



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Walter Tejada Ruiz

ASESOR:

Dr. Felipe Guizado Oscco

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y política educativa

PERÚ - 2017

Página del Jurado

Dr. Rodolfo Talledo Reyes
Presidente

Dra. Estrella Esquiagola Aranda
Secretario

Dr. Felipe Guizado Oscco
Vocal

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado a mi familia, mi esposa y mi hijo, quienes me han acompañado todo este tiempo y me han apoyado en todo momento, con su comprensión y su paciencia.

Agradecimiento

Agradezco a todas personas que hicieron posible el desarrollo de este trabajo de investigación, a mis colegas, a mi director, a mi docente asesor, quienes me aconsejaron, orientaron y corrigieron en los momentos necesarios.

Declaración jurada

Yo, Walter Orlando Tejada Ruiz, estudiante del Programa Maestría en Administración de la educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 09790134, con la tesis titulada “Cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) 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.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) 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 presunción 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, 08 de setiembre del 2017

Firma.....

Walter Tejada Ruiz

DNI: 09790134

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presento la Tesis titulada: “Cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Maestro en Administración de la Educación.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos, en el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis, en el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, 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 y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas, finalmente se presenta los Anexos correspondientes.

El autor

Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I Introducción	13
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	15
1.3 Teorías relacionadas al tema	19
1.4 Formulación del problema	42
1.5 Justificación del estudio	42
1.6 Hipótesis	43
1.7 Objetivos	44
II Método	45
2.1 Diseño de investigación	46
2.2 Variables, operacionalización	47
2.3 Población y muestra	50
2.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos	51
2.5 Métodos de análisis de datos	54
2.6 Aspectos éticos	54
III Resultados	55
IV Discusión	67
V Conclusiones	71
VI Recomendaciones	73

VII Referencias bibliográficas	75
Anexos	81
Anexo 1. Matriz de Consistencia	82
Anexo 2. Instrumentos	84
Anexo 3. Validez del instrumento por juicio de expertos	88
Anexo 4. Base de Datos	100
Anexo 5. Autorización	106

Indice de tablas

		Páginas
Tabla 1	Operacionalización Variable 1: Cultura organizacional	49
Tabla 2	Operacionalización variable 2: Satisfacción laboral	49
Tabla 3	Validez de cuestionario cultura organizacional	53
Tabla 4	Validez de cuestionario satisfacción laboral	53
Tabla 5	Confiabilidad de cuestionario de cultura organizacional	53
Tabla 6	Confiabilidad de cuestionario de satisfacción laboral	54
Tabla 7	Distribución de frecuencias de la variable cultura organizacional	57
Tabla 8	Dimensiones de cultura organizacional	58
Tabla 9	Distribución de frecuencias de la variable satisfacción laboral	59
Tabla 10	Dimensiones de la satisfacción laboral	60
Tabla 11	Incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral	61
Tabla 12	Incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral	62
Tabla 13	Incidencia de la comunicación organizacional en la satisfacción Laboral	63
Tabla 14	Prueba de incidencia de la comunicación organizacional en la Satisfacción laboral	63
Tabla 15	Incidencia de la motivación del personal en la satisfacción laboral	64
Tabla 16	Prueba de incidencia de la motivación del personal en la satisfacción Laboral	65
Tabla 17	Incidencia de las condiciones laborales en la satisfacción laboral	66
Tabla 18	Prueba de incidencia de las condiciones laborales en satisfacción Laboral	66

Indice de figuras

			Páginas
Figura	1	Niveles de la cultura organizacional	56
Figura	2	Niveles por dimensiones de cultura organizacional	57
Figura	3	Niveles de la satisfacción laboral	58
Figura	4	Niveles por dimensiones de la satisfacción laboral	59

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general de determinar la incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, de Los Olivos en 2017; a partir de una determinada problemática y mediante los procedimientos metodológicos de rigor.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Cuestionario de Cultura organizacional, el cual estuvo constituido por 20 preguntas, en la escala de Likert y el cuestionario de Satisfacción Laboral, el cual estuvo constituido por 20 preguntas en la escala de Likert, la población está constituido por 80 docentes, la muestra consideró toda la población, en los cuales se han empleado las variables: Cultura organizacional y Satisfacción laboral, a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación arriba a los resultados donde el coeficiente de regresión lineal indica que existe un 2,2% de los docentes que se sienten influidos por la Cultura organizacional en su satisfacción laboral y siendo el nivel de significancia $p=0,193$ (débilmente significativo) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: la Cultura organizacional influye en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa.

Palabras claves: Cultura organizacional y satisfacción laboral.

Abstract

The present research had as general objective to determine the impact of the organizational culture on the job satisfaction of the teachers of the IE Enrique Milla Ochoa, of Los Olivos in 2017; To give birth to a certain problematic and through the methodological procedures of rigor.

The method used in the research was hypothetico-deductive. This research used for its purpose the non-experimental design of cross-correlation level, which collected the information in a specific period, that was developed when applying the instrument: Organizational Culture Questionnaire, which was constituted by 20 questions, in the scale Of Likert and the questionnaire of Labor Satisfaction, which was constituted by 20 questions in the scale of Likert, the population is constituted by 80 teachers, the sample considered the whole population, in which the variables have been used: Organizational Culture and Satisfaction Labor, through the evaluation of its different dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The above research to the results where the coefficient of linear regression indicates that there is a 2.2% of the teachers who feel influenced by the Organizational Culture in their job satisfaction and being the level of significance $p = 0.193$ (weakly significant) is rejected The null hypothesis and the general hypothesis is accepted; We conclude that: Organizational culture influences the work satisfaction of EI Enrique Milla Ochoa teachers.

Key words: Organizational culture and job satisfaction.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

En el mundo, la globalización, el avance científico y el desarrollo de la tecnología exigen innovaciones constantes en cualquier organización; estos constantes cambios para adaptarse a las nuevas condiciones implican una cultura de cambio en las organizaciones y ello a su vez determina que el trabajo se evalúe en función de la capacidad de adaptarse a ellos. El trabajo estará íntimamente ligada a la satisfacción en el centro de labores, en suma, la cultura organizacional y la satisfacción laboral están ligados y se convierten en causales de logro de objetivos, pues un empleado satisfecho podrá producir más y mejor.

Actualmente en el Perú, el término cultura organizacional no es muy difundido dentro de las organizaciones, pues muchas veces suele relacionarse con clima institucional o clima organizacional, en el ámbito educativo sucede algo similar, las personas no identifican con facilidad la cultura de sus organizaciones, por eso muchas veces, no entienden y no cumplen ciertas funciones que les competen.

Si por cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras, entendiéndose como tal a un grupo de características claves que la organización valora, Robbins, (1999, p.595), las contribuciones de las teorías de la administración, respecto a la cultura organizacional permiten conocer que una de sus principales funciones es lograr que las personas realicen mejor su tarea, buscando reformas permanentes, cobrando por ello un valor estratégico.

En las instituciones educativas de los AA.HH. del Distrito de Los Olivos y que pertenecen a la UGEL 02, los directivos, docentes y trabajadores administrativos no tienen un conocimiento cabal y expreso sobre la cultura organizacional, pero que es evidente que ésta ejerce una fuerte influencia sobre ellos, como lo demuestran los aspectos en común que tiene el accionar de las personas, entre las cuales destacan el descuido personal, la indolencia con las que asumen las actividades institucionales, el bajo nivel de identificación y preocupación por el estado de las instituciones, entre otras.

En la institución Educativa Pública “Enrique Milla Ochoa” del distrito de Los Olivos, los docentes no tienen muy claro cuál es la dinámica organizacional, perciben un ambiente donde las cosas no son muy claras, falta de comunicación,

decisiones no consultadas, avisos a última hora, entre otros; situación que genera descontento y malestar. Todo esto hace necesario que se evidencie una organización dinámica que permita reestablecer un orden, además las labores se realizarán de mejor manera cuando los docentes tengan en claro lo que se va a hacer.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 trabajos previos internacionales.

Chacón de Arenas (2008), realizó la investigación titulada *Clima Institucional y Satisfacción laboral de los docentes de III etapa de la Unidad Nacional Cortijos de Acarigna Estado Portuguesa Venezuela*. Su carácter descriptivo, su propósito fue describir el clima institucional y la satisfacción laboral de los docentes de la III etapa de la Unidad Nacional Cortijos de Acarigna Estado Portuguesa Venezuela. La población estuvo conformada por el Director, un Sub director, siete coordinadores y 53 profesores de dicha institución, para un total de 62 docentes. Se concluyó que el Clima Institucional que se percibe en la Institución presenta debilidades en la mayoría de los aspectos analizados ya que los docentes se ven limitados en su trabajo, no se les recompensa y no todos tienen sentido de pertenencia lo que origina poca satisfacción laboral para trabajar con ética y vocación.

Chan (2008) en su investigación respecto a cuáles son los factores predictores de la satisfacción del personal docente relacionado con la labor que realiza. Tipo de estudio exploratorio, descriptivo y correlacional. Unidad de observación 89 docentes de la Universidad Linda Vista y en los planteles de la ciudad de Mérida, Yucatán y Tuxtla Gutiérrez, Chiapas en México. Los resultados demuestran que cuatro variables de investigación son predictores de la satisfacción laboral de los docentes, el 82% de los docentes declaró estar totalmente satisfecho con su trabajo, a pesar de mostrar algunas áreas de insatisfacción tales como: la falta de atención a aspectos administrativos, falta de capacitación, actualización y desarrollo académico, carencia de apoyo didáctico y la docencia no corresponde a la profesión que estudió.

Hernández (2011) realizó *Un diagnóstico de la cultura organizacional en una IE el caso de la SEPI – UPIICSA*. Población 54 docentes. Diseño Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencia en la especialidad de administración del Instituto Politécnico Nacional de México. Conclusiones: hay un buen ambiente de trabajo aún en la sección está dividida principalmente en dos grupos. No se tiene la cultura de trabajo en equipo, predominan los trabajos individuales sobre los colectivos o institucionales, cada quien trabaja en función de sus objetivos individuales, no hay un ambiente adecuado colectivo se tiene una organización débil o fragmentada.

Ramírez (2010) investigó sobre *Cultura Organizacional y tareas gerenciales del director*. Población 42 docentes. Diseño no experimental y transversal. Tesis para obtener el grado de Magister Scientiarum en Educación. Mención: Planificación. Universidad de Zulia. Maracaibo Venezuela. Conclusiones: con respecto a describir los elementos de la cultura organizacional presenta en las IE de Educación Básica del Municipio N° 2 de la ciudad de Maracaibo, se evidenció que los principios éticos, los valores y el liderazgo fueron los más destacados por los docentes, mientras que en menor impulso se identificó a misión y la comunicación, destacándose que la menor medida fue identificada en la visión organizacional. Con respecto al tipo de cultura organizacional se establece que existe mayor alineación con la cultura burocrática, según el criterio de los docentes mientras cultura ce clan, cultura emprendedora y cultura de mercado estuvieron en un segundo plano.

Altuve (2013), en su tesis *Cultura organizacional y su influencia en la calidad del servicio del colegio privado Palma de Mallorca de la Universidad Complutense, Madrid – España* realizó una investigación cuyo objetivo fundamental fue determinar la cultura organizacional y su influencia en la calidad del servicio del colegio privado Palma de Mallorca de la Universidad Complutense, Madrid – España. Par el logro del objetivo tomó como muestra a dos grupos, 40 profesores como grupo control y 40 profesores como grupo experimental, a quienes suministró una pretest y postest. El diseño de la investigación es cuasi – experimental de enfoque positivista y paradigma positivista. Arribó a la siguiente conclusión: La cultura organizacional tiene una

alta influencia en la calidad del servicio del colegio privado Palma de Mallorca de la Universidad Complutense, Madrid – España.

1.2.2 Trabajos previos nacionales.

Ruiz (2013) en su tesis: *Cultura Organizacional y motivación laboral docente en la IE “Ariosto Matellini Espinoza” de Chorrillos 2013*. Tesis para magister en Administración de la Educación. Objetivo: determinar el grado de relación que existe entre la motivación docente y la cultura organizacional en la IE “Ariosto Matellini Espinoza” de Chorrillos 2013. Su enfoque fue de cuantitativo de tipo básico de nivel correlacional, diseño no experimental de corte transversal. Población conformada por 70 docentes de la IE Ariosto Matellini Espinoza de Chorrillos y la muestra fue censal. Técnica de recolección de datos la encuesta, usó 2 encuestas: uno sobre motivación docente y el otro sobre cultura organizacional. Los resultados demuestran que existe relación positiva ($r = 0,656$) y significativa ($p = 0,000$) en el nivel de recolección moderada entre motivación docente y cultura organizacional, en la IE Ariosto Matellini Espinoza de Chorrillos, 2013.

Soto (2010) investigó sobre *Relación de la Cultura Organizacional y la gestión educativa del Instituto Superior Tecnológico Público San Ignacio de Loyola de la provincia de Junín*. Población 25 docentes. Diseño descriptivo correlacional. Tesis para obtener el grado de magister en Ciencias de la Educación con mención Educacional. En la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle de Lima. Conclusiones: los docentes se caracterizan por conocer los diferentes tipos de cultura organizacional, demostrándolos en la práctica educativa. Generalmente casi siempre logran reconocer sus fortalezas y debilidades en la gestión administrativa. Existe una relación directa y positiva entre la cultura organizacional y la gestión educativa con un nivel de significancia del 95% y 5% de error.

Gogín y Moscol (2013). Su problema principal es reconocer la correlación que existe entre satisfacción laboral y la gestión pedagógica en los docentes de las IE Estatales y como objetivo determinar la correlación que existe entre la satisfacción laboral y la gestión pedagógica en los docentes del nivel secundaria. Optar el

grado de magister en Educación con mención en docencia y gestión educativa. Su enfoque es cuantitativo, siguiendo el método hipotético – deductivo, su diseño es descriptivo correlacional de corte transversal, población 310 docente, muestra censal, se les administró los instrumentos como la adaptación de la escala de

satisfacción laboral versión para docentes (ESL – VD) propuesto por Amaya y Suarez (2007) y la gestión pedagógica que fue elaborada dentro del Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2013). Resultados, las variables muestran una relación positiva y estadísticamente significativa de $r_s = 831$, lo cual implica que existe una correlación muy alta entre la satisfacción laboral y la gestión pedagógica en los docentes de las IE Estatales del nivel secundaria en la red 03 UGEL 06 Ate Vitarte, 2013.

Subaldo (2012) realizó el estudio respecto a *Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado en IE Públicas y privadas de San Isidro, Barranco y Surquillo*, su diseño es el enfoque mixto cualitativo – cuantitativo. Su muestra de 715 docentes de primaria y secundaria. Su objetivo, se centra en la exploración de las repercusiones que pueden tener el desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado, sus resultados refuerzan la idea que las experiencias positivas de los docentes en el ejercicio de la docencia producen satisfacción personal y profesional que influyen en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes.

Villanueva y Arroyo (2013) *Satisfacción laboral y clima institucional en la IE del nivel primario del distrito de Huaral 2013*, su problema: ¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral y el clima institucional en las IE del nivel primario del distrito de Huaral 2013”? Diseño no experimental, descriptivo correlacional, el método hipotético – deductivo, población de estudio 73 docentes, la muestra censal, se utilizó 2 cuestionarios uno para cada variable, se analizaron los datos con la correlación de Spearman y Pearson. Demostró que la satisfacción laboral se relaciona positivamente con el clima institucional, así como la satisfacción laboral se relaciona positivamente con las dimensiones cultura organizacional,

diseño organizacional y potencial humano en las IE del nivel primario del distrito de Huaral 2013.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Bases teóricas de cultura organizacional.

Robbins (2009) plantea que: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras” (p. 512).

La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tienen su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. (Ritter 2008)

En forma similar, Schein en el año de 1988, la define como el conjunto de valores, presunciones y creencias, aceptadas y practicadas por los miembros de la organización y que les permite subsistir en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

La cultura organizacional responde al “cómo se piensa y hacen las cosas aquí”, toda organización tiene una cultura corporativa, inclusive los que han fracasado por largos períodos.

A lo citado anteriormente se puede añadir que la cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por los integrantes de esta organización, que da un marco de referencia común para el comportamiento ante situaciones específicas y que las distingue de otras organizaciones. Es la combinación de supuestos, valores, símbolos, lenguajes y conductas que manifiestan convicciones y normas institucionales. Cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos que generan diferentes climas de trabajo y es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la organización.

En tal sentido la presente investigación ha tomado como base el concepto de Robbins de la cultura organizacional, que se refiere al conjunto de significados

compartidos por los miembros de una organización y en este caso específico a los miembros de una institución educativa, quienes comparten códigos y los ponen en práctica en su quehacer diario haciendo de ellos parte de su identidad como institución y que los puede llevar a actuar de manera determinada en situaciones específicas, aun cuando ello signifique cambiar de dirección.

Como dice Ritter (2008), “en una empresa lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno”.

El avance del siglo XXI, hace que sea necesario los cambios, existe mucha competitividad, la globalización, el impacto económico causan influencia en la cultura organizacional, por eso la cultura y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. (Ritter 2008)

Las funciones de la cultura organizacional.

Según Ritter (2008) la cultura organizacional tiene 4 funciones:

- . *La identificación*: responde a la pregunta ¿Quiénes somos? Es aquella que hace de la cultura la “personalidad de la organización”
- . *La integración*: responde a la pregunta ¿Qué nos une? ¿Cómo nos entendemos mutuamente?, está referida al consenso y al entendimiento de sus miembros.
- . *La coordinación*: responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo? Permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de toma de decisiones.
- . *La motivación*: es la función del “just do it”, es darle sentido al trabajo, por lo que se puede convertir en un potente motivador hacia el interior de la organización.

Características de la cultura organizacional.

Según Robbins (2009), las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

Innovación y aceptación del riesgo: grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Atención al detalle: grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Orientación a los resultados: cuando la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

Orientación a la gente: las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

Orientación a los equipos: grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

Agresividad: cuando las personas buscan ser competitivas en lugar de buscar lo fácil.

Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Por otro lado, para Chiavenato (2009), la cultura organizacional tiene las siguientes características:

Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, términos propios, y rituales relativos y diferenciados.

Normas: pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

Valores dominantes: son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

Filosofía: las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

Reglas: guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización, los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

Clima organizacional: es la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

Toda organización tiene una cultura escrita que define los estándares del comportamiento aceptado o no aceptado por los colaboradores. Cuando ingresa un colaborador a la organización después de unos meses la mayoría de ellos entienden la cultura de su organización. Saben por ejemplo, cómo vestir para el trabajo, si las reglas se imponen con rigidez, que clase de comportamiento cuestionable con seguridad les creará problemas y cuáles, probablemente se pasen por alto, la importancia de la honestidad, la integridad y cosas similares.

