Y Su Relación Con El Nivel De Satisfacción De Los Estudiantes En La Escuela De Postgrado De La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo-2015. Tesis de grado. Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/3957/TEISIS-FINAL.pdf>
- Culque, E y Cruz, M. (2021). La gestión administrativa y la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Provincial de Bongará, 2020. Tesis de grado. Universidad Cesar Vallejo
- Centro Europeo de Empresas e Innovación (2016). Plan Estratégico e Implantación del Cuadro de Mando Integral Guía de Resultados y Mejores Prácticas. CEEI. https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Chiavenato, I. (2014). Teoría General de la Administración (8ª. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Confederación Española de Alzheimer (2019). Estrategia y Cuadro de Mando Integral. CAE. <https://www.ceafa.es/files/2020/04/estrategia-y-cuadro-de-mando-integral.pdf> Editores S.A.
- Information Systems Audit and Control Association. (2012). Cobit 5: a Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. ISACA.
- Hernández, S y Pulido, A. (2011). Gestión Empresarial. McGraw-Hill.
- Horváth & Partners Management Consultants (2003). Dominar el Cuadro de Mando Integral Manual práctico basado en más de 100 experiencias (4ª. ed.). Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (2ª. ed.). Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos (1ª. ed.). Gestión 2000.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (14ª. ed.). McGraw-Hill.
- Lanza, L. (2016). Definición y análisis de indicadores estratégicos para redes sociales. Tesis de Maestría. Universitat Jaume I. http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/165315/tfm_indira_lazara_lanza_cruz.pdf
- Münch, L. (2010). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (1ª. ed.). Pearson
- Murillo, L. M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1 (98), 153-188. Disponible: <https://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/77425/7320090.Pdf>
- Murrieta, P y Farje, J. (2020). Clima institucional y gestión administrativa en colegios con jornada escolar completa, Rodríguez de Mendoza, Perú. *Revista de Investigación Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*. 3(3), 54-59
- Retolaza, J., Torres, J. y San-José, L. (2012). El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*. 1 (14), 89-106. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/El_cuadro_de_mando_integral_en_las_Entidades_No_Lucrativas.pdf

Cultura organizacional y motivación laboral en el rubro ferretería, distrito de Ayacucho

Organizational culture and in the work motivation hardware industry, district of Ayacucho
Cultura organizativa e motivação de trabalho no sector da ferragens, distrito de Ayacucho

José Fabricio Eyzaguirre Cayllahua,
josefec@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-2974-0393>

Soledad Grimanesa Redolfo Licas
soledadredolfolicas@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-5551-5581>

María Isabel Valdiviezo Cruz
mvaldicruz@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-5090-0037>

**Universidad Peruana Unión, Facultad De Ciencias Empresariales,
Escuela Profesional de Administración, Lima, Perú**

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.1i1.5>

Artículo recibido el 19 de febrero de 2021 / Arbitrado el 10 de marzo de 2021 / Aceptado el 23 de mayo de 2021 / Publicado el 01 de julio de 2021

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de determinar la relación existente entre cultura organizacional y motivación laboral en empresas del rubro ferretería en el distrito de Ayacucho durante el año 2019. El estudio se enmarcó dentro del paradigma cuantitativo con un diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 150 trabajadores. Se empleó la técnica de encuesta y 2 cuestionarios como instrumento de recolección de datos, que fueron validados por criterio de jueces y se obtuvo la confiabilidad. Los resultados obtenidos indican niveles poco favorables de la cultura organizacional y niveles medios en la motivación laboral de los trabajadores. Finalmente, la variable cultura organizacional presentó una relación fuerte y significativa con la motivación laboral. Por lo tanto, se concluye que la existencia de dicha relación fuerte, directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral está relacionada.

Palabras clave: Cultura organizacional, motivación laboral, valores laborales, clima laboral.

ABSTRACT

The present research work was carried out with the purpose of determining the relationship between organizational culture and work motivation in hardware companies in the district of Ayacucho during the year 2019. The study was framed within the quantitative paradigm with a non-experimental, cross-sectional and correlational design. The sample consisted of 150 workers. The survey technique and 2 questionnaires were used as data collection instruments, which were validated by judges' criteria and reliability was obtained. The results obtained indicate unfavorable levels of organizational culture and average levels of employee work motivation. Finally, the organizational culture variable presented a strong and significant relationship with work motivation. Therefore, it is concluded that the existence of such a strong, direct and significant relationship between organizational culture and work motivation is related to the following

Keywords: Marketing: Organizational culture, work motivation, work values, work climate.

Este trabalho de investigação foi realizado com o objectivo de determinar a relação entre a cultura organizacional e a motivação laboral em empresas de hardware no distrito de Ayacucho durante o ano de 2019. O estudo foi enquadrado dentro do paradigma quantitativo com um desenho não experimental, transversal e correlacional. A amostra consistia em 150 trabalhadores. A técnica do inquérito e 2 questionários foram utilizados como instrumentos de recolha de dados, que foram validados pelos critérios dos juízes, tendo sido obtida a sua fiabilidade. Os resultados obtidos indicam níveis desfavoráveis de cultura organizacional e níveis médios de motivação laboral dos trabalhadores. Finalmente, a variável cultura organizacional mostrou uma forte e significativa relação com a motivação de trabalho. Por conseguinte, conclui-se que a existência de uma relação tão forte, directa e significativa entre a cultura organizacional e a motivação do trabalho está relacionada com.

