



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Inteligencia emocional, cultura organizacional y  
satisfacción laboral según los trabajadores del Programa  
Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo  
Libre, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

Mg. Rubén Benites Sapallanay

**ASESORA:**

Ph. D. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

**SECCIÓN**

Ciencias Administrativas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de talento humano

**PERÚ – 2018**



**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL / LA MAESTRO (A): **BENITES SAPALLANAY, RUBEN**

Para obtener el Grado Académico de *Doctor en Administración*, ha sustentado la tesis titulada:

**INTELIGENCIA EMOCIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR, DE PUEBLO LIBRE, 2016**

Fecha: 18 de agosto de 2018

Hora: 1:00 p.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE: Dr. Luis Alberto Nuñez Lira**

Firma: .....

**SECRETARIO: Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo**

Firma: .....

**VOCAL: Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza**

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por mayoría* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
.....  
.....

**Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.**

## Miembros del jurado

---

Presidente

---

Secretario

---

Vocal

**Dedicatoria**

A Dios por ser el camino, por darme la fuerza que necesito en el cumplimiento de este objetivo.



**Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo por permitirme estudiar el Doctorado en Administración.

A la Dra Irma Carhuacho por sus enseñanzas y apoyo brindado para realizar este trabajo.

A mi familia y compañeros que me impulsaron a continuar y terminar mi objetivo.

### **Declaración de autoría**

Yo, Rubén Benites Sapallanay, identificado con DNI 06819411, estudiante del Programa de Doctorado en Administración, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Inteligencia emocional, cultura organizacional y satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016”.

Por tanto, declaro lo siguiente:

La tesis es de mi autoría.

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 22 julio del 2018.

---

Mg. Rubén Benites Sapallanay

DNI: 06819411

## **Presentación**

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, presento la Tesis titulada: Inteligencia emocional, cultura organizacional y satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar Libre, 2016; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para optar el grado de: Doctor en Administración.

La presente investigación está estructurada en ocho capítulos. El primero es el de Introducción, donde se expone la realidad problemática, los antecedentes o trabajos previos, las teorías relacionadas a las tres variables y sus dimensiones, la formulación del problema, la justificación, las hipótesis y los objetivos. En el capítulo dos se indica el método, donde se presenta el tipo de estudio, el diseño de investigación, las variables en estudio, la operacionalización, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones, el séptimo capítulo se expone la propuesta y el octavo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

## Índice de contenido

	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Presentación	vii
Índice de contenido	viii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Abstrato	xvi
I. Introducción	17
1.1 Realidad problemática	18
1.2 Trabajos previos	22
1.2.1 Trabajos previos internacionales	22
1.2.2 Trabajos previos nacionales	26
1.3 Teorías relacionadas al tema	29
1.3.1 Bases Teóricas de la variable inteligencia emocional	29
1.3.2 Bases Teóricas de la variable cultura organizacional	53
1.3.3 Bases Teóricas de la variable satisfacción laboral	67
1.4 Formulación del problema	79
1.4.1 Problema general	79
1.4.2 Problemas específicos	80
1.5 Justificación del estudio	80
1.5.1 Justificación práctica	80
1.5.2 Justificación teórica	81
1.5.3 Justificación metodológica	81
1.6 Hipótesis	81
1.6.1 Hipótesis general	81
1.6.2 Hipótesis específicas	81

1.7	Objetivos	82
1.7.1	Objetivo general	82
1.7.2	Objetivos específicos	82
II.	Método	84
2.1	Diseño de investigación	85
2.2	Variables, operacionalización	86
2.2.1	Variable 1: Inteligencia Emocional	86
2.2.2	Variable 2: Cultura organizacional	86
2.2.3	Variable 3: Satisfacción Laboral	87
2.2.3	Operacionalización de la variable	87
2.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y fiabilidad	90
2.4.1	Técnica	90
2.4.2	Instrumentos.	90
2.4.2	Validez y fiabilidad	92
2.8.	Métodos de análisis de datos.	93
2.9	Consideraciones éticas	94
III.	Resultados	95
3.1	Descripción de los resultados	96
3.2	Contrastación de las hipótesis	102
IV.	Discusión	111
V.	Conclusiones	115
VI.	Recomendaciones	118
VII.	Propuesta	120
7.1	Fundamentación	122
7.2	Problema	123
7.3	Objetivos de la propuesta	124
7.4	Justificación	124
VIII.	Referencias	138
IX.	Anexos	149
	Anexo 1: Matriz de consistencia	150
	Anexo 2: Instrumento de recolección de datos	153
	Anexo 3: Validez de instrumentos	157
	Anexo 4: Base de datos	186

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Comparación entre los tres modelos de Mayer, Salovey, Bar-On y Goleman.	42
Tabla 2 Los planteamientos generales de la motivación desde las corrientes del pensamiento	48
Tabla 3 Planteamientos teóricos de la Cultura Organizacional	58
Tabla 4 Tipos de Liderazgo de acuerdo a lo propuesto por Kotter	66
Tabla 5 Operacionalización de la variable inteligencia emocional	87
Tabla 6 Operacionalización de la variable cultura organizacional	88
Tabla 7 Operacionalización de la variable satisfacción laboral	88
Tabla 8 Expertos que validaron los tres instrumentos	92
Tabla 9 Nivel de confiabilidad del instrumento inteligencia emocional	92
Tabla 10 Nivel de confiabilidad del instrumento cultura organizacional	93
Tabla 11 Nivel de confiabilidad del instrumento de satisfacción laboral	93
Tabla 12 Frecuencias y porcentajes de la variable inteligencia emocional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	96
Tabla 13 Frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable inteligencia emocional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	97
Tabla 14 Frecuencias y porcentajes de la cultura organizacional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	98
Tabla 15 Distribución de datos según las dimensiones de la variable cultura organizacional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	99
Tabla 16 Frecuencias y porcentajes de la satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	100

Tabla 17 Dimensiones de la satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	101
Tabla 18 Prueba de Chi Cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	102
Tabla 19 Prueba R2 para explicar la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	103
Tabla 20 Prueba de Chi Cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con las condiciones del trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	104
Tabla 21 Prueba R2 para explicar la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	104
Tabla 22 Prueba de Chi Cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la Compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	105
Tabla 23 Prueba R <sup>2</sup> para explicar la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen con la compañía y dirección en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	106
Tabla 24 Prueba de Chi cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la Medición de productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	107

Tabla 25 Prueba de Chi cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la conducta laboral del trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	108
Tabla 26 Prueba R2 para explicar la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la conducta laboral satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	108
Tabla 27 Prueba de Chi cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	109
Tabla 28 Prueba R2 para explicar la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la condición de Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016	110



**Índice de figuras**

	Pág.
Figura 1. Puntos importantes del modelo de Bar-On	33
Figura 2. Los componentes de la Inteligencia Emocional	38
Figura 3. Los tipos de sistemas organizativos	55
Figura 4. Diseño de la investigación	85
Figura 5. Niveles de variable inteligencia emocional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	96
Figura 6. Niveles de las dimensiones de la variable inteligencia emocional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	97
Figura 7. Niveles de variable cultura organizacional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	98
Figura 8. Niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	99
Figura 9. Niveles de variable satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	100
Figura 10. Niveles de las dimensiones de la variable satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016	101

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

El trabajo se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, el diseño fue causal, el método empleado fue el hipotético deductivo, para la recopilación de datos se aplicó la técnica de la encuesta, el instrumento fue el cuestionario con la escala de Likert, que brindaron información acerca de la las variables de estudio y sus dimensiones, cuyos resultados se presentan en figuras y tablas, asimismo para la contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba de Regresión Ordinal.

Según los resultado de la hipótesis general se evidenció que la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ ).

**Palabras clave:** Inteligencia emocional, cultura organizacional, satisfacción laboral.

## Abstract

The present research aimed to determine the relationship between emotional intelligence, organizational culture and job satisfaction of the workers of the National Comprehensive Program for Family Welfare of Pueblo Libre - 2016, being a random probabilistic sampling, since all have the Same option of being elected.

The method used in the research was the hypothetical deductive, this research used for its purpose the non-experimental design of descriptive and correlational type, which collected the information in a specific period, that was developed when applying the instrument questionnaire for variables with a scale Of Likert, who provided information about the study variables and their dimensions, the results of which are presented graphically and verbatim.

According to the results of the general hypothesis it was evidenced that there is dependency between the emotional and cultural organizational intelligence variables with respect to job satisfaction of the National Comprehensive Program for Family Welfare of Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05$   $\diamond$  Rejects  $H_0$ )

**Key words:** Emotional intelligence, organizational culture, job satisfaction.

## Abstrato

A presente pesquisa objetivou determinar a relação entre inteligência emocional, cultura organizacional e satisfação profissional dos trabalhadores do Programa Nacional Integral de Bem-Estar Familiar de Pueblo Libre - 2016, sendo uma amostragem probabilística aleatória, uma vez que todos possuem a mesma opção de serem eleitos.

O método utilizado na pesquisa foi o hipotético dedutivo, esta pesquisa utilizou para o propósito o delineamento não experimental do tipo descritivo e correlacional, que coletou as informações em um período específico, que foi desenvolvido ao aplicar o instrumento questionário para variáveis com escala De Likert, que forneceu informações sobre as variáveis do estudo e suas dimensões, cujos resultados são apresentados graficamente e textualmente.

De acordo com os resultados da hipótese geral, evidenciou-se que existe dependência entre as variáveis emocionais e culturais da inteligência organizacional em relação à satisfação no trabalho do Programa Nacional Integral de Bem-Estar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0,05$  □ Rejeita  $H_0$ )

Palavras-chave: Inteligência emocional, cultura organizacional, satisfação no trabalho.

## **I. Introducción**

## **1.1 Realidad problemática**

A nivel global, las diversas organizaciones, confrontan de manera continua y necesaria la mejora de la satisfacción laboral en sus colaboradores y demás personal con el propósito de fortalecer la competitividad y mantenerse de manera inmejorable en el mercado nacional y mundial. La sociedad del presente siglo, caracterizada por los continuos cambios de modelos paradigmáticos, el desarrollo de la informática y la tecnología, las organizaciones y sus colaboradores se ven promovidos a desarrollar procesos óptimos de gestión que conciben mecanismos de innovación tecnológica para favorecer un mejoramiento pertinente de la calidad y satisfacción laboral de los trabajadores.

En gran medida estos cambios a nivel organizacional surgen a la necesidad imperiosa de responder a los requerimientos competitivos del contexto. De esta manera se priorizan algunas áreas específicas laborales como el relacionado con la calidad de servicio al usuario, la capacidad de trabajar en equipo, la importancia del desarrollo de la creatividad y el fortalecimiento de un liderazgo organizacional que beneficie a los colaboradores y usuarios, entre otros.

Con respecto a la satisfacción laboral se menciona que es un factor supeditado a las respuestas emocionales de los trabajadores, por lo tanto, puede verse afectado si no hay un manejo adecuado de su inteligencia emocional o de cada uno de los componentes de la misma, puesto que de no hacerlo se obtendría un grado de estrés afectando, sus labores, situaciones sociales y el entorno familiar.

En relación a la cultura organizacional en los trabajadores siendo también relevante en la satisfacción laboral de los colaboradores y demás personal en el ámbito administrativo de distintas entidades, basado en las actitudes y predisposición axiológica que los individuos realizan en su vida cotidiana y que forman parte de las organizaciones en el momento que estas integran dichas entidades empresariales, estableciéndose de esta manera en uno de los factores precisos en relación a la satisfacción laboral. Por ello, su

estudio, adaptación e implementación en forma pertinente mejora en gran medida el comportamiento de los colaboradores y del personal, fortalece el ambiente laboral, debido que permite elevar el desempeño y alcanzar los objetivos planificados como organización.

En el ámbito internacional la evaluación de la satisfacción laboral es un instrumento utilizado para valorar de forma integral y objetiva el grado de conformidad de los trabajadores. Las organizaciones cada vez están más direccionadas al mundo global, están utilizando diversas fuerzas laborales que son múltiples con respecto a sus orígenes locales. En ese sentido, el factor diferenciador en las entidades no corresponde a su capital o infraestructura tecnológica, el contraste lo marcan los profesionales con los que a nivel organizacional tiene para desempeñar actividades empresariales. Es por ello que al evaluar el grado de satisfacción y desempeño en las empresas se deben tener en cuenta el sentido intercultural y el respeto de las diferencias culturales de los trabajadores, valorarlas y conciliarlas. Por ejemplo: el grado de dificultad en el aspecto laboral es diferente en China que en Inglaterra y la evaluación deberá tomar en cuenta estas prerrogativas. Asimismo, la idea de mantener relaciones laborales positivas o el statu quo laboral podría ser más importante en países del Mercosur, donde la inestabilidad de los trabajadores es más frecuente, que en países del primer mundo como Estados Unidos. En ese sentido, el funcionamiento de la operación y de la interdependencia entre las actividades nacionales y extranjeras determinará la productividad de las organizaciones en términos cuantitativos como lo son los términos gananciales, ventas totales y la calidad de atención.

La conducta de los trabajadores es de los puntos más significativos para el desarrollo y crecimiento de las entidades empresariales tanto a nivel nacional como internacional. De igual manera, la forma de evaluar a todos los colaboradores y personal de una organización, respetando su idiosincrasia, su costumbre y tradición, así como otros aspectos que puede inquietar dicha evaluación, pero debido a la globalización y la informática todos los procesos se pueden realizar de una forma más expedita y teniendo contacto directo con cada uno de los trabajadores de la empresa. Los colaboradores y el personal

identificarán de una manera adecuada sus puntos fuertes y sus puntos débiles con el propósito de poder mejorarlos o fortalecerlos, permitiendo a las organizaciones predisponer una mejor planificación de sus recursos humanos y conocer las principales necesidades de capacitación y desarrollo laboral. Indispensable para valorar y retribuir de manera coherente a los trabajadores comprometidos con la organización. Debido que les permite estar mejor identificado de sus logros y alcances, así como de sus fallas y limitaciones en la organización.

En el ámbito nacional la satisfacción laboral es uno de los componentes indispensables de calidad de las organizaciones. La inquietud por la carencia de personal capacitado es un problema recurrente en cada empresa, además, se observa que la rotación de personal en las entidades ha aumentado de manera preocupante. Asimismo, muchos integrantes del personal seducidos por mejoras económicas inician una migración entre las distintas organizaciones necesitadas de personal apto y especializado para los fines de su interés.

En los últimos años, las razones de permanencia o abandono de la organización se direccionaban en razones emotivas que no involucraban cuestiones laborales. Los colaboradores profesionales y personal valoran en gran medida la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la capacitación laboral. Por ejemplo, la empresa SOL PERU S.A.C, los directivos sólo valoran el nivel de productividad del trabajador, sin atender las opiniones o sugerencias que estos puedan ofrecer, desconociendo si ellos están estimulados laboralmente o como es el ambiente de trabajo que perciben en cuanto a la actividad que se está realizando, en síntesis, desconocen las razones porque se muestran desmotivados y sin ánimos de mejorar.

Uno de los aspectos que más concierne a las organizaciones guarda relación con la satisfacción laboral de sus trabajadores con respecto al cumplimiento de los propósitos y objetivos que cada uno de ellos debe lograr. Los investigadores al realizar estudios concernientes a la satisfacción laboral, la vislumbran como una variable interesante en las se hacen presente



situaciones de contexto como cultura organizacional, estilos de gestión directiva, condiciones físicas del ambiente laboral y aspectos personales como capacidades, conocimientos, salud y de manera especial la inteligencia emocional.

Así tenemos, que la inteligencia emocional es una de las variables influyentes del desempeño laboral, debido que se refiere a la habilidad que el trabajador tiene con respecto al conocimiento de sus emociones, y a la habilidad pertinente para discernir y responder de forma apropiada no solo a los estados de ánimo, temperamento y motivaciones personales sino también al reconocimiento asertivo de estos estados en los demás colaboradores.

Hoy en día en el Perú, las organizaciones tienen que estar evaluando de forma constante los instrumentos indispensables que les puedan ofrecer la inteligencia emocional, puesto que puede ayudar a controlar las actitudes de los trabajadores en el desenvolvimiento laboral en la organización, de esta manera se puede potenciar las habilidades prácticas como el autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y relaciones personales, que les servirán al personal como base sólida para su desarrollo personal y profesional. Este avance se está logrando en nuestro país con el desarrollo de nuevas nociones en cuanto a la gestión y dirección empresarial, muchas organizaciones vinculadas a nivel internacional, vienen utilizando múltiples aspectos sobre esta problemática, destacando la importancia del factor emocional, tanto a nivel privado como público, recalcando la necesidad de promover investigaciones sobre aspectos emocionales indispensables en las organizaciones; por lo tanto, es conveniente que las instituciones en el nivel superior del país tengan presente que el aspecto emocional es necesario y se deben tomar en cuenta para toda forma de convivencia laboral.

En el ámbito local se viene evidenciando una sobre carga laboral en los diferentes profesionales sobre todo en las labores que involucran una interacción con otras personas, más aún cuando éstas son víctimas de la exclusión social por una situación de pobreza, maltrato o abuso, sumado a sus condiciones de vulnerabilidad. Los trabajadores del Programa Integral Nacional

para el Bienestar Familiar, cada día buscan satisfacer la necesidad de las poblaciones más pobres del país y esta labor parte de un compromiso relacionado al ayudar a otros, por sobre sus propios problemas.

En ese sentido, el propósito de la presente investigación es identificar si la inteligencia emocional, cultura organizacional se relaciona significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de la sede central de INABIF, 2016 y cuál su efecto en el cumplimiento de sus tareas. Debido principalmente a las actividades de atención a niños y adolescentes en riesgo de vulnerabilidad por las cuales se necesita personal idóneo y con una estabilidad emocional no solo para el trato con jóvenes sino para dinamizar la documentación burocrática de la administración gubernamental, puesto que el INABIF al depender del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables tiene una serie de protocolos para su accionar diario con niños y adolescentes en situación de riesgo. Asimismo, el presente estudio tiene por propósito planear actividades en la mejora y optimización de la gestión y la calidad del servicio organizacional, teniendo en cuenta que las emociones determinan de forma concreta el nivel de rendimiento laboral del que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como establecer el tipo de relación que manejaremos entre los directivos, personal administrativo, y la población laboral.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.1 Trabajos previos internacionales**

Salessi y Omar (2017) realizó el trabajo titulado *Satisfacción Laboral: Un Modelo explicativo basado en variables disposicionales* identificado con DOI <http://dx.doi.org/10.15446/rcp.v26n2.60651>, el objetivo fue verificar empíricamente un modelo explicativo de la satisfacción laboral, para lo cual se abordó el estudio desde el enfoque cuantitativo transversal, la muestra estuvo conformada por 575 personas, en tal sentido demostró que el capital psicológico, la inteligencia emocional y el cinismo organizacional se vinculan con la satisfacción laboral.

Figueroa (2015) en su tesis titulada *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*, en Guatemala de la Asunción. Tuvo como objetivo principal identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. Esta investigación de tipo correlacional, el estudio se realizó tomando un grupo de 47 empleados de una entidad laboral, entre las edades oscilantes de 20 a 50 años, de ambos sexos. De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos se llegó a la conclusión que la cultura organizacional no guarda relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la institución la cual fue objeto de estudio, por consiguiente, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores institucionales; es decir que una variable no incide en la otra. Se sugirió la elaboración de planes que incentiven la identidad hacia la cultura organizacional y estimulen el desempeño eficiente de los trabajadores; esto con la finalidad de reconocer y fortalecer los valores morales y culturales, así como el buen desempeño, de tal manera, que con ello se fortifiquen ambos factores, para que el trabajador se sienta parte importante de la institución y orgulloso de pertenecer a la misma.

En este sentido Zarate (2012) presentó la tesis titulada *Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral*, realizada en Bogotá. El principal objetivo fue determinar la influencia de la inteligencia emocional y la actitud y conducta de los empleados en el ambiente laboral, el presente estudio se realizó en las organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Bogotá. El estudio fue de tipo correlacional, cuya población estuvo formada por 80 trabajadores de ambos sexos, con edades entre los 18 a 65 años, de diversas etnias, religiones, estado civil y puestos diferentes como colaboradores, personal de apoyo en limpieza y directivos. El análisis de los resultados obtenidos mostró que sí existe la influencia de la inteligencia emocional como factor indispensable dentro de las organizaciones no sólo está relacionado con el comportamiento y ambiente sino también con el desarrollo de sus actividades laborales en la organización dando como resultado una baja

productividad en relación a sus funciones y actividades que cada uno efectúa en la empresa

Pereira (2012) presentó la tesis titulada *Nivel de inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral*, en Guatemala. Tuvo como objetivo principal, establecer la influencia que muestra la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Servipuertas S.A. de la ciudad de Guatemala. La muestra de estudio estuvo conformada por 36 empleados de la empresa Servipuertas S.A, para ello se constituyó como hipótesis de investigación que la inteligencia emocional interviene en el desempeño laboral de los trabajadores y se evaluó por medio del test de inteligencia emocional T.I.E.=G. y un formato de evaluación de desempeño laboral elaborado bajo el método de escalas gráficas. Por ello, se utilizó el método de investigación descriptivo y se concluyó que el personal de la entidad empresarial posee un nivel promedio de inteligencia emocional, lo que muestra que poseen un manejo pertinente de las situaciones adversas en las que se desenvuelven, el 72% están por encima del rango promedio, además se demostró que el 81% de los evaluados se encuentran en un rango de desempeño superior que llena las expectativas empresariales, en base a los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Pearson se evidenció una correlación débil, la cual indica que la inteligencia emocional no influye en el desempeño laboral de los empleados de la organización.

Hernández (2010) en su investigación titulada *Cultura Laboral en un grupo de trabajadores operativos de una empresa dedicada a la construcción de la ciudad de Guatemala*, tuvo como objetivo describir la cultura Laboral en un grupo de empleados operativos de una organización empresarial para la construcción de la ciudad de Guatemala. El presente estudio fue una investigación descriptiva. Para alcanzar el propósito de la misma, se utilizó un instrumento tipo cuestionario denominado “Cuestionarios sobre el carácter organizacional I y II” de Goffe y Jones (2001), para determinar la Cultura y Tendencia de los empleadores. El cuestionario fue aplicado a 106 empleados, que desempeñan actividades de Albañilería y Ayudante de Albañil, los resultados obtenidos indican que las principales particularidades de la Cultura

de un grupo de trabajadores operativos de una organización empresarial de construcción de Guatemala son: a) que comparten un espacio físico formal o informalmente, sin separaciones; b) Son personas muy unidas dentro y fuera de la empresa; c) La comunicación no verbal es muy importante y fluida y d) hay una gran lealtad e identificación con los valores organizacionales. Entre las principales conclusiones se evidenció que los niveles de sociabilidad y solidaridad en el grupo de trabajadores son aceptables, lo cual implica que comparten valores, ideas, actitudes e intereses comunes, esto no solo en el ámbito laboral, sino que también a nivel personal. De acuerdo a los resultados presentados, es necesario implementar un plan de mejora que incentive los valores en la organización, con el propósito de difundir a todo el personal la cultura organizacional, para que se fortifique la identificación de los empleados con la entidad empresarial.

Arguello (2010) realizó una investigación titulada *El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la gerencia de contratación de las empresas mixtas del sector petrolero en Maracaibo*, la cual tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en la gerencia de contratación de las empresas mixtas petroleras. Fue de tipo descriptiva correlacional bajo la modalidad de campo, con diseño no experimental transaccional. Para alcanzar el objetivo planteado, se utilizó un instrumento basado en un cuestionario de 88 ítems. El instrumento fue utilizado a una población constituida por los trabajadores sin responsabilidad gerencial o de supervisión de las gerencias de contratación de las empresas mixtas del sector petrolero ubicadas en Maracaibo. Los resultados del estudio permitieron concluir que, los empleados se sienten identificados con los objetivos empresariales y logran cumplirlos en gran medida. La supervisión y las condiciones laborales son los principales factores que explican el compromiso organizacional aun cuando en menor medida se encuentran las políticas de la organización y los salarios. El nivel del compromiso con la empresa es relativamente alto. En cuanto al desempeño, los factores relacionados con la actitud de mayor presencia son la creatividad, la disciplina y la discreción. No obstante, el reconocimiento pocas veces es considerado. El nivel de desempeño laboral es aceptable. La relación entre el

compromiso organizacional y el desempeño laboral medido por la correlación de Pearson indican un coeficiente de 0,170 lo cual representa que el comportamiento organizacional influye de forma baja en el desempeño laboral de sus empleadores.

### **1.2.2 Trabajos previos nacionales**

Mino (2014) en su tesis titulada *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque - Chiclayo*. Tuvo como objetivo principal determinar si existe la correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque. El tipo y nivel de la investigación es descriptivo, debido que se analizará primordialmente el grado en el cual, las variables, son correlacionales. La existencia y fuerza de la misma se determinará de forma estadística por medio del coeficiente de correlación de Spearman y siguiendo el método científico, utilizando un enfoque cualitativo aplicado, Porque el estudio se orienta a lograr un nuevo conocimiento destinado a solucionar problemas prácticos. Asimismo, ex post facto, debido que examina los efectos de la variable independiente con la variable dependiente. La población de estudio fue de 21 personas que laboran en la entidad. Para ello, se utilizó la técnica de la encuesta y los instrumentos utilizados fueron los siguientes: Cuestionario para evaluar el Clima Organizacional y Cuestionario para medir el Desempeño Laboral. Los resultados obtenidos según los datos de análisis de correlación muestran que el grado entre la variable clima y la variable desempeño es de 0.281, situándose en la escala entre el 0,2 a 0,3 es decir que si existe una correlación positiva baja que nos indica que la variable clima influye en un grado bajo a la variable desempeño, lo que no significa causal para ocasionar problemas graves en la organización, debido a que el tamaño de esta es pequeña, los trabajadores no poseen un alto nivel preparatorio y por la necesidad del puesto laboral, no pueden conseguir nuevas oportunidades de trabajo con facilidad. De esta manera a pesar de los inconvenientes en el clima laboral, los empleados se esfuerzan al máximo para no perder su empleo.

Alegría (2013) en su investigación titulada *Efectos de la inteligencia emocional en el desempeño profesional del auditor*, en Lima. Se planteó como

objetivo general determinar, si la inteligencia emocional influye en el desempeño profesional del auditor. En ese sentido, el presente estudio reúne las condiciones indispensables para ser nombrado como: investigación aplicada y explicativa. Conforme a los propósitos de la investigación se direcciona en el nivel descriptivo. El método utilizado fue descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis. Se pudo trabajar con 39 auditores, que prestan sus servicios profesionales en 8 organizaciones que se encuentran relacionados con el manejo empresarial en el área de inteligencia emocional. Esta información fue obtenida de la base de datos de la Contraloría General de la República. Los resultados muestran que el 67 % de los encuestados opina que si es obligatorio el autoconocimiento por parte de los auditores y reconocen que forma parte de la auto regulación profesional. Asimismo, el 33 % considera que no es indispensable puesto que en su experiencia su conocimiento técnico les permite alcanzar resultados valederos. En este caso consideramos que el autoconocimiento está relacionado a la supervisión y al control interno consignado en el Informe COSO II, es importante la valoración pertinente de uno mismo. El conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, así como una confianza alta en uno mismo, permite lograr seguridad en la valoración de las decisiones y capacidades, algo que al parecer es necesario en relación al control interno. El 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante concluyendo que el buen nivel de autoconocimiento adquiridos influye en el nivel de conocimiento laboral que realizan los auditores, lo cual ha sido probado mediante la Prueba Chi cuadrado y procesado en el software estadístico SPSS, versión 18,0.

Janampa y Pisconte (2012) en su tesis titulada *Inteligencia emocional y compromiso organizacional en la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, 2014*, en Lima. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el compromiso organizacional en la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanza. La metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación ha sido hipotético deductivo de tipo descriptivo y de diseño no experimental correlación, transversal. La población estuvo conformada por 80 trabajadores de la Dirección General de

Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas. A través del uso de instrumentos validados por expertos, se midió la confiabilidad de los mismos, aplicando dichos instrumentos y se tuvo como resultado una confiabilidad 0.889 para la variable “X” y 0.697 para la variable “Y”. Se realizó la prueba de hipótesis por variables, obteniendo como resultado para el caso de la primera hipótesis un valor de 0.980 según la prueba estadística de Spearman, rechazando la  $H_0$  puesto que el valor de  $p = 0,000 < 0,05$ . Por tanto, se aprueba la hipótesis 1 demostrando que existe relación significativamente fuerte entre la inteligencia emocional y el compromiso organizacional en la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, Lima 2014. La correlación se encuentra en el nivel fuerte al 0.980, según el coeficiente de correlación de Spearman.

Orue-Arias (2011) presentó la tesis titulada *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana*, en Lima. Tuvo como objetivo principal, determinar cuál es la relación entre los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores de una empresa peruana y su desempeño laboral. Para ello se utilizó el método de investigación descriptiva – explicativa. Asimismo, se realizó una encuesta con 187 trabajadores de diversos ámbitos de la organización, en la que se pudo identificar cuatro variables indispensables para medir la inteligencia emocional: autoconocimiento, automotivación, autocontrol y control de las relaciones interpersonales. En ese sentido, los resultados obtenidos, muestran que la relación entre las variables inteligencia emocional y desempeño del trabajador fue proporcional en todos los casos dados. Por consiguiente, se concluyó que los empleadores de algunos ámbitos de la empresa, poseen un nivel bajo de inteligencia emocional, a diferencia de los otros ámbitos que tienen un buen desempeño y cuyo nivel de inteligencia emocional es considerablemente mayor.

Damián y Villarroel (2010) presentaron la tesis titulada *Inteligencia emocional y desempeño docente en el proceso de enseñanza- aprendizaje*, realizada en Lima. Tuvo objetivo determinar la relación entre el nivel de inteligencia emocional y desempeño docente en el proceso de enseñanza –



aprendizaje, en la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Chosica, Ciclo 2010- I- 2010-II. La investigación es de tipo descriptivo correlacional. Dicha tesis comprobó la importancia del desarrollo de la Inteligencia emocional para lograr un adecuado desempeño de los docentes. Asimismo, permitió que los estilos de aprendizaje de los estudiantes sean tomados en cuenta por los docentes de la Facultad de estudio.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Bases Teóricas de la variable inteligencia emocional**

##### **Modelo de Mayer, Salovey y Caruso (2004)**

El interés de estos investigadores por el estudio de la relación entre emoción y cognición viene concadenado por la inquietud que muestran algunos estudiosos por asociar psique y razón (Mayer, Salovey y Caruso, 2004). A principios de los ochenta cuando los investigadores en psicología empiezan a estudiar las interacciones entre cognición y emoción. Ambas forman parte de la trilogía de la mente, que incluye la motivación el afecto y la cognición, que explican el funcionamiento de la misma. Las tres partes están ordenadas desde el nivel considerado menor hasta el considerado mayor o más elevado. El sistema de motivación “es la parte básica de la trilogía que es responsable de su interior, monitoriza corporalmente las señales biológicas importantes necesarias y da órdenes al resto de la mente” (p.16)

Las emociones son internas en la medida de que los sentimientos son considerados privados y que estas crecen en respuesta a modelos intrínsecos de relaciones con otras personas y situaciones. En ese sentido, Mayer, Salovey y Caruso (2004) sustentaron su teoría sobre inteligencia emocional, se direcciona en dos áreas concretas como son: por un lado, el de las emociones, y por otro, el de la inteligencia.

##### **Motivación, emoción e inteligencia**

Entre la triada motivación, emoción y cognición; las motivaciones básicas se despliegan en relación a estados internos del organismo e incluyen

predisposiciones de necesidades básicas como el hambre, la sed, la necesidad de contacto social y los deseos sexuales. La motivación es responsable directo de dirigir al cuerpo humano a llevar a cabo actividades elementales para satisfacer la supervivencia y múltiples necesidades humanas. En su forma literal, la motivación se mantiene durante un tiempo concreto y se satisfacen de una forma determinada.

Las emociones están presentes en las diferentes formas de conductas de todas las especies y sirven para responder a los cambios que acontecen en las relaciones entre las personas y el entorno. Por ejemplo, el enfado se manifiesta en respuesta a un procedimiento o acto de injusticia. El miedo es una respuesta al peligro, “el miedo organiza la lucha o la huida. Las emociones son, sin embargo, más flexibles que las motivaciones, aunque no tan flexibles como la cognición” (Mayer, Salovey y Caruso, 2004, p. 45). Las emociones responden a cambios externos en las relaciones (o percepciones internas de las mismas); asimismo, cada emoción organiza comportamientos básicos que responden a las relaciones determinadas.