Algunas organizaciones tienen subculturas a menudo creadas alrededor de grupos de trabajos, pero siempre tienen una cultura dominante que se transmite a todos los colaboradores, aquellos valores que la organización le da más importancia. Los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar los estándares implicados en la cultura dominante de la organización, si es que desean ser valorados y aceptados dentro de la organización.

De acuerdo a este contexto, la cultura organizacional constituye la parte más compleja de una organización ya que tiene que ver fundamentalmente con la naturaleza humana. Los valores que caracterizan a una cultura organizacional tienen influencia en todas las actividades de la organización.

Según Chiavenato (2009), “la cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un *iceberg*” (p. 123).

Haciendo alusión a la comparación hecha por Chiavenato diríamos que la parte superior que está por encima del nivel del agua están los aspectos visibles y superficiales de la organización, casi siempre son aspectos visibles como su edificio, las oficinas, el mobiliario, entre otros. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Diferencia entre el clima institucional y la cultura organizacional.

Muchas personas tienden a confundir los términos clima institucional y cultura organizacional, y piensan que son lo mismo, pero no es así, existen algunas diferencias: si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y como consecuencia se reflejará en sus productos o servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escrita y a veces no escritas, de una empresa que deben ser seguidas por los trabajadores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: sus planes estratégicos como la misión, visión, objetivos entre otros; y la gestión empresarial como: procedimientos para la capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, entre otros; el clima es como la atmósfera dentro de la organización, es como su estado de ánimo que es más variable y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones que favorece el desarrollo y el desempeño de los trabajadores, está referido con el ambiente laboral que influye en el estado emocional de los miembros de la organización y la motivación. (Salazar, 2009).

La cultura tiene que ver con la parte normativa o escrita de su organización, la cultura organizacional es determinante en el clima de la organización que alberga a sus componentes.

Elementos de la Cultura Organizacional.

Según Robbins (2009) indica que existen 4 elementos que se detallan a continuación:

Rituales: son acciones visibles o que se repiten y que expresan los valores de una organización.

Historias: son las creencias de hechos acontecidos desde los inicios con los fundadores y que pueden o no afectar el futuro de la organización.

Símbolos materiales: son los objetos o distintivos que se otorgan a los trabajadores para distinguir a los de mayor o menor jerarquía, estos pueden ser oficinas, mobiliario, formas de vestir, entre otros. Pueden establecer preferencias.

Lenguaje: es la forma cómo se comunican los integrantes de una cultura o sub cultura, ayuda a conservar y unir a sus miembros, podríamos decir que es un idioma creado por un grupo social cuyos códigos les pertenecen. También se deben considerar en estos elementos los valores y las costumbres.

Los cuatro tipos de cultura más generalizadas.

Ritter (2008) clasifica a la cultura organizacional de la siguiente manera:

- . *Cultura burocrática:* se valora lo que ya está establecido y se vela por que se cumplan los esquemas jerárquicos, los gerentes son organizadores. Las tareas, la autoridad y la responsabilidad están muy marcados.

- . *Cultura del clan:* tiene que ver con la tradición, el trabajo en equipo, la socialización, la lealtad que se consigue con el tiempo, de parte del trabajador con la empresa y viceversa, se apoya mucho en las tradiciones y ritos.

- . *Cultura emprendedora:* es dinámica, creativa y acepta grandes riesgos, prevalece un compromiso con la vanguardia y la innovación, se impulsa el cambio y la iniciativa individual.

- . *Cultura de mercado:* se busca el logro de metas medibles, especialmente en el aspecto financiero, propicia mucho la competencia y se orienta hacia las utilidades. La empresa no promete seguridad y el individuo no promete lealtad.

Cultura fuerte y cultura débil.

Según Robbins (2009) “Cada vez tiene más popularidad la idea de diferenciar entre culturas fuertes y débiles. El argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la menor rotación” (p. 554)

En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y de manera muy extensa, mientras más miembros acepten estos valores, más fuerte será su cultura. Una cultura fuerte tendrá mucha influencia en

el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento.

Una cultura fuerte logra que no haya una frecuente rotación de los empleados de una organización, además se logra una mayor cohesión, lealtad y compromiso organizacional, de este modo se disminuye la posibilidad de que los empleados salgan de la organización.

Cabe señalar que dentro de una organización pueden existir subculturas, que se van dando a través del tiempo y que forman parte de los departamentos dentro de una organización, así por ejemplo, una institución puede tener una cultura dominante y que todos sus miembros comparten, pero en el departamento de ventas tienen una subcultura que solamente la siguen quienes trabajan en esa área. A la cultura principal o fuerte se le llama *dominante*.

En contraposición a esto existe una cultura débil, donde sus colaboradores no saben qué hacer, las indicaciones no están claras, existe desorden, y por consiguiente se debe trabajar muy duro para evitar que los colaboradores abandonen la organización. Estas culturas débiles son aquellas que muchas veces no duran en el tiempo y tienen que cerrar sus puertas.

Paradigmas de la cultura organizacional.

Los estudios sobre la administración que condujeron a la cultura organizacional surgen a fines del siglo XIX y siguieron apareciendo a lo largo del siglo XX. Todo comenzó con la Revolución industrial y que produjo un sistema de producción masiva entre finales del siglo XVIII e inicios del siglo XIX.

Es así que a inicios del siglo XX, algunos ingenieros empiezan a centrarse a desarrollar teorías generales de la administración.

El enfoque en las tareas: en estas teorías se busca orientar a los gerentes en administrar las empresas con base en la ejecución de las tareas, Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), fundó la administración científica, él buscó sustituir la improvisación y el empirismo con la ciencia dando un mejor impulso a la ingeniería industrial tuvo como fuente de inspiración a Adam Smith y Henry Ford.

Taylor centró su atención a las tareas, a las que dividió para que cada trabajador pudiese realizar ciertos movimientos repetitivos, garantizando la eficiencia en la producción. Su preocupación fundamental era encontrar la mejor manera de ejecutar las tareas.

Para Taylor los principios de este modelo científico son:

- . Racionalizar las tareas
- . Elegir a las personas adecuadas para ejecutar las tareas
- . Capacitar a las personas para ejecutar el trabajo
- . Monitorear el desempeño en el trabajo

En su época las ideas de Taylor tuvieron muchos seguidores, consiguiendo que muchas empresas obtengan niveles muy altos de eficiencia.

El enfoque en la estructura de la organización: este es un enfoque distinto, mientras Taylor se centraba en el trabajo individual, el enfoque europeo se centraba en la organización como un todo.

Corresponde esta ideología a la conocida como segunda ola que comprende cuatro movimientos: la teoría clásica, el modelo burocrático, la teoría estructuralista y la teoría neoclásica.

. *Teoría clásica:* Henry Fayol buscaba la división del trabajo, de arriba hacia abajo en oposición a Taylor. Según Fayol, las empresas se dividen en seis funciones básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad.

. *Modelo burocrático:* Max Weber en 1940, impuso el gobierno de los funcionarios, en él se aplicaba la racionalidad, donde no se toma en cuenta a las personas, ni sus diferencias individuales, ni sus motivaciones psicológicas. Se toman en cuenta las metas colectivas, no las individuales, así para que una organización funcione se requiere diferenciación (división del trabajo y especialización de las tareas), e integración, por medio de la autoridad y el cumplimiento de las normas.

. *Teoría estructuralista:* aparece en la década de 1950, cuestionó el modelo burocrático y promovió ver hacia afuera de las organizaciones, se vio que las organizaciones están en interdependencia, dejando de lado las normas rígidas.

. *Teoría neoclásica*: el gran cambio se dio en la década de 1950, cuando aparece la Teoría neoclásica, donde se tomó los principios clásicos y se hicieron menos prescriptivos y normativos, para esta teoría las organizaciones cumplen cuatro funciones: planeación, organización, dirección, control. De esta manera el gerente asume estas funciones, además la organización se analiza de acuerdo a su eficacia y eficiencia.

El enfoque en las personas: se inicia en 1920, cuando algunos investigadores utilizaron estudios científicos para analizar el papel de los grupos sociales en la eficiencia de las organizaciones.

Hawthorne en 1924 realizó un estudio científico en una fábrica en Chicago, Illinois, buscaba encontrar la influencia de las condiciones físicas y las prácticas administrativas en la eficiencia en el trabajo. Encontró que los cambios salariales, en las tareas, en los períodos de descanso y en el horario, provocaron mejoras en la productividad. Sus estudios dieron a luz al enfoque de las relaciones humanas que consideraba a las personas como clave para incrementar la eficiencia de las organizaciones.

Esta escuela postulaba que:

- . El trabajo era una actividad netamente grupal.
- . El trabajador no reaccionaba como individuo aislado sino como miembro de un grupo.
- . Se debe formar jefes simpáticos y democráticos que se acerquen al trabajador.
- . El ser humano se mueve por estar en sociedad, motivado y reconocido.
- . La organización debe preocuparse por los objetivos individuales de los trabajadores.

La teoría conductual: la teoría conductual se deriva de la escuela de las relaciones humanas y surgió en la década de 1950 con la Teoría de las decisiones, donde se afirmaba que una organización es un sistema de organizaciones donde las personas toman decisiones constantemente sobre su participación y permanencia en la organización. Luego aparece Douglas

McGregor (1906 – 1964) con su teoría X y teoría Y para mostrar las diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque de las relaciones humanas.

El enfoque en el entorno: surgió en 1960, considera que organización es una entidad que está en constante relación con su entorno y que es todo lo que envuelve a la organización; las primeras nociones del entorno surgen con Emery y Trist, quienes decían que el entorno era el origen de los recursos necesarios y también el destino de los productos, además que era fuente de oportunidades y amenazas. El éxito de una organización se verá influenciado por el entorno y el provecho o no que se obtenga de él. Las organizaciones son vistas como sistemas, donde los miembros son parte de ellos y cumplen una función esto dio origen a la famosa Teoría de los sistemas, que surgió entre 1950 y 1960 gracias al biólogo Ludwing Von Bertalanffy quien la aplicó a las ciencias.

La principal aportación del enfoque sistémico a las organizaciones es el de ser un sistema abierto en constante interacción con su entorno. Según esta teoría toda organización está formada por dos subsistemas: el subsistema técnico que incluye las tareas, el área física, el equipo, los instrumentos, etc, y el subsistema social conformado por las personas, sus características física y psicológicas, y las relaciones sociales entre los individuos.

Teoría de las contingencias: en 1970 Lawrence y Lorsch contribuyeron a que surga la Teoría de las contingencias, que plantea que todo es relativo y contingente, nada es absoluto y que no existe una sola manera de administrar u organizar, todo depende de las condiciones del contexto en la cual operan las empresas como sistemas abiertos cuyas entradas y salidas depende del ambiente.

Enfoques modernos: actualmente las organizaciones están sometidas a grandes y violentos cambios, la rapidez de las comunicaciones, la influencia de la Tecnología de la información, el avance científico y la competencia, hacen que cada vez más se esté preparado y a la vanguardia. Las organizaciones promueven hoy la mejora continua centrada en sus trabajadores para obtener mejores resultados; la calidad total en todos los niveles desde los obreros hasta los directivos, su objetivo es ir incrementando el valor en forma continua; la

reingeniería, es decir modificar, cambiar lo que no está bien o aquello que obstaculiza el logro de los objetivos, es como una “reconstrucción”, y los equipos de alto desempeño, crear grupos eficientes de trabajadores que se involucren con el trabajo, este involucramiento se hace en equipo ya no de manera individual. Pero nada sería posible sino se prepara y potencia a estos equipos de trabajo.

Dimensiones de la variable Cultura Organizacional.

Dimensión 1. Comunicación organizacional.

Según Robbins (2009), ningún grupo existe sin comunicación, solamente con la transferencia de significados de una persona a otra se puede transmitir, pero además la comunicación es más que transmitir significados, es también entenderse. Por eso la comunicación debe ser transferencia y comprensión del significado.

La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra, es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Es un proceso mediante el cual dos personas intercambian, comprenden y comparten información. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda. Comunicar significa hacer común a una o más personas, una información o un mensaje.

Dentro de una organización, según Chiavenato (2009), “La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización” (p. 321), esta comunicación se puede dar de distintas formas de manera formal o informal, también pueden estar en distintos niveles jerárquicos, y en direcciones diferentes (lateral u horizontal), en la actualidad la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

La comunicación organizacional no es perfecta, sino que se transforma a lo largo de todo el proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso. Es por eso que dentro de las organizaciones es importante entablar

mecanismos de comunicación efectiva, para evitar los llamados “rumores”, que muchas veces perjudican la estabilidad dentro de las organizaciones.

Cómo mejorar la comunicación organizacional, los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, es decir la información que desean transmitir. En segundo lugar, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar.

Según Robbins (2009), existen cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: *control, motivación, expresión emocional e información*.

La comunicación actúa de varias maneras para **controlar** el comportamiento de los miembros, por ejemplo cuando se les pide que primero comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con la política de la compañía, la comunicación desempeña la función de control.

La comunicación impulsa a la **motivación** porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos empleados, su centro de labores es el lugar donde pueden expresar sus emociones, también manifestar sus frustraciones, por tanto la comunicación brinda un medio para la **expresión emocional** de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.

Finalmente, la comunicación facilita la toma de decisiones, pues proporciona la **información** que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para la identificar y evaluar las alternativas de selección.

Barreras y problemas de comunicación.

Para que las relaciones interpersonales sean satisfactorias y sin conflictos, deben basarse en una comunicación clara y directa; sin embargo, suelen surgir inconvenientes, ocasionando comunicaciones confusas, ambiguas o agresivas.

Muchos de los conflictos a nivel personal, familiar, laboral, incluso a nivel de organizaciones se han debido a problemas de comunicación. Cuando el receptor recibe el mensaje y se esfuerza por decodificarlo, pueden surgir muchas limitaciones y obstáculos que impiden su comprensión. Según Chiavenato (2009), existen tres tipos de obstáculos que son personales, físicos y semánticos:

Barreras personales: son las limitaciones que se refieren a restricciones y que tienen que ver con los valores y emociones de las personas, suelen ocurrir con mayor frecuencia en los centros de trabajo y que tienen que ver con malos hábitos de recepción en muchos casos por rencillas o antipatías anteriores.

Barreras físicas: un obstáculo muy común es un ruido que provoca distracciones, otros pueden ser las distancias entre las personas, el ambiente físico como paredes o la estática que existe en el centro de trabajo.

Barreras semánticas: se refiere a los códigos que se utilizan para comunicarse, muchas veces no se pueden interpretar, como palabras que tienen significados diversos, ocasionando que sean malentendidas.

Los problemas de comunicación pueden ser diversos; es importante reconocer su existencia para que los niveles de respuesta sean los adecuados, se debe evitar su expansión, para minimizar sus efectos en un proceso de comunicación efectiva. Entre los problemas que pueden presentarse están los siguientes:

Problemas de omisión: las personas, a pesar de estar acostumbradas a decir todo lo que saben y de estar siempre con la verdad de los hechos, cometen errores al omitir mucha información por diversas razones; frases como “Disculpa, me olvidé de decirte...”, “Pensé que ya te lo había dicho...”, “No lo consideré importante”, son frases que tienen omisiones y siempre causan inconvenientes.

Ahora bien, cómo se resuelve este error, hay que ser insistente en lo que se va a informar y sin dejar cualquier detalle sin pensar que “no es importante”. Si la otra persona considera innecesario que le informemos de algo, entonces, ya estamos en condiciones de dejarla de lado.

Problema de distorsión: es claro que no todas las personas piensan lo mismo, ven lo mismo y reaccionan de la misma manera; ante esta realidad, es importante respetar los puntos de vista diferentes y cuestionar los propios. Escuchar e interpretar las ideas de los demás con una actitud de escucha activa para ratificar las posiciones o cambiarlas si es necesario.

Problemas de sobrecarga: este problema se da cuando en una organización se reciben múltiples comunicados, por distintas fuentes y se debe responder con prontitud a ellos. Se resuelve delegando a otros la responsabilidad de las respuestas, aprender a diferenciar entre lo realmente importante y lo urgente.

Problemas de no aceptación: cuando se da un mensaje y no siempre el receptor al escucharlo e interpretarlo quiera aceptarlo o esté de acuerdo con él. La mejor manera de solucionar este impase es que una vez enviado el mensaje se pregunte al receptor lo que piensa, para definir si está de acuerdo, esto ocurre mucho en las organizaciones cuando los empleados sienten que no son consultados sobre las decisiones que muchas veces van a afectarlos a ellos mismos.

Problemas de falta de sincronización: ocurre cuando hay falta de sincronización entre las informaciones y las respuestas a destiempo, una manera de solucionar este problema sería dar un tiempo prudencial para que las respuestas lleguen.

Dimensión 2. Motivación del personal.

Según Robbins (2009), la motivación es “El resultado de la interacción de los individuos con la situación. Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175).

Los tres elementos fundamentales de la motivación son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo energético del intento de una persona,

este es el elemento en el que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que la intensidad elevada nos garantice resultados favorables, a no ser que este esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización. Por último la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. “Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo”. Robbins (p. 175)

Por otro lado Chiavenato (2009) manifiesta que la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí, éstos son:

Necesidades: surgen cuando existe un desequilibrio fisiológico o psicológico, como cuando el cuerpo reacciona ante la falta de agua. Estas necesidades son variables surgen de cada individuo y dependen de los elementos culturales. En el ámbito laboral puede estar referidas a la necesidad de un mejor salario, una mejor condición de vida, entre otras.

Impulsos: también se les llama motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. “Los impulsos son el corazón del proceso de motivación” Chiavenato (2009)

Incentivos: está definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo logra restaurar el equilibrio entre lo fisiológico y lo psicológico. Como el comer, el beber o el reunirse con los amigos, estos pueden incentivos. Los incentivos se encuentran fuera del individuo y pueden variar de persona a persona de acuerdo con la situación.

Todos los seres humanos se movilizan mediante motivaciones diversas, pero existen cinco necesidades básicas del ser humano descritas por la llamada **teoría de la jerarquía de las necesidades** enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades

Fisiológicas: incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

Seguridad: están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

Sociales: afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

Estima: el respeto de sí, la autonomía y el logro, y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

Autorrealización: impulso para convertirse en aquello, que uno es capaz de ser; se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Según esta teoría se afirma que si bien es cierto, ninguna se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si deseamos motivar a alguien debemos entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

En las organizaciones, los trabajadores también tienen distintas motivaciones, como el sueldo, el trabajo mismo, el trato, las condiciones laborales, las aspiraciones de ascenso, etc.