Palavras-chave: Cultura organizacional, motivação laboral, valores do trabalho, clima de trabalho.

INTRODUCCIÓN

En un principio, la cultura organizacional manifiesta las propias características de la organización, junto con el aporte de los conocimientos basados en interacciones. Asimismo, estas interacciones se guían por el conjunto de creencias y valores que tienen los trabajadores dentro de la organización, estando presentes en los resultados del proceso de ejecución (Barón, 2006).

Por lo tanto, en los últimos años, muchas organizaciones han presentado una cultura organizacional débil, implicando que todos los elementos de la empresa se perciban de forma distinta. Se observa en dichas organizaciones la falta de comunicación, procesos y estandarizaciones; así como constantes choques entre valores, actitudes y formas de pensar de los miembros de la empresa, desmotivación y poca productividad.

En Sudamérica esta situación se evidencia, en el estudio realizado por la escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania (citado por Ogliastrri, et. al, 1999) donde refleja que la mayoría de los países manifiestan índices bajos de cultura organizacional, se observan niveles promedio del 25%. Esto se origina en el desarrollo inadecuado de los elementos vinculados a la creación de una identidad organización que una el clima laboral, valores y creencias como parte de las políticas de la organización. En México, la cultura organizacional es un elemento que ha tomado relevancia en los últimos años, debido a su comprobado beneficio a las empresas mediante el establecimiento de objetivos comunes y la formación de valores y creencias (Reyes, 2002),

En esta área la falta de motivación en los trabajadores representa un gran problema para las organizaciones, independientemente de su tamaño, dado que afecta directamente el rendimiento de su personal (Macías y Vanga, 2021). De acuerdo con Núñez (2021), usualmente se manifiesta un elevado descontento y falta de motivación en los trabajadores cuando las causas principales son:

los logros no son apreciados por el empleador, el clima laboral es inadecuado y existen limitaciones comunicativas. Para Torres (2018) las principales causas de la falta de motivación laboral son: las posibilidades de mejora, el estancamiento, mala comunicación vertical y horizontal en la empresa, clima laboral poco favorable, salarios bajos, ausencia de plan de desarrollo.

Por otro lado, en el ámbito nacional del Perú, las cifras estimadas expresan que una jornada laboral con trabajadores sin motivación significa un 20% de tiempo perdido, así como de recursos y materiales y el 55% del tiempo es improductivo. La desmotivación o la falta de interés en el desarrollo de las actividades puede ocasionar que el trabajador ingrese en un estado de apatía, lo cual conduzca a realizar las funciones habituales de forma ineficaz. (Torres, 2018).

En el ámbito local, las empresas del rubro ferretería en Ayacucho presentan ciertas deficiencias en el grado de motivación del personal, dado que no se sienten identificados con su organización y no aportan positivamente al logro de sus objetivos estratégicos. Dicha situación impide al personal alcanzar su máximo desempeño por falta de motivación. Además, se pudo apreciar que el personal experimenta la insatisfacción laboral, debido a las bajas expectativas de seguridad, ascenso y remuneración. Esto estarían afectando el compromiso y motivación de los empleados para el cumplimiento de sus labores.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se plantea como objetivo de la presente investigación determinar la relación entre cultura organizacional y motivación laboral. A fin de aportar soluciones concretas a la problemática descrita, resulta importante conocer el grado de relación existente entre cultura organizacional y motivación laboral; lo cual permitirá un mejor desenvolvimiento del personal en la ejecución de sus actividades laborales para el logro de los objetivos organizacionales.

Entre las investigaciones precedentes que

analizan la relación entre cultura organizacional y motivación laboral, resalta la de Santizo (2018); quien declara que el 81% de trabajadores se encuentran comprometidos con las normas, el 79% realizan sus actividades de acuerdo a las políticas de la empresa, el 33% casi siempre utilizan los símbolos y el 37 % siempre innova en sus tareas diarias. Por otro lado, el 86% de trabajadores manifiestan motivación con un nivel aceptable y el 72% se siente a gusto con sus resultados diarios. Por ende, se desprende que una cultura organizacional basada en normas, políticas y símbolos es favorable para mejorar los niveles de compromiso del personal, con un efecto directo sobre los niveles de motivación.

Igualmente, Gaspar (2014) determinó que la existencia de una alta correlación positiva entre las variables de cultura organizacional y motivación laboral con un coeficiente de Spearman es de 0.851, lo cual indica que a mayor autonomía individual del colaborador el nivel de motivación percibido por el colaborador será mayor. Adicionalmente, se destaca que otorgar mayores responsabilidades, facultades y obligaciones al personal puede acarrear mejoras en sus niveles de motivación, puesto que se siente más valorado por la entidad; junto con el uso de incentivos o ascensos por el cumplimiento eficiente de sus funciones. En este contexto, la investigación Huamán (2016) en la Municipalidad Distrital de Morales (Perú) establece correlaciones significativas entre la cultura organizacional y motivación laboral ($r = .290$, $p = 0.01$). En otras palabras, en la medida que los trabajadores del municipio evidenciaron mayores niveles de cultura organizacional, también presentaron mayores niveles de motivación laboral.