La cognición, es el tercer componente de la triada descrita, permite a la persona aprender del entorno y a resolver problemas en situaciones nuevas y de riesgo. Esto es casi siempre para satisfacer los motivos o conservar las emociones positivas. En ese sentido, la cognición incluye aprendizaje, memoria y resolución de problemas. Asimismo, implica el sentido de la flexibilidad e intención de procesamiento de la información, basada en el aprendizaje y la memoria.

Estos tres componentes constituyen los rasgos de la personalidad. Porque las motivaciones interactúan con las emociones y éstas a su vez lo hacen con las cogniciones. Así tenemos, “la motivación interactúa con la emoción cuando se frustran las necesidades dirigidas a incrementar la ira y la agresión. Las emociones interactúan con la cognición cuando el buen humor dirige a la persona a pensar positivamente” (Trigoso, 2013, p. 143). En ese sentido, se esperaría que la interacción entre emoción y cognición diera lugar a la inteligencia emocional. Por eso se distingue de manera directa entre

motivaciones básicas (emoción y cognición) y sus interacciones dadas. Los tres componentes están integrados en funciones más complejas de la personalidad, sin embargo, no podemos hablar de ellas de forma separada. Así pues, el “término de inteligencia emocional implica la intersección de la emoción y la cognición”. (Bindu y Thomas, 2006, p. 272)

Sin embargo, para Mayer, Salovey, y Caruso (2004) lo más importante es que las emociones, “aparte de suponer una respuesta mental organizada a un evento, incluyen aspectos tanto psicológicos como experimentales y cognitivos, entre otros”. (p. 56) Lo que permite en gran medida describir a estos tres componentes en uno solo dentro del funcionamiento cognitivo y emocional de las personas.

### **Modelo de Bar-On**

Bar-On (1997) diseñó su modelo inspirado en base a lo realizado por Jahoda, quien por los años 50, despertó el interés entre los estudiosos por abordar los temas sobre salud mental y bienestar psicológico, esforzándose a lo largo de sus investigaciones por restar énfasis de modo categórico a los estudios psicopatológicos.

Según Grajales (2000) explicó que:

Es a partir de los seis componentes de bienestar psicológico identificados por Jahoda, cuando Bar-On propone una serie de factores de personalidad relacionados con el bienestar psicológico, a partir de los cuales elabora su concepto ‘cociente de inteligencia emocional’, esencial para su cuestionario (p. 33).

El bienestar psicológico es el eje central de lo propuesto por Jahoda, Sin embargo, este concepto sirve de referencia para la elaboración de lo que conocemos como cociente de inteligencia muy indispensable para definir los factores de la personalidad de las personas. Bar-On (2005), ha manifestado que la propuesta teórica de su modelo se basa en las siguientes teorías:

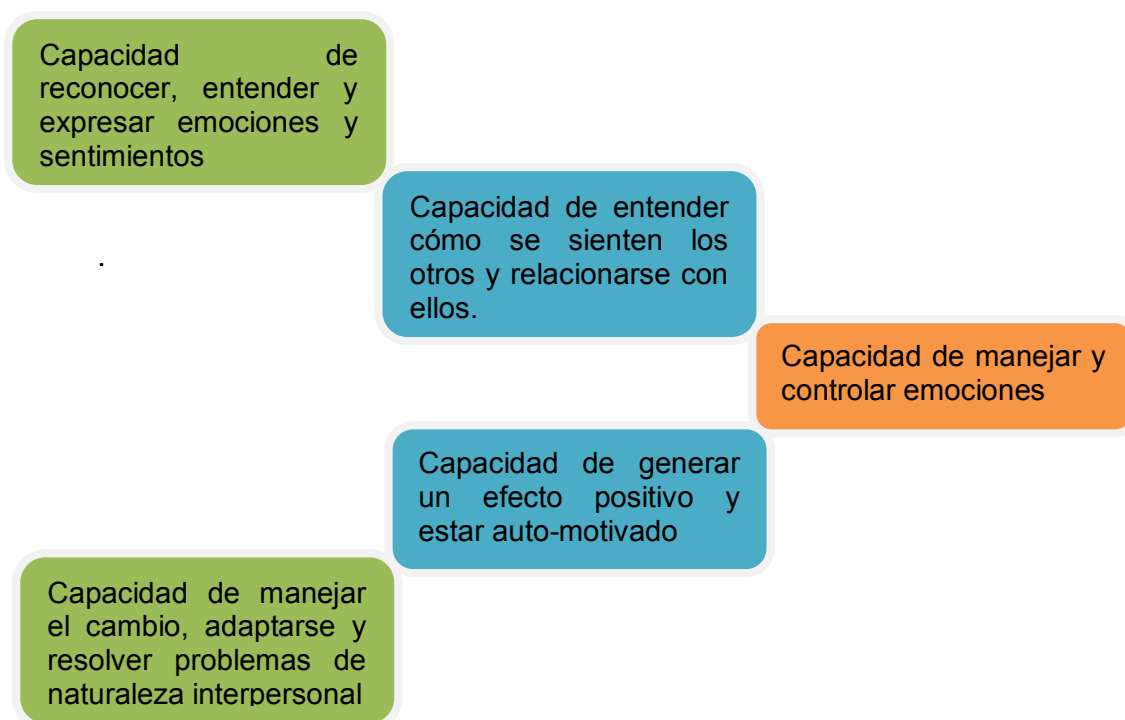
En la teoría Darwin, quien destacó la importancia de las emociones como medio de supervivencia y adaptación.

En la teoría de Thorndike sobre inteligencia social.

En la teoría de Weschler sobre la importancia de los factores no intelectuales de la inteligencia (p. 153).

Las tres teorías permitieron a este investigador solidificar las bases emocionales y cognitivas y relacionarlas con el entorno en donde la persona se desenvuelve. Sin lugar a dudas la inteligencia está presente en todo accionar humano. En la figura 1 se determinó las cinco capacidades que aportan de manera significativa al desenvolvimiento de las personas desde perspectivas diversas, y en base a estos cinco componentes, Bar-On (2005), propuso:

Lo que llama inteligencia socio-emocional, la cual hace referencia a una sección representativa de la correlación entre las capacidades emocionales y sociales las cuales determinan qué grado de eficacia nos entendemos a nosotros mismos y nos expresamos, cómo entendemos a los otros y nos relacionamos con ellos y cómo hacemos frente a las demandas diarias (p.49).



*Figura 1.* Puntos importantes del modelo de Bar-On. Fuente: Adaptado de Bar-On (2005).

Sin lugar a dudas la propuesta de este investigador se circunscribe de manera integral y en base a la convivencia social como factor básico para que dicha inteligencia pueda desenvolverse sin ningún problema frente a otros factores socio emocional.

Frente a ello, Bar-On y Parker (2000) definieron a la inteligencia emocional como:

Un conjunto de capacidades emocionales, personales e interpersonales que influyen en la capacidad total del individuo de hacer frente a las demandas y a las presiones del ambiente. Como tal, la inteligencia emocional es un factor importante en la determinación del éxito en la vida e influye directamente en el bienestar emocional general del individuo (p.53).

En ese sentido, una persona emocionalmente inteligente, es capaz de reconocer y expresar sus emociones, procesar de manera adecuada el auto-respeto hacia uno mismo, que puede actualizar sus capacidades potenciales y dirigir a personas en una organización. Dicha persona emocionalmente inteligente, es capaz de entender la manera en que los otros se sienten, es asertivo y está preparado de interactuar de forma responsable la satisfacción mutua, sin llegar a ser dependientes de otros en la organización.

Según Bar-On (1997) mencionó que “la persona emocionalmente inteligente es por lo general optimista, flexible, realista y exitosa a la hora de resolver problemas y hacer frente al estrés, sin perder el control” (p.56). Asimismo, es pertinente acotar que este investigador sustentó que la inteligencia emocional presenta tres niveles concretos:

Intrapersonal, interpersonal y, manejo del cambio, es el *Primero*, en un nivel de capacidad intrapersonal, el individuo muestra

ciertas habilidades que le permiten ser consciente de uno mismo, entender los puntos débiles y fuertes de uno mismo, y expresar los pensamientos y sentimientos de una forma no destructiva (asertividad). *Segundo*, en un nivel interpersonal, el individuo se percibe como un ser socioemocionalmente inteligente, abarca la capacidad de entender las emociones y los sentimientos de los otros, así como de sus necesidades. Todo ello permite al individuo establecer y mantener relaciones cooperativas constructivas y de satisfacción mutua. Y el *Tercer* nivel, consiste en manejar con eficacia el cambio personal, social y ambiental de una forma realista y flexible, haciendo frente a la situación inmediata para solucionar problemas y tomar decisiones (p.59).

Los niveles mostrados expresan de manera concreta las diversas formas de interacción entre lo cognitivo y lo emocional. La inteligencia debe ser percibida de una manera integral y en base a las relaciones cooperativas que muestran las personas.

### **Modelo de Salovey y Mayer**

Los investigadores Salovey y Mayer (1997), consideraron que “la inteligencia emocional se explica mediante habilidades y componentes que se incluyen dentro de dos grandes áreas” (p. 68).

Así se tiene, la empírica, que describe la capacidad de percibir, responder y manipular diversa información de tipo emocional, sin que sea necesario procesarla. Por otro lado, el ámbito estratégico que simboliza la “capacidad de entender y manejar las emociones, sin necesidad de una buena percepción de los sentimientos o una completa experimentación de las mismas” (Berrocal y Pacheco, 2004, p.16). Cada una de estos ámbitos, se divide a su vez en aspectos claramente definidos:

### **Percepción emocional**

Es el ámbito más elemental y está relacionado con la capacidad de identificar las emociones propias y las de los otros (con sus componentes físicos y

cognitivos). En ese sentido, se puede “identificar la honestidad o deshonestidad de las expresiones emocionales, así como la capacidad de expresar nuestras emociones y necesidades en el lugar y modo adecuado” (Salovey y Mayer, 1997; p. 69).

En base de las investigaciones sobre las emociones se han hecho en el campo de la biología y psicología del desarrollo, Baruto y Burbach (2006), sostienen que “el número de emociones básicas es universal, de tal forma que expresiones como la alegría, tristeza, enfado y miedo, han sido universalmente reconocidas en seres humanos” (p. 61). Es por ello, que los demás factores se enlazan para delimitar los diversos componentes que forman parte del ámbito cognitivo y emocional.

### **Facilitación emocional**

Está referida a la capacidad de distinguir entre las diferentes emociones que las personas sienten, e identifican la influencia de éstas sobre los procesos de pensamiento. De esta manera podemos dirigir nuestro objetivo a “la información relevante, eligiendo entre aquellos sentimientos que facilitan los procesos de pensamiento” (Buey, 2002, p. 84). La facilitación involucra, la asimilación cognitiva de experiencias emocionales básicas. La propuesta de estos investigadores destaca la importancia e influencia que las emociones tienen en el pensamiento, es por ello, existen datos que han destacado que “algunas emociones son importantes a la hora de permitir que ciertas clases de creatividad emerjan” (Salovey y Mayer, 1997, p. 71).

Por consiguiente, las habilidades pertenecientes al ámbito de la percepción emocional, como la comprensión emocional (ambas pertenecientes al aspecto experimental) están estrechamente ligadas, de modo que, sin el desarrollo pertinente de ellas, es inviable desarrollar el resto; así tenemos, si somos incapaces de identificar nuestras emociones podremos regular de manera coherente.

### **Comprensión emocional**

Este ámbito hace mención al entendimiento y alcance de las emociones, y a la información relevante que éstas conllevan. Así tenemos, la felicidad indica de

forma subliminal un deseo de disfrutar con los demás, el enfado indica un deseo de dañar a otros, el miedo es un deseo de escapar, etc. Cada emoción descrita “conlleva su propio patrón de posibles mensajes y acciones asociadas con éstos, es por ello que un mensaje mostrado, puede significar que los sentimientos individuales se han expuesto de manera arbitraria” (Salovey y Mayer, 1997, p. 73). Entender mensajes emocionales y las acciones asociadas con ellos, es un aspecto importante de esta área de habilidades.

Asimismo, es importante, distinguir entre emociones complejas, así como identificar la transición de unos estados emocionales a otros. De tal manera que se puedan solucionar problemas emocionales, como reconocer qué emociones son equivalentes, qué relación existen en ellas, cómo se pasa de una a otra, cómo se está evolucionando de un estado emocional a otro en la inteligencia de las personas.

Una vez que se ha identificado estos mensajes la capacidad para razonar acerca de los mensajes y acciones emocionales adquiere importancia en la persona. En otras palabras, entender completamente las emociones, “implica la comprensión del significado de las emociones, unido con la capacidad de razonar acerca de esos significados. Esto es central para este grupo de habilidades de la inteligencia emocional” (Salovey y Mayer, 1997, p. 74). Es por ello, que las emociones deben direccionarse hacia situaciones concretas de acciones significativas y de razonamiento para la solución de problemas en las personas.

### **Manejo de las emociones**

Las personas necesitan concebir que las emociones transfieren información y que se puedan examinar de manera voluntaria. Por ello, se podrá mantener las señales emocionales que no sean demasiado penosas y podrán expresarlas cuando no sean consideradas abrumadoras. En la zona de confort emocional de la persona, “se vuelve posible regular y manejar las emociones propias y las de los otros, así como fomentar las metas sociales y personales propias y de los otros” (Extremera y Fernández-Berrocal, 2001, p. 12). Los significados y



métodos de la autorregulación han traído como resultado que se vuelva un tema de interés en la actualidad.

Por consiguiente, señalamos que en el modelo de Mayer y Salovey (1997) las habilidades más básicas son:

La percepción de la emoción, por ejemplo, a una edad temprana el niño aprende las expresiones faciales. El segundo conjunto de habilidades implica además la asimilación de emociones básicas de la "vida mental" incluyendo la ponderación o importancia de estas emociones en referencia o en contra a otras emociones, sensaciones o pensamientos, permitiendo a estas emociones dirigir nuestra atención, por ejemplo, podemos mantener conscientemente un estado de ánimo, lo cual nos permite compararlo con una sensación similar, un sonido o un color. El tercer conjunto o nivel implica entender y razonar acerca de las emociones. La experiencia de emociones específicas está gobernada o dirigida (p. 77).

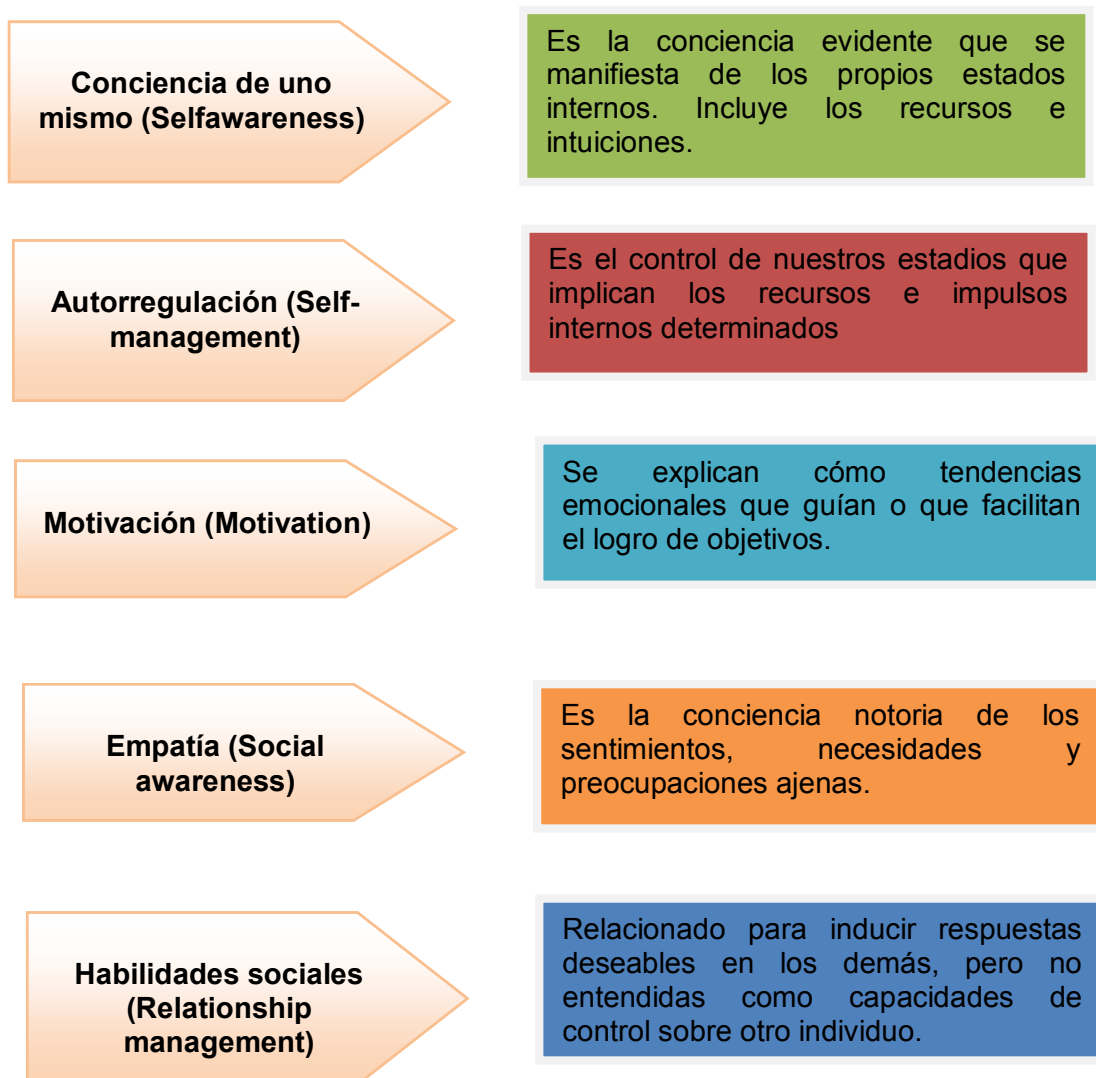
De esta manera, las emociones van a influir en nuestros pensamientos de manera directa y en la vida cotidiana. Es por ello, que el reconocimiento de los aspectos emocionales como factores determinantes de la adaptación de los individuos a su entorno, ha contribuido al surgimiento de un interés renovado por el estudio de los aspectos motivacionales y actitudinales dentro de un entorno laboral.

### **Modelo de Goleman**

Este investigador manifiesta la presencia de un Cociente Emocional (CE) que no se opone al Cociente Intelectual (CI) clásico, sino que ambos se complementan. Este se manifiesta en las interrelaciones que se producen a diario. De esta manera lo podemos observar entre las comparaciones de una persona con un alto cociente intelectual, pero con escasa capacidad laboral y otro individuo con un cociente intelectual medio y con alta capacidad de trabajo.

Ambos pueden llegar al mismo objetivo, debido que ambos términos se relacionan.

Los componentes que constituyen la inteligencia emocional según Goleman (1999) son la conciencia de uno mismo, la autorregulación, la motivación, empatía y habilidades sociales, las mismas que se explican en la figura 2 y fueron base para el diseño del instrumento.



*Figura 2.* Los componentes de la Inteligencia Emocional. *Fuente:* Adaptado de Goleman (1999).

Este modelo se aplica en diferentes ámbitos como el organizacional y el laboral. Por ello, la Inteligencia Emocional abarca todos los aspectos integrales

de la persona. Según Gardner (2003) quien explicó de manera concreta que la inteligencia es:

La habilidad necesaria para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o en una comunidad determinada. La capacidad para resolver problemas permite abordar una situación en la cual se persigue un objetivo, así como determinar el camino adecuado que conduce a dicho objetivo. La creación de un producto cultural es crucial en funciones como la adquisición y la transmisión del conocimiento o la expresión de las propias opiniones o sentimientos. La principal actividad de la inteligencia no es sólo conocer, sino dirigir el comportamiento para resolver problemas de la vida cotidiana con eficacia. Hasta ahora la interpretación errónea de que la inteligencia sólo servía para resolver problemas matemáticos o físicos había dejado de lado las capacidades personales de resolver problemas que afectan a la felicidad personas o a la buena convivencia social (p.4).

La propuesta descrita abarca no solo las funciones de la Inteligencia, sino que direcciona el comportamiento de las personas con el propósito de resolver situaciones cotidianas. A nivel laboral, el manejo de la Inteligencia Emocional de los directivos y de los trabajadores mantendrá el pertinente clima laboral, así como la productividad de la misma cumpliendo de esta manera los objetivos planteados por la organización.

También, Berrocal y Extremera (2006) Haciendo un análisis de la definición propuesta Mayer y Salovey (1997), ensayan una definición más operativa al señalar que inteligencia emocional es:

La habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza

para regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás (p. 80).

Estos estudiosos sin desfavorecer la jerarquía de los aspectos cognitivos, reconocían el valor de ciertos componentes catalogados como no cognitivos, es decir, factores afectivos, emocionales, personales y sociales, como factores indispensables de nuestras habilidades de adaptación y éxito cotidiano.

Por su parte Bar-On (1997), mencionó que la Inteligencia Emocional es:

El conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarse y enfrentar a las demandas y presiones del medio. Como tal, nuestra inteligencia no cognitiva es un factor importante en la determinación de la habilidad para tener éxito en la vida, influyendo directamente en el bienestar general y en la salud emocional (p.49).

La descripción descrita sobre la Inteligencia Emocional guarda relación con la habilidad cognitiva de desenvolvimiento social y laboral por parte de los trabajadores de una organización. Por otro lado, Goleman (2010) efectuó un estudio sobre inteligencia emocional relacionado a las actividades laborales y demuestra: “Quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros” (p. 24). Este investigador aborda tres grandes ejes que se relacionan con el trabajo:

Las capacidades emocionales individuales,  
Las habilidades para trabajar en equipo y  
La nueva empresa organizada con inteligencia emocional.

En ese sentido, demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las organizaciones globales, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y mantener el sentido de la honestidad, íntegra y responsable. Los directivos más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de propósitos empresariales, su confianza en la capacidad de toma de decisiones, su poder de influir en los demás con fines laborales y ser asertivo en relación con los sentimientos ajenos.

La inteligencia emocional se puede formarse a nivel personal, sus elementos son identificables, “se pueden evaluar y mejorar, en la cual el progreso de las empresas y de los individuos que las componen dependerá cada vez más de la inteligencia emocional” (Goleman, 2010, p.29).

En los últimos años, las exigencias para realizar una carrera profesional significativa, para acceder a cargos exigentes y de confianza, y hasta para permanecer en un trabajo que nos satisfagan cada vez son mayores. La competitividad por obtener títulos universitarios de grado y posgrado es muy notoria. Algunos directivos buscan otras posibilidades laborales para no correr “el riesgo de quedar desempleados a causa de los grandes cambios y reestructuraciones que se producen en las empresas modernas” (Goleman, 2010, p.31).

Desde los puestos más relativos hasta los más altos, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos universitarios, sino la inteligencia emocional. Asimismo, el autoconocimiento, la confianza y seguridad personal, el autocontrol, el compromiso, la integridad y la asertividad con eficacia son algunas de las particularidades que estudia Goleman (2010) con lucidez e intuición, en virtud del estudio de más de quinientas organizaciones, manifiesta que estas capacidades son indispensables en el mercado de trabajo actual, “mientras más se avanza en la escala de liderazgo, más se percibe la importancia de la inteligencia emocional, la que con frecuencia determina si alguien se incorpora a la empresa o no, y resulta decisiva para ser ascendido” (Goleman, 2010, p.42).

En ese sentido, son más las organizaciones que predisponen su preocupación por motivar las habilidades de la inteligencia emocional,

considerada un componente indispensable para el trabajo directivo. No solo se compete solo con productos o servicios, sino con el buen uso y trato de la gente.

En la tabla 1 se explica las principales teorías en relación a la Inteligencia emocional, en tal sentido las características descritas son importantes no solo para el ámbito administrativo sino para el contexto social, debido a que permitirán identificar, reconocer comportamientos y acciones de las personas en el proceso de desarrollo de aprendizaje. Asimismo, es pertinente acotar que las teorías descritas se direccionan de preferencia al ámbito empresarial organizativo debido a las características que presenta lo vuelven indispensable en las actividades administrativas y de gestión institucional.

Tabla 1

*Comparación entre los tres modelos de Mayer, Salovey, Bar-On y Goleman.*

Modelo	Mayer y Salovey (1997)	Bar On (2000)	Goleman (2010)
Base teórica	Inteligencia cognitiva	Inteligencia no cognitiva	Inteligencia cognitivas y no cognitivas
Propósito	El proceso de información emocional a través de la manipulación cognitiva.	Identificar el grado en el que se presentan los componentes emocionales y sociales en la conducta.	Busca la relación con el desempeño laboral del individuo en la organización.
Características	Se maneja la emoción de forma individual por lo que evalúa y atiende el estado de ánimo.	Influir de manera individual con el pensamiento para el cambio de emociones y estado de ánimo.	Toma importancia al reconocimiento y regulación de las emociones. Manejo de la empatía al reconocer las emociones de los demás.
Componentes del modelo	<p>Áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Percibir, apreciar y expresar emociones.</li> <li>-Asimilar las emociones.</li> <li>-Entender y analizar emociones.</li> <li>-Aplicar conocimiento de las emociones.</li> <li>-Reflexionar y regularizar las emociones para promover el intelecto y crecimiento.</li> </ul>	<p>Áreas y componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Intrapersonal: autoconciencia emocional, asertividad, autorrealización, independencia emocional.</li> <li>-Interpersonal: empatía, responsabilidad social, relaciones sociales.</li> <li>-Manejo de emociones/estrés: capacidad para tolerar presiones, capacidad para controlar impulsos.</li> <li>-Estado de ánimo: optimismo, seguridad y satisfacción.</li> <li>-Adaptación.</li> </ul>	<p>Áreas y componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoconciencia: autoconciencia emocional, autoevaluación y autoconfianza.</li> <li>-Autodirección: autocontrol, fiabilidad, conciencia, logros de orientación, iniciativa.</li> <li>-Aptitud social: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, cambio, construcción de vínculos.</li> <li>-Relaciones de dirección: trabajo en equipo, creación de una visión compartida, trabajo con otros.</li> </ul>
Análisis crítico	Es un modelo de conocimiento emocional	Modelo ideal para aplicarlo en un aula. Sin embargo es	Utilizado de manera preferencial a nivel

---

individual Asimismo, es rígido y con un componente cognitivo	completo. y con meta	complejo en aplicación de otras disciplinas.	empresarial. A nivel educativo es superficial.
---	----------------------------	---	---

---

## Dimensiones de la inteligencia emocional

### ***Dimensión 1: Autoconocimiento***

Entendido de manera directa como la forma de saber qué se siente en cada momento, y utilizar esas distinciones para orientar la toma de decisiones. Dentro del autoconocimiento se encuentran “tres aptitudes importantes: conciencia emocional, auto-evaluación precisa y confianza en uno mismo” (Goleman, 2010, p.34). Según Navarro (2009) mencionó en su estudio:

La capacidad de responder quien soy yo, el conocimiento que tenemos de nosotros mismos. Es lo específico de la persona, la consecuencia de sí mismo. Nos identificamos y evaluamos, no es fácil tener un auto concepto claro. Esta disposición personal establece la autoestima (p.49).

Este investigador manifestó que todas las reflexiones a los que se someten a diario, ninguno es tan importante como el nuestro. La imagen que nos vamos haciendo de nuestra persona se erige desde el nacimiento y mediante la interacción familiar, con los integrantes de la misma y en especial con la madre. A partir de estas relaciones se va desarrollando un proceso de percepción personal como una realidad diferente a los demás. La valoración de la imagen que nos vamos haciendo depende de la forma en que lo valora su entorno familiar.

Un individuo que presenta un auto concepto limitado de su persona suele incomodarse no solo con su apariencia física sino con sus orígenes o forma de vestir, tiene un deseo excesivo de ser complaciente, se siente víctima de las circunstancias, tiene dificultad para manifestar sus ideas y emociones, da excesivo interés o poca importancia a los protocolos, busca agradar a otros sin que él no muestra confianza en sí mismo. Por el contrario, una persona con buen auto concepto muestra confianza, no tiene temor a iniciar dialogo con las

personas, se siente bien frente a cualquier cambio que ocurra, no les tiene miedo a las críticas, se hace responsable de sus propias acciones y es capaz de retro alimentarse tomando como referencia sus falencias.

Por otro lado, Bennett (2008) mencionó que “el autoconocimiento es la llave del éxito. Las personas que tienen un gran conocimiento de sí mismas tienen más oportunidades de mejorar y de triunfar en la vida” (p.56). Este investigador manifestó que a medida que avancemos en esta experiencia propia de autoconocimiento se obtiene más confianza en nosotros mismos, más convencimiento en lo que hacemos, mayor satisfacción personal y se eleva nuestra autoestima de manera significativa.

Este conocimiento personal permite que podamos desenvolvernos mejor con nosotros mismos y con los demás, y que podamos predisponer nuestras propias capacidades y transformar los fallos en triunfos personales y laborales. En base a esta autoobservación valoramos nuestras capacidades, intereses, posibilidades y sentido axiológico, y sabemos con más precisión lo que realmente queremos y cómo podemos conseguirlo. El mejoramiento del mundo interior supone un cambio interesante en nuestra vida y en la de los demás del entorno laboral. Es un proceso progresivo, en el que vamos comprobando los avances que realizamos en nuestra vida cotidiana.

Según Soto (2015) manifestó que “el autoconocimiento es entender nuestros sentimientos y darles nombre. Además, supone conocer nuestras competencias, cuáles son nuestros valores y creencias, qué aptitudes y actitudes tenemos” (p.26). El autor refirió que el autoconocimiento incluye identificar las principales conductas que nos dificultan la felicidad de acción, es decir, cuáles son nuestros comportamientos equívocos en la vida diaria.

Por otro lado, Salama (2012) mencionó que “el autoconocimiento es el conocer las partes que componen el yo, qué es lo que queremos, nuestras necesidades y habilidades; son los papeles que cada uno de nosotros vivimos y nos sirven para saber el por qué y cómo actuamos y sentimos” (p.23). Este investigador manifestó que, si un individuo se conoce y es consciente de sus



cambios de actitud, elabora su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades axiológicas, y si se acepta y respeta, por lo tanto, tendrá autoestima alta. Por el contrario, si una persona no se conoce, tiene una idea retrograda de sí misma, no se valora ni respeta, entonces no tendrá autoestima que le permite desenvolverse de manera adecuada en cualquier entorno laboral.

### ***Dimensión 2: Autorregulación***

Es definida como el manejo de las emociones de modo que proporcionen las actividades de manera significativa y mesurada, en vez de estorbarla. Dentro de la autorregulación “existen cinco aptitudes definidas: Autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación” (Goleman, 2010, p.51).

Según Méndez (2012) quien mencionó de manera concreta en su estudio que:

La autorregulación se refiere a la capacidad de reconstruir y re direccionar los comportamientos y sentimientos hacia formas más saludables y efectivas para la adaptación al mundo. Implica tomar conciencia y decidir de forma responsable, generar cambios para lograr una conducta más eficaz y con ello la adaptación al entorno (p.21)

Conducta que se consolidan con las decisiones y determinaciones que se elige en el quehacer diario. Por otro lado, López (2000) refirió que:

La autorregulación emocional se englobaría dentro de lo que sería el proceso general de autorregulación psicológica, el cual es un mecanismo del ser humano que le permite mantener constante el balance psicológico. Para ello necesita de un sistema de feedback de control que le permita mantener el estatus en relación a una señal de control (p.8).

Según Bonano (2001) quien sustenta el modelo de autorregulación emocional que se direcciona en el control, anticipación y exploración del homeostasis emocional. Este término se conceptualizaría de acuerdo al autor en “metas de referencia pertenecientes a frecuencias, intensidades o duraciones ideales de canales experienciales, expresivos o fisiológicos de respuestas emocionales” (p.23). Este investigador manifestó que la autorregulación emocional es un sistema de control para que nuestra experiencia emocional concordase a nuestras metas de referencia individual.

### ***Dimensión 3: Motivación***

Se considera que el proceso de la motivación es desarrollado por todo un conjunto de personas de un determinado contexto. Por ello, la motivación como acción dinámica es considerada el eje que mueve toda conducta, lo que permite provocar ciertos cambios mediáticos. Se le considera aquello que con lleva a los seres humanos a realizar determinadas acciones activas y a permanecer en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos propuestos. Esta acción se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En ese sentido, la motivación es definida como la voluntad para hacer un esfuerzo y de este modo alcanzar las metas programadas previamente. Asimismo, determina el grado de esfuerzo que pone la persona hacia la adquisición de actitudes (Vivar, 2013).