Los administradores, gerentes, directivos, deben identificar las distintas motivaciones de sus trabajadores, impulsarlas, y hacer que ellos produzcan dentro de sus ambientes de trabajo, esto se convierte en parte de la cultura organizacional, pues forma parte del esquema de trabajo dentro de la organización, si un trabajador se encuentra muy motivado será un agente productivo, además tendrá una mejor satisfacción laboral.

Dimensión 3. Condiciones laborables.

“En algunas organizaciones los trabajadores se quejan cada vez más que la línea del trabajo y fuera de éste se ha vuelto tenue, lo que genera conflictos personales y estrés” Robbins (p. 24).

Las condiciones laborales están referidas al ambiente, la satisfacción, la comodidad del trabajador dentro de la organización, esto puede comprender desde el ambiente físico hasta el clima o ambiente laboral, donde las personas se

desenvuelven y se manifiestan; por otro lado, los trabajadores expresan a través de su trabajo su contento o descontento con la labor que realizan.

Aunque existan muchas definiciones sobre este concepto, lo importante es “su perspectiva relacional”, las condiciones de trabajo son todo aquello que gira en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a las personas. Por ello, las condiciones de trabajo no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino también determinan estas condiciones los aspectos psíquicos. (Castillo y Prieto, 1990: 121).

Los trabajadores a pesar de tener dificultades en sus centros de trabajo, afirman que éstos se han convertido a su vez, en lugares que ofrecen oportunidades de desarrollo y además, donde se estructuran sus roles laborales.

Los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales y esto no les gusta, por ejemplo en ciertos estudios se han obtenido como resultado que muchos trabajadores quieren labores que les den flexibilidad en la programación de su labor de tal manera que administren mejor los conflictos trabajo – vida. Recientes encuestas revelan que los estudiantes de universidad afirman que una meta importante en su carrera es lograr balancear su vida personal con el trabajo. Desean tener “una vida”, como también un trabajo. “Las organizaciones que no ayudan a que su personal equilibre su trabajo con su vida, encontrarán cada vez más difícil reclutar y conservar a los empleados más capaces y motivados”. Robbins (p. 25)

Aunque las presiones competitivas que sufren la mayoría de organizaciones son más fuertes que nunca, se observa un cambio interesante en la administración, al menos en algunas organizaciones, en lugar de incrementar las presiones competitivas, algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de ***un ambiente de trabajo positivo***.

Por otro lado, los analistas del comportamiento organizacional positivo han estudiado el concepto llamado “el mejor yo reflejado”, es decir, pedir a los empleados que piensen en situaciones en las que estuvieron en su “mejor momento personal” a fin de entender cómo aprovechar sus fortalezas. Estos investigadores afirman que todos tenemos situaciones en las que somos

inusualmente buenos, pero que con demasiada frecuencia nos concentramos en nuestras limitaciones y muy rara vez pensamos en la forma de utilizar nuestras fortalezas.

El comportamiento organizacional positivo plantea el reto a las organizaciones, para que piensen en el modo de aprovechar las fortalezas de sus trabajadores en lugar de sólo lamentarse de sus limitaciones.

En el ámbito educativo es realmente importante reconocer lo valioso que es este aspecto, pues un docente debe sentirse cómodo en su centro de labores, donde se sienta que su trabajo le permite crecer como persona y como profesional, además las relaciones interpersonales juegan un papel importante en el desempeño y desarrollo profesional, pues es bien sabido que si no se tiene un buen ambiente de trabajo, la satisfacción y hasta la productividad se ven afectados.

1.3.2 Bases teóricas de satisfacción laboral

Según Robbins (2009), la satisfacción en el trabajo es “el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña” (p. 83). Este concepto es más amplio, pues los trabajadores requieren interactuar con los compañeros y los jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo, etc.

Para Locke (1976) dice que la satisfacción laboral es una respuesta positiva hacia el trabajo en general o hacia algún aspecto del mismo, o también se considera como una respuesta placentera que tiene que ver con un buen estado emocional y con la percepción de las experiencias laborales del sujeto.

Así mismo, Gullén y Guil (2000), definen la satisfacción laboral desde tres puntos: a) un estado emocional positivo o placentero, b) una actitud generalizada para el trabajo, la cual responde a tres dimensiones: afectiva, cognitiva y comportamental y c) una actitud afectiva distinguiendo dos modelos: el modelo unidimensional y el modelo multidimensional que considera distintas dimensiones concretas de trabajo (Davis y Newstrom 1993)

Por otro lado Barraza y Ortega (2009) señalan que: “la satisfacción laboral se define como la actitud que muestra un trabajador frente a su trabajo y esa conducta se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que influirá en sus resultados” (p.46)

Este estudio está basado en una de las teorías que más tiene que ver en el área de satisfacción laboral y que fue formulado por Herzberg (1959, en Martínez 2007, p.23) esta teoría es conocida como la teoría de los dos factores de la satisfacción.

Se dice que existe dos grupos o aspectos laborales: las circunstancias personales que están referidas al interior del sujeto y sus interpretaciones personales y las circunstancias del trabajo como: beneficios, reconocimientos, políticas empresariales, entorno físico, seguridad, compañeros, entre otros. El balance que se presenta entre lo obtenido y lo esperado da como resultado la satisfacción o insatisfacción.

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias y también cuando les disgusta, pues es evidente en el desempeño de sus labores, aunque en muchas ocasiones se pueda aparentar, lo cierto es que los trabajadores en algún momento manifiestan sus verdaderos sentimientos hacia su labor, dando por sentado que existen diversas reacciones de acuerdo al grado de satisfacción que posean.

Esta investigación se alinea con el pensamiento de Robbins (2009) quien manifiesta que la satisfacción laboral es un sentimiento que se tiene hacia el trabajo, pero que es el resultado de una evaluación del mismo, viendo en ello sus beneficios y lo que significa para el trabajador, en el caso de los docentes, se ve reflejado en la manera cómo se sienten trabajando en su centro de labores y además en lo que reciben como parte de esa labor.

¿A qué se debe la satisfacción en el trabajo?

Existen muchos factores que influyen en esta respuesta, pero los más notorios tienen que ver con el trabajo en sí, el pago, las oportunidades, la supervisión y los compañeros. Es interesante que los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfacen a la mayoría de los trabajadores, es decir, la

mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otros que sea predecible y rutinario.

Por otro lado, existe una fuerte relación entre la satisfacción y el salario, pues para muchas personas es determinante al aceptar un empleo y las condiciones laborales, sin embargo, no garantiza la felicidad, ya que en muchos estudios realizados, se observa que los que más ganan no necesariamente son los más felices.

La satisfacción en el trabajo no sólo consiste en las condiciones en que se desenvuelve. La personalidad también juega un rol importante. A las personas que son menos positivas respecto de sí mismas es menos probable que les guste su trabajo. Los estudios revelan que las personas que tienen autoevaluaciones fundamentales positivas están más satisfechos con su trabajo que quienes las tienen negativas. “No sólo ven su trabajo como algo satisfactorio e interesante, también es más probable que se inclinen en primer lugar hacia los trabajos desafiantes” Robbins(p.86).

La satisfacción en el trabajo tiene que ver con ciertas actitudes que hacia el mismo tienen los trabajadores, estas actitudes son las siguientes:

Involucramiento en el trabajo: éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona con el anterior es el de otorgar facultad de decisión a los trabajadores, donde ellos puedan ejercer influencia en su ambiente de trabajo.

Compromiso organizacional: esta actitud se define como el grado en que un empleado se identifica con una institución en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. El compromiso organizacional va más allá del puesto en el que se desempeñan los trabajadores, está relacionado con hacer cumplir los objetivos, las metas, la misión y la visión de la organización y hacerlos suyos.

Percepción del apoyo organizacional: es el grado en que los empleados sienten que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar, algunas investigaciones demuestran que los trabajadores tienen la percepción de que sus organizaciones les dan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que brindan apoyo.

Identificación del empleado: se define como el involucramiento, la satisfacción, y el entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Un trabajador que se siente identificado con su trabajo va a demostrar pasión, y una fuerte conexión con su empresa, los empleados sin identificación en esencia aportan un “horario”, dan su tiempo, pero no su energía o atención en su trabajo.

Dimensiones de la variable satisfacción laboral

Según Palma (2004), la satisfacción laboral tiene ciertos aspectos que se ven en el desarrollo de las tareas en el centro de trabajo y éstas tienen que ver con las siguientes:

Dimensión 1. Significación de la tarea.

Palma (2004) define como la “Disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material” (p. 21).

De otro lado Robbins (2009) menciona el término “involucramiento en el trabajo”, para referirse al grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. “Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa”. Robbins (p.79).

Los trabajadores que se sientan a gusto con su puesto de trabajo y con las condiciones laborales, también deben identificarse con su tarea, debe serle valiosa e importante para el desarrollo de la organización, pues sienten que su aporte es significativo, valoran lo que hacen dentro de la institución.

Un término que se relaciona con este concepto es el de **otorgar facultad de decisión en forma psicológica** que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo. Un ejemplo de esto se dio en Singapur, donde se descubrió que los mejores líderes dan facultad de decisión a sus empleados por medio de involucrarlos en las decisiones significativas, haciéndolos sentir que su trabajo es importante y concederles discrecionalidad para que “hagan sus propias cosas”

Dimensión 2. Reconocimiento personal y/o social.

Palma (2004) define como “Tendencia evaluativa del trabajo en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a logros en el trabajo o por el impacto de éstos en resultados indirectos” (p. 21)

El reconocimiento personal en un trabajo permite al empleado crecer, sentirse reconocido, valorado, con aspiraciones, y en algunas ocasiones da oportunidades de desarrollo, es pues, muy valioso para el empleado que se le dé los reconocimientos que se merece por su desempeño laboral, un empleado bien reconocido, será más productivo ya que, se sentirá más cómodo sabiendo que su trabajo vale la pena y que es valorado por la organización.

“Los programas de reconocimiento van desde “gracias” en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad” Robbins (p. 235)

El reconocimiento, nos dice Robbins, no cuesta nada, pues el dar las gracias es gratis, sin embargo, cuán valioso puede ser como generador de nuevas actitudes en los empleados. Los gerentes o administradores deben reconocer la labor de sus trabajadores estimularlos a seguir con lo que hacen bien, lo pueden hacer de muchas maneras, por ejemplo, en algunas organizaciones se publican los nombres de los trabajadores más destacados durante el mes, también si se quiere hacer algo más personal, se puede escribir cartas de felicitación a los trabajadores destacados, o hacer llamadas telefónicas de manera personal para

hacer saber lo valioso que significa para ellos la labor que el trabajador está realizando.

En el ámbito educativo, en el transcurrir del tiempo la carrera docente ha sufrido cambios debido a distintos factores, como el aspecto económico, las condiciones laborales, la evaluación de desempeño, entre otras. Estos cambios han producido reacciones diversas, que se han manifestado en el desarrollo profesional y la satisfacción laboral, pues existen respuestas positivas y negativas.

El Estado peruano está llevando a cabo una serie de acciones entre las cuales se encuentra el reconocimiento de la labor docente, para lo cual viene desarrollando distintas estrategias como las evaluaciones, los ascensos de escala magisterial que conlleva a un aumento salarial, podríamos decir que de alguna manera, se está revalorando la labor de los docentes peruanos, aunque es cierto que todavía hay mucho por realizar para mantener realmente satisfechos y contentos a los docentes en las aulas.

Dimensión 3. Beneficios económicos.

Palma (2009) define como “Disposición al trabajo en función a aspectos normativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada” (p. 21). La remuneración puede estar regulada por una escala salarial acompañada tal vez por ingresos adicionales como las horas extras, primas salariales en caso al trabajador se le haya asignado funciones o responsabilidades adicionales.

En los beneficios económicos hay que tener en cuenta ciertos aspectos como:

Qué pagar: establecer una estructura de pagos.

Establecer de inicio niveles de pago es complejo y significa equilibrar la igualdad interna (el valor del trabajo para la organización) y la igualdad externa (competitividad de una empresa con respecto al salario que pagan otras del mismo rubro). Si se paga más se obtendrán empleados mejor calificados y más motivados que permanecerán más tiempo en la organización.

Cómo pagar: compensar a los empleados individuales mediante programas de pago variable.

Donde se pague de acuerdo a su desempeño, reconocer el valor de su trabajo y su aporte a la organización, así, se paga no por un sueldo sino, por cómo se desempeña el trabajador, ya no por sus credenciales, ni por su antigüedad, sino por su mayor o menor productividad. Algunos de estos pagos variables pueden ser: pago a destajo, pago con base en el mérito, bonos, pago con base en las aptitudes, planes de reparto de utilidades, reparto de las mejoras, planes de propiedad de acciones para los empleados.

Los programas de pago variable realmente elevan la productividad y la motivación, se han realizado estudios donde ciertas organizaciones que tienen planes de reparto de utilidades tienen niveles de rentabilidad superiores a los de aquellas que carecen de dichos planes, por otro lado se demostró en otras investigaciones que si bien los planes de pago a destajo o por rendimiento estimulaban niveles más altos de productividad, este efecto positivo no se observaba en los trabajadores con aversión al riesgo. Robbins (2009)

Todo esto tiene que ver con la satisfacción laboral, ya que se sabe que cuando un empleado está bien pagado o siente que está siendo bien remunerado, tiene una actitud más positiva hacia la labor que desempeña, teniendo como consecuencia que produzca más y genere mayor rentabilidad para la organización, lo que podría generar mayores beneficios económicos para su persona.

1.4 Formulación del problema.

En tal sentido, esta investigación plantea el siguiente problema:

1.4.1 Problema general

¿De qué manera la Cultura Organizacional incide en la Satisfacción Laboral de los docentes de la Institución Educativa “Enrique Milla Ochoa”, del distrito de Los Olivos, el año 2017?

1.4.2 Problemas específicos

Problema Específico 1.

¿De qué manera la comunicación organizacional incide en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2017?

Problema Específico 2.

¿De qué manera la motivación del personal incide en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2017?

Problema Específico 3.

¿De qué manera las condiciones de trabajo incide en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2017?

1.5 Justificación del estudio

El presente trabajo de investigación tiene su importancia porque en él se ve cómo determina la cultura en la satisfacción en el trabajo de las personas, se debe tener en cuenta que cada población y en especial los asentamientos humanos, están conformados por personas que tienen distintas formas de ver la vida, costumbres y tradiciones, a esto llamamos cultura, esta cultura se transmite a través de las personas a las distintas organizaciones y esto de alguna manera afecta al desempeño y satisfacción dentro del trabajo, es por eso que es importante entender y conocer de qué manera se da esta influencia para hacer los cambios necesarios o para fortalecer los hechos positivos.

1.5.1 Justificación Teórica.

El presente trabajo de investigación brinda información básica sobre la cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral, busca establecer un conjunto de conocimientos, es relevante porque permite ampliar los datos que se tienen sobre la cultura organizacional y cómo incide en la satisfacción laboral de los trabajadores de las instituciones educativas.

1.5.2 Justificación Social.

El presente trabajo de investigación se justifica desde el punto de vista social en la medida en que se refleja y se percibe una relación entre la cultura

organizacional y la satisfacción laboral, por ello se pueden hacer los cambios necesarios para conseguir una mayor satisfacción en el trabajo, que luego repercutirá en beneficio de los estudiantes, pues teniendo docentes satisfechos, se puede lograr mejores trabajadores.

1.5.3 Justificación Pedagógica.

Desde el punto de vista pedagógico, el presente trabajo de investigación tiene como propósito dar a conocer la importancia de la cultura organizacional para conseguir una mayor satisfacción laboral, de esta manera se puede tener una base a futuras investigaciones referentes al tema investigado. Por otro lado, ayuda a identificar los efectos que produce la cultura organizacional en el trabajo docente y que repercutirá en su desempeño y en el logro de los objetivos de aprendizaje.

1.6 Hipótesis:

1.6.1 Hipótesis general.

La cultura organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa” del distrito de Los Olivos, 2017

1.6.2 Hipótesis específicas.

Hipótesis específica 1

La comunicación organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, del distrito de Los Olivos, 2017.

Hipótesis específica 2

La motivación del personal incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, del distrito de Los Olivos, 2017.

Hipótesis específica 3

Las condiciones laborales inciden significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, del distrito de Los Olivos, 2017.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general.

Determinar la incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral en los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2017

1.7.2 Objetivos específicos.

Objetivo específicos 1

Determinar cómo incide la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2017

Objetivo específicos 2

Determinar cómo incide la motivación del personal en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2017

Objetivo específicos 3

Determinar cómo inciden las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2017

II. Método

2.1 Diseño de investigación

Tipo de estudio.

El tipo de estudio realizado es de tipo básico y que según Valderrama (2013, p.164) busca explorar las diferentes teorías existentes en relación al problema de estudio. Este tipo de investigación es también llamada pura o fundamental. Está destinado a aportar un cuerpo organizado de conocimientos y no produce necesariamente resultados de utilidad inmediata.

Sánchez y Reyes (2006, citado por Soto 2014) sobre la investigación básica dicen: “También llamada pura o fundamental, lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico” (p.36)

El nivel o alcance de investigación es explicativo sobre lo cual Yuni y Urbano (2006, p.81), señalan que se basan en la búsqueda de las relaciones de causalidad. Se tratan de establecer las relaciones de causa y efecto entre dos variables, en estos estudios además de establecer las relaciones de causa y efecto, también se pueden establecer las magnitudes de cambio entre dos variables y permite conocer cómo influye una sobre la otra.

Diseño.

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, de tipo correlacional causal ya que no se hará ningún experimento alguno, ni se aplicará algún tratamiento o programa, esto quiere decir que no habrá ninguna manipulación de variables, pues se observará cómo se comportan las variables en un determinado momento y en un contexto natural, describiendo entre ellas una relación de causa y efecto.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) sobre el corte transversal señalaron:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p. 151).

Cohen y Manion (2002) dicen respecto a las investigaciones transversales:

Un estudio transversal es aquel produce una fotografía instantánea de una población en un momento determinado. El resumen o compendio de un

estudio transversal es un censo nacional en el que una muestra representativa de la población formada por individuos de diferentes edades, diferentes ocupaciones, diferente educación e ingresos y residentes en diferentes partes del país, es entrevistada en el mismo día. (p. 103).

Metodología.

El término metodología se define como el grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de un objetivo, o serie de objetivos que dirige una investigación científica. Este término se encuentra vinculado directamente con la ciencia, sin embargo, la metodología puede presentarse en otras áreas como la educativa, en donde se encuentra la metodología didáctica o la jurídica en el derecho.