Asimismo, Aguirre (2017) logró determinar la asociación entre cultura organizacional y motivación laboral, obteniendo un coeficiente Rho = 0.921 y significancia de $0.00 < 0.01$. Por lo tanto, esto determina que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la motivación

laboral en la población estudiada. Por consiguiente, la motivación laboral tiene una mayor importancia cuando el trabajador logra crear un nexo de identificación y compromiso con la entidad, alineándose los objetivos y metas individuales con los organizacionales. A su vez, esto se convierte en un elemento fundamental en el establecimiento de políticas y normas al interior de la entidad, que concuerden con el sistema de valores del personal.

Por otra parte, Cayo (2017) obtuvo una significancia $p < .05$ y coeficiente Rho Spearman de 0,779, con lo cual afirma que la cultura organizacional y motivación laboral presentan una relación significativa de orientación positiva. Bajo otra perspectiva, el estudio de Becerra y Cánova (2018), quien obtuvo que el 62.3% de los encuestados tiene una percepción regular de cultura organizacional; sobre la motivación laboral donde el 60.7% considera que tiene un nivel regular. Como consecuencia, el investigador concluye que la cultura de la organizacional es un elemento que incide en la motivación del personal, influenciado por la cooperación, empatía y niveles adecuados de relaciones interpersonales.

Asimismo, el presente estudio se justificó a nivel teórico debido a que busca sintetizar el conocimiento existente sobre las variables de la investigación, con el fin de conceptualizarlas adecuadamente y permitir su cuantificación por medio de indicadores. Asimismo, el estudio representa un antecedente válido para investigaciones posteriores relacionadas al tema.

Por otra parte, la investigación presenta valor práctico, dado que esquematizó un problema en el ámbito local respecto de la motivación laboral existente en una empresa privada. Por esta razón, se estudió su posible vinculación con la cultura organizacional imperante que permita a los directivos de la entidad emprender las acciones necesarias para mejorar la motivación en el personal de acuerdo al desempeño y objetivos de la organización.

La investigación presenta valor metodológico, porque aporta una secuencia y procedimiento específicos para el logro de los objetivos propuestos en el estudio, que involucra un diseño metodológico adecuado para el proceso de recolección de datos y contrastación de la hipótesis planteada. Para ello, incorporó los instrumentos específicos con pruebas de validez y confiabilidad, que pudieran emplearse en estudios de similares características y temática de investigación.

Asimismo, con respecto a la cultura organizacional, Jones y George (2008) la define como un “conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización” (p.32), las cuales interactúan entre sí con personas del interior y a su vez que con personas del exterior de la organización. Por su parte, Robbins y Judge (2013) conceptualizan la cultura organizacional como un sistema de significado único compartido por los integrantes de un grupo. Este sistema de significado compartido representa a un conjunto de características propias que la organización valora.

A su vez, la presente investigación al definir las dimensiones de la cultura organizacional consideró el modelo de Sheim (citado por Hernández y Prieto, 2002). Este investigador establece que la cultura organizacional considera tres niveles o dimensiones, que se desarrollan de la siguiente manera: a.- Primer nivel o artefacto: se refiere a los aspectos observables como códigos de presentación y relación; horarios, reuniones, comunicaciones, maneras de resolver conflictos, lenguajes, formas de vestir e infraestructura. b.- Segundo nivel o valores expuestos: se refieren a lo que dicen los miembros y hacen en relación al primer nivel, esto incluye: filosofía, metas, ideas, orientaciones explícitas e identificación con los valores de la empresa. c.- Tercer nivel o asunciones subyacentes: verdades y premisas implícitas incorporadas al inconsciente de los integrantes de la organización. Este es el nivel más profundo de la cultura abarca: valores, modelos mentales y creencias.

Sin embargo, en otro orden de ideas, Olmos y Socha (2006) definen que la cultura organizacional tiene las siguientes dimensiones: a.- Valores: Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, innovación, entre otros. b.- Creencias: Definidas como los supuestos o miramientos que forman parte del modelo organizacional, los que pueden ser positivas o negativas. c.- Clima: Percibido como el entorno o conjunto de elementos que conforman el ambiente de trabajo, el cual se torna visible a partir de la ubicación y forma de cómo se desempeñan los trabajadores. d.- Normas: Conocidas a partir de un conjunto de reglas y estándares con lo que se cimienta una organización e incluye los lineamientos conductuales del personal. e.- Símbolos: Definen una conjunción de tradiciones, hábitos y rituales con la incorporación de elementos característicos de la organización, que permiten su rápida identificación. f.- Filosofía: Percibida como la ideología imperante en la entidad, que resulta la directriz del accionar de todo el personal. Asimismo, Rivas y Samra (2006) definen que la cultura laboral exitosa tiene que tener: Valores, costumbres, ritos, historias y héroes.

Por otro lado, Gonzales (2008) define la motivación como una

compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección, intensidad y sentido del comportamiento... la motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue (p. 52).