La definición de motivación como “el conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta” (Beltrán, 1993, p. 67). Apuntan a que dichos procesos se direccionan entre sí. Asimismo, la motivación es “considerada un concepto abstracto, un concepto hipotético que existe para poder explicar la razón por la cual la gente se comporta y piensa de la forma que lo hace” (Dornyei, 2005, p. 79). Coincidimos con Good y Brophy (1990) quienes la definen como constructo hipotético usado para explicar el inicio, continuación, intensidad y permanencia de la conducta dirigida hacia un determinado objetivo. En ese sentido, hace referencia a las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos.

Dentro de la motivación “existen cuatro aptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo” (Goleman, 2010, p.28).

De esta forma, es importante mencionar lo sustentado por Camacaro (2010):

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización (p.33).

Por otro lado, Armstrong (1991, p. 266) refirió que “la motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”.

Según esta conceptualización la motivación es la respuesta meditada a un valor, pero tan sólo en la medida en que es percibido por la persona de forma considerada es decir en forma real, la misma está constituida por todos aquellos elementos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un propósito, por otra parte, toda conducta a nuestro alrededor está encaminado por el ansia de satisfacer nuestras necesidades y la del ambiente en la que nos desenvolvemos.

Por otro lado, Mahillo (1996) definió la motivación como "el primer paso que nos lleva a la acción" (p. 51). Este estudioso sustentó que para la persona realice sus actividades este debe de estar estimulado, de lo contrario hay que motivarlo, para que pueda realizar de manera coherente las acciones, esto ocasiona gasto de tiempo y de gestión, lo que se manifiesta en los directivos que no posean estrategias claras sobre la motivación de sus colaboradores y personal pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivarlos.

Según Robbins (2005) mencionó:

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización (p.49).

Chiavenato (2010) la define como "el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea" (p.32).

Según este autor para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado de la interacción es lo que va a permitir que dicha motivación se manifieste o no.

Tabla 2

*Los planteamientos generales de la motivación desde las corrientes del pensamiento*

Conductuales	Humanistas	Cognitivos
Motivación con conceptos como recompensa e incentivo y es un objeto que alienta o desalienta la conducta. Relacionado con el estímulo condicionado	Motivación intrínseca relacionada con las necesidades que la persona en cuanto a la "autorrealización (Maslow) y la "autodeterminación" como propuesta (Rogers)	Motivación de carácter extrínseca. Las conductas se modifican de acuerdo a las interpretaciones de los estímulos e incentivos

*Fuente:* Elaboración propia (2018).

En la tabla 2 se deduce que tanto los tres planteamientos coinciden en la importancia de la motivación intrínseca para los distintos procesos institucionales, debido que a nivel del aprendizaje laboral será necesario para que sea exitoso y en relación a lo laboral ha de permitir el logro de objetivos organizacionales programados con anticipación. Todo proceso de motivación

ha de permitir mejoras en las actividades de trabajo cotidianas y al clima laboral hacerlo más llevadero de acuerdo a los objetivos planteados al inicio. Asimismo, el presente estudio muestra que la motivación es un factor indispensable en todo ámbito laboral, sus propuestas apuntan a describir su importancia y justifica con sus características su presencia indispensable en la organización y en las diversas actividades que realizan los ámbitos de la misma.

Por lo tanto, el proceso de motivación es constante y deberá estar encaminado de manera eficaz para que no sea una simple actividad complementaria, sino el eje de toda actividad institucional que conlleve a la mejora y satisfacción de los colaboradores y personal de toda comunidad laboral.

#### ***Dimensión 4: Empatía***

La empatía es considerada importante para el estudio de la conducta de las personas, y su análisis resulta de enorme interés tanto en el ámbito de la psicología social como en el estudio de la conducta de grupos (Letourneau, 1981). Es por ello, que su estudio se ha venido realizando desde hace mucho tiempo, y ha sido objeto de numerosos debates teóricos. Uno de los principales motivos, tal y como señalan Chlopan, McCain, Carbonell y Hagen (1985) se presenta en la discusión sobre si la empatía consiste en “ponerse mentalmente en el lugar del otro o si por el contrario hace referencia a sentir la emoción de forma apoderada” (p. 37).

Así se determina que la empatía se origina por una imitación interna que tiene lugar a través de la influencia de uno mismo en los demás. Uno de los investigadores pioneros en el estudio de la empatía desde un enfoque cognitivo es Köhler (citado en Davis, 1996), para quien la empatía consiste en la comprensión de los sentimientos de los otros. Los propósitos de los investigadores interesados en el campo de la empatía es conocer las relaciones que guarda con determinados rasgos de personalidad. Así tenemos a Hogan (1969), quien encontró relaciones positivas entre la empatía, entendida como capacidad cognitiva, y la socialización, la autoestima, la eficiencia intelectual y la flexibilidad laboral.

Eisenberg, Fabes, Nyman, Bernzweig y Pinuela (1994) señalaron la relación existente entre regulación emocional y empatía. Sus investigaciones señalan que mientras en la medida disposicional los contrastes en emocionalidad y regulación se correspondían con la respuesta emocional, en la medida situacional existían unas relaciones menos claras mediadas por la variable de género. A pesar de esto, los autores afirmaron que es necesario conocer la regulación emocional para poder presagiar el comportamiento social en contextos angustiosos entre las diversas personas.

En ese sentido, es considerado como la acción de percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva. Goleman (2010), plantea cinco sub aptitudes: “comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política” (p.30).

Según Kellet, Humphrey y Sleeth (2006) sustentan que las personas que obtienen altas puntuaciones en empatía son percibidas como líderes entre sus coetáneos. Estos autores señalan que no basta con ser “emocional” sino que “hay que comprender y ser capaz de sentir con el otro y defienden que los resultados no permiten afirmar una relación clara entre empatía y liderazgo” (p.61).

Por otro lado, Batson (2009), quien entiende la empatía como:

Una emoción vicaria congruente con el estado emocional del otro, o, en otras palabras, como sentimientos de interés y compasión orientados hacia la otra persona que resultan de tener conciencia del sufrimiento de ésta. Esta definición de nuevo deja de lado el aspecto cognitivo de la empatía, y la entiende como una emoción que se manifiesta ante la presencia de estímulos situacionales concretos (p.39).

En lo relacionado con las organizaciones, durante el proceso de selección de personal sería atrayente tener en cuenta esta característica en los

potenciales postulantes, tanto en los puestos directivos como en los colaboradores. En los primeros es necesario resaltar la capacidad empática para favorecer un mejor dialogo con los trabajadores y usuarios, y por tanto mejorar el clima laboral organizacional. Además, la empatía puede mejorar las situaciones conflictivas en el ámbito laboral, y esto a su vez podría contribuir a optimizar la toma de decisiones y mejorar la calidad del trabajo en equipo. Por todo ello, este es un aspecto a tener en cuenta en futuros trabajos en relación a los contextos organizacionales.

También parece interesante realizar un esfuerzo para integrar las perspectivas de la empatía que la conciben como una práctica interna de la persona y aquellas otras que, desde la perspectiva socio afectivo, plantean que es una emoción que no depende tanto de la persona sino de las características de la situación. Sólo así se podrá alcanzar la deseable comprensión de la empatía de un modo integral y multidimensional.

En cuanto a las formas de interacción con los usuarios, toda organización pone mucho énfasis en cuanto a la confianza y a los sentimientos. Las cuestiones relativas a la relación entre iguales derivan de la necesidad de hacer frente a los sentimientos de afecto y emotividad en el desenvolvimiento de cada colaborador y funcionario de la organización. Cada colaborador tendrá minutos correspondientes para entablar dialogo con el usuario, en ese tiempo interactuará para conocer la solicitud o pedido de la persona. El personal debe mostrar seguridad y confianza en que se logrará el objetivo del usuario. El dialogo es de corte administrativo y se debe evitar temas personales. Asimismo, se lleva un registro pausado del proceso de solicitud administrativa que necesita el cliente. El área de Recursos Humanos tiene que contar con personal calificado, así como de seguridad que brinde información valedera y que permita ampliar cobertura a los clientes.

Según Tovar (2014) mencionó que “la empatía significa colocarnos imaginariamente en el lugar de otros individuos y sentir como si fuéramos ellos. Y no abarca sólo el sufrimiento sino todos los aspectos sensitivos del individuo” (p. 47). El autor manifestó que ser empático es predisponerse de manera

imaginaria en el lugar de los otros individuos que no corresponden a mi persona. Pensar o imaginar es un producto del razonamiento, no de la emoción. La empatía no excluye las emociones ni los sentimientos personales, a diferencia de la compasión y la lealtad es considerada una expresión puramente emotiva.

Es importante tomar en cuenta también que, en el ámbito virtual, la interacción es indispensable y es símbolo de las organizaciones modernas. Los correos electrónicos y las llamadas telefónicas permiten afianzar la confianza hacia la organización. Sin embargo, aún existen dudas y temores en su implementación debido a factores subjetivos y desinterés de los usuarios. Sin embargo, en un mundo globalizado las distancias se han acortado y la comunicación debe ser instantánea, es por ello que este sistema de información se ha predispuesto y es un referente de acercamiento a la organización.

#### ***Dimensión 5: Habilidades sociales***

Para Goleman (1996) quien explicó en relación a las habilidades sociales, que se utilizan para el buen manejo de las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y la plataforma virtual respectiva. Dentro de las habilidades sociales existen ocho sub aptitudes: “influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo” (p.20). Este investigador sustentó que:

Es importante acotar que, la anterior teorización, presentada por Goleman, fue cambiando y evolucionando, sobre la base de nuevas investigaciones realizadas, se actualizó el modelo a sólo cuatro componentes o dominios (conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social, y gestión de las relaciones) en donde se encuentran distribuidas dieciocho competencias, las cuales tienen contenidas las veinticinco competencias iniciales (p.26).



Las habilidades sociales son percibidas como el conjunto de las capacidades de interacción que incluye a la motivación, empatía y demás factores socio emocional que se incluyeron en la autogestión.

Es por ello, que dichas habilidades se exteriorizan en situaciones de convivencia y a nivel organizacional se presenta como el liderazgo inspirado. De esta manera “se manifiesta es la inclusión de la habilidad de la comunicación asertiva en la competencia de influencia que es muy indispensable en todo entorno laboral” (Mayer, Roberts y Barsade, 2008, p. 515).

Según Caballo (1986) manifestó que:

La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas (p.14).

Por consiguiente, las habilidades sociales son predisuestas de acuerdo a la personalidad de las personas y cómo reaccionan y se desenvuelven en un entorno laboral o social determinado con el propósito de desarrollar sus actividades cotidianas.

### **1.3.2 Bases Teóricas de la variable cultura organizacional**

#### **Blumer (1982)**

La propuesta establece que la interacción organización e individuo, esboza que la vida y el desenvolvimiento grupal, necesariamente presupone una interacción entre los integrantes del mismo, y que una sociedad se compone de individuos que entablan una interacción con los otros.

Al interactuar con las organizaciones empresariales las clasifican en base a aquellas características que son importantes, es por ello, que “la interacción va generando una serie de categorizaciones recíprocas entre las personas y las organizaciones, las cuales establecen, enmarcan y refuerzan las obligaciones y expectativas de cada uno de ellos en su relación” (Blumer, 1982, p. 78). De este modo se establece una interacción, por ende, existe relación mutua entre la organización y el individuo basada en las funciones económicas y sociales de las empresas. En base a esa relación procede la identificación de los individuos con un status y un rol determinado. El status o posición puede ser definido como “el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que podemos definir el rol como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición” (Blumer, 1982, p. 80).

En ese sentido, en la interacción entre la organización y las personas se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la empresa, así como las obligaciones y expectativas en función de dicha posición, es decir, en base a un rol concreto. Es por ello que en relación con la organización es lo que denominaremos status de público, mientras que las expectativas que genera cada persona en virtud de su relación con la organización constituyen el rol de público que desempeñarán dichos sujetos y es base de esta propuesta teórica.

### **La teoría general del sistema**

Propuesto por Ludwing Von Bertalanffy quien inicialmente la denominó Teoría de los Sistemas Abiertos. Esta propuesta teórica fue adaptada al ámbito administrativo en los años de postguerra y en base a esta perspectiva a la organización se le consideró un sistema conformado a su vez como sub sistema interrelacionado e intercomunicado por múltiples procedimientos (Guizar, 2004).

En ese sentido, la organización desarrolla de acuerdo a un esquema integral propuesta con el propósito de lograr una mayor actividad y eficiencia en sus actividades empresariales diarias. En tal sentido se sostiene que el sistema

se adapta al contexto y se reajusta de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización. En la figura 3 se presentan los tipos de sistemas organizativos que incluyen a los directivos, los operarios, los informativos y finalmente el control.

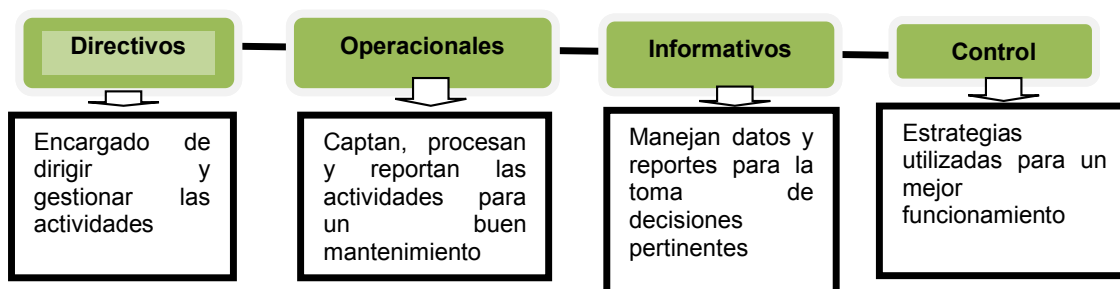


Figura 3. Los tipos de sistemas organizativos. Fuente: Adaptado de López (2013, p. 41)

En años posteriores muchos investigadores continuaron la propuesta de Von Bertalanffy. Así tenemos a Katz y Kahn (1986), definen el modelo teórico desde la perspectiva de los retornos y salidas que reactivan el sistema. Estos dos investigadores manifiestan la existencia de cinco sub sistemas básicos:

**Subsistemas generales:**

Dirección, coordinación y control de los demás subsistemas, desde una perspectiva horizontal. Es el ejercicio de la función administrativa.

Subsistemas de producción:

Con el propósito del que trabajo se realice de manera concreta.

Subsistemas de apoyo:

Relacionado con el medio externo con el propósito de que el subsistema mejore considerablemente.

Subsistemas de manutención:

Vincula a las personas con sus funciones para hacerla operativa en el logro de los objetivos de la organización.

Subsistemas de adaptación:

Relacionado con los cambios organizacionales y la investigación de desarrollo de la organización.

Asimismo, es preciso acotar también la propuesta de Longenecker (1999), quien resalta la importancia de las interrelaciones entre cada sistema de las organizaciones, evitando de esta manera la anarquía e individualismo en su interior. Por consiguiente, es necesario resaltar las propuestas de Huse y Bowditch, Simón y Scott, quienes propusieron aportes significativos de esta propuesta teórica.

Ribes (2000) considera a las organizaciones con el término de persona grupal y a los individuos como persona individual; entre ambas existe una analogía de funciones, es por ello que es considerada una actuación integrada de individuos que comparten una misma razón de ser y de actuar. Este investigador califica a la persona individual como “el ser más perfecto, el menos condicionado, el único capaz de trascender y proyectarse fuera de sí” (p.16) y de la persona grupal afirma que “también tienen memoria, entendimiento, voluntad, afectividad, motivaciones, ética, misión, etc. Cualidades estas análogas a las individuales y que no son parte sino aspectos de una realidad unitaria” (p. 18).

Es interesante mencionar que Marcone y Martín del Buey (2003), definieron a la cultura organizacional como:

Un sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escuela bajo esta óptica, la cultura coadyuva que los miembros de la organización se sientan parte de ella, al establecer lo que se hace, como actúan y que es lo que se espera de ellos y sus expectativas con respeto a la organización, visualizándose el comportamiento miembro-institución de manera holística (p.56).

Asimismo, se pone énfasis que existe un compromiso de los integrantes con la entidad, produciéndose un proceso de identidad organizacional, de comunicación y cooperación fortaleciendo lazos y acciones

conjuntas que apoyan el desarrollo de objetivos empresariales, donde se involucran todos los directivos y trabajadores.

Es interesante tomar en cuenta la sustentado por Armengol (2001) quien definió:

Cultura organizacional es un concepto complejo porque nos encontramos con dos corrientes del pensamiento cultural que han influido en el pensamiento en este concepto: una se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la otra corriente prefiere referirse básicamente a cuales son los hechos que comparecen en la mente de los miembros de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común (p.33).

También Chiavenato (2010) definió que la “cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones representativos todos de determinada organización” (p.348). Bajo la perspectiva de este investigador quien lo relaciona con el sentido axiológico laboral que reflejan la imagen de una organización, además se puede ver influenciada o modificada por variables externas pertenecientes al entorno. Asimismo, Robbins y Coulter (2014) explicó que “la cultura organizacional suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa” (p.51).

Por consiguiente, la tabla 3 muestra como la composición y caracterización de la organización es significativo, debido a que una vez que se cristalice tanto la identidad y conducta de los directivos y demás trabajadores que laboran en su interior, permitirá que la empresa mejore en la gestión institucional. Las propuestas teóricas aportan desde diversas perspectivas la búsqueda de la excelencia administrativa para todo tipo de organización empresarial.

Tabla 3

*Planteamientos teóricos de la Cultura Organizacional*

Propuesta Teórica	Blumer (1982)	Von Bertalanffy (1968) Guizar (2004)	Ribes (2000) Chiavenato (2010)
Denominación	Enfoque Humanista de Interacción	Teoría General del Sistema	Teoría Administrativa
Propósito	Fortalecimiento de la interacción como medio de identificación institucional.	Delimitar y fortalecer los sistemas organizativos a partir de la identificación del eje principal empresarial.	Fortalecimiento de los valores y actitudes de los directivos y personal de una organización.
Características	-La relación mutua entre organización e individuo. -Interacción en las funciones económicas y sociales de las empresas.	-Predisposición de un esquema integral propuesta con el propósito de lograr una mayor actividad y eficiencia. -Potenciar todos los ámbitos o sub sistemas hacia el sistema principal.	-Delimitación de funciones en la organización. -Motivación y reconocimiento laboral. -Capacitación laboral y preocupación por el personal.
Análisis crítico	Es una propuesta que potencia las habilidades sociales por encima de las competencias profesionales.	Los sub sistemas se mezclan y se muestran alejados al sistema principal o gerencia. -El diagnóstico contextual delimitará la adecuación de esta propuesta teórica.	-Preocupación en mantener tranquilo al personal y evitar que se traslade a otra organización por considerarlo una inversión empresarial.

*Fuente:* Elaboración propia (2018).

***Dimensiones de la variable cultura organizacional*****Dimensión 1: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito**

La importancia de la valoración laboral por parte de los directivos es un factor ascendente en la mayoría de las organizaciones. Desde una perspectiva psicológica es el estímulo de su actividad laboral y la predisposición de asumir nuevos retos acorde con la identidad institucional en la que se desenvuelve.

La organización es considerada una unidad social conformada por personas que asignados de ciertos recursos en un contexto determinado desarrollan un conjunto de actividades orientadas por valores comunes y hacia la obtención de un fin determinado. En ese sentido, se definen como sistemas sociales estructurados compuestos por personas coordinados y dirigidos por una serie de normas pertinentes, entre los que existe una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, que son “orientados hacia la obtención de unos objetivos específicos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo” (Gil, y Alcóver, 2003, p. 38). Al referirnos a la identidad, esta se direcciona a todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. La identidad se materializa a través de una estructura que proyecta una imagen relacionada con la misión institucional.

El reconocimiento laboral está relacionado a la percepción general dentro de una institución, el mismo que se puede optimizarse si se considera algunos factores determinantes como el “dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben” (Chiavenato, 2010, p. 6). El reconocimiento es la acción social que hace que las personas se sientan predispuestas y motivadas en las actividades laborales, lo que constituye un elemento de fortalecimiento del clima institucional.

Es por ello, que cobra importancia y notoriedad el reconocimiento del esfuerzo laboral. Muchas organizaciones predisponen de estrategias de estímulo y valoración al personal. De esta manera, cada trabajador se siente apoyado moralmente frente a las actividades laborales que realiza en beneficio de la empresa. El surgimiento y la difusión de la meritocracia en las organizaciones es una actividad significativa de valoración laboral, debido a que promueve a cualquier persona competente en base a su accionar y formación profesional a ocupar puestos claves en la empresa mediante los llamados “procesos rigurosos de evaluación entre pares para asignar estímulos económicos que vienen acompañados por reconocimientos académicos, premios, viajes,

conferencias magistrales y prestigio personal” (Etkin y Schvarstein, 1997, p. 28). La meritocracia es otorgar a la persona más capacitada la confianza para desempeñar un cargo o actividad en base a los méritos que ha hecho para conseguirlo.

Puyol (2007) sustenta de manera clara que:

Es la forma como se percibe y perciben los miembros de la organización educativa el esfuerzo ejercido por la institución, desde la perspectiva personal e institucional. El esfuerzo se toma en un factor de éxito, en la medida que produce satisfacción tanto al docente como a los demás miembros de la organización (p.178).

Es por ello que el esfuerzo y el mérito son percibidos como un valor absolutamente presente en el entorno, formulado en lo que conocemos como la meritocracia. El mérito y la meritocracia se relacionan a las aspiraciones igualitaristas de quienes confían en que los individuos sean valorados, sin embargo, es pertinente anotar que sin criterios coherentes no se evidenciarían dicho accionar. Desde ningún punto de vista se afirmarían que los menos indicados para tal actividad deberían ser premiados. Nuestro contexto ha valorado el mérito como forma personalista de acceder a un fin y de sentirse realizado producto de su accionar laboral o académico.

### ***Dimensión 2: Comunicación y equidad organizacional***

La comunicación, definida como “el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores” (Chiavenato, 2010, p.59). En ese sentido, la comunicación es vista como el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y demás actividades, que comprende interrelaciones entre ellas. Por ello, las organizaciones u instituciones no pueden existir ni ejecutar acciones sin comunicación; ésta es el eje central que integra y coordina todos sus componentes.



Tanto para los objetivos organizacionales y los planes de mejora en relación con la importancia de la comunicación institucional, ésta se debe tomar en dos aspectos: La comunicación como elemento indispensable de las relaciones interpersonales y segundo como herramienta de gestión “sin comunicación no se lograría nada en las organizaciones. A los directivos les conciernen dos tipos de comunicación, tanto el interpersonal como el organizacional” (Robbins, 2005, p. 313).

Para Chiavenato (2011) es convincente destacar que la comunicación es efectiva y positiva entre el personal de una institución u organización pues ella influye en gran medida en la mejora de las relaciones humanas y del clima laboral, tanto que “la comunicación constituye el aspecto principal en lo relacionado con el estudio de las relaciones humanas y de los procesos para la modificación del comportamiento humano” (p. 65). De hecho, hay que destacar lo delicado y complejo de una buena comunicación, en la cual destacan cuatro funciones principales dentro de un grupo organizacional, estos son: control, motivación, expresión emocional e información, es por ello que le corresponde un papel importante dentro del clima institucional (Scott y Mitchell, 1976). Así tenemos que Robbins (2005) complementa su postura con la identificación de los elementos fundamentales para una comunicación eficiente: “la rapidez, el respeto, grado de aceptación, las dimensiones de la confianza mutua entre sus integrantes. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás” (pp. 319-320).

Por ello, puede señalarse que los directivos de una organización deberían preocuparse en que el proceso de comunicación sea efectivo y pertinente permitiendo lograr entre sus integrantes coherencia y seguridad, que permita establecer un clima institucional de confianza y de armonía que beneficia la actividad administrativa. Así tenemos, que “un clima laboral positivo, marcado de una comunicación asertiva, empática y eficiente, tanto entre los directivos y trabajadores debe ser visto como un medio y no como un fin” (Molina, Montejo y Ferro, 2004, p. 11).

Es preciso tomar en cuenta el aporte de Marccone y Martin del Buey (2003 como se citó en Morocho, 2012), mencionaron:

Es la forma como la comunicación interna y externa se presenta a nivel institucional, en función a lograr un sistema justo y equitativo que permita la integración de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Asimismo, emplear la comunicación para generar la evolución histórica de la institución a fin de preservar la sostenibilidad del servicio trascendiendo en el tiempo (p.20).

Los nuevos espacios de comunicación en una institución u organización están siendo delimitados por las tecnologías de la información y las redes sociales. Por ello, Pari (2008, p. 17), sustenta que “se requiere un ambiente ordenado para el apoyo del desarrollo de habilidades de comunicación virtuales entre todo el personal de la empresa, así como el trabajo en equipo y liderazgo pertinente”. De este modo las propuestas virtuales han de servir en la mejora de la comunicación asertiva entre los integrantes de una organización laboral.

El término equidad se relaciona con la igualdad, pero con marcadas diferencias. En ese sentido, podríamos referirnos a la estima vinculada con las semejanzas y características incluidas en un género determinado. Asimismo, incluye igualdad y diferencia, por lo que la conceptualización de equidad queda naturalmente relacionada con el de justicia que connota igualdad y equilibrio (Toro y Villegas, 2010).

En el ámbito laboral, la equidad implica relacionarse con el sentido de la justicia social y un asunto a promover en la convivencia institucional es la equidad, que es la decisión de hacerle frente a la injusticia mediante acciones concretas de redistribución. El accionar administrativo tiende a estar determinado hacia la equidad, debido que envuelve a una serie de decisiones institucionales que han de desarrollarse bajo una perspectiva ética y justa, esto último, parte de un juicio valorativo que puede reclamar la acción si el reclamo es trascender solo al simple diagnóstico para llegar a definir si alguna situación

mostrada es deseable o no. Decidir y actuar de forma pertinente hacen de la equidad un asunto institucional porque se juega la posibilidad de afectar, mediante la acción humana, un estado de cosas para el bienestar de las personas del entorno laboral; particularmente, bienestar y clima laboral hace referencia a mejorar las condiciones en que transcurre la vida de las personas que forman parte de un contexto organizacional (Campbell, 2002)

### ***Dimensión 3: Credibilidad de los directivos y relaciones humanas***

La identidad socio cultural es el punto de partida hacia la comprensión y valoración del entorno donde se ubica la organización y hacia donde apuntan los objetivos propuestos. Es por ello, que los directivos deben proponerse metas y propósitos viables que generen estabilidad en relación a la identidad institucional. En ese sentido, la predisposición de enfatizar logros destacables de la empresa a través de los años proyecta a la comunidad una imagen fortalecida de calidad de servicios que debe mantenerla de manera significativa. La gestión de los directivos deberá ser percibida como pertinente y abrigar confianza para que sea requerido por la población. Para Morocho (2012) “Es la forma como se percibe dentro de la cultura la conducción de los directivos la vida escolar institucional, la toma de decisiones al respecto y las relaciones interpersonales con los diferentes miembros de la organización” (p.22).

Sin lugar a dudas, la confianza de los directivos es fundamental tanto a nivel personal como institucional, debido que su accionar permite una adecuada convivencia organizacional. Es por ello que la importancia en valorar la honestidad, integridad o fiabilidad de las personas, va a permitir a las demás compartir necesidades y expectativas en niveles elevados de relevancia y actividades concretas laborales encaminadas hacia las metas compartidas. (Martín, 1999). Las entidades de alto rendimiento laboral y estándares de excelencia se caracterizan por poseer una gran confianza mutua entre sus integrantes, es decir los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada persona de su entorno laboral.

Tanto Butler y Cantrell (1984, p.18) señalan que “mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración, esta se da

según investigaciones por la consistencia, la lealtad y la apertura en una organización”, ambos autores destacan la importancia de los niveles de confianza, el grado de sinceridad y seguridad con que se producen las relaciones entre los integrantes de la empresa en una buena comunicación dentro del comportamiento organizacional.

En cuanto a las relaciones humanas es percibido como un proceso de interacción social que involucra la fuerza activa de las personas y lleva a la puesta en práctica de relaciones agradables o desagradables. Toda actividad está destinada en lograr la realización personal de los recursos humanos de una institución y optimizar la propuesta de trabajo (Erikson, 1990). La convivencia laboral es un indicador a tomar en cuenta en los planes de mejoras institucionales, ya que las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias evidentes entre las personas que conviven en un entorno determinado, muestran un esfuerzo tolerante y conjunto por lograr una atmósfera de comprensión y grato interés en el bien común de la entidad en la que se desenvuelven.

El mejoramiento de las relaciones humanas en todo ámbito y en especial el educativo es preocupación inmediata de la administración, debido que su deterioro e indiferencia con lleva a situaciones decrecientes de mejoras en relación a la eficiencia de las actividades laborales (Alonso, 1996). En síntesis, las relaciones humanas se direccionan hacia la forma amable de como tratamos a los demás y como los demás nos tratan a nosotros

#### ***Dimensión 4: Liderazgo en la gestión directiva***

Toda organización, sea esta pública o privada, tanto los altos cargos y los medios, deben asumir el rol de liderazgo y ser los responsables de implementar un modelo de gestión, dirigir y motivar a sus equipos de trabajo y llevar a cabo procesos de cambio organizacional. En ese sentido, la acción del líder es un factor primordial para articular los objetivos de la organización empresarial con la gestión del área a cargo, optimizar los recursos y generar el compromiso de sus colaboradores.

Se entiende por liderazgo a la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como indicio para su acción. Esta capacidad fundamental consiste en influenciar a otros para que se esfuercen en sus actividades laborales de manera voluntaria y entusiasta, y logren las metas del grupo (Bolívar, 2010)

El liderazgo es un proceso de influencia social en la que el líder busca el voluntariado la participación de los subordinados en un esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, un proceso mediante el cual una persona ejerce influencia social sobre otros miembros del grupo, un proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo de individuos en un esfuerzo hacia el logro de metas en determinadas situaciones, y un concepto relacional que implica tanto el agente de influencia y la persona que está siendo influenciado (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006). Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización empresarial en torno a metas comunes cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora del clima laboral.

Es necesario mencionar que el liderazgo reconoce la gran importancia del llamado capital humano como principal ventaja profesional y competitiva, y que las organizaciones exitosas han basado su estrategia de mejora en el desarrollo de su personal y el fomento de los valores, conformando equipos motivados, involucrados y comprometidos con la identidad de la organización, donde el clima institucional se convierte en uno de los elementos importantes y a su vez es uno de los factores que más contribuye al logro de mejores resultados en toda empresa. El perfil del directivo que se requiere en el nuevo siglo en que son tan importantes las redes sociales, el manejo de información, la gestión del tiempo, el trabajo grupal, las relaciones entre las personas, se vislumbran con las cualidades innatas que debe desarrollar.

Chamorro (2005), menciona que: “es la forma como los directivos cumplen con la función de gestión de liderazgo en la organización, implicando la toma y

ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales” (p.22). En ese sentido, El liderazgo directivo puede comenzar desde los niveles más básicos y continuar a lo largo de la formación de una persona. Es por ello que abarca un nivel de jerarquía, sin importar la edad de una persona que sigue preparándose. Asimismo, este tipo de liderazgo puede incluir otras, tales como las que propone Kotter (1999) de acuerdo a las características del líder pertinente y que lo podemos visualizar en la siguiente tabla 4.

Es por ello, que el liderazgo puede ser muy oportuno y sobre todo cuando es predispuesto. Hoy en día, muchos centros laborales se han preocupado por incorporar todos los puntos anteriores y adaptar formas de liderazgo que le permitan a sus trabajadores transformarse en mejores personas, con más posibilidades de lograr sus metas y sobretodo, que puedan alcanzar objetivos de provecho para las personas (Sierra, 2016).

Ser líder es una labor interesante, que implica la mejora de la comunicación asertiva y el clima laboral y cotidiano. Asimismo, es necesario mencionar que el liderazgo reconoce la gran importancia del llamado capital humano como principal ventaja profesional y competitiva, y que las organizaciones exitosas han basado su estrategia de mejora en el desarrollo de su personal y el fomento de los valores, conformando equipos motivados, involucrados y comprometidos con la identidad de la organización, donde el clima institucional se convierte en uno de los elementos importantes y a su vez es uno de los factores que más contribuye al logro de mejores resultados en toda empresa (Chamorro, 2005).