En la presente investigación se ha utilizado el método hipotético – deductivo ya que permite probar hipótesis a través de un diseño o estructura, además porque busca la objetividad y mide variables, este método permite probar la verdad o falsedad de las hipótesis.

Bernal (2006) manifiesta que el método hipotético deductivo consiste en “un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o aceptar tales hipótesis deduciendo de ellas, conclusiones que deben confrontarse con hechos” (p.56).

2.2. Variables, operacionalización

2.2.1 Definición conceptual Cultura organizacional.

Robbins (2013) planteó que:

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. (p. 551)

2.2.2 Definición conceptual Satisfacción laboral.

Robbins (2013) definió la satisfacción laboral como: “el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña”. (p. 83)

2.2.3 Definición operacional.

Tabla 1

Variable cultura organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas de medición	Niveles y rangos
Comunicación organizacional	Muestra buen nivel de comunicación	1 - 7		Débil [20 - 46]
	La comunicación está direccionada			Moderado [47 -73]
Motivación del personal	Promueve actividades e incentiva	8 - 14	Nunca= 1	Débil [20 - 46]
	Busca satisfacción personal		Casi nunca= 2	Moderado [47 -73]
Condiciones laborales	Presenta condiciones sociales y ambientales adecuadas	15 - 20	Raras veces= 3	Fuerte [74 100]
			Casi siempre= 4	
			Siempre= 5	Débil [20 - 46]
				Moderado [47 -73]
				Fuerte [74 100]

Fuente: adaptado de Ubillús (2014)

Tabla 2

Variable satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas de medición	Niveles y rangos
Significación de la tarea	Muestra disposición al trabajo respecto al esfuerzo requerido Considera importante su trabajo para su realización personal. Considera importante su trabajo frente a otras tareas.	1 -7		Bajo [20 - 46]
				Regular [47 -73]
			Insatisfecho= 1	Alto [74 100]
			Poco satisfecho= 2	
Reconocimiento personal	Valora sus propios logros obtenidos Reconocen su trabajo respecto a sus logros obtenidos.	8 - 13	Satisfecho= 3	Bajo [20 - 46]
			Muy satisfecho= 4	Regular [47 -73]
			Totalmente satisfecho= 5	Alto [74 100]
Beneficios económicos	Muestra conformidad con su remuneración			Bajo [20 - 46]
	Muestra disposición al trabajo en función a incentivos económicos	14 - 20		Regular [47 -73]
				Alto [74 100]

Fuente: adaptado de Quispe, (2013)

2.3. Población y muestra

2.3.1 Población.

La población de esta investigación está conformada por todos los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa” que comprende un total de 80 docentes distribuidos entre primaria y secundaria.

Según Kerlinger y Lee (2002, citados por Soto 2014) definieron a la población como:

“El grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. Este grupo también se conoce como población objetivo o universo”. (p. 135).

2.3.2 Muestra.

Según Hernández, Fernández y Baptista (citados por Soto, 2014), indicaron que: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (...)” p.62

En este caso, al ser toda la población en estudio la muestra, estamos hablando de una muestra poblacional no probabilística, por conveniencia. Según Sánchez y Reyes (2002, citados por Soto 2014), señalaron que:

El muestreo es no probabilístico cuando no se conoce la probabilidad o posibilidad de cada uno de los elementos de una población de poder ser seleccionados en una muestra. Es un tipo de muestreo que es usado muy frecuentemente por la facilidad con que puede obtenerse una muestra; aun cuando se desconozcan las bases para su ejecución.

2.4. Técnicas e instrumentos

2.4.1 Técnicas de recolección de datos.

Para recoger información sobre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral se empleará la técnica de la encuesta, por ser una técnica de adquisición

de información sociológica, a través de una entrevista previamente elaborada y aprobada.

La encuesta facilita la recolección de datos, además permite que se pueda aplicar en un omento determinado y sin personal especializado.

Cohen y Manion (2002) refirieron respecto a las encuestas:

Típicamente, las encuestas reúnen los datos en un momento particular con la intención de: a) describir la naturaleza de las condiciones existentes, b) identificar normas o patrones contra los que se puedan comparar las condiciones existentes, o c) determinar las relaciones que existen entre acontecimientos específicos. Así, las encuestas pueden variar en sus niveles de complejidad; desde las que proporcionan simples informes de frecuencia a aquellas que presentan análisis de relaciones. (p. 131)

2.4.2 Instrumentos de recolección de datos.

Para el recojo de la información se utilizarán dos cuestionarios uno para cada variable, cada uno de estos cuestionarios constará de 20 preguntas o ítems, el primer cuestionario estará dividido en cinco categorías, el segundo cuestionario estará dividido en siete categorías, con respuestas de alternativa múltiple politómicos.

Ficha técnica del instrumento de la variable Cultura organizacional:

Autor	:	Walter Tejada Ruiz
Año	:	2017
Tipo de instrumento	:	Encuesta
Objetivo	:	Evaluar el nivel de la cultura organizacional
Población	:	Personal docente de la institución educativa Enrique Milla Ochoa.
Número de ítems	:	20
Aplicación	:	Directa
Tiempo de administración:		15 minutos

Normas de aplicación : El personal encuestado marcará en cada ítem de acuerdo a lo que considere respecto a la variable descrita.

Escala : De Likert con 5 alternativas

Niveles y rango : Se establecen los siguientes:

Nivel	Rango
Débil	(20 – 46)
Moderado	(47 – 73)
Fuerte	(74 – 100)

Ficha técnica del instrumento de la variable Satisfacción laboral:

Autor : Walter Tejada Ruiz

Año : 2017

Tipo de instrumento : Encuesta

Objetivo : Evaluar el nivel de la satisfacción laboral

Población : Personal docente de la institución educativa Enrique Milla Ochoa.

Número de ítems : 20

Aplicación : Directa

Tiempo de administración: 15 minutos

Normas de aplicación : El personal encuestado marcará en cada ítem de acuerdo a lo que considere respecto a la variable descrita.

Escala : De Likert con 5 alternativas

Niveles y rango : Se establecen los siguientes:

Nivel	Rango
Bajo	(20 – 46)
Regular	(47 – 73)
Alto	(74 – 100)

2.4.3 Validez.

La validación del instrumento se desarrolló por juicio de expertos, es decir que el diseño y elaboración fue de fuente propia con la revisión y asesoría de un experto para el desarrollo pertinente de los ítems, posteriormente fueron tres expertos quienes revisaron y elaboraron precisiones las cuales fueron levantadas.

Tabla 3

Validez de cuestionario cultura organizacional

Validador	Resultado
Mgr Dennis Jaramillo Osco	Aplicable
Mgr Segundo Pérez Díaz	Aplicable
Dr Felipe Guizado Oscco	Aplicable

Tabla 4

Validez de cuestionario satisfacción laboral

Validador	Resultado
Mgr Dennis Jaramillo Osco	Aplicable
Mgr Segundo Pérez Díaz	Aplicable
Dr Felipe Guizado Oscco	Aplicable

2.4.4 Confiabilidad.

De igual manera, la confiabilidad del instrumento partió de someter el mismo al SPSS, obteniendo una confiabilidad de 0,905 para la variable cultura organizacional y 0,869 para la variable satisfacción laboral. Sometiendo los instrumentos a una prueba piloto administrada a un grupo de docentes de características similares a la muestra real

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad variable Cultura organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,905	20

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad variable Satisfacción laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	20

2.5. Métodos de análisis de datos

El método a utilizar para el análisis de datos será el método descriptivo por la naturaleza de la investigación y a razón de la cantidad considerada como muestra, para la estadística se utilizará la prueba de regresión lineal; asimismo se utilizará el programa SPSS versión 23 para el procesamiento de los resultados, los cuales serán expresados en cuadros de datos y variables como también representados en cuadros estadísticos y su correspondiente análisis.

Los cuadros que se elaboren serán descritos e interpretados, se aplicará la prueba estadística de regresión lineal, para la contrastación de las variables.

2.6. Aspectos éticos

La presente investigación se vincula con la ética por los siguientes motivos:

Las encuestas han sido desarrolladas de manera anónima, sin poner en riesgo a ninguno de los encuestados.

Los datos vertidos en la investigación son verdaderos y sin ninguna manipulación.

Las personas encuestadas no han sido manipuladas o coaccionadas a responder de una u otra manera cada uno de los ítems.

La aplicación de las encuestas ha sido con previa coordinación y permiso de la dirección de la IE, sin pasar por alto a la autoridad.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos.

3.1.1 Cultura organizacional.

Tabla 7

Distribución de frecuencia de la variable cultura organizacional de la I. E. Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Válido	Débil	60-63	17	21,3
	Moderado	64-67	48	60,0
	Fuerte	68-71	15	18,8
	Total		80	100,0

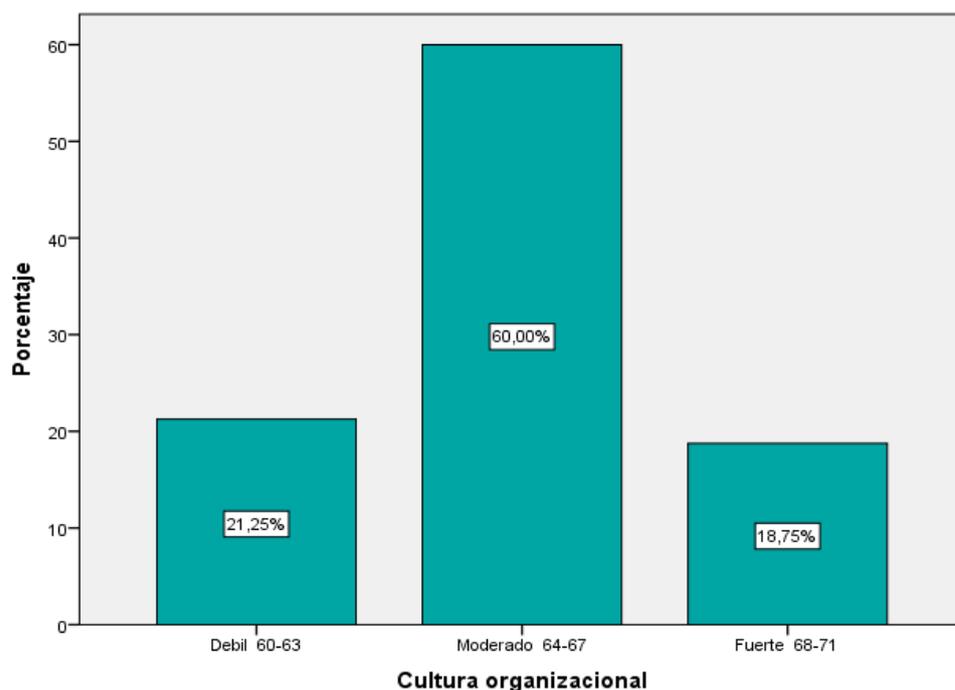


Figura 1. Niveles de la cultura organizacional de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017

Interpretación De los datos consignados en la tabla 7 y figura 1, se observa que para los docentes de la IE en estudio la cultura organizacional se encuentra en un nivel moderado con un 60%, seguido del nivel débil con un 21,2% y el nivel fuerte con un 18,7%

3.1.2 Dimensiones de Cultura organizacional

Tabla 8

Distribución de frecuencia de las dimensiones de cultura organizacional de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Comunicación organizacional	Débil	19-21	30	37,5
	Moderado	22-24	41	51,2
	Fuerte	25-27	9	11,3
Motivación del personal	Débil	19-21	7	8,8
	Moderado	22-24	44	55,0
	Fuerte	25-25	29	36,3
Condiciones laborales	Débil	19-21	10	12,5
	Moderado	22-24	55	68,8
	Fuerte	25-26	15	18,8

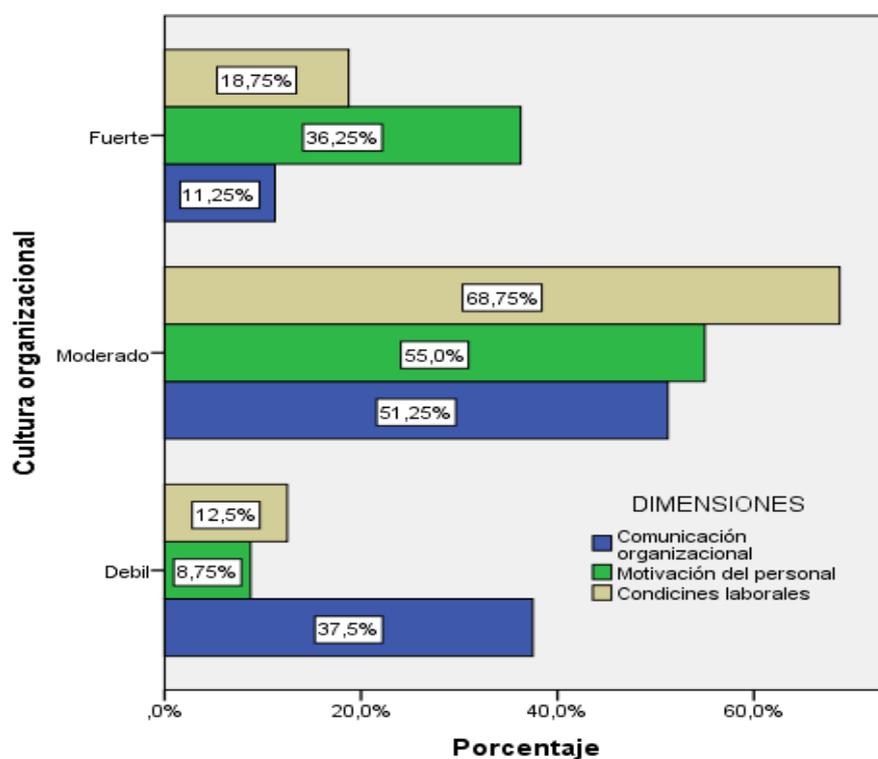


Figura 2. Niveles por dimensiones de cultura organizacional de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017

Interpretación

Respecto a la primera dimensión, Comunicación organizacional, se puede observar que los encuestados consideran que esta dimensión se encuentra en un nivel moderado con un 51,2%, seguido del nivel fuerte con un 22,5% y el nivel débil con un 15%, igual que la motivación del personal se encuentra en un 55% en el nivel moderado, mientras que en el nivel fuerte con un 36% y en el nivel débil con un 8,8%, finalmente la dimensión condiciones laborales se encuentra en un nivel moderado con un 68,8%, en el nivel fuerte con un 18,8% y en el nivel débil con un 12,5%.

3.1.3 Satisfacción laboral.

Tabla 9

Distribución de frecuencia de la variable satisfacción laboral de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Válido	Bajo	58-61	23	28,7
	Regular	62-65	42	52,5
	Alto	66-69	15	18,8
	Total		80	100,0

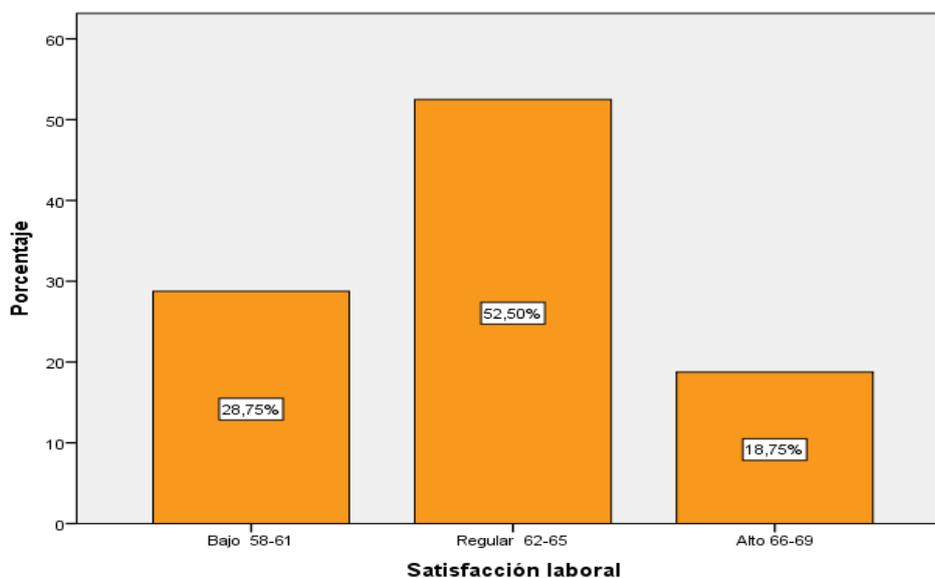


Figura 3. Niveles de la satisfacción laboral de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017

Interpretación

Respecto a la variable Satisfacción laboral de los docentes de la institución en estudio, arrojó un resultado de 52,5% en un nivel regular, seguido del nivel bajo con un 28,7% y el nivel alto con un 18,7%

3.1.4 Dimensiones de Satisfacción laboral

Tabla 10

Distribución de frecuencia de las dimensiones de satisfacción laboral de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Significación de la tarea	Bajo	23-25	23	28,75
	Regular	26-28	36	45,0
	Alto	29-31	21	26,25
Reconocimiento personal	Bajo	18-20	12	15,0
	Regular	21-23	46	57,5
	Alto	24-27	22	27,5
Beneficios económicos	Bajo	10-12	25	31,25
	Regular	13-15	36	45,0
	Alto	16-19	19	23,75

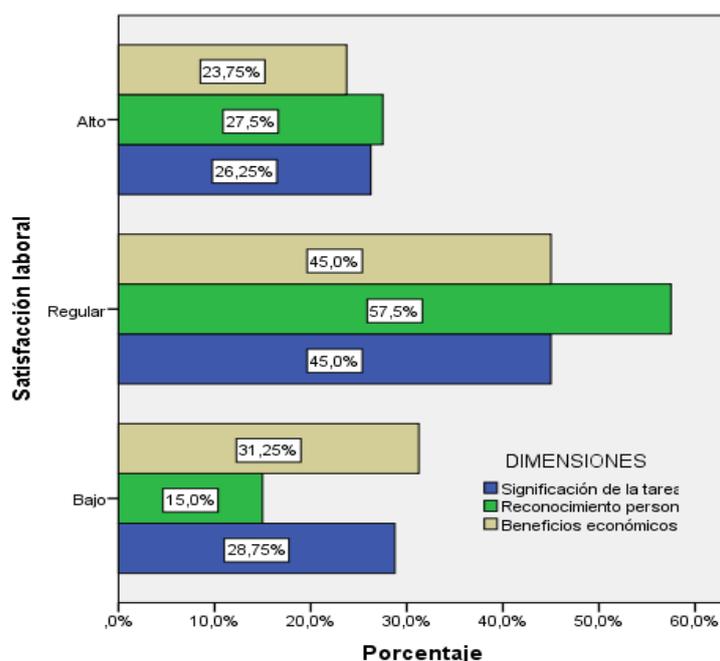


Figura 4. Niveles por dimensiones de satisfacción laboral de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017

Interpretación

De la primera dimensión de la segunda variable: significación de la tarea, en los docentes encuestados, se observa que esta dimensión se encuentra en un nivel regular con un 45,%%, seguido del nivel bajo con un 28,7% y el nivel alto con 26,2%, asimismo de la dimensión reconocimiento personal, los docentes que participaron en este estudio consideran que ésta se encuentra en un nivel regular con un 57,5%, seguido por un 27,5% en un nivel alto, y un 15% en un nivel bajo; finalmente, la tercera dimensión beneficios económicos, los resultados obtenidos reflejan que esta dimensión se encuentra en un nivel regular, pues los docentes en estudio respondieron con un 45% en este nivel, frente a un 31,2% en el nivel bajo y 23,7% en el nivel alto.