Para este autor la motivación es vista desde procesos psicológicos y emocionales que pueden potenciar o no el comportamiento de las personas. Por ello, en el presente estudio se tomaron en cuenta

cuatro teorías que fundamentan las dimensiones de la motivación: Teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría X y Y, la teoría de los dos factores y la teoría de las necesidades.

Primeramente, Abraham Maslow estableció la teoría de la jerarquía de necesidades donde afirma que, dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización (Robbins y Judge, 2013). La segunda es la Teoría X y Y formulada por Douglas McGregor, quien establece que el trabajador puede ir a dos polos: uno como persona pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo y otro como persona dinámica, flexible y optimista (Robbins y Judge, 2013),

La tercera es la Teoría de los dos factores, esta parte de la premisa que la relación de un colaborador con el trabajo es fundamental. Por lo tanto, la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo podría determinar el éxito o fracaso. La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene (Robbins y Judge, 2013). Finalmente, la Teoría de las necesidades de McClelland determina que el logro, poder y afiliación son las tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación (Robbins y Judge, 2013).

MÉTODO

De acuerdo al objetivo planteado en la presente investigación, el cual es determinar la relación entre cultura organizacional y motivación laboral. Para lo cual se enmarcó en el paradigma cuantitativo, con una investigación de tipo descriptiva y un diseño no experimental, transversal y correlacional, debido a que las variables del estudio no se manipularon deliberadamente. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En tal sentido, se evaluaron a 150 trabajadores de empresas del rubro ferretería en el distrito de Ayacucho; se considerando personas de ambos

sexos, con edades entre 18 y 50 años. El muestreo corresponde al tipo censal, dado que se consideró el total de la población para conformar la muestra del estudio. Los colaboradores de la muestra aceptaron su participación en el estudio mediante la firma de un consentimiento informado.

La técnica empleada para la investigación fue la encuesta a través de 2 cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron validados y se estableció su confiabilidad en el contexto nacional peruano. El cuestionario de Cultura Organizacional fue diseñado por Olmos y Socha (2006), el mismo cuenta con 18 reactivos y alternativas de respuesta en escala de Likert de 5 niveles; a saber: siempre (5), frecuentemente (4), algunas veces (3), ocasionalmente (2) y nunca (1). La distribución de las dimensiones fue: valores (ítems 1, 2 y 3), creencias (ítems 4, 5 y 6), clima (ítems 7, 8 y 9), normas (ítem 10, 11 y 12), símbolos (ítems 13, 14 y 15) y filosofía (ítems 16, 17 y 18).

Para la medición de las dimensiones de cultura organizacional, se emplearon los siguientes baremos de medición: Favorable (12-15); Poco favorable (7-11) y Desfavorable (< 7). Mientras que, la variable cultura organizacional se valora de acuerdo a los siguientes rangos: favorable (67-90), poco favorable (42-66) y desfavorable (< 42). El instrumento se sometió a la prueba validez de contenido a partir del criterio de jueces, considerando 3 expertos en el ámbito del estudio. El análisis de confiabilidad del instrumento resultante de la prueba piloto practicada a 10 personas de la muestra, permitió determinar mediante consistencia interna, un coeficiente alfa de Cronbach de 0.878, lo que denota alta confiabilidad del instrumento.

Por otra parte, el cuestionario de Escala de Motivación de Steers y Braunstein (1976) y adaptado al castellano por Negrón y Pérez (2012) se compone de 15 reactivos y busca medir la motivación respecto al comportamiento laboral y cuyas respuestas se valoran a través de una escala

de Likert con 5 niveles: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2), nunca (1).

Dicho instrumento se desarrolló a partir del fundamento teórico de David McClellan, el cual plantea explicar el éxito en torno a la motivación, a partir de 3 dimensiones: Logro, Poder y Afiliación (Negrón y Pérez, 2012). La distribución del instrumento se realiza en función de las dimensiones indicadas, tal como se muestra a continuación: Logro (ítems 1, 10, 7, 13, 4), Poder (5, 11, 8, 2, 14) y Afiliación (15, 6, 9, 3 y 12).

Para el proceso de baremación de las dimensiones de motivación laboral, se consideran los siguientes rangos: alto (19-25), medio (12-18) y bajo (< 12). Mientras que, para la variable motivación laboral, se consideran los parámetros: alto (50 – 75), medio (25 – 49) y bajo (< 25). El instrumento se sometió a la prueba validez de contenido a partir del criterio de jueces, considerando 3 expertos en el ámbito del estudio. El análisis de confiabilidad del instrumento resultante de la prueba piloto practicada, permitió determinar mediante consistencia interna, un coeficiente alfa de Cronbach de 0.848, lo que denota alta confiabilidad del instrumento.

El procesamiento de la información se realizó a nivel descriptivo utilizando cuadros de distribución de frecuencias y gráficos para las variables cultura organizacional y motivación laboral; posteriormente se desarrolló el análisis inferencial de los datos empleando la prueba estadística de Tau-b de Kendall.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados de los instrumentos aplicados, los cuales registran la opinión de los colaboradores. Dichos resultados corresponden a las pruebas de correlación dimensión-variable y variable-variable para la cultura organizacional y motivación laboral, realizadas a partir de la prueba de hipótesis mediante el análisis estadístico con la prueba Tau-b de Kendall.