Tabla 4

*Tipos de Liderazgo de acuerdo a lo propuesto por Kotter*

Tipos de Liderazgo	Características
<b>Liderazgo responsable</b>	Plantea acciones futuras, para tomar buenas decisiones actuales. Busca crear conciencia sobre la realidad en la que se vive, haciendo ver la importancia de tomar responsabilidades para prevenir situaciones negativas. Es de gran ayuda sobre todo para los niños y los jóvenes, que debido a su edad no siempre

**Liderazgo Distributivo**

pueden lo inadecuado de algunas circunstancias y pocas veces piensan en el mañana de forma realista. La responsabilidad no tiene que recaer en una sola persona, sino en un conjunto de personas que tienen una meta en común o bien, el propósito de armonizar las cosas en su entorno. Tal y como se puede deducir de su nombre, distribuye el poder de manera justa, antes que hacer que recaiga en una sola persona. De esta manera es más fácil tomar decisiones que sean benéficas para todos o la mayoría.

**Liderazgo Transformacional**

Su intención es la de convertir un objetivo en algo que pueda involucrar a todo el mundo, resaltando el espíritu del trabajo en equipo y buscando beneficiar a tantas personas como sea posible. Es capaz de mirar más allá del interés de una sola persona, con tal de lograr un cambio significativo en el mundo. También está basado en el hecho de que las transformaciones son necesarias para la innovación y las ideas que proponen el cambio organizacional.

**Liderazgo Servidor**

Nos manifiesta que un líder, más allá de sentirse superior o estar al mando de un grupo de personas, debe serlo por el deseo de servir y ser útil para la comunidad. No olvida que, para estar a cargo, debe sentirse un verdadero interés por ayudar a los demás y no basarse en las ambiciones propias. Es algo que tiene sentido, si tomamos en cuenta que muchas personalidades importantes han llegado a transformar el mundo luchando por causas justas para un gran número de gente.

---

*Fuente:* Adaptado de Kotter (1999).

Por consiguiente, el liderazgo debe de ser aplicado en las instituciones porque el cambio se dará desde el interior de las organizaciones, de tal forma que ello sea apreciado por los directivos y trabajadores, también los que se involucren en dicho actuar con el único fin de alcanzar los objetivos, pero con la participación de todas las personas de la organización.

**1.3.3. Bases Teóricas de la variable satisfacción laboral**

A pesar de no existir una definición única del término satisfacción laboral, sí que se pueden distinguir unos determinados grupos de investigadores que coinciden entre ellos. Un grupo de autores desarrollan el término de satisfacción laboral como un estado emocional, sentimiento o respuesta afectiva (Navarro, 2009). Cuando se utiliza el término afecto nos referimos a

“un fenómeno genérico y poco específico que puede incluir otros fenómenos tales como las preferencias, las evaluaciones, los estados de ánimo y las emociones” (Fiske y Taylor, 1991, p.56). Cuando se utiliza el término emocional se refiere a una forma de afecto más complejo, en la cual la duración de manifestarse es mucho más concreta que cualquier estado de ánimo. Se centralizan en objetos concretos y originan una serie de reacciones corporales definidas. Otro grupo cree que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y lo definen como una actitud generalizada ante el trabajo. (Navarro, 2008). Las actitudes aparecen como asociaciones entre objetos y respectivas evaluaciones por parte de los individuos. Esas evaluaciones traducen la “componente afectiva y emocional de las experiencias individuales en términos de evaluación con relación al trabajo” (Cavalcante, 2004, p.22).

### La Teoría de los dos factores

Referido a la complacencia del cliente y tomando el aporte de Herzberg, la cual sustenta que unas dimensiones de los servicios determinan la satisfacción del cliente, y otras muy distintas su insatisfacción. Es importante tomar en cuenta que la satisfacción del cliente es percibida como "un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo" (Evrard, 1993, p.54), con un sentido general y no incluye la referencia con la que el usuario compara su práctica cotidiana de compra y de consumo, que es objeto de ambigüedad y debate entre los estudiosos de este campo. Asimismo, la satisfacción del usuario va unida a cada transacción específica realizada, a diferencia de la condición de un producto o servicio que es general y puede manifestarse sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta. A continuación, podemos visualizar en la figura 3 la presencia de los dos factores.





*Figura 3. Teoría de los dos factores y la teoría tradicional. Fuente: Tomado de Carmona y Leal (1998, p. 54).*

En ese sentido, la figura 3 muestra la presencia de los factores concordantes y compara con la teoría tradicional la perspectiva concreta de su accionar. Así tenemos, que la teoría de los dos factores en la satisfacción del usuario sostiene que unas dimensiones de los servicios están relacionadas con la satisfacción, y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del mismo de acuerdo al consumo hecho y las condiciones pertinentes brindadas por la organización para realizar dicha actividad.

### ***Teoría de las expectativas***

Vroom (1964), sustentaba que este modelo cognitivo de la motivación se asentaba en las actividades laborales y quien le agregó al análisis del esfuerzo oportuno dedicado a una tarea determinada en el ámbito del trabajo.

Se califica de “cognitivo”, porque sustenta, ante todo, que las personas se comportan de manera racional, y decide de manera consciente dirigir su esfuerzo hacia actividades significativas que le aportarán los resultados y las recompensas que desea obtener a un corto y mediano plazo. Esta propuesta muestra grandes analogías con la teoría administrativa de la decisión, en el sentido de que supone que las personas siguen un proceso racional en la elección de alternativas viables, orientado a la cúspide de la satisfacción

La satisfacción laboral es el punto referencial de esta propuesta teórica. Según Oliver (1982), uno de los primeros investigadores sostenía que “la satisfacción dependía del grado en que se cubrían las expectativas previas del trabajador” (p. 65). En ese sentido, es muy posible que, si el nuevo servicio obtenga resultados aceptables, los directivos y personal se sientan satisfechos, con independencia del grado en que se confirmen sus expectativas (Tse y Wilton, 1988).

Esta propuesta apunta a establecer una serie de expectativas de los beneficios y desempeños que recibirá el empleado. Para Marzo y otros (1992), las expectativas son creencias sobre un bien u objeto que sirven de punto referencial para la categorización eficiente de las actividades laborales. Estas creencias se gestan de diversas formas: a través de las experiencias pasadas o con las ofertas de la competencia. Es por ello, que las expectativas son vistas como “la evaluación subjetiva de la probabilidad de alcanzar una meta concreta, constituyendo una estructura de conocimiento basada en la experiencia que permite predecir la probabilidad que se dé una consecuencia concreta” (p.97).

La satisfacción se convierte en un medio eficaz para conseguir la implicación del empleado, debido que según Jayanti y Jackson (1991) señalan que la satisfacción con los servicios será el resultado de la percepción de rendimiento durante el acto resolutivo del servicio. Sin embargo, y aunque una característica esencial de los servicios es que lo que se vende es una acción intangible. En ese sentido, mediante esta propuesta teórica se puede explicar el origen de la satisfacción e insatisfacción laboral a partir de la intensidad y la dirección de la diferencia entre las expectativas y características del servicio que se expende.

### ***Teoría de la asimilación***

La satisfacción como proceso encuentra dos perspectivas. En primer lugar, “la visualización de la satisfacción como parte de un proceso mental de manejo de información y, en segundo lugar, incluye el componente afectivo en el proceso de aceptación laboral” (Martínez-Tur, 2012, p. 47). Asimismo, esta propuesta teórica guarda relación con las expectativas, surgiendo una nueva visión administrativa.

Según Olavarrieta, Frieddman y Manzur (2010, p.37) “cuando existe una discrepancia entre las expectativas y el resultado obtenido, las personas ajustan de manera retroactiva sus expectativas con la finalidad concreta de

reducir la tensión emocional”. También se conoce como la teoría de la acomodación, solo en el caso de que las discrepancias entre los estándares de comparación y la realidad percibida superen los límites de un determinado nivel de tolerancia del individuo se procederá el efecto contrario a la propuesta. En ese sentido, los trabajadores satisfacen las expectativas adaptadas que conformen el nuevo estándar de desempeño en beneficio personal y de la organización respectiva.

### **Conceptualización de la satisfacción laboral**

Cuando se considera el término satisfacción a nivel institucional se refiere a la predisposición general de una persona hacia su ubicación en la organización u institución. Asimismo, es entendida como el nivel de responsabilidad que esta asume con respecto a los demás miembros de su entorno de trabajo, siendo de mayor importancia la satisfacción con la actividad laboral, dado que se encuentra más ligado a la satisfacción y realización personal, lo que contribuye en gran medida a la configuración del clima institucional. En ese sentido, podemos identificar dos aspectos notables dentro de una organización: “la satisfacción con el puesto, entendido como el cargo dentro de la organización y la satisfacción con el trabajo o desempeño este último el más relevante dentro del clima laboral” (Cornejo y Quiñonez, 2007, p. 63).

La satisfacción laboral ha recibido la mayor atención en cuanto a las actitudes relacionadas con la acción laboral, por varios investigadores que a su vez la han relacionado con la teoría de la motivación en el trabajo, vinculada estrechamente con el clima laboral y es a partir de ello que la satisfacción se toma como referencia directa para “la realización personal que siente una persona con la labor que desempeña, lo que se refleja en su actitud y compromiso laboral, lo que lleva a configurar el clima en su institución” (Robbins, 2005, p. 71).

En consecuencia, la satisfacción laboral, representa una variable que “condicionan el comportamiento de las personas dentro de las instituciones y para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y ser gratificante para los trabajadores” (Salazar, Leyton, Meza y Sáenz, 2012, p. 15). De este modo, el grado de satisfacción en el trabajo ayuda

no sólo a atraer personas valiosas y talentosas, sino también a ofrecerles seguridad laboral, a motivarlos en lograr su compromiso con la institución, manteniendo de este modo un clima organizacional saludable.

Según Celestino (2012), mencionó que “el término satisfacción proviene del latín *satis* (bastante) y *facere* (hacer), y está relacionado con un sentimiento de estar saciado” (p.33). En ese sentido parece indicar un acatamiento con las carencias personales y la necesidad de saciarlas. En contraste Palma (2005), lo definió como “la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional” (p.45). De esta manera se puede predisponer un estado de gozo y alegría por las actividades realizadas en beneficio de la organización a la que pertenece.

Locke (1976), señaló que la satisfacción laboral es un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona” (p.9). Es por ello que el sentido de la satisfacción se analiza como un sentimiento frente al trabajo y sus propias consecuencias (Weinert, 1985), esto implica tener cubiertas las necesidades básicas, y que exista relación entre las expectativas o recompensas esperadas frente a la recompensa realmente obtenida (Lawler, 1975, p.38).

Garmendia y Parra (1993), sustentan en relación a la satisfacción laboral satisfecho cuando: “como consecuencia del mismo, se experimenta sentimientos de bienestar por cubrir adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable y aceptable la ejecución de la tarea” (p.10). Además de la satisfacción laboral otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son el compromiso organizacional y la implicación en el puesto que son referentes de la satisfacción laboral.

### **Instrumentos para medir la satisfacción laboral**

Son variados los instrumentos analizados y de ellos se da especial atención a la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC que ha sido validado en Perú.

En este sentido Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) planteó el cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), está diseñado para medir la satisfacción del empleado con su trabajo y asienta sus argumentos en los principios básicos de la teoría del ajuste. Esta escala se presenta en dos formatos: una versión larga de 100 ítems y otra abreviada de 20; en ambas ediciones se incluyen ítems en los que se interroga acerca de 20 facetas de la satisfacción laboral, aunque las puntuaciones de las mismas se calculan solo para el formato largo. En el formato corto se evalúa la satisfacción general, la intrínseca (naturaleza del puesto) y la extrínseca (otros aspectos de la situación del trabajo, como las prestaciones y el salario)

Job Descriptive Index (JDI), este cuestionario posee 90 ítems y considera la evaluación de la satisfacción laboral a través de cinco diferentes facetas del ambiente laboral: "(a) trabajo, (b) pago, (c) promociones, (d) supervisión, y (e) compañeros de trabajo. Las evaluaciones de estas son importantes como posibles predictores de una rotación de personal o despidos" (Smith, Kendall, y Hulin, 1969, p.33).

Cuestionario Font Roja, posee 27 ítems valorados cada uno mediante una escala de Likert de uno a cinco y considera la evaluación de la satisfacción laboral mediante ocho dimensiones: "(a) exceso o presión de trabajo, (b) promoción profesional, (c) satisfacción con el puesto de trabajo, (d) monotonía laboral, (e) relaciones interprofesionales, (f) competencia profesional, (g) tensión relacionada con el trabajo, y (h) relaciones interpersonales con los compañeros" (Aranaz y Mira, 1988, p.94).

Cuestionario S20/23 Melia y Peiró, están compuesto de 23 ítems, ha sido diseñado para poder obtener una evaluación de la satisfacción laboral. Su predecesora es la versión S4/82 de 82 ítems elaborada por los mismos autores, con la diferencia de que la S20/23 logra mayores niveles de fiabilidad, además de ser menos extensa. (Melia y Peiró, 1998). El S20/23 presenta cinco factores que permiten evaluar la satisfacción con: (a) la supervisión, (b) el ambiente físico de trabajo, (c) las prestaciones recibidas, (d) la satisfacción intrínseca del trabajo, y (e) la participación.

Escala de Satisfacción Laboral – versión para orientadores (ESL-VO) permite analizar la satisfacción laboral en tres niveles: (a) global, (b) dimensional, y (c) faceta. El instrumento consta de un cuestionario con 37 ítems, medidos con una escala nominal de uno a cinco y distribuidos en ocho dimensiones: (a) diseño del trabajo, (b) realización personal, (c) oportunidades de desarrollo futuro, (d) relaciones sociales y tiempo libre, (e) reconocimiento del propio desempeño laboral, (f) valoración social del trabajo, (g) recompensas extrínsecas, y (h) oportunidades de promoción justa sobre la base de méritos personales. (Anaya y Suárez, 2004)

Cuestionario de Satisfacción Laboral de Chiang. Este cuestionario está basado en el realizado por Melia y Peiró. Es usado para medir la satisfacción laboral en grupos de trabajos de instituciones públicas, con un total de 39 ítems. El cuestionario explica la satisfacción laboral con seis factores: (a) satisfacción con el trabajo en general, (b) con el ambiente físico de trabajo, (c) con la forma en que se realiza el trabajo, (d) con las oportunidades de desarrollo, (e) con la relación subordinado-supervisor, y (f) con la remuneración (Chiang, Salazar; Huerta; y Núñez, 2008)

Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, la escala SL-SPC (Palma, 2005) permite un diagnóstico general de la actitud hacia el trabajo, detectando cuán agradable o desagradable le resulta al trabajador su actividad laboral. Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional, además de las teorías vinculadas a la discrepancia y dinámica. A través de ella, se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción con respecto a cuatro factores: (a) significación de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos. La escala se desarrolla con la técnica de Likert y está conformada por 27 ítems, tanto positivos como negativos. La valoración de estos se desarrolla con la técnica de Likert, con una puntuación de uno a cinco, según sea el ítem positivo o negativo; logrando un puntaje total que oscila entre 27 y 135 puntos.

Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción

laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran (a) significación de la tarea, (b) condiciones de trabajo, (c) reconocimiento personal y/o social, y (d) beneficios económicos.

## **Dimensiones de la satisfacción laboral**

### **Dimensión 1: Condiciones de trabajo**

Refiere que el área y ambiente de trabajo describe las condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad, e higiene. La información detectará y adelantará la adecuación de los puestos de trabajo, para evitar riesgos e implantar mejoras en las condiciones y acondicionamiento de los espacios de trabajo de la empresa.

El acceso a la organización debe ser adecuado tanto para los directivos, colaboradores y usuarios. La ubicación de la misma debe ser céntrica y con la posibilidad de transportes de servicio público. Asimismo, el ingreso al recinto debe contar con las mínimas exigencia inclusiva como rampas de acceso de sillas de ruedas, ascensores y servicios higiénicos amplios.

Es importante tomar en cuenta, que se debe sensibilizar y capacitar a un personal para estas actividades. La atención y a la calidad de sus servicios han de posicionarse como fortaleza de una organización cuando cumpla los criterios básicos de mejora en el trato cotidiano con los ciudadanos usuarios del servicio.

Las facilidades de atención abarcan también a las personas mayores, mujeres embarazadas, madres con hijos y usuarios con alguna enfermedad o indisponibilidad visible, según la normativa existente son prioridad y debe colocarse carteles informativos para que dicho cumplimiento sea efectivo y no simplemente una propuesta descontextualizada.

Las condiciones de trabajo apuntan a las situaciones laborales importantes y necesarias para el trabajador como: Flexibilidad de horario, de

descansos, ambientes laborales óptimos, incentivos, motivaciones, buenas relaciones interpersonales, etc. (Locke, 1976)

### ***Dimensión 2: Compañía y dirección***

Quizás lo más importante para la motivación del empleado es acompañar a los individuos o trabajadores a creer, que ellos creen y se mentalicen que el trabajo que realizan es importante y que sus tareas son significativas. Se debe enfatizar que sus contribuciones conllevan resultados positivos, compartir historias de éxito sobre como las acciones que realizan hacen la diferencia, o mejoran los procesos, resaltar las tareas significativas que quizás se han vuelto ordinarias, etc. Por supuesto que los empleados no encontrarán todas las tareas de su puesto interesantes o recompensantes, pero se les debe mostrar como esas tareas son esenciales para el éxito total de la organización. Así también se pueden encontrar tareas que realmente no son necesarias y pueden ser eliminadas para incrementar la eficiencia y satisfacción (Palma, 2005). Para eso debe existir una adecuada dirección por parte de la empresa que determina en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, un aumento por compensación o compromiso con la empresa y las condiciones laborales óptimas (Locke, 1976).

Las actividades laborales deben ser predispuestas para que los trabajadores valoren su participación en la organización. El compromiso y participación institucional está relacionado con los propósitos de su accionar administrativo, es decir en una adecuada dirección y compañía al trabajador. En ese sentido, la participación es entendida como el proceso de intervención en el desarrollo de las acciones para lograr objetivos, previamente planificados dentro de la empresa que involucra el cumplimiento de determinadas actividades para satisfacer necesidades de la población que dependen de tales servicios y atenciones institucionales. También, se puede establecer que participación corresponde a la interacción colectiva de los miembros de una institución para buscar alternativas de solución a problemas relacionados con el desenvolvimiento adecuado de las acciones emprendidas en un contexto determinado.



### ***Dimensión 3: Medición de la productividad***

La función productiva se ha consolidado en una variable competitiva fundamental para la empresa. La productividad del trabajo es un importante elemento para estudiar cambios en la utilización del trabajo, analizar la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar con la competencia la productividad y estudiar muchos otros problemas y oportunidades relacionadas a la economía.

La productividad es considerada como un indicador que refleja con que efectividad se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Así pues, una definición común de la productividad es la que la refiere como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, y denota la eficiencia con la cual los recursos son usados para producir bienes y servicios en el mercado, en donde el trabajador como eje importante, si permite el incremento de la productividad, debe ser reconocido o recompensado (Locke, 1976).

El reconocimiento aporta información relacionada con el nivel de identificación por parte de los trabajadores sobre el lugar que ocupa la empresa donde trabajan en su sector de referencia. También nos aporta información sobre el nivel del conocimiento por parte de los mismo con respecto a las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, el nivel de cohesión y pertenencia a un grupo de trabajo, así como también permite la medición de la productividad (Vivar, 2013). En esta dimensión surge la figura de la meritocracia como referente de estímulo para el acceso a los cargos altos de la organización.

Dichas organizaciones dinámicas deberán ser capaces de desarrollar en sus trabajadores y directivos comportamientos flexibles y creativos para que puedan desenvolverse de manera pertinente en un mercado competitivo. Es un desafío organizacional lograr altos índices de productividad pero que estos a la

vez incluyan el reconocimiento laboral de los empleados y manifiesta de manera directa la relación entre trabajador y organización en un espacio tiempo de cambios en la gestión institucional. El reconocimiento puede darse de diferentes maneras, pero no puede obviarse ni desprenderse, debido a que constituye una responsabilidad empresarial que a mediano plazo o largo plazo contribuye a la mejora de la productividad en la empresa.

#### ***Dimensión 4: Conducta laboral***

La práctica y establecimiento de ciertas conductas en un ambiente de trabajo se fortalece en el entorno y con las personas que se interrelaciona. En la mayoría de las ocasiones nos agrupamos con personas con las que se guarda empatía, y nos alejamos de dispares. Aunque el objetivo principal en una organización no es consolidar amistades sin fin, sino enlazar fuerzas para un beneficio común y para la productividad de la organización.

La conducta hacia la organización está caracterizada por las disposiciones que se tiene hacia nuestras propias tareas o responsabilidades, la propia organización o a nuestro superior inmediato. Según Davis y Newstrom (2003) hay tres conductas básicas laborales que son el nexo entre la persona y el trabajo: la complacencia hacia el trabajo, el apego por el trabajo y la dedicación a la organización.

El ser individuo en una organización no solo recibe órdenes y tareas que debe cumplirlas con responsabilidad, sino que también debe actuar con proactividad y proponer cambios en su ambiente, que permita que las empresas sean exitosas, además de mejorar la productividad y recompensar a las personas.

#### ***Dimensión 5: Salarios y beneficios***

Se indica en primer lugar que existen sueldos y salarios. Los conceptos de sueldo y salario son muy similares, excepto que el concepto de sueldo se suele utilizar cuando se trata del desempeño de un cargo o de un servicio profesional y, el concepto de salario, se aplica cuando se trata de trabajadores manuales.

Así mismo, el primero se paga de manera mensual o quincenal y el segundo se paga por día o por hora (Juárez, 2014).

Con respecto a los beneficios, lo brinda la empresa a los trabajadores fijos o de mayor tiempo, y estos pueden ser pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas (Palma, 2005).

Por último, el término paquete de compensación según Juárez (2014) se designa a “el conjunto total de sueldo, incentivos, cuando existen, y prestaciones tanto en especie como en beneficios y servicios, que se proporciona como compensación al personal de la empresa” (p.10).

Si bien el salario no es un factor de motivación para muchos empleados, los mismos requieren ser compensados de forma justa y legal. Si creen que no son bien pagados, probablemente no se sientan felices en sus trabajos. Además, es importante que los empleadores deben asegurarse de tener políticas claras con respecto a salarios, aumentos y bonos. En ese sentido, los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación monetaria que los empleados y demás personal reciben a cambio de su actividad laboral en la organización.

La gerencia de recursos humanos a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. El pago de un sueldo o salario es motivante pero no significa la totalidad de su armonía laboral, debido a que puede desencadenar en la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema general**

¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?

## **1.4.2 Problemas específicos**

### **Problema específico 1**

¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en las Condiciones de trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?

### **Problema específico 2**

¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en la Compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?

### **Problema específico 3**

¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en la Medición de la productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?

### **Problema específico 4**

¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en la Conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?

### **Problema específico 5**

¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?

## **1.5 Justificación del estudio**

Las razones fundamentales para realizar la presente investigación se fundamentaron en los siguientes hechos.

### **1.5.1 Justificación práctica**

De comprobarse la investigación según los resultados que se obtengan, se podrá contar con evidencia necesaria para la ejecución acciones correctivas

para el fortalecimiento de la cultura organizacional, el análisis respectivo de las emociones de los trabajadores y la evaluación respectiva de la satisfacción laboral.

### **1.5.2 Justificación teórica**

Se desarrolla tres variables en el estudio: Inteligencia emocional, cultura organizacional y la satisfacción laboral, las cuales están suficientemente sustentadas teóricamente, las cuales servirán como aporte para otras investigaciones.

### **1.5.3 Justificación metodológica**

Una vez pasado por procesos de validación, la tesis aportará tres instrumentos de medición que pueden usarse para otros estudios en temas relacionados a las variables de la presente investigación, de ahí su utilidad metodológica.

El presente trabajo de investigación se ha realizado con la finalidad de determinar si existe inteligencia emocional y cultura organizacional según el personal del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar-INABIF y cómo este influye en la satisfacción o laboral, ya que si éste es satisfactorio conllevará al logro de metas institucionales y a general mayor rendimiento de sus trabajadores.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis general**

La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en las Condiciones de trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### **Hipótesis específica 2**

La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la Compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### **Hipótesis específica 3**

La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la Medición de la productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### **Hipótesis específica 4**

La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la Conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### **Hipótesis específica 5**

La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Identificar el nivel de influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en las Condiciones de trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### **Objetivo específico 2**

Identificar el nivel de influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en la Compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### **Objetivo específico 3**

Identificar el nivel de influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en la Medición de la productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### **Objetivo específico 4**

Identificar el nivel de influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en la Conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### **Objetivo específico 5**

Identificar el nivel de influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

## **II. Método**



## 2.1 Diseño de investigación

La investigación desarrollada corresponde al nivel explicativo, por cuanto tiene la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto (Bernal, 2007).

El diseño de investigación fue causal, “las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad o suceden durante el desarrollo del estudio, y quien investiga los observa y reporta” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 158), en este sentido se informa en cuánto influyen las variables inteligencia emocional y cultura organizacional en la satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar Pueblo Libre, 2016 tal como se aprecia en la figura 4.

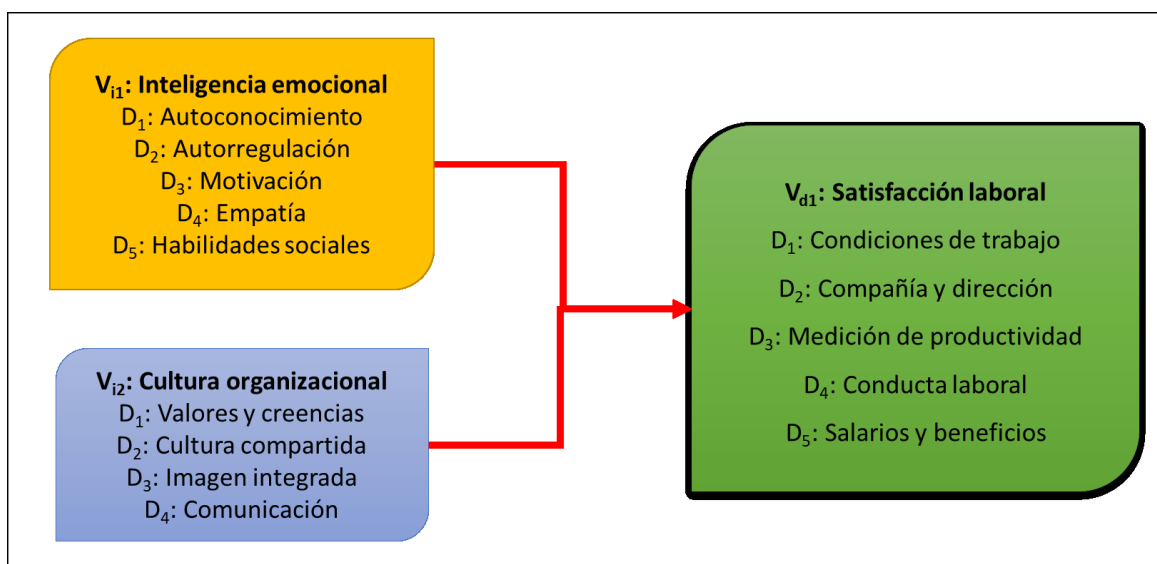


Figura 4. Diseño de la investigación

El método utilizado fue el hipotético-deductivo, puesto que es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la

verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## **2.2 Variables, operacionalización**

### **2.2.1 Variable 1: Inteligencia Emocional**

#### **Definición conceptual**

Goleman (2010) explicó:

La inteligencia emocional son las habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanzas. (p.24).

#### **Definición operacional**

Se estructuró en cinco dimensiones todas ellas en dos indicadores. Esta variable presenta, en cuanto a su organización, cinco dimensiones que son evaluadas por un total de diez indicadores, con los cuales se ha permitido estructurar igual cantidad de ítems para la recolección de información a través del instrumento de cuestionario tipo Likert.

### **2.2.2 Variable 2: Cultura organizacional**

#### **Definición conceptual**

Chiavenato (2011) definió: “Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de inter acción y relaciones representativos todos de determinada organización” (p.348)

#### **Definición operacional**

Se organizó en cuatro dimensiones todas ellas con sus respectivos indicadores. La variable en cuanto a su organización está conformada por cuatro dimensiones, las cuales serán evaluadas por la misma cantidad de indicadores para la recolección de información a través del instrumento de cuestionario tipo Likert.

### 2.2.3 Variable 3: Satisfacción Laboral

#### Definición conceptual

Para Palma (2005), la satisfacción laboral se define como “la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional”. (p.45)

#### Definición operacional

Se estructuró en 4 dimensiones, las cuales forman 27 indicadores. Esta variable presenta, en cuanto a su organización, 4 dimensiones los cuales serán evaluados a través de sus indicadores para la recolección de información a través del instrumento de cuestionario tipo Likert.

### 2.2.3 Operacionalización de la variable

Tabla 5

#### *Operacionalización de la variable inteligencia emocional*

Dimensiones	Indicadores	Item	Escala de medición	Nivel
Autoconocimiento	Conciencia emocional	1,2		
	Autodominio	3,4	1= Nunca	
Autorregulación	Afán de triunfo	5,6	2= Casi nunca	Malo
	Control	7,8	3= A veces	20-46
Motivación	Ánimo así mismo	9,10	4= Casi siempre	Regular
	Fijación de metas	11,12	5= Siempre	47-73
Empatía	Sentimientos	13,14		Bueno
	Comunicación	15,16		74-100
Habilidades sociales	Expresión de conductas	17,18		
	Apoyo	19,20		

Tabla 6

**Operacionalización de la variable cultura organizacional**

Dimensiones	Indicadores	Item	Escala de medición	Nivel
Valores y creencias	Identificación	1-2	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Malo 20-46
	Responsabilidad	3-4		
	Compromiso	5-6		
Cultura compartida	Planificación	7-8		Regular 47-73
	Trabajo en equipo	9-10		
Imagen Integrada.	Entendimiento	11-12		Bueno 74-100
	Objetivos	13-14		
	Visión	15-16		
Comunicación	Funciones	17-18		
	Información	19-20		

Tabla 7

**Operacionalización de la variable satisfacción laboral**

Dimensiones	Indicadores	Item	Escala de medición	Nivel
Condiciones de trabajo	Ambiente	1,2,3	5	Insatisfecho 35-81
	Comodidad	4,5,6	Totalmente de acuerdo	
	Herramientas	7	4	
Compañía y dirección	Organizar	8,9,10	De acuerdo	Casi satisfecho 82-128
	Relación	11,12,13	3	
	Comprensión	14,15,16	Indeciso	
Medición de productividad	Motivación	17,18	2	Satisfecho 129-175
	Expresión	19,20,21	En desacuerdo	
Conducta laboral	Conocimiento	22,23	1	
	Comunicación	24,25,26	Totalmente en desacuerdo	
Salario y beneficios	Compromiso	27,28,29,30		
	Sueldo	31,32,33		
	Expectativas	34,35		

**2.3 Población, muestra y muestreo****2.3.1. Población**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.425).

Para la presente investigación se abordó una población compuesta por 300 trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, los cuales pertenecen a las siguientes áreas:

Dirección ejecutiva	10
Planeamiento y presupuesto	36
Administración	48
Asesoría jurídica	36
Unidad de servicios para niños, niñas y adolescentes	40
Unidad de desarrollo integral de la familia	40
Unidad de servicio para personas con discapacidad	40
Unidad de servicio para personas adulto mayor	40

### 2.3.2 Muestra

Según Tamayo (2012) dice que la muestra es: “parte de cantidad establecida la cual sirve para describir y analizar sujetos en estudio” (p. 320).

La muestra estuvo constituida por la totalidad 169 trabajadores, utilizando la siguiente fórmula.

$$n = \frac{(z * z) * (p * q * N)}{(E * E) * (N - 1) + (z * z) * p * q}$$

Z: Desviación Estándar según el nivel de confianza (Z=1.96).

E: Margen de error (5% = 0.05)

p: Probabilidad de ocurrencia de los casos (p=0.5)

q: Probabilidad de no ocurrencia de los casos (q=0.5)

N: Tamaño del Universo (N=300)

n: Tamaño óptimo de la muestra

$$n = \frac{(1.96*1.96) * (0.5*0.5*300)}{(0.05*0.05) * (300-1) + (1.96*1.96)*0.5*0.5} = 169$$

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y fiabilidad**

### **2.4.1 Técnica**

En cuanto a la técnica para la medición de las variables se utilizó la encuesta, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es una técnica basada en preguntas, a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios, que mediante preguntas, efectuadas en forma personal, telefónica, o correo, permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, conocimientos, modos y calidad de vida, situación ocupacional, cultural, etcétera, dentro de una comunidad determinada.