3.2 Resultados inferenciales

3.2.1 Cultura organizacional y satisfacción laboral

Hipótesis general.

Ho: La cultura organizacional no incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa” del distrito de Los Olivos, 2017

H1: La cultura organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa” del distrito de Los Olivos, 2017

Tabla 11

Pruebas de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017.

Bondad de ajuste					
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado	
Pearson	1,476	2	,478	Cox y Snell	,094
Desviación	1,444	2	,486	Nagelkerke	,108
				McFadden	,049

Función de enlace: Logit.

Según los resultados de la tabla 11 la prueba de chi cuadrado donde $p: ,486 > ,05$ el modelo y los resultados están explicando la dependencia de ambas variables y la prueba de Nagelkerke indica que existe un 10,8% de la variación de la satisfacción laboral está explicada por la variable incluida en el modelo.

Tabla 12

Pruebas de incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017.

		Estimaciones de parámetro					95% de intervalo de confianza	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[SALAB1 = 1,00]	-2,335	,579	16,255	1	,000	-3,470	-1,200
	[SALAB1 = 2,00]	,245	,501	,240	1	,624	-,736	1,227
Ubicación	[CULOR1=1,00]	-1,591	,709	5,042	1	,025	-2,980	-,202
	[CULOR1=2,00]	-1,642	,603	7,429	1	,006	-2,823	-,461
	[CULOR1=3,00]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Interpretación.

Como se observa en la tabla 12, se tiene que la puntuación Wald para el modelo probado indica que la variable independiente (cultura organizacional) aporta significativamente a la predicción de la variable dependiente (satisfacción laboral), Wald 5,042; gl: 1 y $p: ,025 < ,05$, resultado que permite afirmar que la cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa.

3.2.1 Comunicación orgnizcional y satisfacción laboral

Hipótesis específica 1.

Ho: La comunicación organizacional no incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, de Los Olivos, 2017.

H1: La comunicación organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, de Los Olivos, 2017.

Tabla 13

Prueba de ajuste de los modelos pseudo R cuadrado de incidencia de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017.

Bondad de ajuste					
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado	
Pearson	1,013	2	,603	Cox y Snell	,239
Desvianza	,970	2	,616	Nagelkerke	,272
				McFaden	,130

Función de enlace: Logit.

Tabla 14

Pruebas de incidencia de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017.

Estimaciones de parámetro								
							95% de intervalo de confianza	
							Límite inferior	Límite superior
		Estima	Error	Wald	gl	Sig.		
		ción	estándar					
Umbral	[SALAB1 = 1,00]	-2,674	,722	13,702	1	,000	-4,090	-1,258
	[SALAB1 = 2,00]	-,129	,653	,039	1	,843	-1,410	1,151
Ubicación	[COMU1=1,00]	-1,903	,768	6,140	1	,013	-3,407	-,398
	[COMU1=2,00]	-1,887	,745	6,411	1	,011	-3,349	-,426
	[COMU1=3,00]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Interpretación.

Según los resultados de la tabla 13 la prueba de chi cuadrado donde $p: ,603 > ,05$ indica que en el modelo y los resultados están explicando la dependencia de ambas variables y la prueba de Nagelkerke muestra que el 27,2% de la variación de la satisfacción laboral está explicada por la dimensión comunicación organizacional incluida en el modelo.

Según los resultados de la tabla 14, la puntuación Wald para el modelo probado indica que la dimensión comunicación organizacional aporta significativamente a la predicción de la variable satisfacción laboral (Wald 6,140, gl: 1 y $p: ,013 < 0,5$) por lo que se afirma que la comunicación organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017.

3.2.3 Motivación del personal y satisfacción laboral

Hipótesis específica 2.

Ho: La motivación del personal no incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, de Los Olivos, 2017

H1: La motivación del personal incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, de Los Olivos, 2017

Tabla 15

Pruebas de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de incidencia de la motivación del personal en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017.

Bondad de ajuste				
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado
Pearson	3,801	2	,149	Cox y Snell ,058
Desvianza	4,483	2	,106	Nagelkerke ,067
				McFadden ,030

Función de enlace: Logit.

Tabla 16

Pruebas de incidencia de la motivación del personal en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017.

		Estimaciones de parámetro					95% de intervalo de confianza	
		Estima	Error	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
		ción	estándar					
Umbral	[SALAB1 = 1,00]	-,383	,363	1,112	1	,292	-1,094	,329
	[SALAB1 = 2,00]	2,109	,445	22,467	1	,000	1,237	2,981
Ubicación	[MOTI1=1,00]	1,590	,827	3,691	1	,055	-,032	3,211
	[MOTI1=2,00]	,735	,466	2,487	1	,115	-,179	1,649
	[MOTI1=3,00]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Interpretación.

Según los resultados de la tabla 15 la prueba de chi cuadrado donde $p: ,149 > ,05$ indica que en modelo y los resultados están explicando la dependencia de ambas variables y la prueba de Nagelkerke muestra 6,7% de la variación de la satisfacción laboral está explicada por la dimensión motivación del personal, incluida en el modelo.

Según los resultados de la tabla 16, la puntuación Wald para el modelo probado indica que la dimensión motivación del personal aporta significativamente a la predicción de la variable satisfacción laboral porque (Wald 3,691; gl: 1 y $p: ,055 > ,05$) lo que permite afirmar que la motivación del personal no influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los olivos, 2017.

3.3.3 Condiciones laborales y satisfacción laboral

Hipótesis específica 3.

Ho: Las condiciones laborales no inciden significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, de Los Olivos, 2017.

H1: Las condiciones laborales inciden significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, de Los Olivos, 2017.

Tabla 17

Pruebas de ajuste de los modelos y pseudo R cuadrado de incidencia de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017.

Bondad de ajuste					
	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R cuadrado	
Pearson	1,425	2	,490	Cox y Snell	,022
Desviación	1,456	2	,483	Nagelkerke	,025
				McFadden	,011

Función de enlace: Logit.

Tabla 18

Pruebas de incidencia de las condiciones laborales en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos 2017.

Estimaciones de parámetro								
							95% de intervalo de confianza	
		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Umbral	[SALAB1 = 1,00]	-1,382	,527	6,873	1	,009	-2,415	-,349
	[SALAB1 = 2,00]	1,035	,514	4,056	1	,044	,028	2,042
Ubicación	[COLAB1=1,00]	-1,015	,789	1,657	1	,198	-2,561	,530
	[COLAB1=2,00]	-,490	,561	,764	1	,382	-1,589	,609
	[COLAB1=3,00]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Interpretación.

Según los resultados de la tabla 17 la prueba de chi cuadrado donde $p: ,490 > ,05$ indica que en el modelo y los resultados están explicando la dependencia de ambas variables y la prueba de Nagelkerke muestra que el 2,5% de la variación de la satisfacción laboral está explicada por la dimensión condiciones laborales, incluida en el modelo.

Según los resultados de la tabla 18, la puntuación Wald para el modelo probado indica que la dimensión condiciones laborales no aporta significativamente a la predicción de la variable satisfacción laboral porque (Wald 1,657; gl: 1 y $p: ,198 > ,05$) por lo que se afirma que las condiciones laborales no influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017.

IV. Discusión

Discusión

Para describir el nivel en que se encuentra la cultura organizacional de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, se planteó la hipótesis general donde se afirmaba que la cultura organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral, se recogió la percepción que tienen los docentes obteniéndose como resultado que un 60% de los docentes consideran que la cultura organizacional se encuentra en un nivel moderado, del mismo modo en relación a la satisfacción laboral se obtuvo que el 52,5% considera que esta variable se encuentra en un nivel regular. Respecto a la incidencia de la variable cultura organizacional en la satisfacción laboral se encontró que sí existe incidencia significativa (Wald 5,042; gl: 1 y p: ,025 <,05). Esto quiere decir que como lo dijo Chiavenato (2009), “la cultura comprende valores, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p.120); en el caso de estudio, estos aspectos se encuentran en un nivel moderado en los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, de esta manera se transmiten a quienes se incorporan recientemente a la institución y quienes ya están inmersos en ella, se preocupan por mantenerlos.

La motivación con un 55,5% en un nivel moderado, hace suponer que los docentes se encuentran con mucha predisposición para realizar sus funciones dentro de la institución lo cual repercutirá en los logros de los objetivos académicos en los estudiantes que tienen a su cargo, además sus funciones se realizan adecuadamente consiguiendo que la IE destaque en la zona. Asimismo se obtuvo que esta dimensión no influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes (Wald 3,691; gl: 1 y p: ,055 > ,05). Este resultado se opone a lo obtenido por Chacón de Arenas (2008), en su estudio “Clima Institucional y Satisfacción laboral de los docentes de III etapa de la Unidad Nacional Cortijos de Acarigna Estado Portuguesa” Venezuela; quien encontró en su estudio que los docentes se veían limitados en su trabajo, pues no se les recompensaba y no todos tienen sentido de pertenencia lo que originaba poca satisfacción.

Este estudio partió de la hipótesis específica 1, que la comunicación organizacional incide significativamente en la satisfacción laboral de los docentes

de la IE Enrique Milla Ochoa, el análisis de los resultados por medio de la regresión logística indicó que ésta sí se da. Según los resultados (Wald 6,140, gl: 1 y p: ,013 < 0,5) por lo que se afirma que la comunicación organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017, al respecto Ramírez (2010), encontró que la comunicación era uno de los elementos importantes destacado por los docentes a quienes estudió, de lo cual se puede deducir que la comunicación sí es necesaria para conseguir la satisfacción dentro del centro de labores. Teniendo en cuenta a su vez, que la comunicación tiene distintas funciones como la de controlar, motivar, expresar emociones e informar, de acuerdo a lo afirmado por Robbins (2009).

Respecto a la hipótesis específica 2, la motivación del personal no es un elemento que incida significativamente en la satisfacción laboral ya que su nivel es moderado. Al respecto Ruiz (2013) en su investigación *Cultura Organizacional y motivación laboral docente en la IE "Ariosto Matellini Espinoza" de Chorrillos 2013*; demostró que existe una relación moderada entre la motivación docente y la cultura organizacional, de tal manera que podemos decir que la motivación es importante y está presente en la cultura organizacional.

Esto se refuerza con lo manifestado por Robbins (2009), cuando dice que los individuos pueden permanecer en su tarea si están lo suficientemente motivados hasta alcanzar sus objetivos; de esta forma se supone que al conseguir los objetivos tanto personales como institucionales se consigue una satisfacción laboral.

De acuerdo a la hipótesis específica 3, según los resultado, la puntuación Wald indica que la dimensión condiciones laborales no aporta significativamente a la predicción de la variable satisfacción laboral porque (Wald 1,657; gl: 1 y p: ,198 > ,05) por lo que se afirma que las condiciones laborales no influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017. Si consideramos que las condiciones laborales tienen que ver con el ambiente de trabajo, Hernández (2011), en su investigación *Un*

diagnóstico de la cultura organizacional en una IE el caso de la SEPI – UPIICSA en México, llegó a la conclusión de que existía un buen ambiente de trabajo, aunque no tenían la costumbre de trabajo en equipo y cada docente priorizaba sus propios objetivos. Por lo que se puede deducir que los docentes se desenvolvían mejor de manera individual, mientras que la convivencia quizá despertaba malestares entre ellos.

Finalmente para los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, las condiciones de trabajo no determinan su satisfacción laboral, pues consideran que las relaciones, el trato, el ambiente físico entre otros, se encuentran en un nivel moderado aceptable.

Respecto a la variable satisfacción laboral, se obtuvo el resultado de 52,5% en un nivel regular, asimismo dentro de esta variable se encontró que las dimensiones significación de la tarea , reconocimiento personal y beneficios económicos se encontraban también en el nivel regular con 45% , 57% y 45% respectivamente.

El resultado de estas dimensiones demuestra que los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa se encuentran no insatisfechos con sus labores, además representan un aparente conformismo, pues sus niveles así lo demuestran.

V. Conclusiones

Conclusiones

Primera

Del resultado estadístico se obtuvo que la variable independiente (cultura organizacional) aporta significativamente a la predicción de la variable dependiente (satisfacción laboral), Wald 5,042; gl: 1 y p: ,025 <,05, resultado que permite afirmar que la cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, aceptando la hipótesis alterna.

Segunda

Se encontró que según los resultados la comunicación organizacional aporta significativamente a la predicción de la variable satisfacción laboral (Wald 6,140, gl: 1 y p: ,013 < 0,5) por lo que se afirma que la comunicación organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017, aceptando la hipótesis alterna.

Tercera

Se halló que la dimensión motivación del personal no aporta significativamente a la predicción de la variable satisfacción laboral porque (Wald 3,691; gl: 1 y p: ,055 > ,05) lo que permite afirmar que la motivación del personal no influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los olivos, 2017, aceptando la hipótesis nula y rechazando la alterna.

Cuarta

Según los resultados, la dimensión condiciones laborales no aporta significativamente a la predicción de la variable satisfacción laboral porque (Wald 1,657; gl: 1 y p: ,198 > ,05) por lo que se afirma que las condiciones laborales no influyen significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa. Los Olivos, 2017, aceptando la hipótesis nula y rechazando la alterna.

VI. Recomendaciones

Recomendaciones

Primera

Se ha podido encontrar que existen condiciones que favorecen el trabajo de los docentes en la institución, por lo que se sugiere a los directivos que fomenten el trabajo en equipos y el reconocimiento de los mismos además fortalecer la cultura organizacional de la institución con reuniones de sensibilización y concientización en los docentes haciendo que cada uno asuma por convicción sus labores institucionales.

Segunda

Con respecto a la comunicación organizacional, se encontró que sí hay incidencia en la satisfacción laboral, por lo que se recomienda poner en práctica estrategias que sean necesarias como documentos personalizados, una comunicación directa con el docente, sobre todo oportuna, para que esta dimensión pase de estar en un nivel moderado a un nivel adecuado, teniendo en cuenta que la comunicación es básica para el desarrollo del trabajo organizado.

Tercera

Se sugiere establecer un sistema de reconocimientos a la labor docente, para que así esta dimensión pase al nivel adecuado y no se mantenga en el nivel moderado, como resoluciones de felicitación, reconocimientos públicos, entre otros; de esta manera el personal docente se sentirá más satisfecho de realizar su labor al sentirse que está siendo reconocido por ello.

Cuarta

Se recomienda realizar acciones para fortalecer las dimensiones: comunicación, condiciones laborales, significación de la tarea, reconocimiento personal para que de esa manera suban del nivel moderado al nivel adecuado, ya que hace suponer un estado de conformismo entre los docentes de la institución educativa. Tal vez aplicando un estudio similar en otra institución se pueda realizar un comparativo así encontrar las posibles causas.

VII. Referencias

- Altuve, G. (2013). *Cultura organizacional y su influencia en la calidad del Servicio del Colegio Privado Palma de Mallorca*. (Tesis para optar el grado de magister en Educación). Universidad Complutense. Madrid – España.
- Barraza, M. y Ortega, M. (2009). *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento*. Ponencia presentada en el X Congreso de investigación Educativa, Veracruz. México
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson educación.
- Chacón de Arenas, I.(2008). *Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la III etapa de la Unidad Nacional de los Cortijos de Acarigma estado Portuguesa. Venezuela*.
- Chan, P. (2008) *Estudio de los predictores de la satisfacción del personal docente de la Universidad Linda Vista*. México.
- Chiavenato I (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2° ed). Mexico DF: McGraw Hill
- Cohen, L y Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid – España: La muralla.
- Castillo, J. y Prieto, C. (1990): *Condiciones de trabajo, un enfoque renovador de la sociología del trabajo*, Madrid: CIS.
- Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1860/1/TFG-L%2064.pdf>
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. undécima edición. México: McGraw Hill
- Fischman, D. (2000). *El camino del líder*. Universidad Peruana de Ciencias

Aplicadas (UPC). Lima – Perú: El Comercio.

García, M. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*. Revista anual de psicología. Revistas de la Universidad de Oviedo. España.

Recuperado de: <http://www.unioviedo.net/reunido/index.php/PST/article/view/8146>

Gibson, Ivancevich y Donnelly. (2013). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. 13° Edición. México: McGraw – Hill.

Gogín, L y Moscol, F (2013), *Satisfacción laboral y la gestión pedagógica en los docentes de las IE Estatales del nivel secundaria en la red 03 UGEL 06*.

(Tesis para obtener el grado de Magister educación con mención en docencia gestión educativa). Ate Vitarte. Universidad César Vallejo. Perú.

Guillén, G. C y Guil, B.R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*, México: Ed McGraw – Hill.

Hernández (2011) *Diagnóstico de la cultura organizacional en una IE el caso de la SEPI – UPICSA*. (Tesis para obtener el grado de Magister en Ciencias En la especialidad de Administración). México.

Hernández, F. (2013). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champagne Ciudad del deporte Ventanilla – Callao*. (Tesis para optar el grado de magister en educación). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima – Perú.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación*. (5° ed.). México: McGraw – Hill.

Loocke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In *Dunnette*.

Handbook Of industrial and organizational psicology. Chicago, United

States: Rand McNally College Ed.

Martínez, T.O. (2007). *El desarrollo profesional de los docentes de secundaria:*

Incidencia de algunas variables personales y de educación profesional.

(Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Mendoza, I y Vásquez, I (2012). *La cultura corporativa y su relación con el nivel de Satisfacción laboral de los docentes de Educación Inicial de la red N° 7 del Distrito de Chorrillos. Lima.* (Tesis para optar el grado de Magister en

Educación). Universidad César Vallejo. Lima – Perú.