En un principio se realizó la prueba de normalidad, donde se obtuvieron valores de significancia inferiores al 5% ($p = 0.000$) en las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk; no obstante, dado que se procesaron datos de 150 elementos muestrales ($gl = 150$), la prueba a utilizarse fue Kolmogorov-Smirnov.

Para la prueba de normalidad, se establecieron las siguientes hipótesis de normalidad de datos: H_0 : Las variables cultura organizacional y motivación laboral tienen una distribución normal. H_1 : Las variables cultura organizacional y motivación laboral no tienen una distribución normal. El valor $p = 0.000$ ($p < 0.05$) indica el rechazo de la hipótesis nula y aceptación de la hipótesis alternativa, estableciendo que los datos analizados de cultura organizacional y motivación laboral no siguen una distribución normal.

Por ello, el análisis estadístico requerido para la contratación de hipótesis requiere el uso de una prueba de correlación no paramétrica; seleccionándose al estadístico Tau B de Kendall, dado que las variables evaluadas corresponden al tipo ordinal.

Se plantea las relaciones dimensión-variable a través de 6 pruebas de correlación. La primera que se realizó fue la relación entre valores y motivación laboral, los datos obtenidos fueron a partir del cuestionario aplicado a 150 trabajadores de empresas del área ferretería en el distrito de Ayacucho, año 2019. Dicho procedimiento se elaboró a partir de las siguientes hipótesis de estudio: H_0 : No existe relación directa y significativa entre los valores y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho. H_1 : Existe relación directa y significativa entre los valores y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho (Tabla N°1).

Se aprecia que la dimensión valores presenta una relación débil con la motivación laboral de los trabajadores, demostrado a través del índice de correlación Tau-b de Kendall de 0.259 y una

significancia adecuada con un valor $p = 0.004$, por lo que se establece que no existe relación a nivel estadístico. El resultado indica que una eventual mejora en la cultura organizacional a través de

sus valores, no presenta una incidencia positiva sobre la motivación, puesto que no existe evidencia suficiente para demostrar una relación entre las variables mencionadas.

Tabla 1. Relación entre valores y motivación laboral

		Valores	Motivación laboral
Valores	Coefficiente de correlación	1.000	0.259
	Sig. (bilateral)		0.004
	Tau-b de Kendall N	150	150
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	0.259	1.000
	Sig. (bilateral)	0.004	
	Tau-b de Kendall N	150	150

Elaboración Propia

La segunda prueba que se estudió fue la relación entre creencias y motivación laboral, los datos obtenidos fueron a partir del cuestionario aplicado a 150 trabajadores de empresas del área ferretería en el distrito de Ayacucho, año 2019. Dicho procedimiento se elaboró a partir de las siguientes hipótesis de estudio: H_0 : No existe relación directa y significativa entre las creencias y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho. H_1 : Existe relación directa y significativa entre las creencias y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho (Tabla N°2

Se aprecia que la dimensión creencias presenta una relación moderada de nivel significativo con la motivación laboral de los trabajadores, demostrado a través del índice de correlación Tau-b de Kendall de 0.231 y una significancia adecuada con un valor $p = 0.400$ que no existe relación a nivel estadístico. El resultado de la prueba de correlación, indica que una eventual mejora en la cultura organizacional a través de sus creencias, no tiene una incidencia considerable sobre la motivación; lo que implica que cuando se implementan nuevas creencias en la organización, no es posible afirmar la mejora en el nivel de motivación del personal.

Tabla 2. Relación entre creencias y motivación laboral

		Creencias	Motivación laboral
Creencias	Coefficiente de correlación	1.000	0.231
	Sig. (bilateral)		0.400
	Tau-b de Kendall N	150	150
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	0.231	1.000
	Sig. (bilateral)	0.400	
	Tau-b de Kendall N	150	150

Elaboración Propia

La tercera prueba que se estudió fue la relación entre clima y motivación laboral, los datos obtenidos fueron a partir del cuestionario aplicado a 150 trabajadores de empresas del área ferretería en el distrito de Ayacucho, año 2019. Dicho procedimiento se elaboró a partir de las siguientes hipótesis de estudio: Ho: No existe relación directa y significativa entre el clima y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho. Hi: Existe relación directa y significativa entre el clima y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho (Tabla N°3).

Se observa que la dimensión clima presenta una relación moderada de nivel significativo con la motivación laboral de los trabajadores, demostrado a través del índice de correlación Tau-b de Kendall de 0.609 y una significancia adecuada con un valor $p = 0.000$, por lo que se establece que sí existe relación a nivel estadístico. El resultado de la prueba de correlación, indica que una eventual mejora en la cultura organizacional a través de su clima, tiene una incidencia moderada en la mejora de la motivación del personal.

Tabla 3. Relación entre clima y motivación laboral

		Clima	Motivación laboral
Clima	Coefficiente de correlación	1.000	0.609
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	150	150
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	0.609	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	150	150

Elaboración Propia

La cuarta prueba que se estudió fue la relación entre normas y motivación laboral, los datos obtenidos fueron a partir del cuestionario aplicado a 150 trabajadores de empresas del área ferretería en el distrito de Ayacucho, año 2019. Dicho procedimiento se elaboró a partir de las siguientes hipótesis de estudio: Ho: No existe relación directa y significativa entre las normas y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho. Hi: Existe relación directa y significativa entre las normas y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho (Tabla N°4).