### **2.4.2 Instrumentos.**

Un instrumento de medición “es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.109).

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario para las variables de estudio con una escala de Likert graduado de la siguiente manera:

Nunca	(1)
Casi nunca	(2)
A veces	(3)
Casi siempre	(4)
Siempre	(5)

### **Ficha técnica del instrumento de la variable inteligencia emocional**

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la inteligencia emocional

Autor: Mg. Rubén Benites Sapallanay (2016)

Procedencia: Elaboración propia

Institución: Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016

NC: 0.95, NS: 0.05

Tamaño muestral: 169 colaboradores

Composición del instrumento: La prueba consta de 20 ítems.

Tiempo de aplicación: 15 minutos.

Baremos: Malo 20-46, Regular 47-73, Bueno 74-100.

### **Ficha técnica del instrumento de la variable cultura organizacional**

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la cultura organizacional

Autor: Mg. Rubén Benites Sapallanay (2016)

Procedencia: Elaboración propia

Institución: Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016

NC: 0.95, NS: 0.05

Tamaño muestral: 169 colaboradores

Composición del instrumento: La prueba consta de 20 ítems.

Tiempo de aplicación: 15 minutos.

Baremos: Malo 20-46, Regular 47-73, Bueno 74-100.

### **Ficha técnica del instrumento de la variable satisfacción laboral**

Nombre del instrumento: Cuestionario para medir la cultura organizacional

Autor: Mg. Rubén Benites Sapallanay (2016)

Procedencia: Elaboración propia

Institución: Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016

NC: 0.95, NS: 0.05

Tamaño muestral: 169 colaboradores

Composición del instrumento: La prueba consta de 35 ítems.

Tiempo de aplicación: 15 minutos.

Baremos: Malo 35-81, Regular 82-128, Bueno 129-175.

## 2.4.2 Validez y fiabilidad

### Validez

Para la validez de los instrumentos se hizo a través de la consulta de profesionales, llamada juicio de expertos. Mediante la validación se obtuvo una calificación de aplicable sobre el cuestionario propuesto, habiéndose ajustado el cuestionario de acuerdo a las recomendaciones de los expertos. En la tabla 8 se presentan los nombres de los expertos que validaron los instrumentos, quienes opinaron que eran aplicables a la muestra de estudio.

Tabla 8  
*Expertos que validaron los tres instrumentos*

<b>Experto</b>	<b>Opinión</b>
Dr. Adm. Rodolfo Benites Sapallanay	Aplicable
Dr. Adm. Urbana Benites Sapallanay	Aplicable
Dr. Hugo Montes de Oca Serpa	Aplicable

*Fuente:* Elaboración propia

### Fiabilidad de los instrumentos

En cuanto a la fiabilidad, se realizó la prueba de Alfa de Cronbach porque la escala de medición fue ordinal (Escala de Likert) para las variables mostradas en las siguientes tablas:

Tabla 9  
*Nivel de confiabilidad del instrumento inteligencia emocional*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,872	20

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 9 se presenta el resultado de la prueba de Alfa de Cronbach aplicado a la muestra piloto del cuestionario que mide la inteligencia emocional, obteniendo el valor de 0,872, lo que indica una fuerte confiabilidad, por lo tanto, es aplicable en la muestra de estudio.



Tabla 10  
*Nivel de confiabilidad del instrumento cultura organizacional*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,820	20

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 10 se presenta el resultado de la prueba de Alfa de Cronbach aplicado a la muestra piloto del cuestionario que mide la cultura organizacional obteniendo el valor de 0,820, lo que indica una fuerte confiabilidad, por lo tanto, es aplicable en la muestra de estudio.

Tabla 11  
*Nivel de confiabilidad del instrumento de satisfacción laboral*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,847	35

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla 11 se presenta el resultado de la prueba de Alfa de Cronbach aplicado a la muestra piloto del cuestionario que mide la satisfacción laboral, obteniendo el valor de 0,847, lo que indica una fuerte confiabilidad, por lo tanto, es aplicable en la muestra de estudio.

## **2.8. Métodos de análisis de datos.**

Para el análisis de los datos, luego de tener las respuestas de ambas pruebas, se realizó el vaciado de la data en Excel, obteniéndose las sumas de las dimensiones y de las variables. Luego se utilizó el software SPSS versión 22,0 para la reconversión de variables a niveles – rangos y brindar los informes respectivos.

Para mostrar los resultados obtenidos, se trabajó con tablas donde se expresaron la frecuencia y porcentajes, luego para la contrastación de la hipótesis se aplicó en primera instancia la prueba de Chi Cuadrado para determinar si el modelo es aceptable (causa efecto), luego de la aceptación del

mismo se procedió a contrastar la hipótesis aplicando la prueba de Regresión Ordinal, donde el objetivo es determinar el intervalo de influencia.

## **2.9 Consideraciones éticas**

La presente tesis de investigación cumplió con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, los cuales sugieren a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia a los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que ésta conlleva.

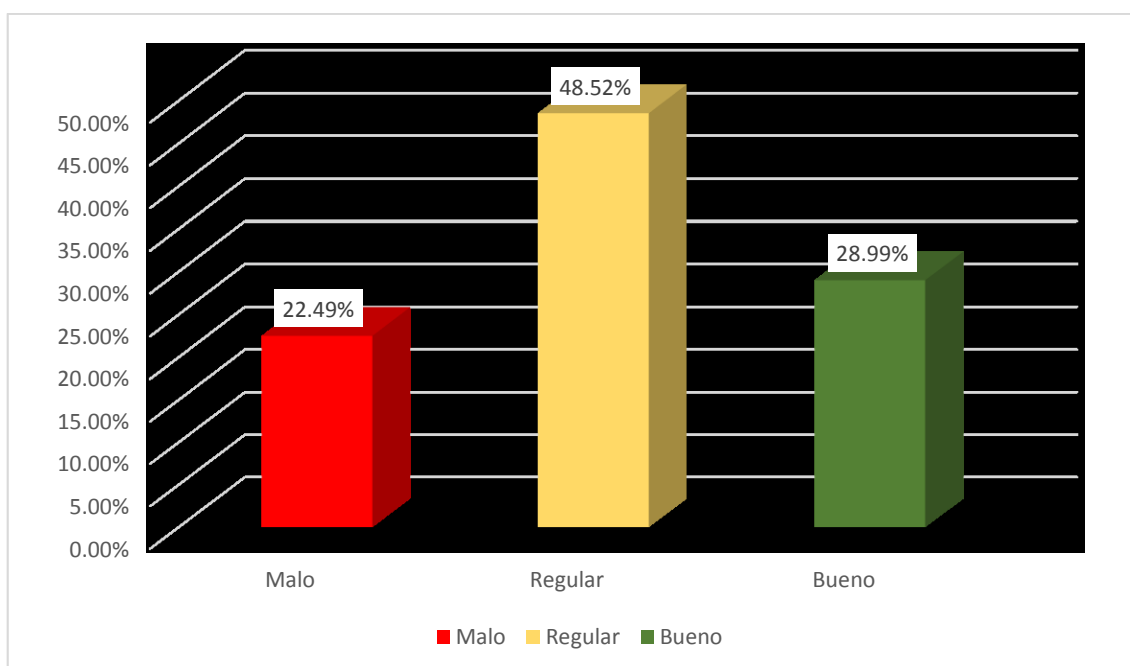
### **III. Resultados**

### 3.1 Descripción de los resultados

Tabla 12

*Frecuencias y porcentajes de la variable inteligencia emocional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	38	22.49
Regular	82	48.52
Bueno	49	28.99
Total	169	100.00



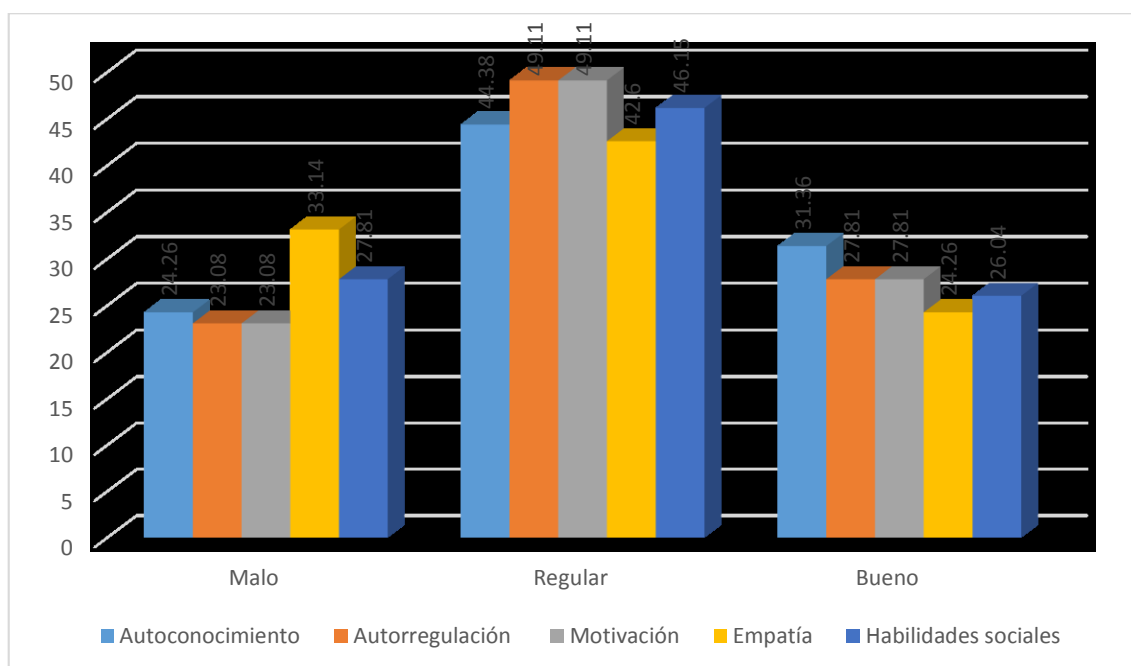
*Figura 5.* Niveles de variable inteligencia emocional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016

En la tabla 12 y figura 5, se presentan los resultados de la autoevaluación de la inteligencia emocional los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016, donde el 22.49% indicó que es malo, mientras que el 48.52% indicó que es regular o que maneja sus emociones, mientras que el 28.99% indicó el nivel bueno o maneja sus emociones ante las situaciones que se le presentan.

Tabla 13

*Frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable inteligencia emocional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016*

	Autoconocimiento		Autorregulación		Motivación		Empatía		Habilidades sociales	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	41	24.26	39	23.08	27	15.98	56	33.14	47	27.81
Regular	75	44.38	83	49.11	85	50.30	72	42.60	78	46.15
Bueno	53	31.36	47	27.81	57	33.73	41	24.26	44	26.04



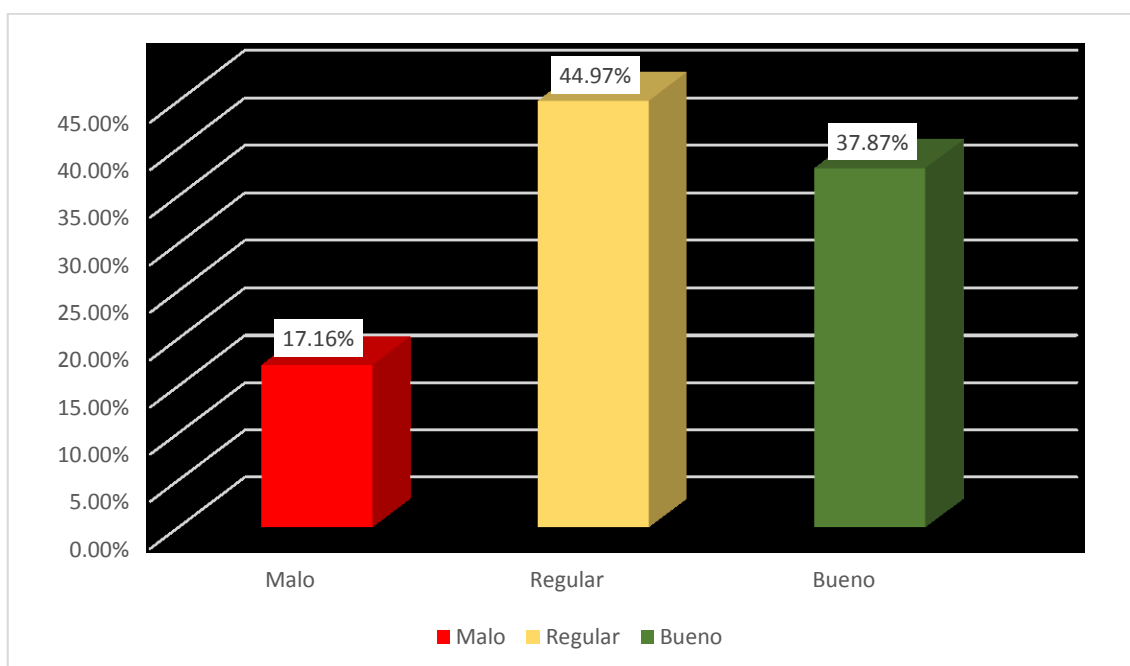
*Figura 6.* Niveles de las dimensiones de la variable inteligencia emocional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016

En la tabla 13 y figura 6, se presentan los niveles de las dimensiones de la inteligencia emocional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016, es así que destacó el nivel regular en cada dimensión, lo que demuestra que el personal se conoce a sí mismo, regula sus emociones, motiva las personas que tiene a cargo y a sí mismo, es empático y tiene habilidades sociales, las mismas que son importantes para el desempeño de sus labores.

Tabla 14

*Frecuencias y porcentajes de la cultura organizacional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	29	17.16
Regular	76	44.97
Bueno	64	37.87
Total	169	100.00



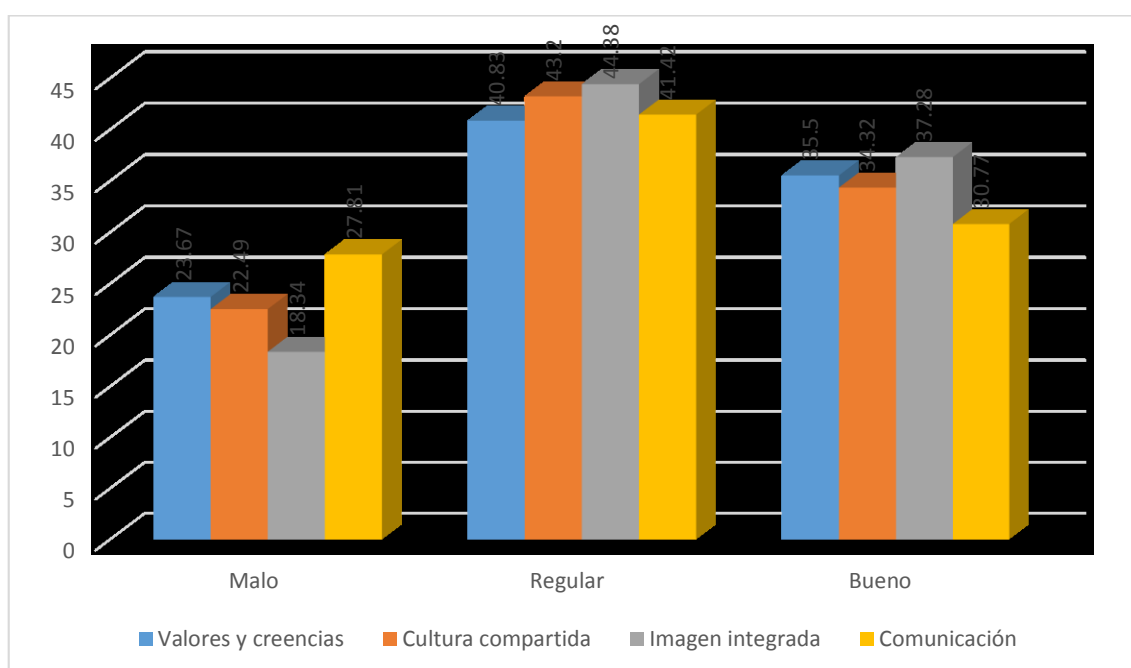
*Figura 7. Niveles de variable cultura organizacional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016*

En la tabla 14 y figura 7, se presentan los resultados de la percepción de la cultura organizacional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016, donde 17.16% indicó que la cultura es mala, el 44.97% regular y el 37.87% bueno.

Tabla 15

*Distribución de datos según las dimensiones de la variable cultura organizacional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016*

Niveles	Valores y creencias		Cultura compartida		imagen integrada		Comunicación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	40	23.67	38	22.49	31	18.34	47	27.81
Regular	69	40.83	73	43.20	75	44.38	70	41.42
Bueno	60	35.50	58	34.32	63	37.28	52	30.77



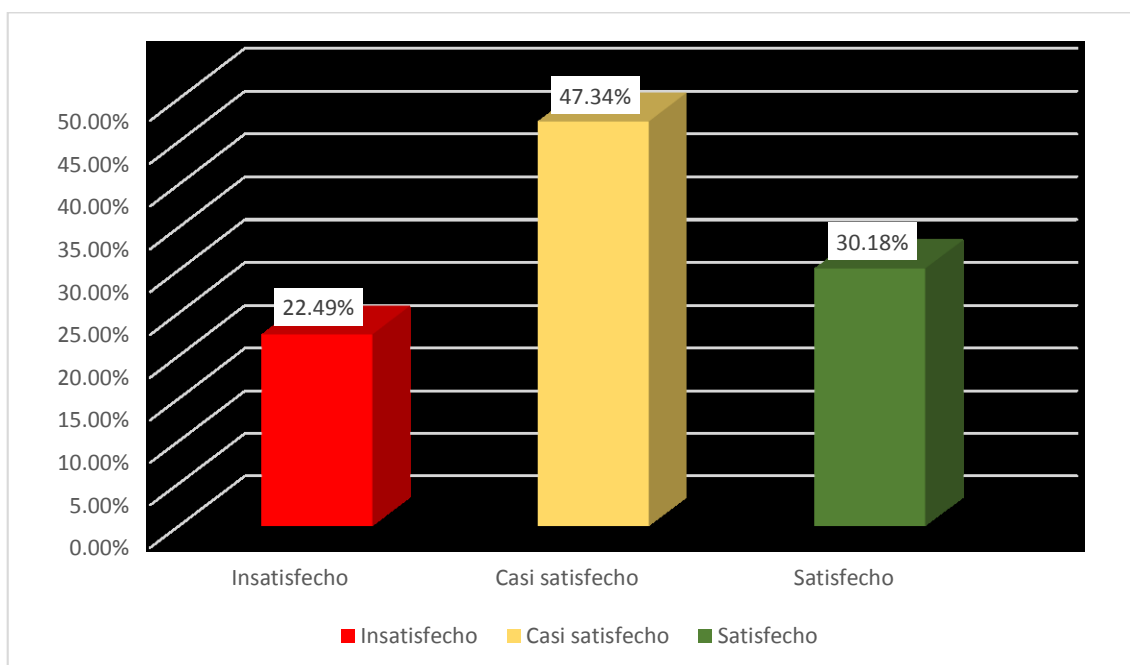
*Figura 8.* Niveles de las dimensiones de la variable cultura organizacional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016

En la tabla 15 y figura 8, se presentan los niveles de las dimensiones de la cultura organizacional según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016, es así que destacó el nivel regular en cada dimensión, lo que demuestra que los valores y creencias no se practican a cabalidad, tampoco existe una cultura compartida sólida, una imagen integrada, y la comunicación no es fluida.

Tabla 16

*Frecuencias y porcentajes de la satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	38	22.49
Casi satisfecho	80	47.34
Satisfecho	51	30.18
Total	169	100.00



*Figura 9. Niveles de variable satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016*

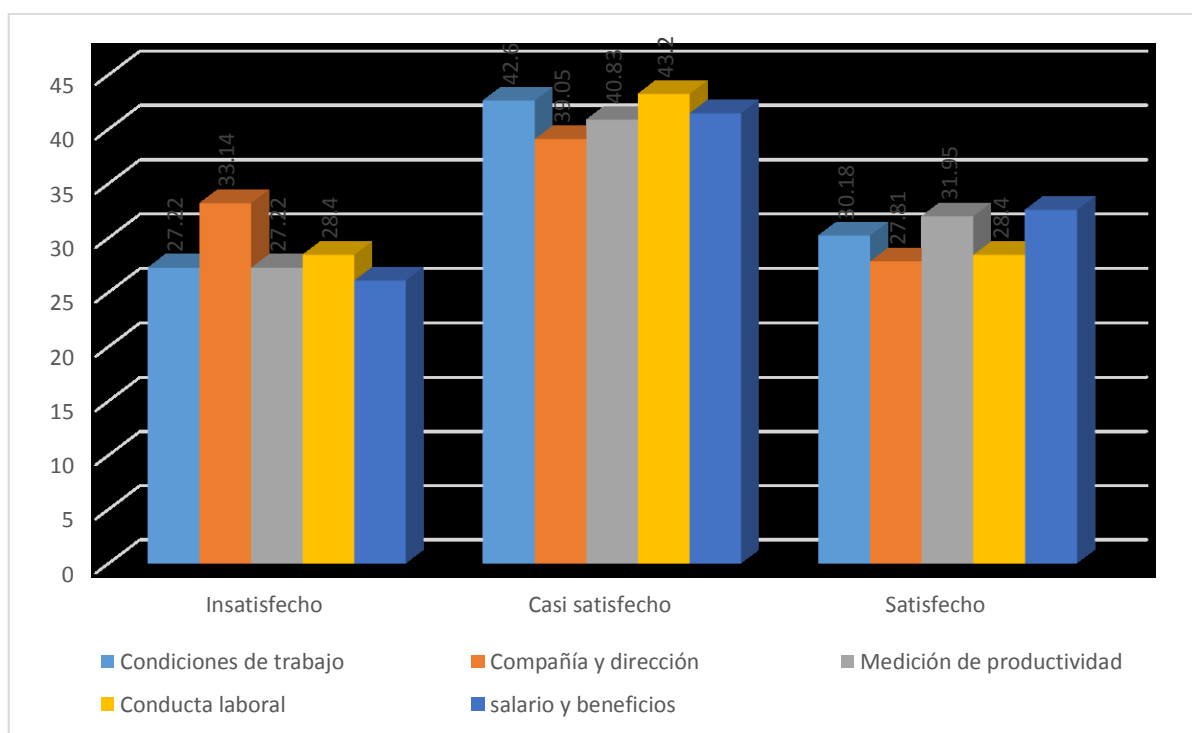
En la tabla 16 y figura 9, se presentan los resultados de la percepción de la satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016, donde el 22.49% indicó estar insatisfecho, el 47.34% casi satisfecho y solo el 30.18% indicó estar satisfecho.



Tabla 17

*Dimensiones de la satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016*

Niveles	Condiciones de trabajo		Compañía y dirección		Medición de productividad		Conducta laboral		salario y beneficios	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Insatisfecho	46	27.22	56	33.14	46	27.22	48	28.40	44	26.04
Casi satisfecho	72	42.60	66	39.05	69	40.83	73	43.20	70	41.42
Satisfecho	51	30.18	47	27.81	54	31.95	48	28.40	55	32.54



*Figura 10.* Niveles de las dimensiones de la variable satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016

En la tabla 17 y figura 10, se presentan los niveles de las dimensiones de la satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016, es así que destacó el nivel casi satisfecho, lo que demuestra que las condiciones laborales no se cumplen a cabalidad, la compañía y dirección es cambiante, la productividad de los colaboradores no es reconocida, la conducta laboral y los salarios y beneficios no les permiten satisfacer sus necesidades.

## 3.2 Contrastación de las hipótesis

### 3.2.1 Hipótesis principal

**H<sub>g</sub>:** La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

**H<sub>0</sub>:** La inteligencia emocional y la cultura organizacional no influyen en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016

Tabla 18

*Prueba de Chi cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Modelo</b>	<b>-2 log de la verosimilitud</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo intersección	883,205			
Final	755,226	127,979	43	,000

Condiciones:

H<sub>0</sub>: No existe dependencia entre las variables de estudio

H<sub>g</sub>: Existe dependencia entre las variables de estudio

Chi cuadrado:  $p >$  o  $< 0.05$  No existe o existe dependencia

Según los resultados de la tabla 18 se evidenció que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p = .000 < 0.05 \rightarrow$  Rechaza H<sub>0</sub>).

Tabla 19

*Prueba R<sup>2</sup> para explicar la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Pseudo R2</b>	<b>Valor</b>
Cox y Snell	,531
Nagelkerke	,532
McFadden	,123

De los resultados de la tabla 16 se observó que el valor de Cox y Snell fue igual a 0.531 y Nagelkerke .532 lo que indica que la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen sobre la satisfacción laboral entre el 53.1% y 53.2% y los datos se ajustan en un 12.3% según el valor de Mc Fadden.

En consecuencia, a partir de los resultados obtenidos en la tabla 18 y 19 nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna: La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 entre un 53.1% y 53.2%, la diferencia respecto al 100% es influenciado por otras variables que no fueron parte del estudio.

### **3.2.2 Hipótesis específica 1**

**H<sub>1</sub>:** Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con las condiciones del trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016

**H<sub>0</sub>:** La inteligencia emocional y la cultura organizacional no influyen con las condiciones de trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

Tabla 20

*Prueba de Chi Cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con las condiciones del trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Modelo</b>	<b>-2 log de la verosimilitud</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo intersección	660,266			
Final	536,738	123,528	43	,000

Condiciones:

Ho: no existe dependencia entre las variables de estudio

H1: existe dependencia entre las variables de estudio

Chi Cuadrado:  $p >$  o  $< 0.05$  No existe o existe dependencia

Según los resultados de la tabla 20 se evidenció que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a las condiciones de trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p = .000 < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ )

Tabla 21

*Prueba R2 para explicar la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Pseudo R2</b>	<b>Valor</b>
Cox y Snell	,519
Nagelkerke	,523
McFadden	,154

De los resultados de la tabla 21 Se observa que la variabilidad de los datos se encuentra entre .519 o 51.9% y .523 o 52.3% (Valor Cox y Snell y Nagelkerke), finalmente el valor de Mcfadden resultó .154, por lo cual se demostró que el efecto es bajo.

En consecuencia, a partir de los resultados obtenidos en la tabla 20 y 21 nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna: La inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con las condiciones del trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 entre un 51.9% y 52.3%, la diferencia respecto al 100% es influenciado por otras variables que no fueron parte del estudio.

### 3.2.3 Hipótesis específica 2

**H<sub>2</sub>:** La inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016

**H<sub>0</sub>:** La inteligencia emocional y la cultura organizacional no influyen con compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

Tabla 22

*Prueba de Chi Cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la Compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Modelo</b>	<b>-2 log de la verosimilitud</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo intersección	713,271			
Final	585,080	128,191	43	,000

Condiciones:

Ho: no existe dependencia entre las variables de estudio

H2: existe dependencia entre las variables de estudio

Chi cuadrado:  $p > 0.05$  No existe o  $p < 0.05$  existe dependencia

Según los resultados de la tabla 22 se evidenció que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la

Compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p = .000 < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ )

Tabla 23

*Prueba R2 para explicar la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen Con la Compañía y dirección en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Pseudo R2</b>	<b>Valor</b>
Cox y Snell	,532
Nagelkerke	,535
McFadden	,150

De los resultados de la tabla 23 se observa que la variabilidad de los datos se encuentra entre ,532 o 53.2% y .535 o 53.5% (Valor Cox y Snell y Nagelkerke) la variabilidad de los datos, finalmente el valor de Mcfadden resultó .150 por lo cual demuestra que el efecto es bajo.

En consecuencia, a partir de los resultados obtenidos en la tabla 22 y 23 nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna: La inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 entre un 53.2% y 53.5%, la diferencia respecto al 100% es influenciado por otras variables que no fueron parte del estudio.

### **3.2.3 Hipótesis específica 3**

**H<sub>3</sub>:** Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la condición del trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016

**H<sub>0</sub>:** La inteligencia emocional y la cultura organizacional no influyen con la medición de productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

Tabla 24

*Prueba de Chi cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la Medición de productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Modelo</b>	<b>-2 log de la verosimilitud</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo intersección	570,560			
Final	514,598	55,962	43	,089

Condiciones:

H<sub>0</sub>: no existe dependencia éntrelas variables de estudio

H<sub>1</sub>: existe dependencia entre las variables de estudio

Chi Cuadrado:  $p > 0.05$  No existe o  $p < 0.05$  existe dependencia

Según los resultados de la tabla 23 se evidenció que no existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la Medición de la productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p = .089 > 0.05 \rightarrow$  Se acepta la H<sub>0</sub>)

En consecuencia, a partir de los resultados obtenidos en la tabla 24 nos permite aceptar la hipótesis nula: La inteligencia emocional y la cultura organizacional no influyen con la medición de productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

### 3.2.3 Hipótesis específica 4

**H<sub>4</sub>:** La inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016

**H<sub>0</sub>:** La inteligencia emocional y la cultura organizacional no influyen con la conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

Tabla 25

*Prueba de Chi cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la conducta laboral del trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Modelo</b>	<b>-2 log de la verosimilitud</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo intersección	616,019			
Final	475,071	140,948	43	,000

Condiciones:

Ho: no existe dependencia éntrelas variables de estudio

H1: existe dependencia entre las variables de estudio

Chi Cuadrado:  $p > 0.05$  No existe o  $p < 0.05$  existe dependencia

Según los resultados de la tabla 25 se evidenció que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la Conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p = .000 < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ )

Tabla 26

*Prueba R2 para explicar la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la conducta laboral satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Pseudo R2</b>	<b>Valor</b>
Cox y Snell	,566
Nagelkerke	,573
McFadden	,189

De los resultados de la tabla 26 se observa que la variabilidad de los datos se encuentra entre ,566 o 56.6% y ,573 o 57.3% (Valor Cox y Snell y Nagelkerke), finalmente el valor de Mcfadden resultó ,189 por lo cual demuestra que el efecto o influencia es baja.



En consecuencia, a partir de los resultados obtenidos en la tabla 25 y 26 nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna: La inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016, entre un 56.6% y 57.3%, la diferencia respecto al 100% es influenciado por otras variables que no fueron parte del estudio.

### 3.2.3 Hipótesis específica 5

**H<sub>5</sub>:** La inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016

**H<sub>0</sub>:** La inteligencia emocional y la cultura organizacional no influyen con los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.

Tabla 27

*Prueba de Chi cuadrado para la verosimilitud del modelo respecto a la Inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Modelo</b>	<b>-2 log de la verosimilitud</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo intersección	617,030			
Final	486,697	130,333	43	,000

Condiciones:

H<sub>0</sub>: no existe dependencia entre las variables de estudio

H<sub>1</sub>: existe dependencia entre las variables de estudio

Chi Cuadrado:  $p > 0.05$  No existe o  $p < 0.05$  existe dependencia

Según los resultados de la tabla 27 se evidenció que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultura organizacional respecto a los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p = .000 < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ )

Tabla 28

*Prueba R2 para explicar la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la condición de Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016*

<b>Pseudo R2</b>	<b>Valor</b>
Cox y Snell	,538
Nagelkerke	,544
McFadden	,172

De los resultados de la tabla 28 se observa que la variabilidad de los datos se encuentra entre .538 o 53.8 % y .544 o 54.4% (Valor Cox y Snell y Nagelkerke) la variabilidad de los datos, finalmente el valor de Mcfadden resultó .172 por lo cual demuestra que el efecto o influencia es baja.

En consecuencia, a partir de los resultados obtenidos en la tabla 27 y 28 nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna: La inteligencia emocional y la cultura organizacional influye con la conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016, entre un 53.8% y 54.4%, la diferencia respecto al 100% es influenciado por otras variables que no fueron parte del estudio.

## **IV. Discusión**

Este estudio, tuvo como objetivo demostrar que la **inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral en los trabajadores de la sede central de INABIF, 2016**, en este sentido se evidenció que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ ).