Palma, S (2004). *Escala de clima laboral CI – Spc.* Lima: Cartolan EIRL

Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G., y Gómez, L. (2015). *Cultura organizacional Desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. Clío América, 9 (17), pp. 15 – 25.* Recuperado de:

[file:///C:/Users/User/Downloads/DialnetCulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDe
EdgarSchein-5139907.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/DialnetCulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907.pdf)

Peiro, J.M. (1991). *Psicología de la Organización.* (5° ed). Madrid. UNED

Ponce, R. (2006). *Motivación Laboral.* Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

Quispe, G (2013). *Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los docentes de la IE Fe y Alegría N° 58 de la localidad de Jicamarca anexo 08 distrito de Lurigancho – Chosica.* (Tesis para obtener el grado de Magister

en Educación Con mención en Administración de la Educación).
Universidad

César Vallejo. Lima – Perú.

Ramírez (2010) *Cultura organizacional y Tareas gerenciales del director*. (Tesis para obtener el grado de Magister en Educación). Universidad de Zulia. Maracaibo – Venezuela.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires. Argentina: La Crujía.

Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos. Controversias y aplicaciones*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. 7° Ed. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S & Judge, T (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13° ed). México DF: Pearson Educación.

Ruiz O (2013) *Cultura organizacional y motivación laboral docente en la IE “Ariosto Matellini Espinoza” de Chorrillos*. (Tesis para optar el grado de magister en Administración de la Educación). Universidad César Vallejo. Perú.

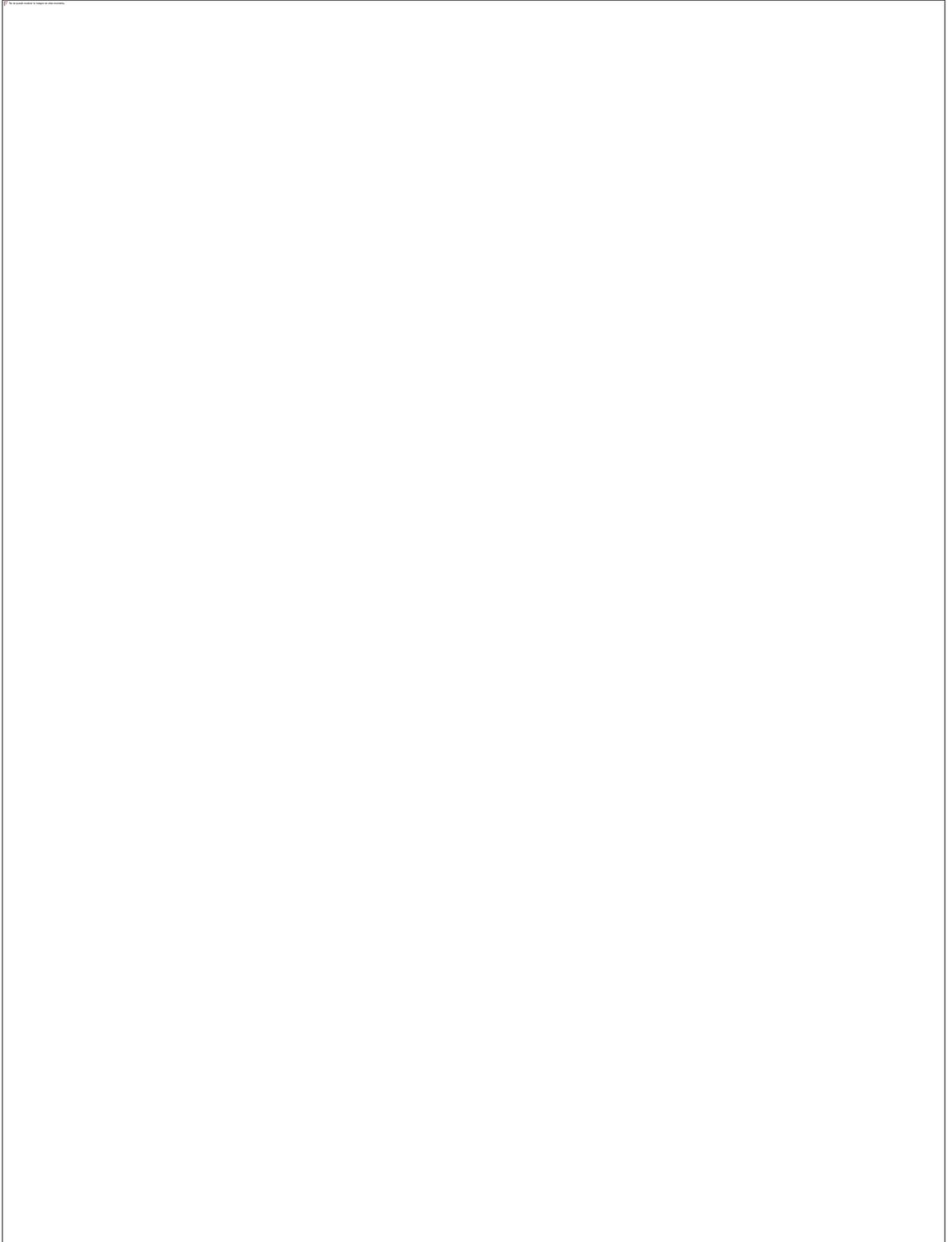
Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales de la productividad*. Acimed. vol 20(4). La Habana.

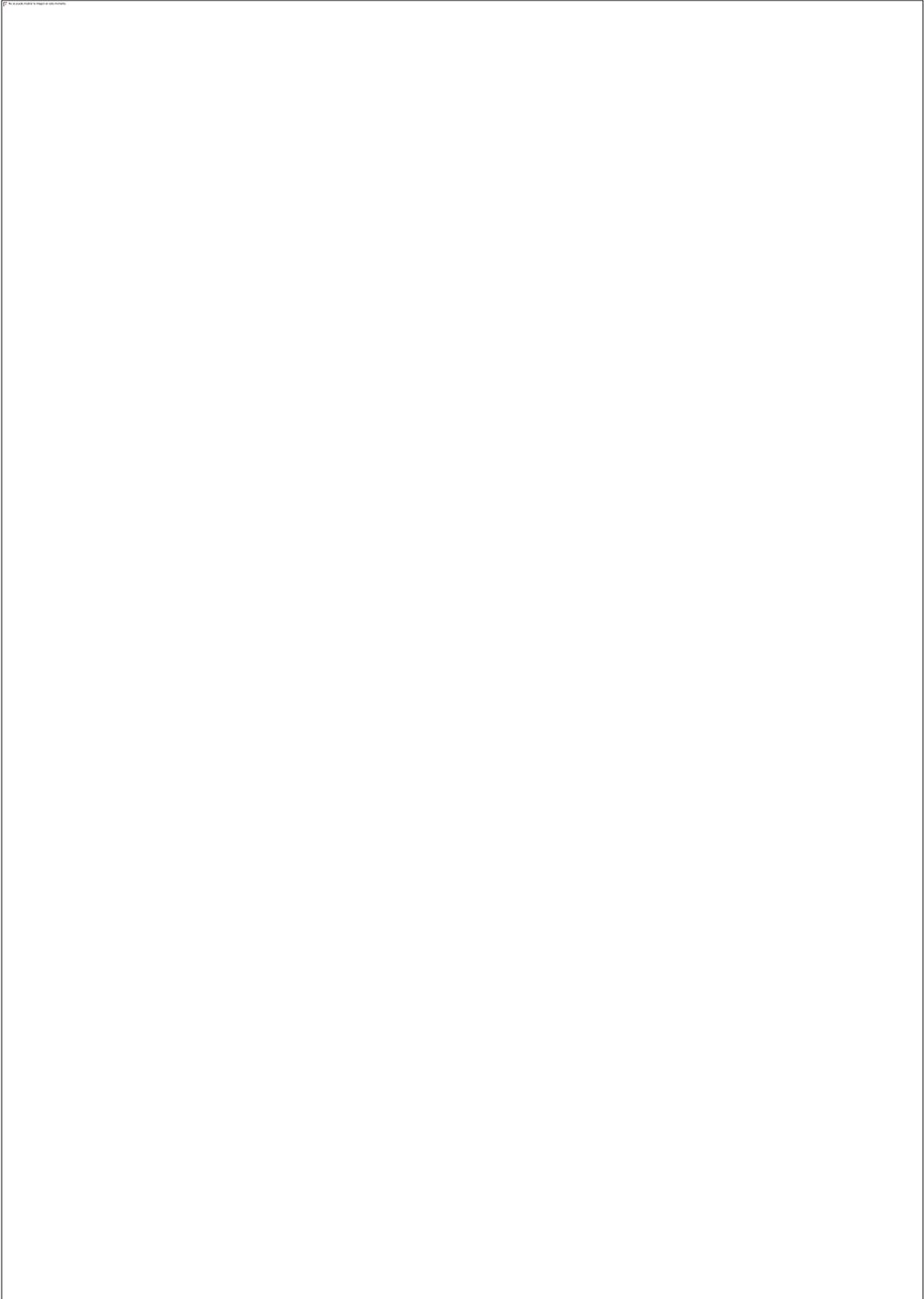
Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Salgado, J (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme*. Universidad de Santiago de Compostela. Psicothema vol. 8, n°2 pp 329 – 335. España.

- Soto, I. (2014). *La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos*. Perú: Nuevo Milenio.
- Ubillús, H (2014). *Cultura Organizacional y desempeño laboral en las IE de los Asentamientos Humanos de Los Olivos – UGEL 02*. (Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración de la Educación).Universidad César Vallejo. Perú.
- Villanueva, C y Arroyo, B (2013) *Satisfacción laboral y clima institucional en las IE del Nivel primario del distrito de Huaral*. (Tesis para optar el grado de Magister en Educación). Universidad César Vallejo. Lima – Perú.
- Vallejo, R. (2004). *El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como Consecuencias del clima organizacional y de la motivación laboral*. Colegio Oficial de Psicología del Principado de Asturias España. Recuperado de: https://scholar.google.com.pe/scholar?q=la+motivación+laboral&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la Preparación de proyectos de investigación*. (2° ed.). Córdoba, Argentina: Brujas.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia



Anexo 2: Instrumentos

ESCALA DE OPINIÓN DIRIGIDA A LOS DOCENTES SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

A través de las siguientes preguntas referidas a la cultura organizacional de la institución se podrá conocer si influye sobre su propia satisfacción laboral y la de los otros docentes. Por ello es importante que sus respuestas sean sinceras para establecer la relación entre estas dos variables. Marque con una X la apreciación que usted tiene de los diferentes aspectos evaluados.

1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Raras veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

Dimensiones e Items	1	2	3	4	5
Comunicación organizacional					
1. La comunicación entre docentes y directivos es eficaz para todos					
2. El traslado de la información en la Institución Educativa, es rápida en todo momento y circunstancia.					
3. Las normas que afectan a todos en la Institución Educativa, son conocidas y consensuadas.					
4. En la Institución Educativa todas las propuestas planteadas son escuchadas y evaluadas por los miembros de nuestra comunidad.					
5. Considera usted que los niveles de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa son los adecuados.					
6. En la Institución Educativa donde labora, la información llega a los docentes siguiendo un canal y orden jerárquico.					
7. En la Institución Educativa existe el espacio y los medios para realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los superiores.					
Motivación del personal					
8. La institución educativa organiza talleres de motivación para ayudarlo a desarrollar actitudes adecuadas para el desempeño de su tarea					
9. La institución le proporciona incentivos que favorecen su satisfacción laboral					
10. Los docentes de la institución educativa se muestran motivados para realizar actividades institucionales.					
11. Percibe que los docentes de la institución educativa presentan un					

alto grado de identificación laboral.					
12. Se reconoce el desempeño profesional del docente en la institución educativa					
13. Considera usted que la satisfacción laboral se da cuando se cubren expectativas personales					
14. Considera usted que la satisfacción personal se da cuando se reciben reconocimientos internos por su trabajo.					
Condiciones laborales					
15. Considera que es agradable el clima de trabajo que se brinda en la Institución Educativa.					
16. Se respeta los espacios y ámbitos de trabajo de cada miembro de la comunidad educativa en la institución.					
17. Las relaciones laborales y amicales dentro de la institución educativa se desarrollan en un ambiente de cordialidad.					
18. Considera suficiente el espacio físico que dispone para desarrollar su trabajo					
19. Considera que el trato que recibe en su trabajo es óptimo					
20. Considera usted que existe algún tipo de discriminación en su centro de trabajo.					

ESCALA DE OPINIÓN DIRIGIDA A LOS DOCENTES SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

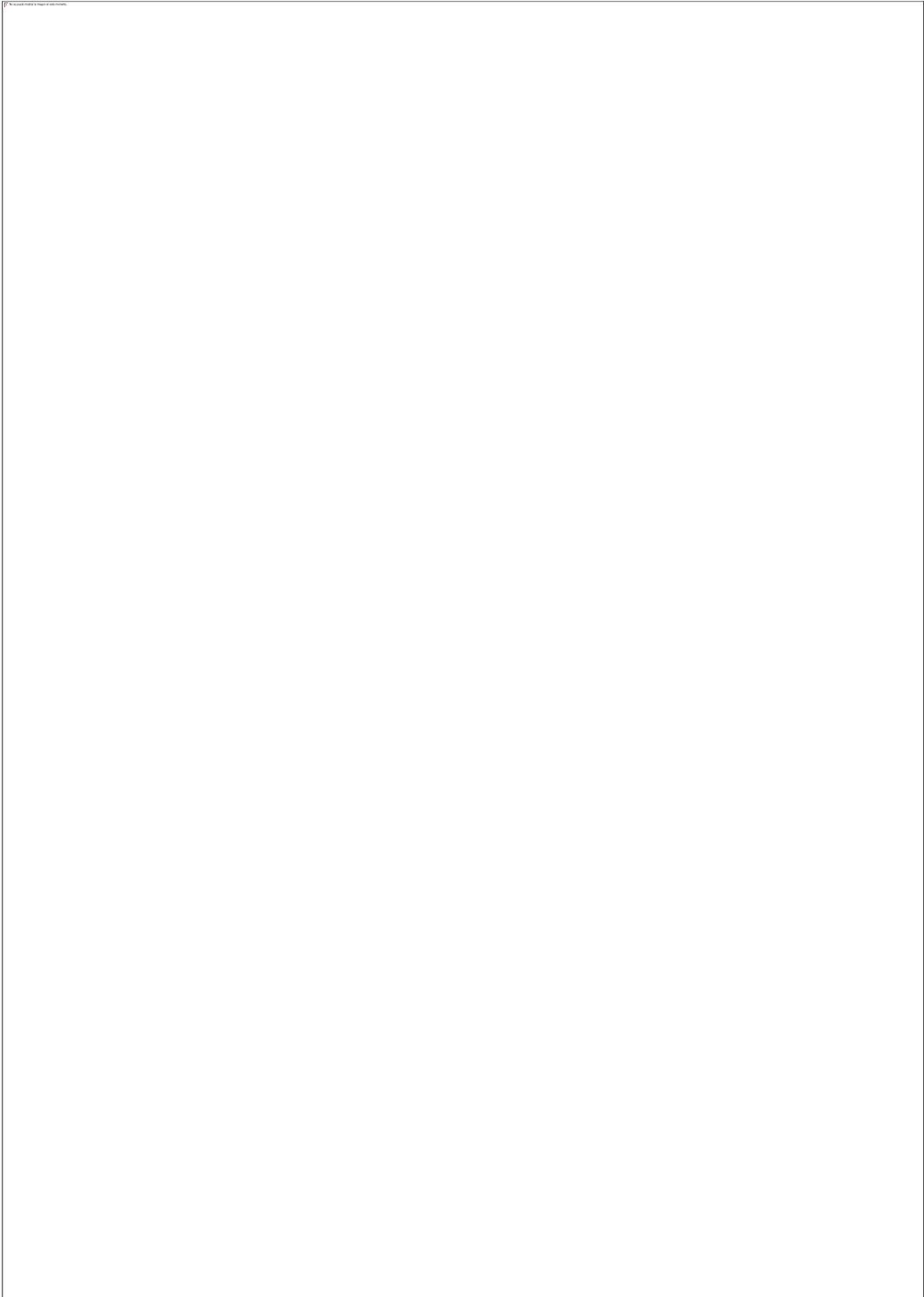
A través de las siguientes preguntas se podrá conocer el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la institución. Por ello es importante que sus respuestas sean sinceras para establecer su relación con la variable cultura organizacional. Marque con una X la apreciación que usted tiene de los diferentes aspectos evaluados.