Se aprecia que la dimensión normas presenta una relación moderada de nivel significativo con la motivación laboral de los trabajadores, demostrado a través del índice de correlación Tau-b de Kendall de 0.527 y una significancia adecuada con un valor $p = 0.001$, por lo que se establece que sí existe relación a nivel estadístico. El resultado de la prueba de correlación, indica que una eventual mejora en la cultura organizacional a través de normas, tiene una incidencia moderada en la mejora de la motivación del personal.

Tabla 4. Relación entre normas y motivación laboral

		Normas	Motivación laboral
Normas	Coefficiente de correlación	1.000	0.527
	Sig. (bilateral)		0.001
Tau-b de Kendall	N	150	150
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	0.527	1.000
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	150	150

Elaboración Propia

La quinta prueba que se estudió fue la relación entre símbolos y motivación laboral, los datos obtenidos fueron a partir del cuestionario aplicado a 150 trabajadores de empresas del área ferretería en el distrito de Ayacucho, año 2019. Dicho procedimiento se elaboró a partir de las siguientes hipótesis de estudio: Ho: No existe relación directa y significativa entre los símbolos y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho. Hi: Existe relación directa y significativa entre los símbolos y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho (Tabla N°5).

Se aprecia que la dimensión símbolos presenta una relación débil de nivel significativo con la motivación laboral de los trabajadores, demostrado a través del índice de correlación Tau-b de Kendall de 0.331 y una significancia adecuada con un valor $p = 0.080$, por lo que se establece que no existe relación a nivel estadístico.

El resultado de la prueba de correlación, indica que una eventual mejora en la cultura organizacional a través de sus símbolos, no tiene una incidencia apreciable sobre la motivación; lo que implica que cuando se implementan nuevos símbolos en la organización, no es posible aseverar un cambio positivo en la motivación del personal.

Tabla 5. Relación entre símbolos y motivación laboral

		Símbolos	Motivación laboral
Símbolos	Coefficiente de correlación	1.000	0.781
	Sig. (bilateral)		0.000
Tau-b de Kendall	N	150	150
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	0.781	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	150	150

Elaboración Propia

La sexta prueba que se estudió fue la relación entre filosofía y motivación laboral, los datos obtenidos fueron a partir del cuestionario aplicado a 150 trabajadores de empresas del área ferretería en el distrito de Ayacucho, año 2019. Dicho procedimiento se elaboró a partir de las siguientes hipótesis de estudio: Ho: No existe relación directa y significativa entre la filosofía y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho. Hi: Existe relación directa y significativa entre la filosofía y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho (Tabla N°6).

Se aprecia que la dimensión filosofía presenta una relación débil de nivel significativo con la motivación laboral de los trabajadores, demostrado a través del índice de correlación Tau-b de Kendall de 0.252 y una significancia adecuada con un valor $p = 0.002$, por lo que se establece que no existe relación a nivel estadístico.

El resultado de la prueba de correlación, indica que una eventual mejora en la cultura organizacional a través de su filosofía, no tiene una incidencia apreciable sobre la motivación; lo que implica que cuando se implementa una filosofía nueva en la organización, no es posible aseverar un cambio positivo en la motivación del personal.

Tabla 6. Relación entre filosofía y motivación laboral

		Filosofía	Motivación laboral
Filosofía	Coefficiente de correlación	1.000	0.252
	Sig. (bilateral)		0.002
	Tau-b de Kendall N	150	150
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	0.252	1.000
	Sig. (bilateral)	0.002	
	N	150	150

Elaboración Propia

Seguidamente, se plantea las relaciones variable-variable a través de una prueba de correlación los datos obtenidos fueron a partir del cuestionario aplicado a 150 trabajadores de empresas del área ferretería en el distrito de Ayacucho, año 2019. Dicho procedimiento se elaboró a partir de la hipótesis general del estudio: Ho: No existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho. Hi: Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la motivación laboral en empresas del rubro ferretería del distrito de Ayacucho (Tabla N°7).

Se visualiza que la variable cultura organizacional presenta una relación fuerte de nivel significativo con la motivación laboral de los trabajadores, demostrado a través del índice de correlación Tau-b de Kendall de 0.781 y una significancia adecuada con un valor $p = 0.000$. Con ello, puede afirmarse que la hipótesis del estudio establece: “Existe una relación directa entre cultura organizacional y motivación laboral en empresas del rubro ferretería en el distrito de Ayacucho, 2019”.

El resultado de la prueba indica que una eventual mejora en la cultura organizacional tiene una incidencia positiva y directa sobre la

motivación; lo que implica que, la implementación de estrategias y acciones específicas sobre la cultura

Tabla 7. Relación entre cultura organizacional y motivación laboral

		Cultura organizacional	Motivación laboral
Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	0.781
	Sig. (bilateral)		0.000
Tau-b de Kendall	N	150	150
Motivación laboral	Coefficiente de correlación	0.781	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	150	150

Elaboración Propia

DISCUSIÓN

Los resultados alcanzados en la presente investigación permitieron determinar la existencia de una relación significativa entre cultura organizacional y motivación laboral (Tau-b =0.781; p- valor=0.000), en empresas del rubro ferretería en el distrito de Ayacucho a través de cuestionarios específicos para la medición de cada variable. Esto permitió establecer una asociación estadística de las variables, lo cual concuerda con los estudios de autores como: Santizo (2018), Huamán (2016), Añez (2016), Gaspar (2014), Aguirre (2017), entre otros. Dichos autores afirman que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la motivación laboral.