Cabe precisar que el estudio se realizó en el INABIF porque centra su atención en las actividades de atención a niños y adolescentes en riesgo de vulnerabilidad, por las cuales se necesita personal idóneo y con una estabilidad emocional para el trato con jóvenes y la dinamización de la documentación burocrática de la administración gubernamental, porque el INABIF al depender del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables tiene una serie de protocolos para su accionar diario con niños y adolescentes en situación de riesgo. Asimismo, el presente estudio tiene por propósito planear actividades en la mejora y optimización de la gestión y la calidad del servicio organizacional, teniendo en cuenta que las emociones determinan de forma concreta el nivel de rendimiento laboral del que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como establecer el tipo de relación que manejaremos entre los directivos, personal administrativo, y la población laboral; estos resultados armonizan con los de Zarate (2012) porque la inteligencia emocional influye en las actividades de la organización, del mismo modo se coincide con Pereira (2012) porque los colaboradores tienen manejo de sus emociones, sin embargo no se concuerda en los valores de correlación, porque en dicha realidad la inteligencia emocional no influye en el desempeño laboral, en este sentido también se coincide con Hernández (2010) en relación a que los colaboradores comparten una cultura organizacional débil, por ello el autor planteó la implementación de un plan de mejora, en este sentido también se plantea que en los trabajadores de la sede central de INABIF.

Del mismo modo los resultados armonizan en parte con los de Arguello (2010), Orue-Arias (2011) y Damián y Villarroel (2010) porque el desempeño laboral depende del comportamiento de los colaboradores y la inteligencia emocional, asimismo también se coincide con Mino (2014) porque el clima

organizacional está relacionado con el desempeño, cabe señalar que el estudio es avalado por Salessi y Omar (2017) en vista que la satisfacción laboral esta influenciada en parte por la inteligencia emocional.

Como resultado de la contrastación de la hipótesis específica 1, se evidenció que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a las **condiciones de trabajo** del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ ), en este sentido los resultados armonizan con los de Alegría (2013) porque es necesario e importante el conocimiento técnico para alcanzar los objetivos de la institución, del mismo modo se coincide con Janampa y Pisconte (2012) porque el compromiso organizacional depende de la inteligencia emocional.

El resultado de la contrastación de la hipótesis específica 2, evidenció que existe dependencia entre las variables **inteligencia emocional y cultural organizacional** respecto a la **compañía y dirección** del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ ).

En relación a la hipótesis específica 3, evidenció que no existe dependencia entre las variables **inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la satisfacción laboral** en su dimensión **medición de la productividad** del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p > 0.05 \rightarrow$  Se acepta la  $H_0$ ). Este resultado ratifica lo expuesto por Figueroa (2015) quien afirma que no existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores institucionales

Además, sugirió la elaboración de planes que incentiven la identidad hacia la cultura organizacional y estimulen el desempeño eficiente de los trabajadores; esto con la finalidad de reconocer y fortalecer los valores morales y culturales, uno de los indicadores críticos en este estudio.

Del mismo modo respecto a la hipótesis específica 4 se evidenció que existe dependencia entre las variables **inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la conducta laboral** del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ ). Esta afirmación repercute positivamente en lo sustentado por Zárate (2012) quien determinó la influencia de la inteligencia emocional y la actitud y conducta laboral de los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales en la organización, obteniendo también entre sus resultados una baja productividad en relación a sus funciones y actividades que cada uno efectúa en la empresa.

Asimismo en relación a la hipótesis específica 5, se evidenció que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultura organizacional respecto a los **salarios y beneficios del** Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ ).

Finalmente, el trabajo de investigación aporta a la comunidad científica porque demostró que la inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción de los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** Se determinó que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ ). Es decir, las acciones positivas o negativas que reflejan los participantes en cuanto a inteligencia emocional y cultura organizacional va en relación directa con su satisfacción laboral.

**Segunda:** Se evidenció que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a las condiciones de trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ )

**Tercera:** Se comprobó que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la Compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ )

**Cuarta:** Se comprobó que no existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la Medición de la productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p > 0.05 \rightarrow$  Se acepta la  $H_0$ ). Es decir, los agentes participantes que reflejan acciones positivas o negativas en cuanto a inteligencia emocional y cultura organizacional, no repercuten de manera directa o implican una relación con la efectividad en que se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios o una relación con los recursos utilizados y productos obtenidos.

**Quinta:** Se evidenció que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a la Conducta laboral del



Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ )

**Sexta:** Se determinó que existe dependencia entre las variables inteligencia emocional y cultural organizacional respecto a los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016 ( $p < 0.05 \rightarrow$  Rechaza  $H_0$ )

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** Se sugiere un amplio estudio de diagnóstico para lograr detectar las fortalezas, amenazas, debilidades y potenciales de la escuela en base a un enfoque cualitativo, basado en entrevistas a profundidad a los agentes participantes. Se sugiere que la institución realice una evaluación profunda interna y externa para obtener una visión más amplia de sus aspectos positivos y a mejorar que le permitan elaborar un plan de mejora en base a las tres variables en estudio.

**Segunda:** Implementar talleres de concientización y participación de todos los agentes del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, para afianzar la convivencia y mejorar el clima la organización y la satisfacción en la organización.

**Tercera:** Realizar una posterior investigación cualitativa u holística con un tipo mayor de proyección, para así lograr implementar una propuesta de mejora a la problemática detectada a profundidad y quizás experimentar su accionar en el proceso.

**Cuarta:** Evaluar constantemente el clima organizacional y la cultura organizacional desde diversas perspectivas, que permita plantear mejorar y alternativas de solución, dado su influencia demostrada con la satisfacción laboral.

## **VII. Propuesta**



**Propuesta de mejora de la satisfacción laboral en base al desarrollo de la Inteligencia emocional y una adecuada cultura organizacional en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre**

**Lima, 2018**

## 7.1 Fundamentación

En el mundo actual, las organizaciones, cotejan de forma perenne e indispensable la mejora de la satisfacción laboral en sus trabajadores con la intención concreta de fortalecer la competitividad institucional y mantenerse de vigente en el mercado nacional e internacional. El contexto social contemporáneo, caracterizado por los cambios no solo paradigmáticos, sino en relación al desarrollo de la informática y la tecnología, las diversas organizaciones se ven en la imperiosa necesidad de implementar procesos óptimos en relación a la gestión que abarca la innovación del ámbito tecnológico con el propósito de mejoramiento de la satisfacción laboral de los trabajadores y directivos.

Es preciso acotar que Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008) sustentan que muchas entidades no han tomado en serio esta mejora institucional, debido que lo perciben como un gasto oneroso y no como una pertinente inversión en su personal, el tema es significativo debido principalmente si todas las organizaciones brindaran oportunidades de mejora para el crecimiento laboral, los trabajadores tendrían la motivación de desempeñar sus tareas de forma satisfactoria, así como con eficiencia y eficacia, sintiéndose identificado de pertenecer a la entidad en que labora y así lograr una mayor satisfacción personal.

Asimismo, tanto el desarrollo de la inteligencia emocional y una adecuada cultura organizacional permitirán mejoras sustantivas en la organización debido a que la primera guarda estrecha relación con el desempeño laboral, que refiere a la capacidad que el trabajador manifiesta con respecto al adecuado manejo de sus emociones, y a la acertada habilidad para sobrellevar de forma apropiada los diversos estados de ánimo, actitudes, conductas, motivaciones y comunicación asertiva con los demás trabajadores. En cuanto a la cultura organizacional tanto los directivos, trabajadores y demás personal, deben asumir la responsabilidad de sus funciones mediante estrategias de gestión pertinente que permita llevar a cabo procesos

adecuados de cambio institucional. En ese sentido, la cultura organizacional es fundamental para la ayuda en cuanto al control de las actitudes y conductas del personal en su labor cotidiana en la organización, de esta manera se puede potenciar las habilidades blandas como el autoconocimiento, motivación, asertividad, empatía y relaciones personales, que les servirán como base elemental para su desarrollo personal y profesional. De esta manera se logrará articular los objetivos institucionales, optimizar los recursos y generar el compromiso efectivo de los trabajadores hacia la institución con el propósito de innovar y adaptarse a los cambios constantes que lo lleven a competir de manera directa con otras entidades en busca de la calidad de servicios que ofrecen como organización.

Asimismo, es preciso acotar que, a nivel organizacional, la satisfacción laboral es el resultado de las actividades realizadas por medio de un dialogo asertivo y de un trabajo en equipo eficiente que evidencian una convivencia laboral efectiva. De esta manera, con el apoyo de directivos y demás integrantes de la misma se puede realizar los cambios para la mejora organizacional en cualquier institución pública o privada.

## **7.2 Problema**

El ámbito del servicio social en cuanto a la atención de grupos de riesgos vulnerables como menores de edad y adultos mayores amerita la presencia de personal idóneo y con una adecuada estabilidad emocional para el trato cotidiano con los adolescentes, niños y ancianos, sino un sólido conocimiento técnico documentario para agilizar los trámites burocráticos de la entidad gubernamental que aborda estas actividades como es el INABIF, que depende de una entidad pública mayor como el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables que cuenta con formalidades en relación a la atención de la población mencionada.

Es preciso mencionar que la presente propuesta tiene por propósito planear actividades en la mejora y optimización de la gestión y la calidad del servicio organizacional. La mejora de las actividades organizacionales ha permitido la inserción de competitividad a nivel institucional que ha influido a otros ámbitos como la inteligencia emocional de los trabajadores.

### **7.3 Objetivos de la propuesta**

#### **General:**

Elevar los niveles de satisfacción laboral en base de acciones y talleres de implementación en inteligencia emocional y una adecuada cultura organizacional con el propósito de lograr cambios pertinentes en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre

#### **Específicos:**

Identificar las actitudes y prácticas que generan la satisfacción laboral hacia la adecuada cultura organizacional.

Fomentar la implementación de las competencias relacionadas con la inteligencia emocional.

### **7.4 Justificación**

#### **Justificación organizacional**

El propósito principal de la propuesta es la orientación hacia el perfeccionamiento de las habilidades blandas, así como el comportamiento actitudinal del personal con los usuarios en las interacciones diarias de trabajo, para obtener de ellas el mejor resultado posible, comprendiendo la necesidad de ser asertivo y empático en la organización frente a los cambios constantes que ameritan la eficacia, eficiencia en la calidad de servicio.

Con esta propuesta se benefician los niños, adolescentes y ancianos vulnerables del INABIF, mediante acciones que fomenten la optimización de las capacidades emocionales del personal y permitan la dinamización de las funciones administrativas de la institución, generando mayor confianza y seguridad de acción por parte de la organización en el contexto donde se ubica.

#### **Justificación técnica**

La propuesta se inserta en relación a los resultados alcanzados por la investigación sobre satisfacción laboral y su relación con la inteligencia



emocional y la adecuada cultura organizacional contribuye el fortalecimiento de las actividades del personal directivo y trabajadores mediante el desarrollo de habilidades blandas y el compromiso pertinente en el trato con los usuarios. En ese sentido, se pretende el mejoramiento de las competencias institucionales, mediante procesos innovadores que obtengan resultados efectivos de mejora organizacional en la entidad a corto y mediano plazo.

### **Justificación social**

La presente propuesta está orientada a la implementación de directivos y personal de la presente organización de habilidades para el manejo de la inteligencia emocional que pueda proyectar su accionar al entorno mediante acciones concretas de responsabilidad social. Todo esto ocurrirá mediante el desarrollo y el fomento de habilidades blandas como la empatía para las acciones corporativas y el asertividad como valor recíproco en las relaciones interpersonales basadas en el reconocimiento de una convivencia laboral adecuada entre todo el personal que se vea reflejado en el trato cotidiano con los usuarios que son los grupos vulnerables y de riesgo mencionados.

## Plan de actividades

### Objetivo específico 1:

Identificar las actitudes y prácticas que generan la satisfacción laboral hacia la adecuada cultura organizacional.

**Acción:** Realización de talleres para la mejora de la satisfacción laboral en una organización.

Realización del reconocimiento grupal “Los colaboradores comprometidos del mes” entre trabajadores y directivos

### Responsables:

Nombre del taller	Propósito	Actividades	Tiempo	Producto
<b>1. La asertividad como habilidad blanda en el trato cotidiano con el personal y los usuarios</b>	Mejorar el trato cotidiano mediante el dialogo asertivo entre los directivos y trabajadores de la organización	<p><b>1. Inducción al tema:</b> Generalidades</p> <p><b>2. Dinámicas participativas:</b> Actividades y dinámicas de integración grupal</p> <p><b>3. Contenido:</b> La asertividad como habilidad blanda de mejora en el trato organizacional</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Describir las ventajas y desventajas que experimentan las personas mediante la comunicación asertiva en una organización</p>	4 Horas cronológicas	Elaboración de un manual de acuerdos de convivencia grupal en un área laboral de la organización.

<b>2. La meritocracia y su importancia de fomentarla en una organización</b>	Concientizar que la meritocracia nos lleva a mejoras de convivencia laboral y a resultados óptimos para el cambio organizacional	<p><b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización de la temática a desarrollar.</p> <p><b>2. Dinámicas participativas:</b> Actividades motivacionales y dinámicas de integración.</p> <p><b>3. Contenido:</b> La importancia de la meritocracia en la mejora y cambio organizacional</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Mencionar los beneficios organizacionales de fomentar la meritocracia en una organización.</p>	4 Horas cronológicas	Diferenciar mediante juego de roles las actitudes positivas y negativas del inadecuado fomento de la meritocracia en una organización
<b>3. Coaching organizacional</b>	Desarrollar de manera enfática la capacidad de liderazgo de equipos y personas a su cargo	<p><b>1. Inducción al tema:</b> Generalidades</p> <p><b>2. Dinámicas participativas:</b> Actividades de integración. Dinámicas participativas</p> <p><b>3. Contenido:</b> La presencia del Coaching como estrategias de liderazgo efectivo.</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Describir las condiciones y cualidades del líder en cada una de las áreas laborales.</p>	4 Horas cronológicas	Elaboración del fichero de fortalezas y debilidades de cada jefe colaborador.

---

<b>4. Estrategias efectivas para la toma de decisiones y el trabajo en equipo</b>	Fortalecer el sentido de la autonomía en la toma de decisiones en cuanto a sus actividades de trabajo en equipo	<p><b>1. Inducción al tema:</b> Contextualización</p> <p><b>2. Dinámicas participativas:</b> Actividades motivacionales y de integración entre los participantes</p> <p><b>3. Contenido:</b> La toma de decisiones como eje de mejora del desarrollo organizacional.</p> <p><b>4. Conclusión:</b> Describen mediante análisis de caso la importancia de la toma de decisiones y el trabajo en equipo</p>	4 Horas cronológicas	Diseño de un plan estratégico en base a una estrategia y de acuerdo al área laboral
---	---	--	-------------------------	---

---

Fuente: Elaboración propia (2018)

**Acción:** Realización del reconocimiento grupal “Los colaboradores comprometidos del mes” entre trabajadores y directivos

Acciones o actividades	Tareas	Explicación de cada acción y tarea	Responsables	Tiempo
1. Planificación de la competencia participativa organizacional.	Elaboración de las bases de la competencia participativa.	Se elaboran las bases de la competencia para que pueda ser conducida sin ningún problema.	Equipo directivo	
2. Predisposición de los grupos de acuerdo a cada área laboral	Propensión de espacios para coordinación de los grupos para mostrar su propuesta y compromiso.	Se pide la formación de los grupos que surgieron anteriormente para que se pongan de acuerdo para mostrar sus productos integradores.	Equipo directivo Colaboradores	Media Jornada laboral (3 horas)
3. Ejecución de la actividad participativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación grupal</li> <li>▪ Compromiso asumido</li> <li>▪ Propuesta innovadora</li> </ul>	Realización de las actividades participativas de la competencia	Cada grupo realizará la presentación de su compromiso y propuesta innovadora de liderazgo y de cambio que deberá ser tomada en cuenta por los directivos.	Equipo directivo Colaboradores	
4. Reconocimiento al grupo innovador y premiación a la participación de los grupos	Valoración organizacional de las muestras de liderazgo innovador entre el personal de la empresa.	Se premia la participación, se evidencia una competencia sana sin rivalidad. Se reconoce a un equipo organizacional.	Equipo directivo Colaboradores	

Fuente: Elaboración propia (2018).

**Objetivo específico 2:**

Fomentar la implementación de las competencias relacionadas con la inteligencia emocional

**Acción:** Ponencia sobre la importancia de las habilidades blandas y el manejo de la inteligencia emocional

**PONENCIA: “Las habilidades blandas y el manejo de la inteligencia emocional entre trabajadores y directivos organizacionales”**

**Nombre del ponente:**

**Componente a tratar:** Liderazgo y manejo de emociones

**Propósito:**

Fortalecer las habilidades blandas y el manejo de la inteligencia emocional con una orientación predispuesta al cambio en el trato con el personal y los usuarios en una organización.

**Indicadores:**

Responden preguntas sobre la importancia de las habilidades blandas entre directivos y trabajadores de la organización.

Dialogan sobre los cambios en una organización y como favorecerlos en fortalezas pertinentes de innovación en el ámbito institucional.

Describen las ventajas y desventajas que experimentan las personas en el manejo de la inteligencia emocional.

**Día:**

**Lugar:** Campus de la Universidad

**Ingreso:** 10:00 am.

**Salida:** 12:00 m.

**Tiempo de la actividad:** dos horas cronológicas

Secuencia de la ponencia				
Actividad	Estrategias	Recursos	Tiempo	Ponente
<b>Presentación</b>	Registan las participantes su asistencia. Palabras de bienvenida a los participantes por parte de los directivos	Proyector multimedia Micrófono	<b>15'</b> 10:00- 10:15	
<b>Motivación de la ponencia</b>	<p><b>PONENCIA:</b>  <b>“LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL MANEJO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL ENTRE TRABAJADORES Y DIRECTIVOS ORGANIZACIONALES”</b></p> <p>Los participantes toman atención al ejercicio motivador : Se les entrega una hoja en blanco en el que plasmaran mediante un dibujo de acuerdo a la interrogante: ¿Qué cualidad resaltante posees? Se pedirá que compartan algunas experiencias.</p>	Micrófono	<b>10'</b> 10:15- 10:25	
<b>Preguntas de reflexión</b>	<p>Los participantes responderán a las preguntas de reflexión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué importancia tiene la comunicación para usted?</li> <li>2. ¿Qué idea tienes de empatía y asertividad?</li> <li>3. ¿Quiénes conforman tu círculo de amistad?</li> <li>4. ¿Apoyas a la organización en las diversas actividades de proyección social que realiza?</li> <li>5. ¿Conoce a todos sus directivos y jefes?</li> <li>6. ¿Has tenido dificultades con algún directivo o jefe de área laboral? ¿De qué manera?</li> </ol>	Equipo multimedia  Plumones  Hojas  Lapiceros	<b>10'</b> 10:25- 10:35	
<b>Videos Motivadores</b>	Video 1: <i>“La empatía en una organización”</i> Video 2: Tráiler de la película <i>Red Social</i>	Equipo multimedia	<b>10'</b> 10:35- 10:45	

<b>Diapositivas del tema</b>	Los participantes observaran las diapositivas referidas al tema <b><i>“Las habilidades blandas y el manejo de la inteligencia emocional entre trabajadores y directivos organizacionales”</i></b>	Equipo multimedia Micrófono	<b>25'</b> 10:45- 11:10	
<b>Videos Complementarios</b>	Video 3: La verdadera comunicación laboral Video 4: El trato en una organización	Equipo multimedia	<b>10'</b> 11:10- 11:20	
<b>Preguntas de Reflexión</b>	¿Cuál es la importancia de las habilidades blandas? ¿Por qué? ¿De qué manera influyen en el manejo de la inteligencia emocional?	Hojas Lapiceros	<b>10'</b> 11:20- 11:30	
<b>Exposiciones de ideas e intercambio de opiniones</b>	1. El ponente invita a participar a los directivos y colaboradores 2. Cada participante expresa su punto de vista. 3. Se inicia un dialogo reciproco entre los participantes.	Hojas Pizarra Plumones	<b>20</b> 11:30- 11:50	
<b>Reflexión final</b>	El capacitador invita a los participantes a redactar un compromiso viable para la mejora organizacional entre todos.	Micrófono	<b>5</b> 11:50- 11:55	
<b>Despedida</b>	Se agradece la presencia de los participantes	Micrófono	<b>5'</b> 11:55- 12:00	
	Se entregan recordatorios de la ponencia realizada			



### Solución técnica

La secuencia de las actividades planificadas en el programa de mejora de satisfacción laboral queda enmarcada en relación a la siguiente figura:



### Solución administrativa

**Objetivo específico 1:** Identificar las actitudes y prácticas que generan la satisfacción laboral hacia la adecuada cultura organizacional.

**Acción:** Realización de talleres de mejora de la satisfacción laboral en una organización.

Descripción	N° trabajadores	Salario	Total
Capacitadores	2 (s/ 1,500 c/u)	s/ 1,500.00 s/ 1,500.00	s/ 3,000.00
Coordinador del taller	1	s/ 1,000.00	s/ 1,000.00
Personal de apoyo en el Refrigerio	4 (s/250 c/u)	s/ 1,000.00	s/ 1,000.00
Camarógrafo/fotógrafo	1	s/ 500.00	s/ 500.00
Chofer para llevar útiles y materiales	1	s/ 300.00	s/ 300.00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>s/ 5,800.00</b>	<b>s/ 5,800.00</b>

**Acción:** Realización de del reconocimiento grupal “*Los colaboradores comprometidos del mes*” entre trabajadores y directivos

Descripción	N° trabajadores	Salario	Total
Animadores	1 (s/ 1,000 c/u)	s/ 1,000.00	s/ 1,000.00
Maestro de ceremonia	1	s/ 800.00	s/ 800.00
Apoyo en el Refrigerio	4 (s/250 c/u)	s/ 1,000.00	s/ 1,000.00
Camarógrafo/fotógrafo	1	s/ 500.00	s/ 500.00
Decorador	2(s/200 c/u)	s/ 400.00	s/ 800.00
TOTAL	9	s/ 4,100.00	s/ 4,100.00

**Objetivo específico 2:** Fomentar la implementación de las competencias relacionadas con la inteligencia emocional

**Acción:** Ponencia sobre la importancia de las habilidades blandas y el manejo de la inteligencia emocional

Descripción	N° trabajadores	Salario	Total
Ponente	1	s/ 1,000.00	s/ 1,000.00
Maestro de ceremonia	1	s/ 800.00	s/ 800.00
Apoyo en el Refrigerio	4 (s/250 c/u)	s/ 1,000.00	s/ 1,000.00
Camarógrafo/fotógrafo	1	s/ 500.00	s/ 500.00
Decorador	2 (s/200 c/u)	s/ 400.00	s/ 400.00
TOTAL	7	s/ 3,700.00	s/ 3,700.00

**Cronograma**

Actividades	Responsables	2018					
		Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Planificación de las acciones	Directivos y colaboradores	X					
2. Elaboración de la propuesta		X					
3. Exposición de la propuesta a la entidad		X					
4. Aprobación de la propuesta	Directivos	X					
5. Elaboración del programa de mejora organizacional			X				
6. Realización de la actividad integradora participativa de sensibilización laboral	Directivos y colaboradores			X			
7. Realización de las competencias a desarrollar con el programa propuesto					X		
8. Evaluación de la propuesta	Directivos y colaboradores				X	X	
9. Redacción del informe evaluativo de la propuesta realizada							X

**Presupuesto**

Útiles de oficina y materiales diversos

Refrigerios

Otros gastos

Útiles de oficina y materiales diversos			
Descripción	Precio unitario	Cantidad	Costo total
Pizarra	s/ 30.00	1	s/ 30.00
Plumones	s/ 2.00	20	s/ 40.00
Paquetes de hojas bonn	s/ 12.00	5	s/ 60.00
Paquetes de papelógrafos	s/ 10.00	4	s/ 40.00
Lapiceros	s/ 1.00	50	s/ 50.00
Alquiler de laptop	s/ 50.00	4	s/ 200.00
Alquiler de Multimedia	s/ 100.00	4	s/ 400.00
Cinta adhesiva	s/ 2.00	5	s/ 10.00
Tacho de basura	s/ 15.00	3	s/ 45.00
Recuerdos	s/10.00	5	s/50.00
<b>TOTAL</b>			<b>s/ 925.00</b>
Refrigerios			
<b>Acción 1:</b>			
1. Sándwich pollo	s/ 3.00	120 x 4 días	s/ 360.00
2. Bebida personal	s/ 2.00	120 x 4 días	s/ 240.00
3. Servilletas	s/ 2.00	5 paquetes	s/ 10.00
1. Bocaditos	s/ 25.00	4 cientos	s/ 100.00
2. Bebida personal	s/ 3.00	30	s/ 90.00
3. Servilletas	s/ 2.00	10 paquetes	s/ 20.00
<b>Acción 2:</b>			
1. Sándwich.	s/ 3.00	30	s/ 90.00
2. Bebida personal	s/ 3.00	30	s/ 90.00
3. Servilletas	s/ 2.00	5 paquetes	s/ 10.00
<b>SUB TOTAL</b>			<b>s/ 1.010.00</b>
Otros gastos			
Alquiler de equipo de la hora loca para la actividad de reconocimiento	s/ 400.00	1	s/ 400.00
Premios	s/10.00 (c/u)	10	s/ 100.00
<b>SUB TOTAL</b>			<b>s/ 500.00</b>
<b>TOTAL FINAL</b>			<b>S/ 2.435.00</b>

**Presupuesto total:**

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total de presupuesto</b>
1	Total de costos de útiles, materiales, refrigerios y otros	s/ 2.435.00
2	Total de costos de personal	s/ 13,600.00
	<b>Total general del presupuesto</b>	<b>s/ 16,035.00</b>

**Viabilidad**

La viabilidad es efectiva debido a que existe un presupuesto destinado a actividades internas. El área de finanzas y presupuesto será el encargado de destinar los fondos a los responsables de la realización de la propuesta descrita. Asimismo, se podrá contar con el apoyo logístico de muchos trabajadores de manera espontánea. En cuanto a los resultados esperados, estos se evidenciarán a mediano plazo en la mejora del trato con los usuarios y entre los mismos trabajadores, de esta manera las habilidades blandas y el manejo de la inteligencia emocional serán efectivas en beneficio de la satisfacción laboral del personal de la organización

## **VIII. Referencias**

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Mexico: Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomas.
- Alegría, O. (2013), Tesis para optar el grado de Maestro en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial. Universidad San Martín de Porres. Lima.
- Alonso, E. (1996). *Programa de actividades para el desarrollo del autoestima*. Madrid: Escuela Española.
- Aranaz, J y Mira, J. (1988). Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario. *Todo Hospital*, 52, 63-6.
- Araujo, M. C., y Guerra, M. L. (2007) *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones*. Caracas: Ediciones UCV.
- Arguello, A. (2010) *El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la gerencia de contratación de las empresas mixtas del sector petrolero*. Tesis para optar el grado de Doctor en Administración. Universidad Rafael Belloso. Maracaibo.
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla.
- Amstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos, *Serie Empresarial Legis, Bogotá*, 73 - 77.
- Anaya, D; y Suárez, J. (2004). La escala de satisfacción laboral-versión para orientadores (esl-vo) como recurso para la evaluación de la satisfacción laboral, *Revista de Investigación Educativa*, 22, 519-534.
- Atalaya, M. (1995). *Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado*. Lima: UMNSM.
- Bar-On, R. (1997) *Inventario de Inteligencia Emocional*. México: Selecta. 14.
- Bar-On, R. (2005) The impact of emotional intelligence on subjective well-being. *Perspectives in Education*, 23(2), 41-61.
- Bar-On, R. y Parker, J.D. (2000) *Emotional Quotient Inventory: Youth Version*. Technical Manual. New York: MHS.
- Baruto, J., y Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The journal of social psychology*, 146(1), 51-64

- Batson, D. (2009). These things called empathy: eight related but distinct phenomena. In J. Decety & W. J. Ickes (Eds.), *The Social Neuroscience of Empathy* (pp. 3-15). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Beltrán, J. (1993). *Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje*. Madrid. Síntesis Psicología.
- Bennett, M. (2008). *Auto conocimiento*. Barcelona: Ediciones I.
- Bernal, C. (2007). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.
- Berrocal, P. F., y Pacheco, N. E. (2004a). El papel de la Inteligencia Emocional en el alumnado: evidencias empíricas. *REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6(2), 5-19.
- Berrocal, P. y Extremera, N. (2006) La Investigación de la Inteligencia Emocional en España. *Ansiedad y Estrés*, 12 (2), 139-153.
- Bindu, P., y Thomas, I. (2006). Gender differences in emotional intelligence. *Psychological studies-university of calicut*, 51(4), 261
- Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico: Perspectiva y método*, Barcelona: Hora.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. En: *Psicoperspectivas*, 9, (2). Valparaíso, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 9-33.
- Bonano, G.A. (2001). Emotion self-regulation. En T. J. Mayne y G.A. Bonano (Eds.). *Emotions. Current issues and future directions*. New York: The Guilford Press
- Buey, L. D. (2002). Importancia de la Inteligencia Emocional: un nuevo reto para la orientación educativa. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, (5), 77-96.
- Butler, J., y Cantrell, R. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. En J. Butler Jr, & R. Cantrell, *Psychological Reports*, 19-28.
- Caballo, V. (1986). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Camacaro, R. (2010). *La motivación y la organización*. Bogotá: Unit Ediciones.
- Campbell, T. (2002). *La Justicia. Los principios debates contemporáneos*. Barcelona: Gedisa.



- Carmona, A y Leal, A. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, (1), 53-80. Recuperado de
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía- Brasil)*, Tesis para optar el grado de Doctor en Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Chamorro, J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director*. Tesis para optar el grado de Doctor en Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad Complutense. Madrid. Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- Chiang, M., Salazar, M; Huerta, P; y Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 2 (23): 67-85.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos* (9na ed.). México: Editorial McGraw- Hill
- Chlopan, E; McCain, L; Carbonell, L y Hagen, L. (1985). Empathy: review of available measures. *Journal of personality and social psychology*, 48, (3) 635-653
- Celestino, A. (2012). *La satisfacción del cliente interno, su aplicación en organizaciones de actividad física*. Seminario Nacional de Nutrición, Medicina y Rendimiento Deportivo.
- Cornejo, R., y Quiñónez, M. (2007). Factores asociados al malestar/bienestar docente. Una investigación actual. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 75-80.
- Cueto, O. (2013) *Efectos de la inteligencia emocional en el desempeño profesional*. Lima: SM Ediciones.
- Damián, E. y Villarroel, M. (2010) *Inteligencia emocional y desempeño docente en el proceso de enseñanza- aprendizaje*. Tesis para optar el grado de

- magister en Psicología Educativa. Universidad Enrique Guzmán y Valle.  
Lima - Chosica.
- Davis, H. (1996). *A Social Psychological Approach*. Londres: Westview Press
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (5ª edición). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Dessler, A. (1987). Teoría de la satisfacción laboral Herzberg. *Geophysical Research Letters* 14, 35-55.
- Dörnyei, Z. (2005), *The psychology of the language learner: Individual differences in second language acquisition*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Evrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs: état des recherches. *Revue Francaise du Marketing*, 144-145, 53-65.
- Eisenberg, N., Fabes, R. A., Nyman, M. y Bernzweig, J. y Pinuelas, A. (1994). The relations of emotionality and regulation to children's anger-related reactions. *Child Development*, 65, (1), 109-128.
- Erikson, E.H. (1990). *Identidad, juventud y crisis*. Madrid: Taurus.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1997). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Extremera, N., y Fernández-Berrocal, P. (2001). *El modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey: implicaciones educativas para profesores*. En las III jornadas de Innovación Pedagógica: Inteligencia Emocional. Una brújula para el siglo XXI, Alicante.
- Figuroa, A. (2015) *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. Tesis para optar el grado de Doctor en Administración. Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la Asunción.
- Fiske, S; y Taylor, S. (1991). *Social cognition*. New York: Mcgraw-Hill Book Company.
- Gardner, H. (2003) *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona: Ed. Paidós
- Garmendia, A., y Parra, F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus.

- Gil, F. y Alcóver, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Goffe, R, y Jones, G. (2001). *El carácter organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Granica.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional en la empresa*. 1º edición. Buenos Aires. Editorial Vergara.
- Goleman, D. (2010). *La inteligencia emocional en la empresa*. 3º edición. Buenos Aires. Editorial Vergara.
- Good, T. L., Brophy, J. E. (1990). *Educational psychology: A realistic approach*. White Plains, New York: Longman.
- Grajales, T. (2000) *Escala del Grado de Compromiso de los Empleados Universitarios*. Disponible en <http://tgrajales.net/compinstit.pdf>
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: Compañía Editorial Continental.
- Hernández, A. (2010) *Cultura laboral en un grupo de ocupantes de puestos operativos de una empresa dedicada a la construcción*. Tesis para optar el grado de magister en Administración, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hogan, R. (1969) Development of an Empathy Scale. *Counseling and Clinical Psychology*, 33, 307-316.
- Janampa, O. y Pisconte, J. (2012) *Inteligencia emocional y compromiso organizacional en la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, 2014*, Lima. Tesis para optar el grado de magister en Economía. Universidad Ricardo Palma. Lima.
- Jayanti, R. y Jackson, A. (1991). Service satisfaction: An exploratory investigation of three models. En M.E. Goldberg, G. Gorn y R.W. Pollay (Ed.), *Advances in Consumer Research*, 18, 603-609. New Orleans: Association for Consumer Research.