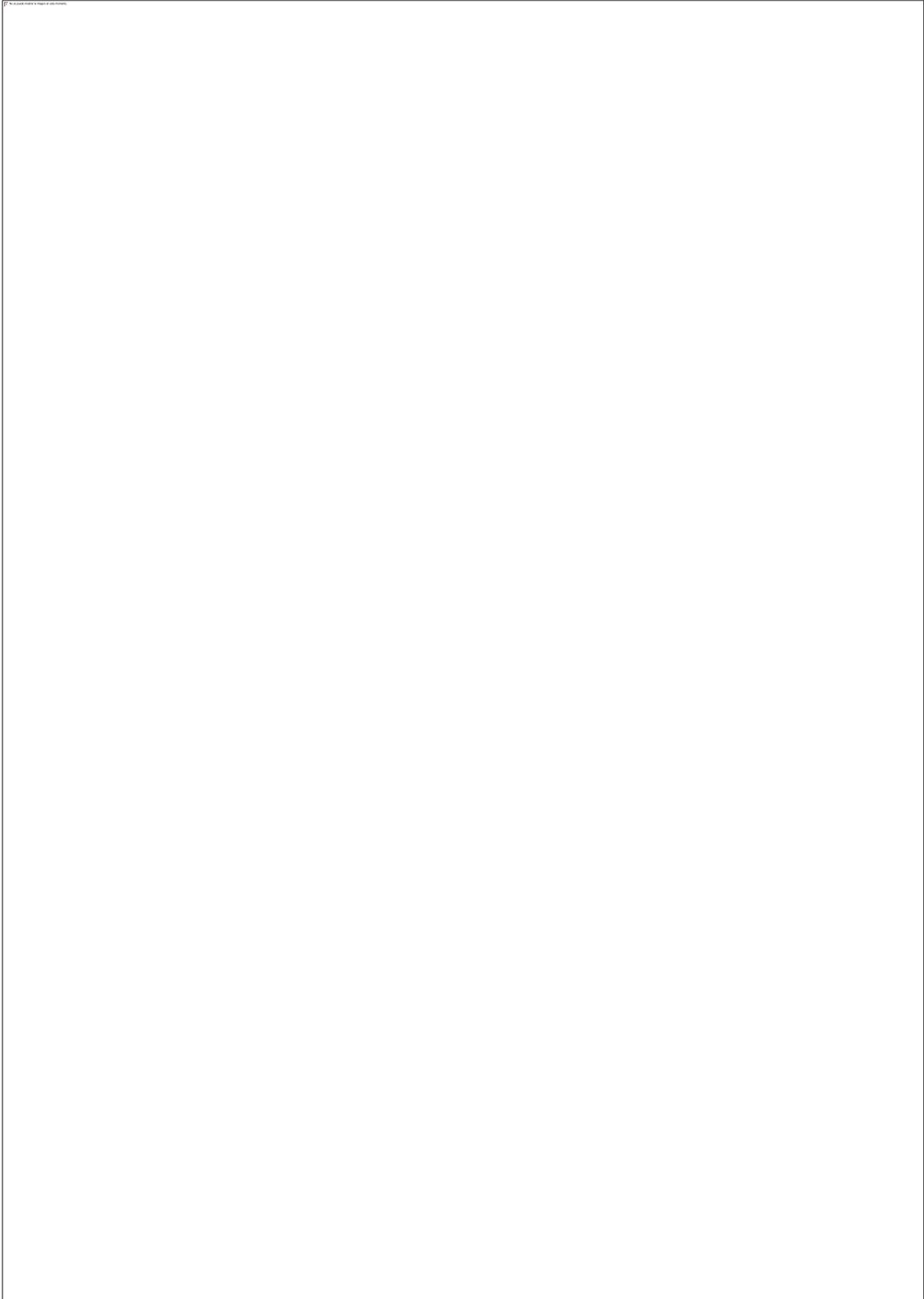
1 = Insatisfecho 2 = Poco satisfecho 3 = Satisfecho
4 = Muy satisfecho 5 = Totalmente satisfecho

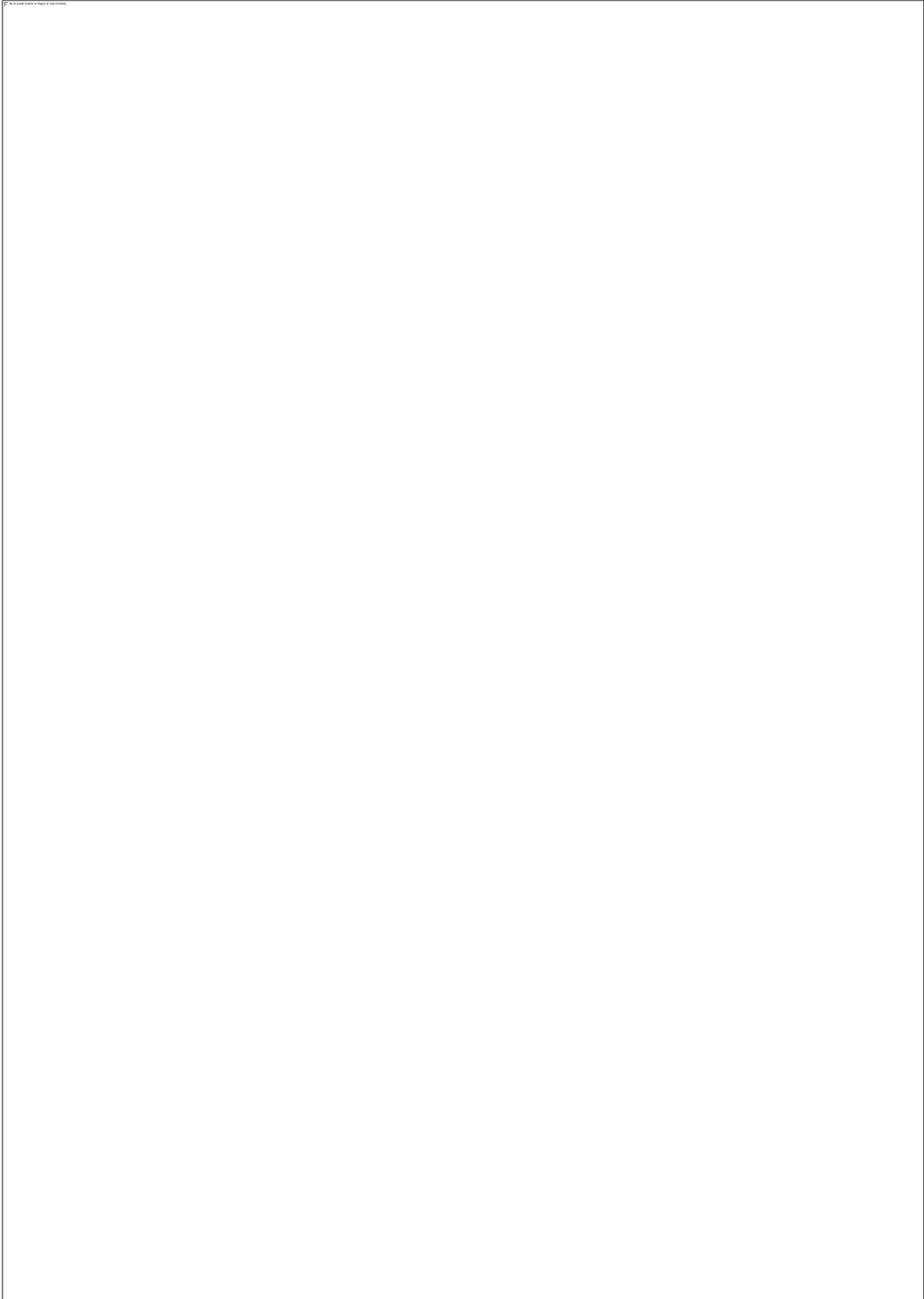
Dimensiones e Items	1	2	3	4	5
Significación de la tarea					
1. Con relación a la labor que realizo, generalmente me siento...					
2. Cómo me siento frente a las exigencias que requiere mi labor profesional.					
3. Mi desempeño laboral me hace sentir...					
4. Frente al logro de metas personales por mi trabajo, me siento...					
5. Respecto a las posibilidades de crecimiento profesional en mi trabajo, me siento...					
6. Cómo me siento frente a las funciones que me asignan en la institución.					
7. Cómo me siento frente a la importancia que tienen las labores que realizo en mi institución.					
Reconocimiento personal					
8. Cómo me siento frente a los resultados de mi trabajo.					
9. Cómo me siento frente a las facilidades que me prestan en la institución para alcanzar mis logros.					
10. Con relación al reconocimiento de la labor docente a nivel nacional me siento...					
11. Como me siento frente a la valoración de mi trabajo por parte del director					
12. Como me siento frente a la valoración de mi labor por parte de mis compañeros de trabajo.					
13. Cómo me siento frente al reconocimiento de mi trabajo por parte de los padres de familia.					

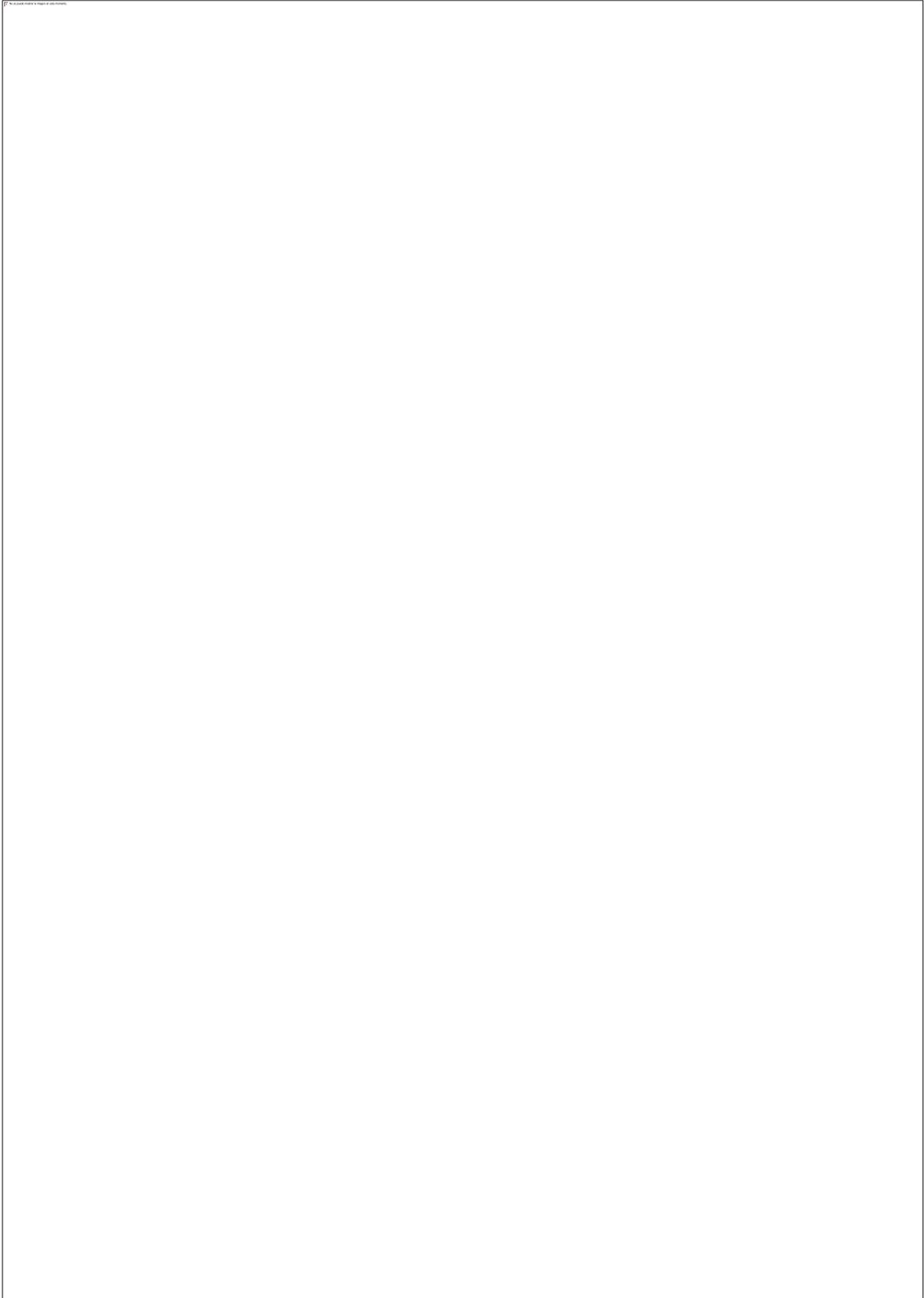
Beneficios económicos					
14. Considero que el salario que percibo corresponde a la labor que realizo.					
15. Respecto a las gratificaciones económicas otorgadas por el Estado me siento...					
16. Estoy conforme con mi salario pues me permite cubrir necesidades económicas.					
17. Respecto a las bonificaciones económicas (bono escuela, prueba ECE, entre otras), que otorga el Estado me siento...					
18. Frente a las retribuciones económicas por horas extras en mis labores me siento...					
19. Cómo me siento frente a los incrementos de sueldo otorgados por el Estado.					
20. Cómo me siento frente a los ascensos en mi trabajo.					

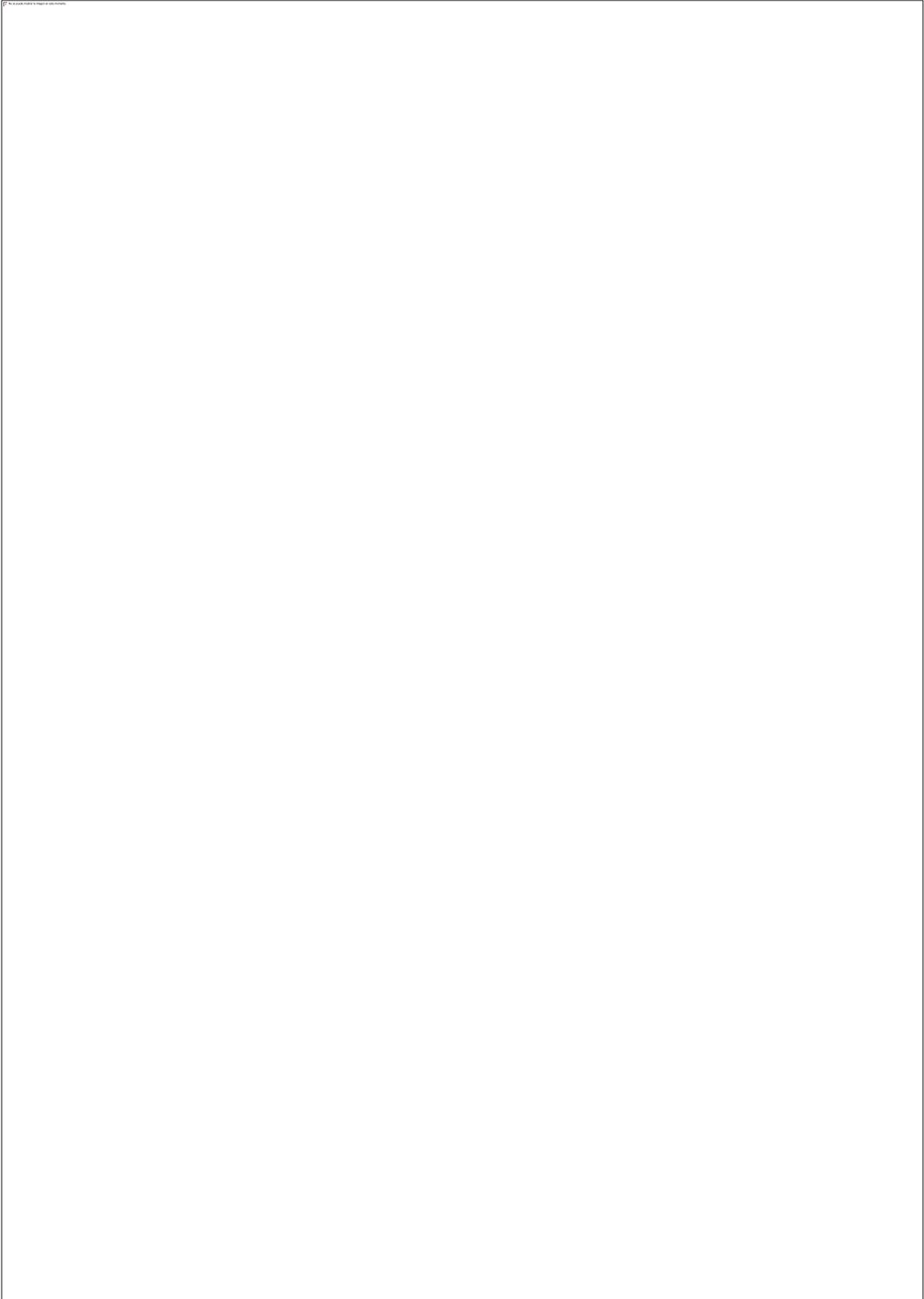
Anexo 3: Validez del instrumento por juicio de expertos