A partir de ello, puede aseverarse que la motivación del personal alcanza su nivel más sobresaliente cuando el trabajador crea un vínculo de identificación y compromiso con la entidad, con el reconocimiento de sus políticas y normas. Así como con el sistema de valores, siendo ello el punto de partida para que pueda alcanzar su desarrollo personal, lo cual incide directamente en el logro de objetivos organizacionales.

De acuerdo con los objetivos propuestos en la presente investigación, se demostró la existencia de una relación significativa entre las dimensiones de las variables estudiadas. En tal sentido, se pudo determinar que la dimensión valores presenta una relación débil con la motivación laboral (Tau-b=0.259) y p-valor=0,004, por lo cual se considera que no existe relación a nivel estadístico; obteniendo resultados contrarios frente a los estudios de Santizo (2018) y Añez (2016).

Ello demuestra que los niveles favorables de motivación laboral no se consiguen a través de un sistema de valores sólido en la organización, sino a partir del grado de concordancia de los valores personales con los valores organizacionales; por lo cual, el personal podría no sentirse identificado con los principios impartidos al interior de la entidad y no producir mejoras en su motivación.

Asimismo, la dimensión creencias presenta una relación moderada con relación a la motivación laboral (Tau-b =0.231) y p-valor=0.400, por lo cual se considera que no existe una relación significativa a nivel estadístico, siendo distinto al resultado de Añez (2016).

Con lo cual se puede deducir que, las creencias afirmadas al interior de las organizaciones,

no siempre coinciden con el pensamiento y perspectiva del trabajador. Esto podría reducir su efecto sobre los niveles de compromiso e identificación, alcanzando mejoras moderadas sobre la motivación del personal, que mejoran a medida que concuerdan en mayor nivel con las creencias individuales.

La dimensión clima presenta una moderada relación con la motivación laboral (Tau-b =0.609) y p-valor=0.000, por lo cual se considera que existe una relación significativa a nivel estadístico. Ello coincide con los resultados obtenidos por Castilla y Padilla (2011), quienes determinaron la existencia de una relación favorable entre el clima organizacional y clima laboral.

Resulta apreciable resaltar que, el clima al interior de la organización es un elemento preponderante y muy influyente sobre los niveles de motivación del personal. No obstante, en ciertas ocasiones el trabajador los considera medianamente importantes por la presencia de otros elementos relacionados a las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo. Esto podría alterar los niveles de motivación de personal y su vinculación con el clima generado por la entidad.

La dimensión normas presenta una relación moderada con la motivación laboral (Tau-b =0.527) y p-valor=0.001, por lo cual se considera que existe una relación significativa a nivel estadístico, lo cual coincide con el estudio de Santizo (2018). Es evidente, que el conjunto de normas de las organizaciones se fundamentan a partir de los principios individuales, por lo que se busca alinear las normas que rigen el accionar personal con las que favorecen el desenvolvimiento de la organización. Por lo tanto, los estándares y reglas establecidos por la entidad pueden alterar positiva o negativamente los niveles de compromiso y motivación que ostentan los trabajadores, en la medida que éstos se encuentren alineados o discordantes.

La dimensión símbolos presenta una relación débil con la motivación laboral (Tau-b =0.331) y p-valor=0.080, por lo cual se considera que no existe una relación significativa a nivel estadístico, coincidente con el estudio de Gutiérrez (2014).

A partir de los resultados obtenidos y en contraste con las investigaciones precedentes, puede determinarse que los símbolos no tienen gran relevancia en la motivación del personal. Esto significa que los trabajadores de la entidad prestan poca atención a los íconos, rituales o hábitos que se implementen durante el desarrollo de sus funciones.

De igual manera, la dimensión filosofía, presenta una relación débil con la motivación laboral (Tau-b =0.252); a pesar de presentar una significancia adecuada con un p-valor=0.002; lo que implica mayor certeza en la determinación de una pobre relación entre las variables evaluadas.

Puede inferir que la filosofía no presenta un efecto dirimente en la presencia de la motivación laboral, puesto que la ideología imperante en la organización no siempre afecta el desempeño de los colaboradores. Ellos se sienten identificados por otros elementos, mayormente vinculados al ambiente laboral y al conjunto de normas que rigen el accionar interior.

CONCLUSIONES

Finalmente, se presenta como conclusión que se confirma la hipótesis general del presente estudio a partir de los resultados obtenidos y avalado por las investigaciones precedentes vinculadas al tema. Por lo cual, se puede afirmar que una cultura organizacional correctamente cimentada a partir de sus normas y con un clima laboral favorable, produce mejoras apreciables en la motivación del personal, con una percepción adecuada de logro y poder a partir de un sentido de afiliación con la entidad.