- Juárez, O. (2104). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México D.F.: Patria.
- Katz, D. y Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas.
- Kellet, B; Humphrey, G; y Sleeth, H. (2006). Empathy and complex task performance: two routes to leadership. *Leadership Quaterly*, 13(5) 523-544.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. (1ª. Ed.). Bogotá: Harvard Bussines School Press; Editorial Norma.
- Lawler, E. (1975). *Motivation in work organizations*. Monterrey: Brooks.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A, y Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning. University of Nottingham. *Department for Education and Skills (DfES) RR 800*.
- Letourneau, C. (1981). Empathy and stress: How they affect parental aggression. *Social Work*, 26, 383-389.
- Locke, A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, en M. D. Dunnette. Nueva York: (ed): *handbook of industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Longenecker C.A. (1999). Creative Effective Performance Appraisals. *Ind. Manag.*, 18-23.
- López, A. (2013). *Imagen corporativa y su importancia para las organizaciones en la gestión de la atención y servicio*. Tesis para optar el grado de Magister en Ciencias de la Comunicación. Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México.
- López, G. (2000). Aprendizaje estratégico, una necesidad del siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 42 (1), 1-13.
- Mahillo, J. (1996). *Motivación animal y humana*. Madrid: Espasa Práctico.
- Marcone, R. y Martin del Buey, F. (2003) *Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional*. Barcelona: Herder.

- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC.
- Martínez-Tur, V. (2012). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Síntesis.
- Marzo, J., Martínez-Tur, V., Ramos, J., y Peiró, J. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes, *Psicothema*, 14, (4), 765-770. Recuperado de <http://www.psicothema.es/pdf/796.pdf>
- Mayer, J.; Salovey, P. (1997) *Que es la inteligencia emocional. Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (p. 3-31) New York: Basic Books.
- Mayer, J.; Salovey, P.; Caruso, D. (2004). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1, 232-242.
- Melia, J. y Peiró, J. (1998). Cuestionario de satisfacción laboral S20-23. *Revista Psicologemas*, Universidad de Valencia, España. En [https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF).
- Méndez, C. (2012). La importancia de la autorregulación en organizaciones laborales, *Social cognitive development: Frontier and possible future*, 230, 43-62.
- Mino, E. (2014) *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Tesis para optar el grado de magister en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Meza, M. (2013) *Evaluación del desempeño de los empleados en un ámbito internacional*. México: Ediciones Latinoamérica.
- Molina, C., Montejo, A., y Ferro, J. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución laboral. *Investigaciones Andina* (9), 5-12. Pereira.
- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas de nivel primarias Red N° 7*

- Callao. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Navarro, E. (2009). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis para optar el grado de Doctor en Administración. Universidad Politécnica de Valencia. España.
- Olavarrieta, S; Friedmann, R. y Manzur, E. (2010). Brand Personality in Chile: A Combined Emic-Etic Approach. *Estudios de Administración*, 17, 1, 25-50. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2626694>
- Oliver, R. (1982). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Orue-Arias, E. (2011) Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *San Martín Emprendedor*, 2(1), pp. 90-106
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL. .
- Pari, R. (2008). *Clima Laboral Y Desempeño profesional*. Tesis para optar el grado de magister en Gestión Educacional. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". Lima-Chosica.
- Pereira, S. (2012) *Nivel de inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral*. Tesis para optar el grado de magister en Administración y Finanzas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Pin, P. (2013) *Diagnóstico a la cultura organizacional en la administración pública*. Guayaquil: Ediciones Plinio.
- Puyol, A. (2007). La filosofía del mérito, *Revista Internacional de Filosofía*, 12, 169-187.
- Ribes, A. (2000). La antropología de la Misión. *Harvard Deusto Business Review*, 48-53, (97), 48-53.
- Robbins, P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (Séptima ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). México: Editorial Pearson

- Salama, A. (2012). *El Autoconocimiento como base para la autoestima*. Madrid; Mundo Gestalt.
- Salazar, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Salessi, S., y Omar, A. (2017). Satisfacción Laboral: Un Modelo explicativo basado en variables disposicionales. *Revista Colombiana de Psicología*, 329-345.
- Salovey, P.; Mayer, E. (1997). Perceived emotional intelligence, stress reactivity, and symptom reports: Further explorations using the Trait Meta-Mood Scale. *Psychology and Health*, 17, 611-627.
- Scott, W., y Mitchell, T. (1976). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, *Rev. esc. adm. neg.* 81, 11-127.
- Smith, C., Kendall, M; y Hulin, L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Soto, E. (2015). *La presencia del autoconocimiento y autorregulación en las personas adultas*. México: Ediciones Universitaria.
- Stoner, J., y Freeman, R. (1994). *Administración* . Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Schultz, L. (1990). Social workers as expert witnesses in child abuse cases: A format. *Journal of Independent Social Work*, 1(5), 69-87.
- Trigoso, M. (2013). *Inteligencia Emocional en Jóvenes y Adolescentes Españoles y Peruanos: variables psicológicas y educativas*. Tesis para optar el grado de Doctor en Psicología. Universidad de León. España.
- Toro, J., y Villegas, G. (2010). La igualdad y la equidad: dos conceptos clave en la agenda de trabajo de las organizaciones. *rev.latinoam.estud.fam.* Vol. 2, 98-116.
- Tovar, C. (2014). *Ética para la vida ciudadana*. Lima: Instituto Bartolomé de las Casas.

- Tse, D. y Wilton, P. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212
- Vivar, F. (2013). *La motivación para el aprendizaje empresarial y su relación con el rendimiento laboral*. México: UNAM.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley.
- Weinert, B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.
- Yupanqui, V. (2014). *Influencia de la motivación en el desempeño laboral*. Lima: Ediciones SM.
- Zarate, E. (2012) *Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral*. Tesis para optar el grado de magister en Administración. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Zunni, J. (2014). *Importancia de la inteligencia emocional en la empresa*. Lima: Ediciones Bookstore.



## **IX. Anexos**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

**Inteligencia emocional, cultura organizacional y satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar Pueblo Libre, 2016**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable 1: Inteligencia emocional</b>				
¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?	Determinar el nivel de influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.	La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Autoconocimiento	Conciencia emocional Autodominio	1,2 3,4 5,6	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Malo 20-46 Regular 47-73 Bueno 74-100
Autorregulación	Afán de triunfo Control	7,8 9,10					
Motivación	Ánimo así mismo Fijación de metas	11,12 13,14					
Empatía	Sentimientos Comunicación	15,16 17,18 19,20					
Habilidades Sociales	Expresión de conductas Apoyo						
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variable 2: Cultura organizacional</b>				
¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en las Condiciones de trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?	Identificar el nivel de influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en las Condiciones de trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.	La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en las Condiciones de trabajo del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Valores y creencias	Identificación Responsabilidad Compromiso	1-2 3-4 5-6	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Malo 20-46 Regular 47-73 Bueno 74-100
Cultura compartida	Planificación Trabajo en equipo	7-8 9-10					
Imagen Integrada.	Entendimiento Objetivos	11-12 13-14					
Comunicación	Visión Funciones Información	15-16 17-18 19-20					
¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye	Identificar el nivel de influencia de la inteligencia emocional y la	La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la Compañía y					

<p>en la Compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?</p>	<p>cultura organizacional en la Compañía y dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.</p>	<p>dirección del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.</p>	<p><b>Variable 3: Satisfacción laboral</b></p>				
<p>¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en la Medición de la productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?</p>	<p>Identificar el nivel de influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en la Medición de la productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.</p>	<p>La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la Medición de la productividad del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>Ambiente Comodidad Herramientas</p>	<p>1,2,3 4,5,6 7</p>	<p>5=Totalmente de acuerdo 4=De acuerdo 3=Indeciso 2=En desacuerdo 1=Totalmente en desacuerdo</p>	<p>Malo 35-81 Regular 82-128 Bueno 129-175</p>
<p>¿De qué manera la inteligencia emocional y la cultura organizacional influye en la Conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?</p>	<p>Identificar el nivel de influencia de la inteligencia emocional y la cultura organizacional en la Conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.</p>	<p>La inteligencia emocional y la cultura organizacional influyen en la Conducta laboral del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.</p>	<p>Compañía y dirección</p>	<p>Organizar Relación Comprensión Motivación</p>	<p>8,9,10 11,12,13 14,15,16 17,18</p>		
<p>¿De qué manera la inteligencia emocional</p>	<p>Identificar el nivel de influencia de la</p>	<p>La inteligencia emocional y la cultura</p>	<p>Medición de productividad</p>	<p>Expresión Conocimiento</p>	<p>19,20,21 22,23</p>		
			<p>Conducta laboral</p>	<p>Comunicación Compromiso</p>	<p>24,25,26 27,28,29,30</p>		
			<p>Salario y beneficios</p>	<p>Sueldo Expectativas</p>	<p>31,32,33 34,35</p>		

y la cultura organizacional influye en los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016?	inteligencia emocional y la cultura organizacional en los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.	organizacional influyen en los Salarios y beneficios del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre, 2016.					
<b>Tipo y diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Estadística a utilizar</b>			
<b>Tipo:</b> Explicativa  <b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Diseño:</b> Causal  <b>Método:</b> Hipotético deductivo	<b>Población:</b> 300 trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre.  <b>Tipo de muestreo:</b> Muestreo aleatorio simple  <b>Tamaño de muestra:</b> 169 trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar de Pueblo Libre.	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario para cada variable (3)		<b>Descriptiva:</b> Tablas de frecuencias y figuras en barras. Baremos  <b>Inferencial:</b> Alfa de Crombach Prueba de contrastación de hipótesis para multivariable			

## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

### Cuestionario de inteligencia emocional

Anote el puntaje que Ud. considere se acerca a su modo de pensar. Emplee los siguientes criterios:

Ponga **1**: Si la frase coincide **NUNCA**

Ponga **2**: Si la frase coincide **CASI NUNCA**

Ponga **3**: Si la frase coincide **A VECES**

Ponga **4**: Si la frase coincide **CASI SIEMPRE**

Ponga **5**: Si la frase coincide **SIEMPRE**

N°	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	<b>Dimensión autoconciencia</b>					
1	Usted se da cuenta de sus emociones					
2	Usted sabe identificar cuando tiene pensamientos negativos sobre la situación que vive					
3	Usted se da cuenta cuando se empieza a enfadar					
4	Usted identifica sus cambios de humor					
	<b>Dimensión autorregulación</b>					
5	Desarrolla pautas nuevas y más productivas					
6	Usa el dialogo interior para controlar sus estados emocionales.					
7	Se tranquiliza rápido cuando está enfadado					
8	Mantiene la calma cuando es el blanco de enfado de otros					
	<b>Dimensión motivación</b>					
9	Te recuperas rápido de un contratiempo					
10	Te das animo cuando realizas un trabajo poco interesante					
11	Te planteas metas de superación					
12	Cumples con lo que te propones venciendo obstáculos					
	<b>Dimensión empatía</b>					
13	Identificas los sentimientos de otros de un modo eficaz					
14	Preguntas de forma amable a la persona					
15	Dices algo o haces algo que hace sentir mejor					
16	Ciertos grupos que permita para alcanzar la meta					
	<b>Dimensión habilidades sociales</b>					
17	Detectas congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas					
18	Expresas lo que piensas con respeto					
19	Resuelves conflictos interpersonales de forma amistosa					
20	Proporcionas apoyo y consejos a los demás cuando sea necesario					

## Cuestionario de cultura organizacional

### Instrucciones

Anote el puntaje que Ud. considere se acerca a su modo de pensar. Emplee los siguientes criterios:

Ponga **1**: Si la frase coincide **Nunca**

Ponga **2**: Si la frase coincide **Casi nunca**

Ponga **3**: Si la frase coincide **A veces**

Ponga **4**: Si la frase coincide **Casi siempre**

Ponga **5**: Si la frase coincide **Siempre**

N°	Items	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	<b>Dimensión valores y creencias</b>					
1	Se identifica Ud. Con su profesión y la labor que realiza					
2	Se siente identificado con su institución					
3	Cree Ud. Que es responsable con sus actividades laborales					
4	Existe un conjunto de normas claro y consistente que rigen la forma en que nos conducimos					
5	La mayoría de los miembros de su institución están comprometidos con su trabajo.					
6	La información de la institución se consigue fácilmente cuando se le necesita.					
	<b>Dimensión cultura compartida</b>					
7	La planificación del trabajo diario es continua.					
8	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos profesionales.					
9	Acostumbra hacer tareas en equipo					
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución.					
	<b>Dimensión imagen integrada</b>					
11	Existe un código ético que guie su comportamiento y ayude a distinguir lo correcto.					
12	Les resulta fácil lograr el consenso aun en temas difíciles.					
13	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
14	Compara continuamente el progreso con los objetivos trazados.					
15	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
16	La organización tiene una visión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
	<b>Dimensión comunicación</b>					
17	Mi Jefe Directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
18	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.					
19	La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.					
20	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.					

### Cuestionario de satisfacción laboral

En la búsqueda de la mejora continua, le pedimos nos ayude a conocer la opinión que usted tiene sobre nuestra Institución. Responda a este cuestionario, evaluando cada afirmación en una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indeciso, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

A continuación, se presenta una serie de enunciados a los cuales usted deberá responder marcando con un aspa (X) de acuerdo a lo que considere conveniente.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Satisfacción con la condición de trabajo</b>						
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	El ambiente donde trabajo es confortable. (ventilación, iluminación, etc)					
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
4	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente					
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. (Materiales y/o inmuebles).					
6	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo					
7	Las condiciones ambientales, infraestructura y recursos están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					
<b>Satisfacción con la compañía y la dirección</b>						
8	El responsable demuestra dominio técnico y conocimiento de la unidad					
9	Fermo parte de un equipo de trabajo					
10	el trabajo en la unidad está bien organizado					
11	Es grato la disposición de mi jefe cuando les pide alguna consulta sobre mi trabajo.					
12	Llevarme bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
13	Mi coordinador es comprensivo.					
14	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
15	No me siento a gusto con mi coordinador.					

16	El coordinador valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					
17	Estoy motivado para realizar mi trabajo					
18	Se reconoce mi desempeño laboral por parte de mis superiores					
<b>Identificación medición de la productividad</b>						
19	Resulta fácil expresar opiniones en mi lugar de trabajo					
20	Demuestras de manera eficaz la utilización de los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones					
21	El colaborador realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera de supervisión y con responsabilidad propia.					
22	El colaborador aplica destreza y conocimiento necesarios para cumplimiento de sus actividades.					
23	El colaborador resuelve con facilidad situaciones que no le son naturales					
<b>Conducta laboral</b>						
24	El colaborador demuestra compromiso y pertenencia hacia la institución					
25	El colaborador establece de modo correcto la comunicación con los Usuarios propiciando cordialidad					
26	El colaborador establece de modo correcto la comunicación con los superiores, propiciando cordialidad					
27	El colaborador establece de modo correcto la comunicación con los compañeros, propiciando cordialidad					
28	Existe confianza y comunicación entre los colaboradores.					
29	El colaborador presenta carisma, liderazgo natural con capacidad para medir conflictos dentro de la Institución.					
30	El colaborador coopera con sus compañeros y usuarios en las labores que desempeña en la institución					
<b>Satisfacción con el salario y los beneficios</b>						
31	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
32	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
33	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas					
34	Las vacaciones son satisfactorias					
35	Los beneficios sociales son satisfactorios					



### Anexo 3: Validez de instrumentos



ESCUELA DE POSTGRADO

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Autoconciencia</b>							
1	Te das cuenta de sus emociones	/		/		/		
2	Sabes identificar cuando tiene pensamientos negativos sobre la situación que vive	/		/		/		
3	Te das cuenta cuando se empieza a enfadar	/		/		/		
4	Identifica tus cambios de humor	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Autorregulación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Te das una pausa para regular sus emociones antes de responder a situaciones difíciles.	/		/		/		
6	Usa el diálogo interior para controlar sus estados emocionales.	/		/		/		
7	Se tranquiliza rápido cuando está enfadado	/		/		/		
8	Mantiene la calma cuando los otros le ofenden.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 Motivación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Te recuperas rápido ante un contratiempo y sigues intentando lo que deseas.	/		/		/		
10	Te das ánimo cuando realizas un trabajo poco interesante	/		/		/		
11	Te planteas metas constantes de superación.	/		/		/		
12	Cumples con lo que te propones venciendo obstáculos	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 4 Empatía</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Identificas los sentimientos de otros de un modo eficaz	/		/		/		
14	Preguntas de forma amable a la persona	/		/		/		
15	Dices algo o haces algo que hace sentir mejor	/		/		/		
16	Ciertos grupos que permita para alcanzar la meta	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 5 Habilidades sociales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Detectas congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas.	/		/		/		
18	Expresas lo que piensas con respeto y seguridad.	/		/		/		
19	Resuelves conflictos interpersonales de forma amistosa	/		/		/		
20	Proporcionas apoyo y consejos a los demás cuando lo necesitan.	/		/		/		

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ..... RODOLFO BENITES SAPALLAVAY ..... DNI: 06819613 .....

Especialidad del validador: ..... DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN .....

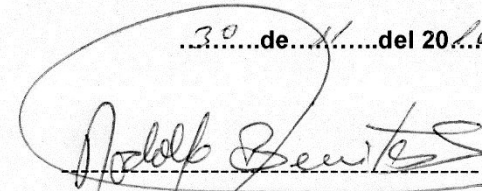
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....30.....de.....11.....del 2016.....



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 valores y creencias</b>							
1	Se identifica usted con su profesión y la labor que realiza en la institución.	/		/		/		
2	Actúa de forma respetuosa con los miembros de su institución (saluda, trata con cordialidad)	/		/		/		
3	Cree usted que es responsable con sus actividades laborales	/		/		/		
4	Existe un conjunto de normas claras y consistentes que cumplen y practican en la institución.	/		/		/		
5	La mayoría de los miembros de la institución están comprometidos con su trabajo.	/		/		/		
6	La información de la institución se consigue fácilmente cuando se le necesita.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Cultura compartida</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	La planificación del trabajo diario es continua.							
8	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos profesionales.							
9	Acostumbra hacer tareas en equipo							
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución.							
	<b>DIMENSIÓN 3 Imagen integrada</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Existe un código ético que guíe su comportamiento y ayude a distinguir lo correcto.	/		/		/		
12	Les resulta fácil lograr el consenso aun en temas difíciles.	/		/		/		
13	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	/		/		/		
14	Compara continuamente su progreso con los objetivos trazados.	/		/		/		
15	Se orienta reflexivamente hacia la visión, genera entusiasmo y motivación entre sus compañeros.	/		/		/		
16	La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 4 Comunicación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Mi Jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	/		/		/		
18	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	/		/		/		
19	Informo lo que hago y lo que pasa a i jefe para evitar rumores o canales informales de comunicación.	/		/		/		
20	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.	/		/		/		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [ / ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Satisfacción con la condición de trabajo</b>							
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	/		/		/		
2	El ambiente donde trabajo es confortable. (ventilación, iluminación, etc)	/		/		/		
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	/		/		/		
4	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente	/		/		/		
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. (Materiales y/o inmuebles).	/		/		/		
6	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo	/		/		/		
7	Las condiciones ambientales, infraestructura y recursos están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Satisfacción con la compañía y la dirección</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El responsable demuestra dominio técnico y conocimiento de la unidad	/		/		/		
9	Formo parte de un equipo de trabajo que me agrada.	/		/		/		
10	El trabajo en la unidad está bien organizado	/		/		/		
11	Es grato la disposición de mi jefe cuando les pide alguna consulta sobre mi trabajo.	/		/		/		
12	Llevarme bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	/		/		/		
13	Mi coordinador es comprensivo.	/		/		/		
14	La relación que tengo con mis superiores es cordial.	/		/		/		
15	Me siento a gusto trabajando con mi coordinador.	/		/		/		
16	El coordinador valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	/		/		/		
17	Estoy motivado para realizar mi trabajo	/		/		/		
18	Mis superiores reconocen mi buen desempeño laboral	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 Identificación medición de la productividad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Resulta fácil expresar opiniones para evaluar los logros y deficiencias del trabajo.	/		/				
20	Demuestras de manera eficaz la utilización de los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de tus funciones	/		/				
21	El colaborador realiza las funciones y deberes propios del cargo con autonomía y responsabilidad propia.	/		/				
22	El colaborador aplica sus habilidades y conocimiento con efectividad para el cumplimiento de sus actividades.	/		/				
23	El colaborador resuelve con facilidad situaciones que no le son naturales	/		/				
	<b>DIMENSIÓN 4 Conducta laboral</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	El colaborador demuestra compromiso con la institución	/		/		/		



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCIÓN LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Satisfacción con la condición de trabajo</b>							
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	/		/		/		
2	El ambiente donde trabajo es confortable. (ventilación, iluminación, etc)	/		/		/		
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	/		/		/		
4	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente	/		/		/		
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. (Materiales y/o inmuebles).	/		/		/		
6	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo	/		/		/		
7	Las condiciones ambientales, infraestructura y recursos están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Satisfacción con la compañía y la dirección</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El responsable demuestra dominio técnico y conocimiento de la unidad	/		/		/		
9	Formo parte de un equipo de trabajo que me agrada.	/		/		/		
10	El trabajo en la unidad está bien organizado	/		/		/		
11	Es grato la disposición de mi jefe cuando les pide alguna consulta sobre mi trabajo.	/		/		/		
12	Llevarme bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	/		/		/		
13	Mi coordinador es comprensivo.	/		/		/		
14	La relación que tengo con mis superiores es cordial.	/		/		/		
15	Me siento a gusto trabajando con mi coordinador.	/		/		/		
16	El coordinador valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	/		/		/		
17	Estoy motivado para realizar mi trabajo	/		/		/		
18	Mis superiores reconocen mi buen desempeño laboral	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 Identificación medición de la productividad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Resulta fácil expresar opiniones para evaluar los logros y deficiencias del trabajo.	/		/				
20	Demuestras de manera eficaz la utilización de los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de tus funciones	/		/				
21	El colaborador realiza las funciones y deberes propios del cargo con autonomía y responsabilidad propia.	/		/				
22	El colaborador aplica sus habilidades y conocimiento con efectividad para el cumplimiento de sus actividades.	/		/				
23	El colaborador resuelve con facilidad situaciones que no le son naturales	/		/				
	<b>DIMENSIÓN 4 Conducta laboral</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	El colaborador demuestra compromiso con la institución	/		/		/		



25	El colaborador se comunica de forma correcta y cordial con los usuarios.	/		/		/	
26	El colaborador se comunica cordialmente con los superiores, propiciando cordialidad	/		/		/	
27	El colaborador establece de modo amigable la comunicación con los compañeros, propiciando cordialidad	/		/		/	
28	Existe confianza entre los colaboradores.	/		/		/	
29	El colaborador se relaciona de forma carismática, y alegre con los demás.	/		/		/	
30	El colaborador se siente bien cuando coopera con sus compañeros y usuarios en las labores que desempeña en la institución	/		/		/	
<b>DIMENSIÓN 5 Satisfacción con el salario y los beneficios</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
31	Mi sueldo es el esperado en el mercado laboral, con relación a la labor que realizo.	/		/		/	
32	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable para el esfuerzo que realizo.	/		/		/	
33	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	/		/		/	
34	Las vacaciones son satisfactorias	/		/		/	
35	Los beneficios sociales son satisfactorios	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

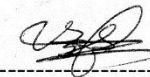
Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ / ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: BENITES SAPALLANAY URBANA ..... DNI: 0922 9575 .....

Especialidad del validador: DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN .....

...30 de 11 del 2016

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma dei Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 valores y creencias</b>							
1	Se identifica usted con su profesión y la labor que realiza en la institución.	/		/		/		
2	Actúa de forma respetuosa con los miembros de su institución (saluda, trata con cordialidad)	/		/		/		
3	Cree usted que es responsable con sus actividades laborales	/		/		/		
4	Existe un conjunto de normas claras y consistentes que cumplen y practican en la institución.	/		/		/		
5	La mayoría de los miembros de la institución están comprometidos con su trabajo.	/		/		/		
6	La información de la institución se consigue fácilmente cuando se le necesita.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Cultura compartida</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	La planificación del trabajo diario es continua.							
8	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos profesionales.							
9	Acostumbra hacer tareas en equipo							
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución.							
	<b>DIMENSIÓN 3 Imagen integrada</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Existe un código ético que guíe su comportamiento y ayude a distinguir lo correcto.	/		/		/		
12	Les resulta fácil lograr el consenso aun en temas difíciles.	/		/		/		
13	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	/		/		/		
14	Compara continuamente su progreso con los objetivos trazados.	/		/		/		
15	Se orienta reflexivamente hacia la visión, genera entusiasmo y motivación entre sus compañeros.	/		/		/		
16	La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 4 Comunicación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Mi Jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	/		/		/		
18	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	/		/		/		
19	Informo lo que hago y lo que pasa a mi jefe para evitar rumores o canales informales de comunicación.	/		/		/		
20	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.	/		/		/		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [ / ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: · Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: BENITES SAPALLANAY URBANA ..... DNI: 09229575 .....

Especialidad del validador: DOCTORA EN ADMINISTRACION .....


<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

30.....de 11.....del 2016



-----  
Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Autoconciencia</b>							
1	Te das cuenta de sus emociones	✓		✓		✓		
2	Sabes identificar cuando tiene pensamientos negativos sobre la situación que vive	✓		✓		✓		
3	Te das cuenta cuando se empieza a enfadar	✓		✓		✓		
4	Identifica tus cambios de humor	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Autorregulación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Te das una pausa para regular sus emociones antes de responder a situaciones difíciles.	✓		✓		✓		
6	Usa el dialogo interior para controlar sus estados emocionales.	✓		✓		✓		
7	Se tranquiliza rápido cuando está enfadado	✓		✓		✓		
8	Mantiene la calma cuando los otros le ofenden.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Motivación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Te recuperas rápido ante un contratiempo y sigues intentando lo que deseas.	✓		✓		✓		
10	Te das ánimo cuando realizas un trabajo poco interesante	✓		✓		✓		
11	Te planteas metas constantes de superación.	✓		✓		✓		
12	Cumples con lo que te propones venciendo obstáculos	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4 Empatía</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Identificas los sentimientos de otros de un modo eficaz	✓		✓		✓		
14	Preguntas de forma amable a la persona	✓		✓		✓		
15	Dices algo o haces algo que hace sentir mejor	✓		✓		✓		
16	Ciertos grupos que permita para alcanzar la meta	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5 Habilidades sociales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Detectas congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas.	✓		✓		✓		
18	Expresas lo que piensas con respeto y seguridad.	✓		✓		✓		
19	Resuelves conflictos interpersonales de forma amistosa	✓		✓		✓		
20	Proporcionas apoyo y consejos a los demás cuando lo necesitan.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: · Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: BENITES SAPALLANAY URBANA ..... DNI: 09229575 .....

Especialidad del validador: DOCTORA EN ADMINISTRACION .....

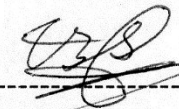
<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

30 de 11 del 2016



-----  
Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE INTELIGENCIA EMOCIONAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Autoconciencia</b>							
1	Te das cuenta de sus emociones	✓		✓		✓		
2	Sabes identificar cuando tiene pensamientos negativos sobre la situación que vive	✓		✓		✓		
3	Te das cuenta cuando se empieza a enfadar	✓		✓		✓		
4	Identifica tus cambios de humor	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Autorregulación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Te das una pausa para regular sus emociones antes de responder a situaciones difíciles.	✓		✓		✓		
6	Usa el dialogo interior para controlar sus estados emocionales.	✓		✓		✓		
7	Se tranquiliza rápido cuando está enfadado	✓		✓		✓		
8	Mantiene la calma cuando los otros le ofenden.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Motivación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Te recuperas rápido ante un contratiempo y sigues intentando lo que deseas.	✓		✓		✓		
10	Te das ánimo cuando realizas un trabajo poco interesante	✓		✓		✓		
11	Te planteas metas constantes de superación.	✓		✓		✓		
12	Cumples con lo que te propones venciendo obstáculos	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4 Empatía</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Identificas los sentimientos de otros de un modo eficaz	✓		✓		✓		
14	Preguntas de forma amable a la persona	✓		✓		✓		
15	Dices algo o haces algo que hace sentir mejor	✓		✓		✓		
16	Ciertos grupos que permita para alcanzar la meta	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5 Habilidades sociales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Detectas congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas.	✓		✓		✓		
18	Expresas lo que piensas con respeto y seguridad.	✓		✓		✓		
19	Resuelves conflictos interpersonales de forma amistosa	✓		✓		✓		
20	Proporcionas apoyo y consejos a los demás cuando lo necesitan.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia

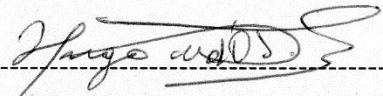
Opinión de aplicabilidad: · Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Montes de Oca Serpa, Jesús Hugo DNI: 06601494

Especialidad del validador: Psicología Educativa y organizacional

30 de 11 del 2016.

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



**Firma del Experto Informante.**

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 valores y creencias</b>							
1	Se identifica usted con su profesión y la labor que realiza en la institución.	/		/		/		
2	Actúa de forma respetuosa con los miembros de su institución (saluda, trata con cordialidad)	/		/		/		
3	Cree usted que es responsable con sus actividades laborales	/		/		/		
4	Existe un conjunto de normas claras y consistentes que cumplen y practican en la institución.	/		/		/		
5	La mayoría de los miembros de la institución están comprometidos con su trabajo.	/		/		/		
6	La información de la institución se consigue fácilmente cuando se le necesita.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Cultura compartida</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	La planificación del trabajo diario es continua.							
8	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos profesionales.							
9	Acostumbra hacer tareas en equipo							
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución.							
	<b>DIMENSIÓN 3 Imagen integrada</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Existe un código ético que guie su comportamiento y ayude a distinguir lo correcto.	/		/		/		
12	Les resulta fácil lograr el consenso aun en temas difíciles.	/		/		/		
13	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	/		/		/		
14	Compara continuamente su progreso con los objetivos trazados.	/		/		/		
15	Se orienta reflexivamente hacia la visión, genera entusiasmo y motivación entre sus compañeros.	/		/		/		
16	La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 4 Comunicación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Mi Jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	/		/		/		
18	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	/		/		/		
19	Informo lo que hago y lo que pasa a mi jefe para evitar rumores o canales informales de comunicación.	/		/		/		
20	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.	/		/		/		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [ / ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: · Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Monter de Oca Serpa, Jesús Hugo DNI: 06601494

Especialidad del validador: Psicología Educativa y organizacional

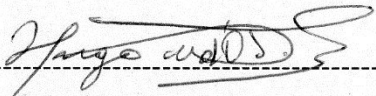
30 de 11 del 2016.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Satisfacción con la condición de trabajo</b>							
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	/		/		/		
2	El ambiente donde trabajo es confortable. (ventilación, iluminación, etc)	/		/		/		
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	/		/		/		
4	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente	/		/		/		
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. (Materiales y/o inmuebles).	/		/		/		
6	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo	/		/		/		
7	Las condiciones ambientales, infraestructura y recursos están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Satisfacción con la compañía y la dirección</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El responsable demuestra dominio técnico y conocimiento de la unidad	/		/		/		
9	Fermo parte de un equipo de trabajo que me agrada.	/		/		/		
10	El trabajo en la unidad está bien organizado	/		/		/		
11	Es grato la disposición de mi jefe cuando les pide alguna consulta sobre mi trabajo.	/		/		/		
12	Llevarme bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	/		/		/		
13	Mi coordinador es comprensivo.	/		/		/		
14	La relación que tengo con mis superiores es cordial.	/		/		/		
15	Me siento a gusto trabajando con mi coordinador.	/		/		/		
16	El coordinador valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	/		/		/		
17	Estoy motivado para realizar mi trabajo	/		/		/		
18	Mis superiores reconocen mi buen desempeño laboral	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 Identificación medición de la productividad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Resulta fácil expresar opiniones para evaluar los logros y deficiencias del trabajo.	/		/		/		
20	Demuestras de manera eficaz la utilización de los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de tus funciones	/		/		/		
21	El colaborador realiza las funciones y deberes propios del cargo con autonomía y responsabilidad propia.	/		/		/		
22	El colaborador aplica sus habilidades y conocimiento con efectividad para el cumplimiento de sus actividades.	/		/		/		
23	El colaborador resuelve con facilidad situaciones que no le son naturales	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 4 Conducta laboral</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	El colaborador demuestra compromiso con la institución	/		/		/		



25	El colaborador se comunica de forma correcta y cordial con los usuarios.	✓		✓		✓	
26	El colaborador se comunica cordialmente con los superiores, propiciando cordialidad	✓		✓		✓	
27	El colaborador establece de modo amigable la comunicación con los compañeros, propiciando cordialidad	✓		✓		✓	
28	Existe confianza entre los colaboradores.	✓		✓		✓	
29	El colaborador se relaciona de forma carismática, y alegre con los demás.	✓		✓		✓	
30	El colaborador se siente bien cuando coopera con sus compañeros y usuarios en las labores que desempeña en la institución	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 5 Satisfacción con el salario y los beneficios</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
31	Mi sueldo es el esperado en el mercado laboral, con relación a la labor que realizo.	✓		✓		✓	
32	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable para el esfuerzo que realizo.	✓		✓		✓	
33	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	✓		✓		✓	
34	Las vacaciones son satisfactorias	✓		✓		✓	
35	Los beneficios sociales son satisfactorios	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [ ✓ ]      **Aplicable después de corregir** [ ]      **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Montes de Oca, Sergio, Jesús Hugo* DNI: *0.6.6.0.1.4.94*

Especialidad del validador: *Psicólogo Educativo y Organizacional*

*30* de *11* del 20 *16*

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 \_\_\_\_\_  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Autoconciencia</b>								
1	Te das cuenta de sus emociones	✓		✓		✓		
2	Sabes identificar cuando tiene pensamientos negativos sobre la situación que vive	✓		✓		✓		
3	Te das cuenta cuando se empieza a enfadar	✓		✓		✓		
4	Identifica tus cambios de humor	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Autorregulación</b>								
5	Te das una pausa para regular sus emociones antes de responder a situaciones difíciles.	✓		✓		✓		
6	Usa el dialogo interior para controlar sus estados emocionales.	✓		✓		✓		
7	Se tranquiliza rápido cuando está enfadado	✓		✓		✓		
8	Mantiene la calma cuando los otros le ofenden.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Motivación</b>								
9	Te recuperas rápido ante un contratiempo y sigues intentando lo que deseas.	✓		✓		✓		
10	Te das ánimo cuando realizas un trabajo poco interesante	✓		✓		✓		
11	Te planteas metas constantes de superación.	✓		✓		✓		
12	Cumples con lo que te propones venciendo obstáculos	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 4 Empatía</b>								
13	Identificas los sentimientos de otros de un modo eficaz	✓		✓		✓		
14	Preguntas de forma amable a la persona	✓		✓		✓		
15	Dices algo o haces algo que hace sentir mejor	✓		✓		✓		
16	Ciertos grupos que permita para alcanzar la meta	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 5 Habilidades sociales</b>								
17	Detectas congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas.	✓		✓		✓		
18	Expresas lo que piensas con respeto y seguridad.	✓		✓		✓		
19	Resuelves conflictos interpersonales de forma amistosa	✓		✓		✓		
20	Proporcionas apoyo y consejos a los demás cuando lo necesitan.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: NAUSAY UEDA WEBER WALLINGTON   DNI: 09328232

Especialidad del validador: CONTABILIDAD

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de DIC del 2016



\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Satisfacción con la condición de trabajo</b>							
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	✓		✓		✓		
2	El ambiente donde trabajo es confortable. (ventilación, iluminación, etc)	✓		✓		✓		
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	✓		✓		✓		
4	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente	✓		✓		✓		
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. (Materiales y/o inmuebles).	✓		✓		✓		
6	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo	✓		✓		✓		
7	Las condiciones ambientales, infraestructura y recursos están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Satisfacción con la compañía y la dirección</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El responsable demuestra dominio técnico y conocimiento de la unidad	✓		✓		✓		
9	Formo parte de un equipo de trabajo que me agrada.	✓		✓		✓		
10	El trabajo en la unidad está bien organizado	✓		✓		✓		
11	Es grato la disposición de mi jefe cuando les pide alguna consulta sobre mi trabajo.	✓		✓		✓		
12	Llevarme bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	✓		✓		✓		
13	Mi coordinador es comprensivo.	✓		✓		✓		
14	La relación que tengo con mis superiores es cordial.	✓		✓		✓		
15	Me siento a gusto trabajando con mi coordinador.	✓		✓		✓		
16	El coordinador valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	✓		✓		✓		
17	Estoy motivado para realizar mi trabajo	✓		✓		✓		
18	Mis superiores reconocen mi buen desempeño laboral	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Identificación medición de la productividad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Resulta fácil expresar opiniones para evaluar los logros y deficiencias del trabajo.	✓		✓		✓		
20	Demuestras de manera eficaz la utilización de los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de tus funciones	✓		✓		✓		
21	El colaborador realiza las funciones y deberes propios del cargo con autonomía y responsabilidad propia.	✓		✓		✓		
22	El colaborador aplica sus habilidades y conocimiento con efectividad para el cumplimiento de sus actividades.	✓		✓		✓		
23	El colaborador resuelve con facilidad situaciones que no le son naturales	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4 Conducta laboral</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	El colaborador demuestra compromiso con la institución	✓		✓		✓		

25	El colaborador se comunica de forma correcta y cordial con los usuarios.						
26	El colaborador se comunica cordialmente con los superiores, propiciando cordialidad						
27	El colaborador establece de modo amigable la comunicación con los compañeros, propiciando cordialidad						
28	Existe confianza entre los colaboradores.						
29	El colaborador se relaciona de forma carismática, y alegre con los demás.						
30	El colaborador se siente bien cuando coopera con sus compañeros y usuarios en las labores que desempeña en la institución						
	<b>DIMENSIÓN 5 Satisfacción con el salario y los beneficios</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
31	Mi sueldo es el esperado en el mercado laboral, con relación a la labor que realizo.						
32	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable para el esfuerzo que realizo.						
33	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas						
34	Las vacaciones son satisfactorias						
35	Los beneficios sociales son satisfactorios						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: NADUPSY WEBER WEBER WELLINGTON    DNI: 89328232

Especialidad del validador: CONTABILIDAD

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

...15...de D.C...del 2016

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 valores y creencias</b>							
1	Se identifica usted con su profesión y la labor que realiza en la institución.	✓		✓		✓		
2	Actúa de forma respetuosa con los miembros de su institución (saluda, trata con cordialidad)	✓		✓		✓		
3	Cree usted que es responsable con sus actividades laborales	✓		✓		✓		
4	Existe un conjunto de normas claras y consistentes que cumplen y practican en la institución.	✓		✓		✓		
5	La mayoría de los miembros de la institución están comprometidos con su trabajo.	✓		✓		✓		
6	La información de la institución se consigue fácilmente cuando se le necesita.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Cultura compartida</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	La planificación del trabajo diario es continua.	✓		✓		✓		
8	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos profesionales.	✓		✓		✓		
9	Acostumbra hacer tareas en equipo	✓		✓		✓		
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Imagen integrada</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Existe un código ético que guíe su comportamiento y ayude a distinguir lo correcto.	✓		✓		✓		
12	Les resulta fácil lograr el consenso aun en temas difíciles.	✓		✓		✓		
13	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	✓		✓		✓		
14	Compara continuamente su progreso con los objetivos trazados.	✓		✓		✓		
15	Se orienta reflexivamente hacia la visión, genera entusiasmo y motivación entre sus compañeros.	✓		✓		✓		
16	La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4 Comunicación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Mi Jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	✓		✓		✓		
18	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	✓		✓		✓		
19	Informo lo que hago y lo que pasa a mi jefe para evitar rumores o canales informales de comunicación.	✓		✓		✓		
20	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: NOBRY VERO WEBER WELLINGTON   DNI: 09328232

Especialidad del validador: CONTABILIDAD

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de D.I.L. del 20.16

[Firma]  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Autoconciencia</b>							
1	Te das cuenta de sus emociones	/		/		/		
2	Sabes identificar cuando tiene pensamientos negativos sobre la situación que vive	/		/		/		
3	Te das cuenta cuando se empieza a enfadar	/		/		/		
4	Identifica tus cambios de humor	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Autorregulación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Te das una pausa para regular sus emociones antes de responder a situaciones difíciles.	/		/		/		
6	Usa el dialogo interior para controlar sus estados emocionales.	/		/		/		
7	Se tranquiliza rápido cuando está enfadado	/		/		/		
8	Mantiene la calma cuando los otros le ofenden.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 Motivación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Te recuperas rápido ante un contratiempo y sigues intentando lo que deseas.	/		/		/		
10	Te das ánimo cuando realizas un trabajo poco interesante	/		/		/		
11	Te planteas metas constantes de superación.	/		/		/		
12	Cumples con lo que te propones venciendo obstáculos	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 4 Empatía</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Identificas los sentimientos de otros de un modo eficaz	/		/		/		
14	Preguntas de forma amable a la persona	/		/		/		
15	Dices algo o haces algo que hace sentir mejor	/		/		/		
16	Ciertos grupos que permita para alcanzar la meta	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 5 Habilidades sociales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Detectas congruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas.	/		/		/		
18	Expresas lo que piensas con respeto y seguridad.	/		/		/		
19	Resuelves conflictos interpersonales de forma amistosa	/		/		/		
20	Proporcionas apoyo y consejos a los demás cuando lo necesitan.	/		/		/		





Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

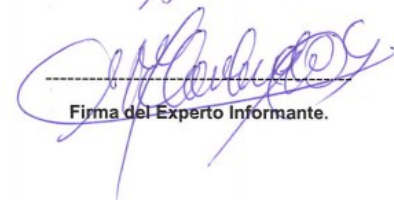
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Juan F. Carmona Jugo    DNI: 80 96 09 / 8

Especialidad del validador: Psicología - Investigador

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

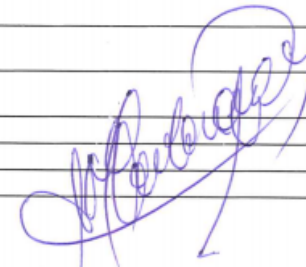
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... de ..... del 20 12

  
Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE SATISFACCIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Satisfacción con la condición de trabajo</b>							
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	✓		✓		✓		
2	El ambiente donde trabajo es confortable. (ventilación, iluminación, etc)	✓		✓		✓		
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	✓		✓		✓		
4	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente	✓		✓		✓		
5	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. (Materiales y/o inmuebles).	✓		✓		✓		
6	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo	✓		✓		✓		
7	Las condiciones ambientales, infraestructura y recursos están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Satisfacción con la compañía y la dirección</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
8	El responsable demuestra dominio técnico y conocimiento de la unidad	✓		✓		✓		
9	Formo parte de un equipo de trabajo que me agrada.	✓		✓		✓		
10	El trabajo en la unidad está bien organizado	✓		✓		✓		
11	Es grato la disposición de mi jefe cuando les pide alguna consulta sobre mi trabajo.	✓		✓		✓		
12	Llevarme bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	✓		✓		✓		
13	Mi coordinador es comprensivo.	✓		✓		✓		
14	La relación que tengo con mis superiores es cordial.	✓		✓		✓		
15	Me siento a gusto trabajando con mi coordinador.	✓		✓		✓		
16	El coordinador valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	✓		✓		✓		
17	Estoy motivado para realizar mi trabajo	✓		✓		✓		
18	Mis superiores reconocen mi buen desempeño laboral	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Identificación medición de la productividad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Resulta fácil expresar opiniones para evaluar los logros y deficiencias del trabajo.	✓		✓		✓		
20	Demuestras de manera eficaz la utilización de los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de tus funciones	✓		✓		✓		
21	El colaborador realiza las funciones y deberes propios del cargo con autonomía y responsabilidad propia.	✓		✓		✓		
22	El colaborador aplica sus habilidades y conocimiento con efectividad para el cumplimiento de sus actividades.	✓		✓		✓		
23	El colaborador resuelve con facilidad situaciones que no le son naturales	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4 Conducta laboral</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
24	El colaborador demuestra compromiso con la institución	✓		✓		✓		



25	El colaborador se comunica de forma correcta y cordial con los usuarios.	/		/		/	
26	El colaborador se comunica cordialmente con los superiores, propiciando cordialidad	/		/		/	
27	El colaborador establece de modo amigable la comunicación con los compañeros, propiciando cordialidad	/		/		/	
28	Existe confianza entre los colaboradores.	/		/		/	
29	El colaborador se relaciona de forma carismática, y alegre con los demás.	/		/		/	
30	El colaborador se siente bien cuando coopera con sus compañeros y usuarios en las labores que desempeña en la institución	/		/		/	
<b>DIMENSIÓN 5 Satisfacción con el salario y los beneficios</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
31	Mi sueldo es el esperado en el mercado laboral, con relación a la labor que realizo.	/		/		/	
32	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable para el esfuerzo que realizo.	/		/		/	
33	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	/		/		/	
34	Las vacaciones son satisfactorias	/		/		/	
35	Los beneficios sociales son satisfactorios	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

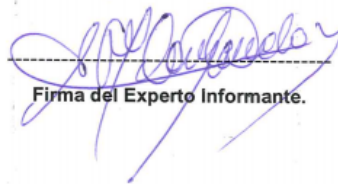
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CARHUANILLO MENDOZA IRMA MILAGROS ..... DNI: 40460914 .....

Especialidad del validador: Admón. - M.D.T. LEGAL .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

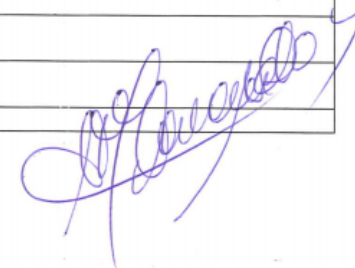
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

5 de 12 del 2016

  
 Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 valores y creencias</b>							
1	Se identifica usted con su profesión y la labor que realiza en la institución.	/		/		/		
2	Actúa de forma respetuosa con los miembros de su institución (saluda, trata con cordialidad)	/		/		/		
3	Cree usted que es responsable con sus actividades laborales	/		/		/		
4	Existe un conjunto de normas claras y consistentes que cumplen y practican en la institución.	/		/		/		
5	La mayoría de los miembros de la institución están comprometidos con su trabajo.	/		/		/		
6	La información de la institución se consigue fácilmente cuando se le necesita.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Cultura compartida</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	La planificación del trabajo diario es continua.	/		/		/		
8	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos profesionales.	/		/		/		
9	Acostumbra hacer tareas en equipo	/		/		/		
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 Imagen integrada</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Existe un código ético que guie su comportamiento y ayude a distinguir lo correcto.	/		/		/		
12	Les resulta fácil lograr el consenso aun en temas difíciles.	/		/		/		
13	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	/		/		/		
14	Compara continuamente su progreso con los objetivos trazados.	/		/		/		
15	Se orienta reflexivamente hacia la visión, genera entusiasmo y motivación entre sus compañeros.	/		/		/		
16	La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 4 Comunicación</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Mi Jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.	/		/		/		
18	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.	/		/		/		
19	Informo lo que hago y lo que pasa a i jefe para evitar rumores o canales informales de comunicación.	/		/		/		
20	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.	/		/		/		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

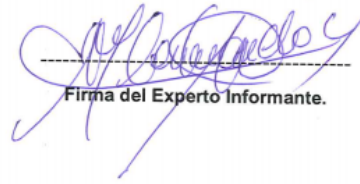
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CARHUANCHO MENDOZA IRUAM. DNI: 4046 0914

Especialidad del validador: Adm. - Investig.

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... de 12 del 2016.....

  
Firma del Experto Informante.

**Anexo 4: Base de datos**

Base de datos inteligencia emocional

ENCUESTADOS	ITEM01	ITEM02	ITEM03	ITEM04	ITEM05	ITEM06	ITEM07	ITEM08	ITEM09	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20
1	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5
4	5	3	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	4	3	3	5	4	5
5	4	5	5	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
6	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	4
7	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	3	2	5	5	4
8	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5
9	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	2	3	4	5	3	4
10	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3
11	5	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	5	3	3	2	5	4	4
12	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	5	3	2	3	4	4	3
13	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	3	3	3
14	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	2	2	5	3	4
15	2	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	5	3	2	3	3	2	3	4	4
16	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4
17	3	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3

18	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4
19	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
20	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3
21	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5
22	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4
23	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
24	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
25	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
26	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5
27	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
28	3	3	2	4	3	3	3	5	4	1	1	3	3	3	4	3	3	1	1	3
29	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1
30	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3
31	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
32	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
33	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5
34	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
35	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
36	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
37	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	2	5	5	4
38	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5
39	3	5	5	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	2	3	4	5	3	4
40	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3

41	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	2	5	4	4
42	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3
43	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3
44	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	5	3	4
45	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4
46	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4
47	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3
48	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3
49	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3
50	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3
51	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5
52	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4
53	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
54	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4
55	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3
56	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
57	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
58	3	3	2	4	3	3	3	5	4	1	1	3	3	3	4	3	3	1	1
59	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1
60	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1
61	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4
62	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3
63	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3



64	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
65	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
66	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
67	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	2	5	5	4
68	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5
69	3	5	5	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	2	3	4	5	3	4
70	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3
71	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4
72	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3
73	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3
74	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4
75	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4
76	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4
77	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
78	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4
79	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
80	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3
81	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5
82	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4
83	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
84	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
85	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
86	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5

87	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
88	3	3	2	4	3	3	3	5	4	1	1	3	3	3	4	3	3	1	1	3
89	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1
90	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3
91	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
92	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
93	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5
94	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
95	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
96	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
97	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	2	5	5	4
98	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5
99	3	5	5	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	2	3	4	5	3	4
100	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3
101	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4
102	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3
103	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3
104	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4
105	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4
106	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4
107	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
108	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4
109	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3

110	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3
111	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5
112	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4
113	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
114	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
115	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
116	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5
117	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
118	3	3	2	4	3	3	3	5	4	1	1	3	3	3	4	3	3	1	1	3
119	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1
120	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3
121	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
122	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
123	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5
124	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
125	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
126	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
127	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	2	5	5	4
128	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5
129	3	5	5	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	2	3	4	5	3	4
130	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3
131	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4
132	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3

133	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3
134	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4
135	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4
136	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4
137	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
138	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4
139	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
140	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3
141	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5
142	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4
143	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
144	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
145	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
146	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5
147	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
148	3	3	2	4	3	3	3	5	4	1	1	3	3	3	4	3	3	1	1	3
149	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1
150	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3
151	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
152	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
153	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
154	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
155	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5

156	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
157	3	3	2	4	3	3	3	5	4	1	1	3	3	3	4	3	3	1	1	3
158	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1
159	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3
160	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
161	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
162	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5
163	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
164	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
165	3	4	1	4	4	3	4	1	1	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
166	3	1	1	2	2	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	2	5	5	4
167	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2
168	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2
169	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	1

## Base de datos cultura organizacional

ENCUESTADOS	ITEM01	ITEM02	ITEM03	ITEM04	ITEM05	ITEM06	ITEM07	ITEM08	ITEM09	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20
1	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3
2	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4
3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3
5	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4
6	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4
7	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4
8	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
9	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4
10	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
11	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3
12	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5
13	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4
14	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
15	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
16	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
17	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5

18	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
19	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3
20	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
21	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3
22	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
23	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
24	3	5	3	3	5	5	5	5	2	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5
25	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
26	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
27	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
28	3	5	5	5	4	5	3	4	2	4	2	3	5	3	4	3	2	5	2	4
29	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2
30	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	2	1	3	2
31	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
32	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
33	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5
34	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
35	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
36	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
37	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	2	5	5	4
38	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5
39	3	5	5	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	2	3	4	5	3	4
40	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3

41	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	2	5	4	4
42	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3
43	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3
44	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	5	3	4
45	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4
46	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4
47	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3
48	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3
49	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3
50	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3
51	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5
52	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4
53	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
54	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4
55	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3
56	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4
57	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
58	3	3	2	4	3	3	3	5	4	1	1	3	3	3	4	3	3	1	1
59	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4
60	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	2	5	4	4
61	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4
62	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3
63	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3



64	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4
65	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4
66	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
67	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4
68	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
69	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3
70	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5
71	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4
72	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
73	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
74	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
75	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5
76	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
77	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3
78	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
79	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3
80	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
81	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
82	3	5	3	3	5	5	5	5	2	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5
83	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
84	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
85	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
86	3	5	5	5	4	5	3	4	2	4	2	3	5	3	4	3	2	5	2	4

87	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2
88	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	2	1	3	2
89	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1
90	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3
91	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
92	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
93	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5
94	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
95	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
96	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
97	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	2	5	5	4
98	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5
99	3	5	5	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	2	3	4	5	3	4
100	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3
101	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4
102	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3
103	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3
104	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3
105	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4
106	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3
107	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3
108	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4
109	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4

110	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4
111	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
112	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4
113	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
114	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3
115	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5
116	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4
117	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
118	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
119	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
120	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5
121	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
122	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3
123	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
124	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3
125	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
126	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
127	3	5	3	3	5	5	5	5	2	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5
128	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
129	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3
130	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
131	3	5	5	5	4	5	3	4	2	4	2	3	5	3	4	3	2	5	2	4
132	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2

133	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	2	1	3	2	
134	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3	
135	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	
136	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	
137	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	
138	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4
139	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	
140	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	
141	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	
142	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4
143	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
144	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3
145	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5
146	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	3	5	4	4
147	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
148	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
149	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
150	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5
151	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
152	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3	
153	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3
154	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5
155	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	3	5	4	4

156	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
157	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
158	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3
159	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5
160	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
161	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3
162	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
163	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3
164	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4
165	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
166	3	5	3	3	5	5	5	5	2	2	4	3	4	3	3	3	2	3	3	5
167	3	3	5	4	5	3	5	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	5	4
168	4	5	5	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
169	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2

Base de datos satisfacción laboral

ENCUESTADOS	ITEM01	ITEM02	ITEM03	ITEM04	ITEM05	ITEM06	ITEM07	ITEM08	ITEM09	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24	ITEM25	ITEM26	ITEM27	ITEM28	ITEM29	ITEM30	ITEM31	ITEM32	ITEM33	ITEM34	ITEM35
1	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	2	5	4	4	
2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	
3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3
4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	2	2	5	3	4	
5	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4
6	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4
7	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
8	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4
9	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3
10	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3
11	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5
12	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4
13	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5
14	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
15	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3	5	3	3	
16	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5
17	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
18	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3

19	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
20	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	
21	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5	
22	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	
23	3	5	3	3	5	5	5	5	2	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	2	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5	
24	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5	
25	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	
26	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	
27	3	5	5	5	4	5	3	4	2	4	2	3	5	3	4	3	2	5	2	4	5	3	4	2	4	2	3	5	3	4	3	2	5	2	4	
28	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	
29	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	2	1	3	2	
30	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3	
31	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	
32	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	
33	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	
34	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4
35	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4
36	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	
37	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	
38	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4
39	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
40	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	
41	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	

42	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	
43	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	
44	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	2	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	2	5	4	4			
45	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3			
46	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	
47	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4
48	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	
49	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	
50	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	
51	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	
52	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
53	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	
54	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	
55	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	
56	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	
57	4	4	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	5
58	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	
59	3	3	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	3	5	5	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	5	
60	4	4	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	
61	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	5	4	3	
62	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
63	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	
64	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5	



65	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	
66	3	5	3	3	5	5	5	5	2	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	2	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5	
67	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5		
68	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	
69	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	
70	3	5	5	5	4	5	3	4	2	4	2	3	5	3	4	3	2	5	2	4	5	3	4	2	4	2	3	5	3	4	3	2	5	2	4	
71	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	
72	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	2	1	3	2	
73	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3
74	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	
75	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	
76	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	
77	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4	
78	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	
79	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	
80	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	
81	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	
82	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	
83	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	
84	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	
85	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	
86	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	5	
87	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	2	5	4	4		





11 7	2	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	2	5	4	4	
11 8	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	
11 9	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	
12 0	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3	4
12 1	2	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	
12 2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	
12 3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	
12 4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	
12 5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
12 6	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	3	3	
12 7	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	
12	5	4	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	2	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	5	4	4	



14 0	3	5	5	3	4	5	3	5	3	4	4	3	4	4	2	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	4	4	2	3	4	5	3	4			
14 1	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3		
14 2	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1		
14 3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3	
14 4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5	
14 5	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	
14 6	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	5	
14 7	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	5
14 8	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	3	3	
14 9	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4	
15 0	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	2	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	5	3	4	3	2	5	5	4	
15	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	



16 3	3	3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	4	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1
16 4	2	1	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	4	2	1	3
16 5	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	5
16 6	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
16 7	3	5	3	3	5	5	1	1	5	4	4	3	1	3	3	3	2	3	3	1	5	1	1	5	4	4	3	1	3	3	3	2	3	3	1
16 8	3	3	1	4	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	4	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	4	1
16 9	1	1	1	3	3	3	1	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	3	1





**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 442 - 2017- UCV- L - EPG**

Lima, 27 de Marzo 2018

**VISTO:**

El proyecto de investigación doctoral denominado: **INTELIGENCIA EMOCIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR, DE PUEBLO LIBRE, 2016**, presentado por el (la) Mgtr. BENITES SAPALLANAY RUBÉN con código de matrícula N° 6000155094, estudiante del Programa de Doctorado en DOCTORADO EN GESTIÓN ADMINISTRACIÓN- Promoción 2015-II y,

**CONSIDERANDO:**

Que, el Reglamento de Estudios de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, señala que el estudiante deberá presentar un proyecto de investigación para su aprobación y posteriormente la sustentación con la finalidad de su graduación;

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable del asesor (a): **Carhuancha Mendoza Irma Milagros**

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable de la Comisión de Tesis de Grado de Doctor conformada por: **Dr. Ángel Salvatierra Melgar, Dr. Felipe Guisado Oscco y la Dra. Flor de María Sánchez Aguirre;**

Que, es política de la Universidad velar por el adecuado manejo administrativo de los documentos para cumplir las políticas internas de gestión;

Que, la Jefatura de la Oficina de Investigación, en uso de sus facultades y atribuciones;

**RESUELVE:**

**Art. 1°.-** APROBAR, el Proyecto de Investigación Doctoral denominado: **INTELIGENCIA EMOCIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR, DE PUEBLO LIBRE, 2016**, presentado por el (la) Mgtr. BENITES SAPALLANAY RUBÉN con código de matrícula N° 6000155094.

**Art 2°.-** PRECISAR, que el (la) autor (a) del proyecto doctoral tiene un plazo de veinticuatro meses desde la fecha de emitida la presente resolución para la ejecución y presentación del informe de tesis.

Regístrese, comuníquese y archívese.

  
**Dr. Carlos Ventura Orbegoso**  
 Director  
 Escuela de Posgrado - Jifial Lima

Cc Interesado  
 Archivo.  
 OGA:pp



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 1614 – 2018 – UCV – L – EPG**

Los Olivos, 17 de agosto de 2018

**VISTO:**

El expediente presentado por **BENITES SAPALLANAY, RUBEN** solicitando autorización para sustentar su Tesis Doctoral titulada: **INTELIGENCIA EMOCIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR, DE PUEBLO LIBRE, 2016** y

**CONSIDERANDO:**

Que el(los) magíster(es) **BENITES SAPALLANAY, RUBEN**, ha(n) cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos necesarios para sustentar su Tesis y poder optar el Grado de Doctor en Administración;

Que, el proceso para optar el Grado de Doctor está normado en los artículos del 22° al 32° del Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis de la Escuela de Posgrado;

Que, en su artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo que a la letra dice: *"Para efectos de la sustentación de Tesis para Grado de Maestro o Doctor se designará un jurado de tres miembros, nombrados por la Escuela de Posgrado o el Director Académico de la Filial en coordinación con el Jefe de la Unidad de Posgrado; uno de los miembros del jurado necesariamente deberá pertenecer al área relacionada con el tema de la Tesis"*;

Que, estando a lo expuesto y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

**SE RESUELVE:**

**Art. 1°.-** AUTORIZAR, la sustentación de la Tesis Doctoral titulada: **INTELIGENCIA EMOCIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN LOS TRABAJADORES DEL PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR, DE PUEBLO LIBRE, 2016**; presentada por **BENITES SAPALLANAY, RUBEN**.

**Art. 2°.-** DESIGNAR, como miembros jurados para la sustentación de la Tesis Doctoral a los docentes:  
 Presidente : Dr. Luis Alberto Nuñez Lira  
 Secretario : Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo  
 Vocal (Asesor de la tesis) : Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

**Art. 3°.-** SEÑALAR, como lugar, día y hora de sustentación, los siguientes:  
 Lugar : Sala 1  
 Día : 18 de agosto de 2018  
 Hora : 1:00 p.m.

Regístrese, comuníquese y archívese.



**Dr. Carlos Ventura Orbegoso**  
 Jefe  
 Escuela de Posgrado – Filial Lima Norte



**MBA Ormmero Trinidad Vargas**  
 Secretario Académico  
 Escuela de Posgrado – Filial Lima Norte

Cc. Jurados, interesado, Archivo.

Somos la universidad de los  
 que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

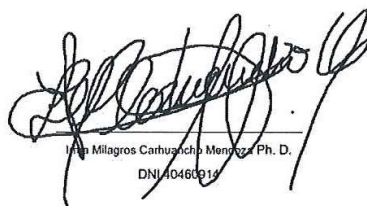


### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, **Irma Milagros Carhuacho Mendoza**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **"Inteligencia emocional, cultura organizacional y satisfacción laboral según los trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo Libre, 2016"** del (de la) estudiante **Benites Sapallanay Rubén**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **24%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 4 de agosto del 2018.



Irma Milagros Carhuacho Mendoza / Ph. D.  
DNI 40463919



 <https://ev.turnitin.com/> 

aligencia emocional, cultura organizacional y satisfacción laboral según los trabajadores del Pro... -- /0

**Resumen de coincidencias**

**24 %** Coincidencia 1 de

1 pt.scribd.com Fuente de Internet

2 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante

3 cybertesis.unimsm.edu... Fuente de Internet

4 www.scribd.com Fuente de Internet

5 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet

6 Entregado a EP NBS S.... Trabajo del estudiante

7 www.slideshare.net Fuente de Internet

8 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante

9 repositorio.unheval.edu... Fuente de Internet

10 es.slideshare.net Fuente de Internet

11 repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet

12 www.cybertesis.uchile.cl Fuente de Internet

13 tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet

14 docplayer.es Fuente de Internet










15 cse.altas-capacidades... Fuente de Internet

16 pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet

17 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante

18 myslide.es Fuente de Internet

19 www.buenastareas.com

**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Inteligencia emocional, cultura organizacional y  
satisfacción laboral según los trabajadores del Programa  
Integral Nacional para el Bienestar Familiar, de Pueblo  
Libre, 2016

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**  
Mg. Rubén Benites Sapaillanay

**ASESORA:**  
Ph. D. Irma Málaga Carhuancha Mendoza

**SECCIÓN**  
Ciencias Administrativas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**  
Gestión de talento humano

**PERÚ – 2018**

**I. Introducción**



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

BENITES SAPALLANAY RUBEN

INFORME TÍTULADO:

Inteligencia emocional, Cultura organizacional y Satisfacción Laboral

Segun los Trabajadores del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar,  
de Pueblo Libre 2016

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

DOCTORADO EN ADMINISTRACION

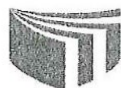
SUSTENTADO EN FECHA: 18 de agosto de 2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORIA



*[Handwritten signature]*

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

BENITES SAPAMANAY RUBEN  
D.N.I. : 06819411  
Domicilio : P.R. 3 de octubre 320 41 Progreso  
Teléfono : Fijo : 015474383 Móvil 986633595  
E-mail : BENITES.SAPAMANAY@YAHOO.ES

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : DOCTOR  
Mención : EN ADMINISTRACION

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

BENITES SAPAMANAY RUBEN  
.....  
.....

Título de la tesis:

INTELIGENCIA EMOCIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL  
SEGUN LOS TRABAJADORES DEL PROGRAMA INTEGRAL MUNICIPAL PARA EL BIENESTAR  
FAMILIAR DE PUEBLO LIBRE, 2016

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 05/10/2018