Por ello, se recomienda a las entidades los siguientes aspectos: a.- Analizar adecuadamente su estructura de normas para propiciar el desarrollo personal de sus colaboradores; b.- La formación de un entorno laboral favorable que incluya la generación de vínculos adecuados entre trabajadores y relaciones interpersonales sanas, ello permite la sensación de compañerismo y trabajo en equipo que resulta beneficioso para la generación de motivación laboral; c.- No descuidar elementos como las creencias, filosofía o símbolos de la organización, que sean dirigidos correctamente y alineados al sentido de desarrollo personal, podrían acarrear grandes mejoras en los motivación del personal.

Por otro lado, es importante ampliar el contexto de aplicación del estudio y diversificar su enfoque, con cual se podría maximizar el alcance de las generalizaciones emitidas y propiciar una respuesta efectiva en la motivación del personal a partir de una adecuada gestión y dirección organizacional.

REFERENCIAS

- Aguirre, P. (2017). Cultura organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 - 2016. Tesis de grado. Universidad César Vallejo.
- Añez, S. (2016). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. 4(1).102-126.
- Barón, M. (2006). Análisis de las experiencias de dos organizaciones en su objetivo de incorporar la dimensión del manejo de conflictos en la cultura organizacional. Tesis de grado. Universidad de los Andes.
- Becerra, M. y Cánova, F. (2018). La cultura organizacional como factor influyente en la motivación laboral en los colaboradores de las sucursales de Miraflores de la cadena de hoteles Casa Andina, Lima, 2017. Tesis de grado. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Castilla, K. y Padilla, J. (2011). Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital Local Arjona. Tesis de grado. Universidad de Cartagena.
- Cayo, V. (2017). Cultura organizacional y motivación laboral de la dirección general de medicamentos insumos y drogas - 2017. Tesis de grado. Universidad César Vallejo.
- Gaspar, K. (2014). Cultura organizacional y motivación laboral del personal de la ONG Separ. Tesis de grado. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Gonzales, D. (2008) Psicología de la motivación. Editorial Ciencias Médicas.
- Gutiérrez, E. (2014). La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo. Tesis de grado. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014): Metodología de la investigación (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, M. y Mendoza, J. (2007). Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de Aedem. Comunicaciones. 2 (1), 37-51.
- Hernández, M y Prieto, C. (2002). Un acercamiento a la motivación: Manual Moderno. México: Edit. Trillas.He
- Huamán, A. (2016). Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2016. Tesis de grado. Universidad Peruana Unión.
- Jones, G., y George, J. (2006). Administración Contemporánea. México D.F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Macías, E. y Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. Revista Venezolana de Gerencia. 26 (94).
- Negrón, E. y Pérez, N. (2012). Motivación laboral y clima organizacional en docentes y administrativos del Instituto Tecnológico Público Gilda Liliana Ballivian Rosado del distrito de San Juan de Miraflores. Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo.

- Núñez, C. (2021). La relación de la motivación con la cultura organizacional: un enfoque teórico. Tesis de grado. Univesidad Católica San Pablo.
- Ogliastri, E., McMillen, C. y Altschul, C. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Revista Latinoamericana de Administración, 22 (1), 29-57.
- Olmos. C. y Socha K. (2006). Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional. Tesis de grado. Universidad de la Sabana.
- Reyes, T. (12-20 de octubre de 2002). Estudio de la cultura de los empresarios y su relación con la permanencia y crecimiento de la MYPE en Oaxaca. VII Foro Internacional de Investigación UNAMANFECA, México.
- Rivas, M. y Samra, A. (2006) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A. Tesis Doctoral. Universidad de Oriente.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed.). Prentice Hall.
- Santizo, M. (2018). Cultura organizacional y motivación. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar.
- Steers, R. y Braunstein, D. (1976). Abehaviorally based measure of manifest needs inwork settings. Journal of Vocational behavior. (2), 112-132.
- Torres, R. (2018). Motivación laboral: ¿Por qué un equipo se desmotiva? causas y consecuencias. <https://fococonsultores.es/causas-y-consecuencias-falta-motivacion-laboral/>

CURRÍCULO DE AUTORES

Aldo Abel Mercado Gutiérrez

Lic. en Administración de Empresas. Universidad Autónoma Tomás Frías. MSc. en Auditoría y Control de Gestión. Universidad de La Habana – UATF. Docente Universidad Privada Domingo Savio Sede Potosí.

Franklin Benjamin Condori Yucra

Lic. en Administración de Empresas. Universidad Privada Domingo Savio Sede Potosí

Celia Virginia Cuello Ñahuis

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

Lusvith Milagros Lozano Chavarry

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

Raquel Ramírez Ishuiza

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

Guido Ángel Huapaya Flores

Docente de la Facultad de Administración, Universidad Peruana Unión

Thalía Marimar Rengifo Del Águila

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

Karina Rodríguez Mamani

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

Christian Cordero Córdova

Lic. en Administración de Empresas. Universidad Privada Domingo Savio Sede Potosí

José Fabricio Eyzaguirre Cayllahua

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

María Isabel Valdiviezo Cruz

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión

Soledad Grimanesa Redolfo Licas

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales. Universidad Peruana Unión



VOL. 1 – N.º. 1 JUL – DIC 2021