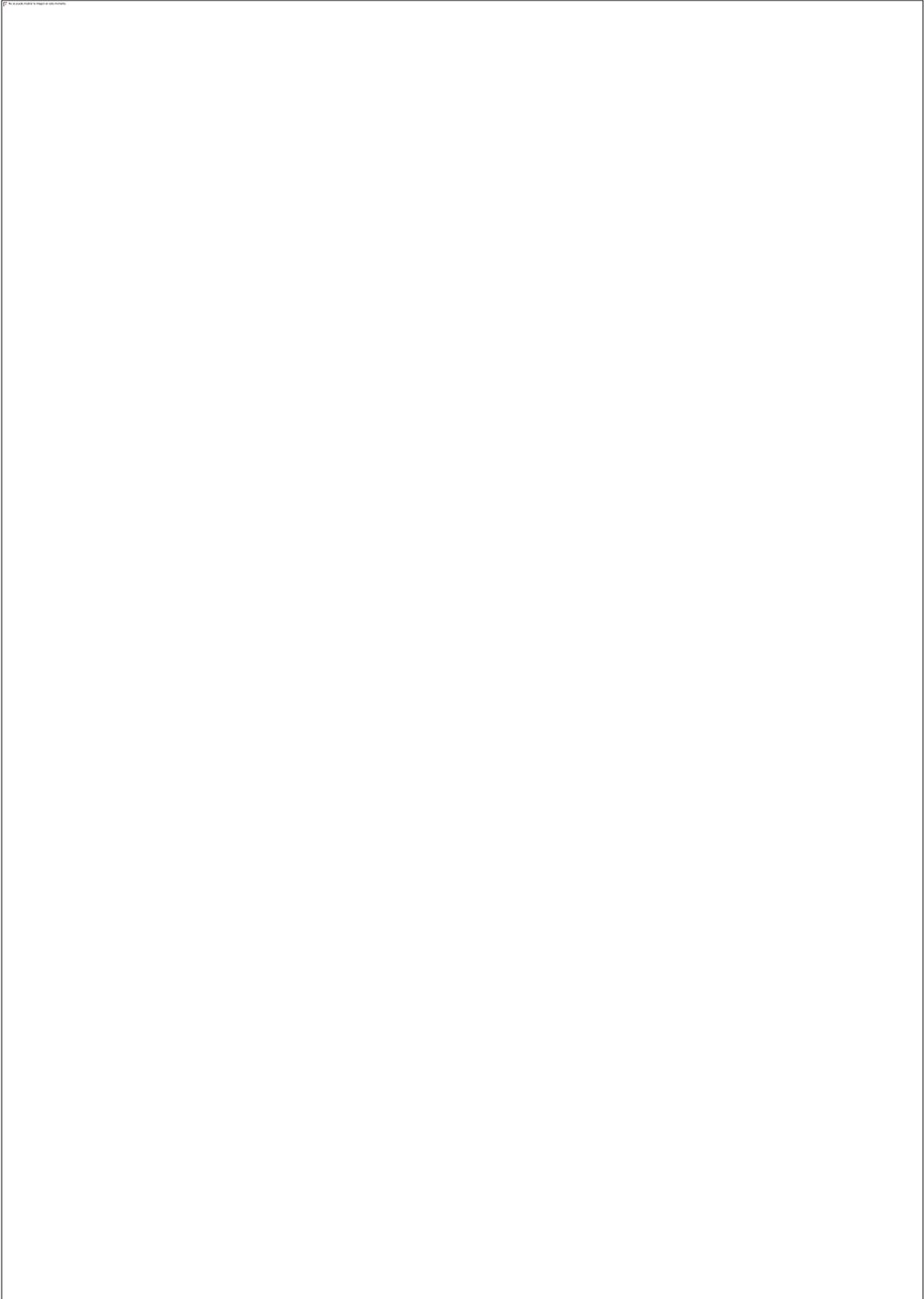


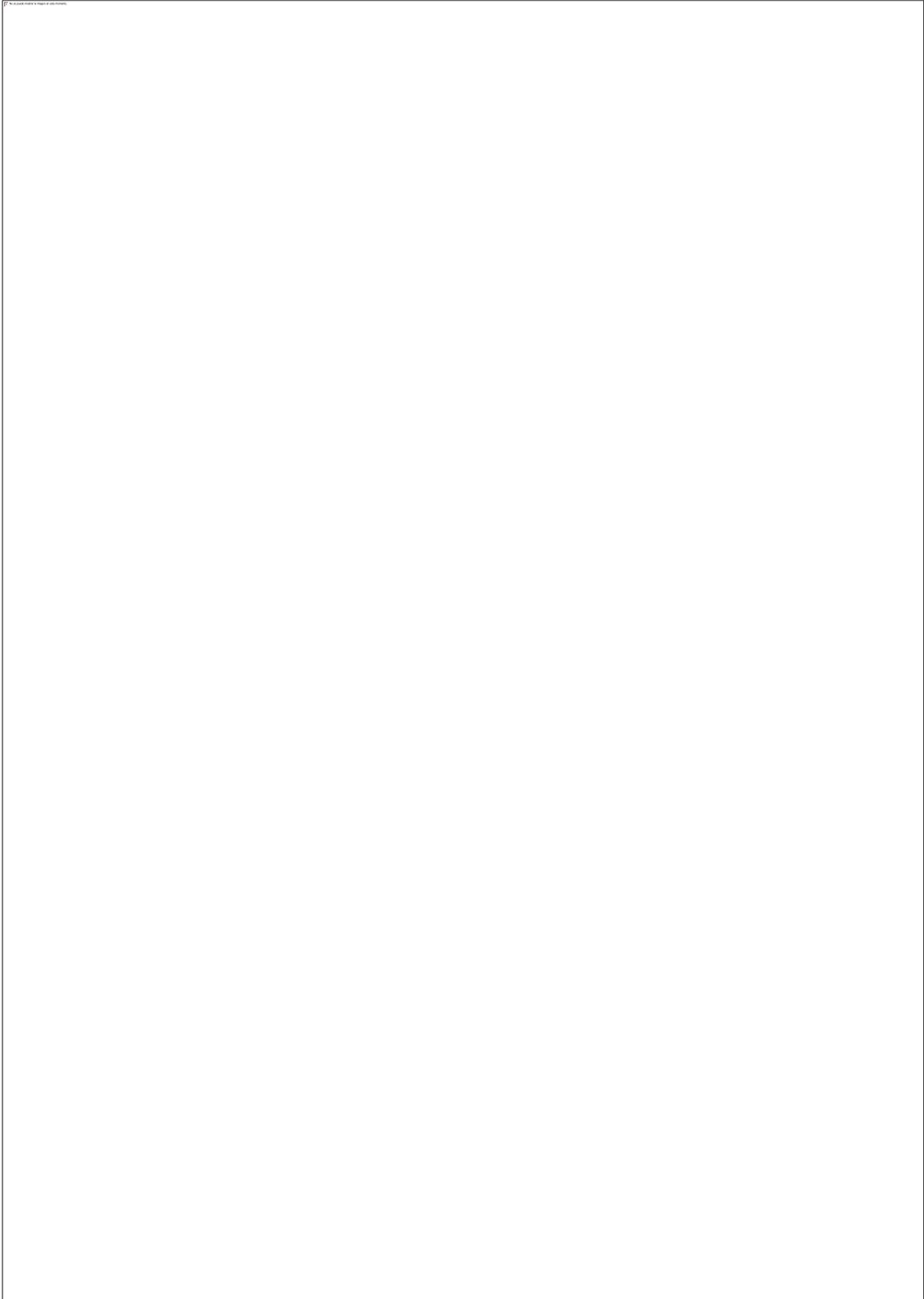


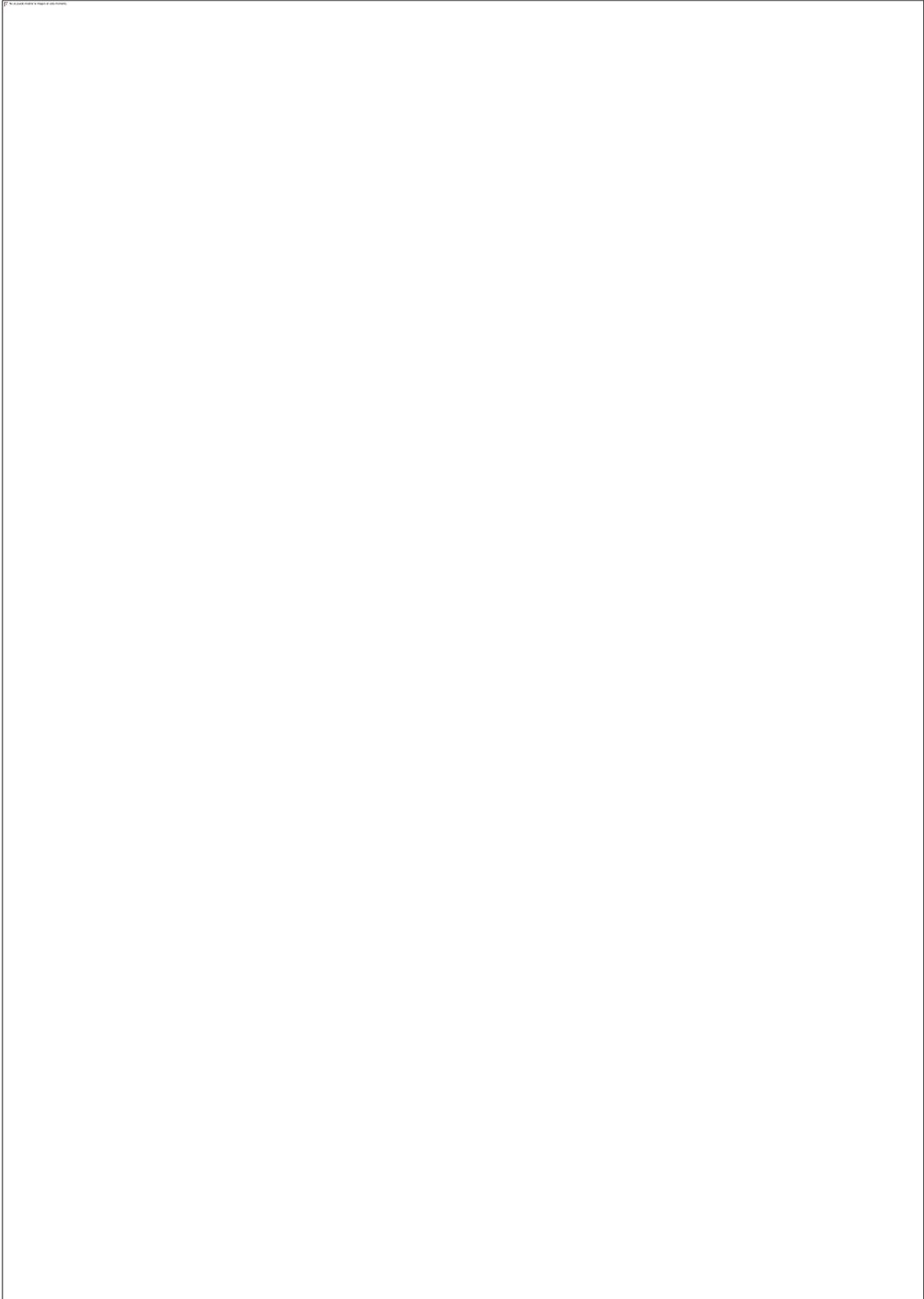


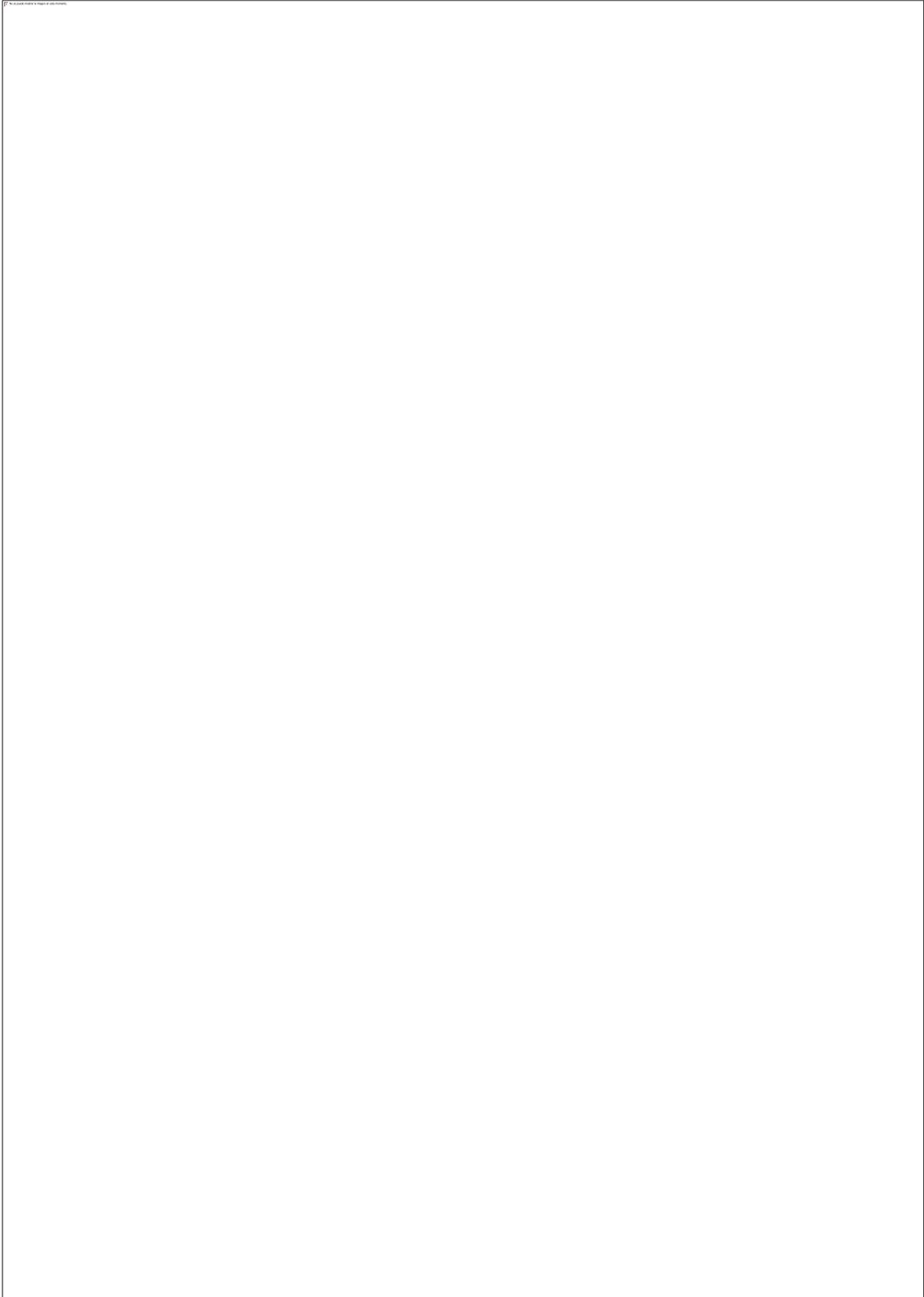


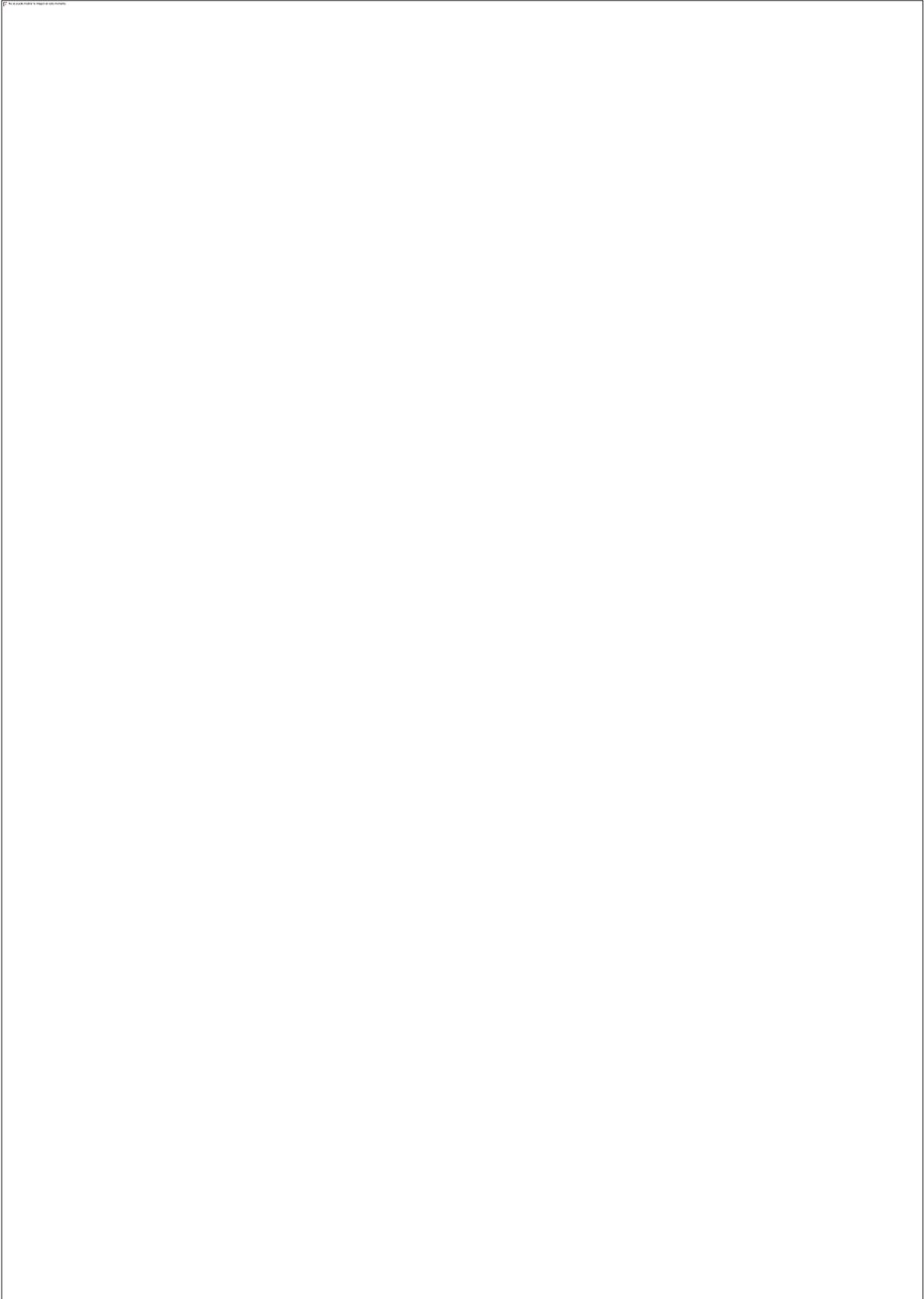


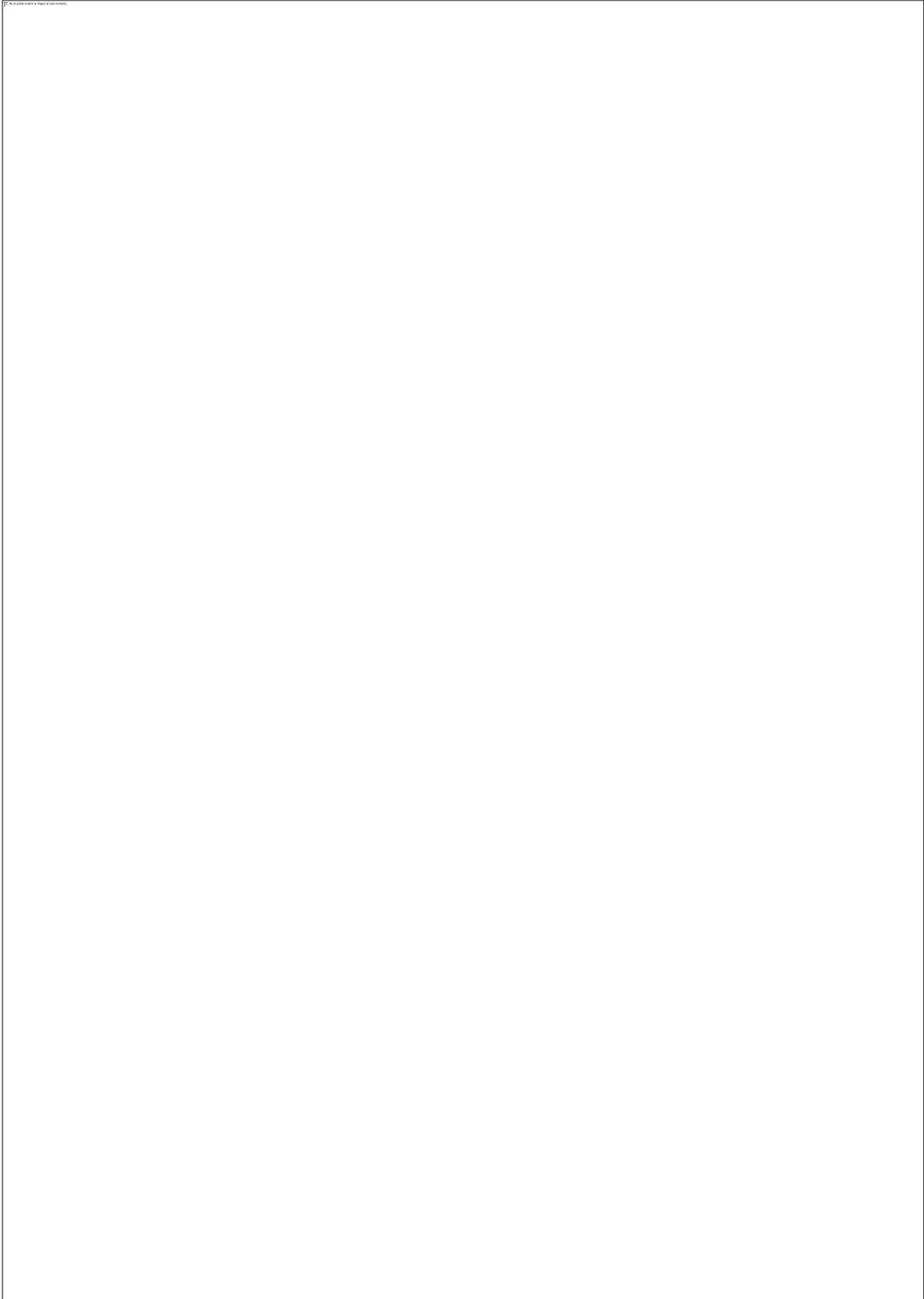


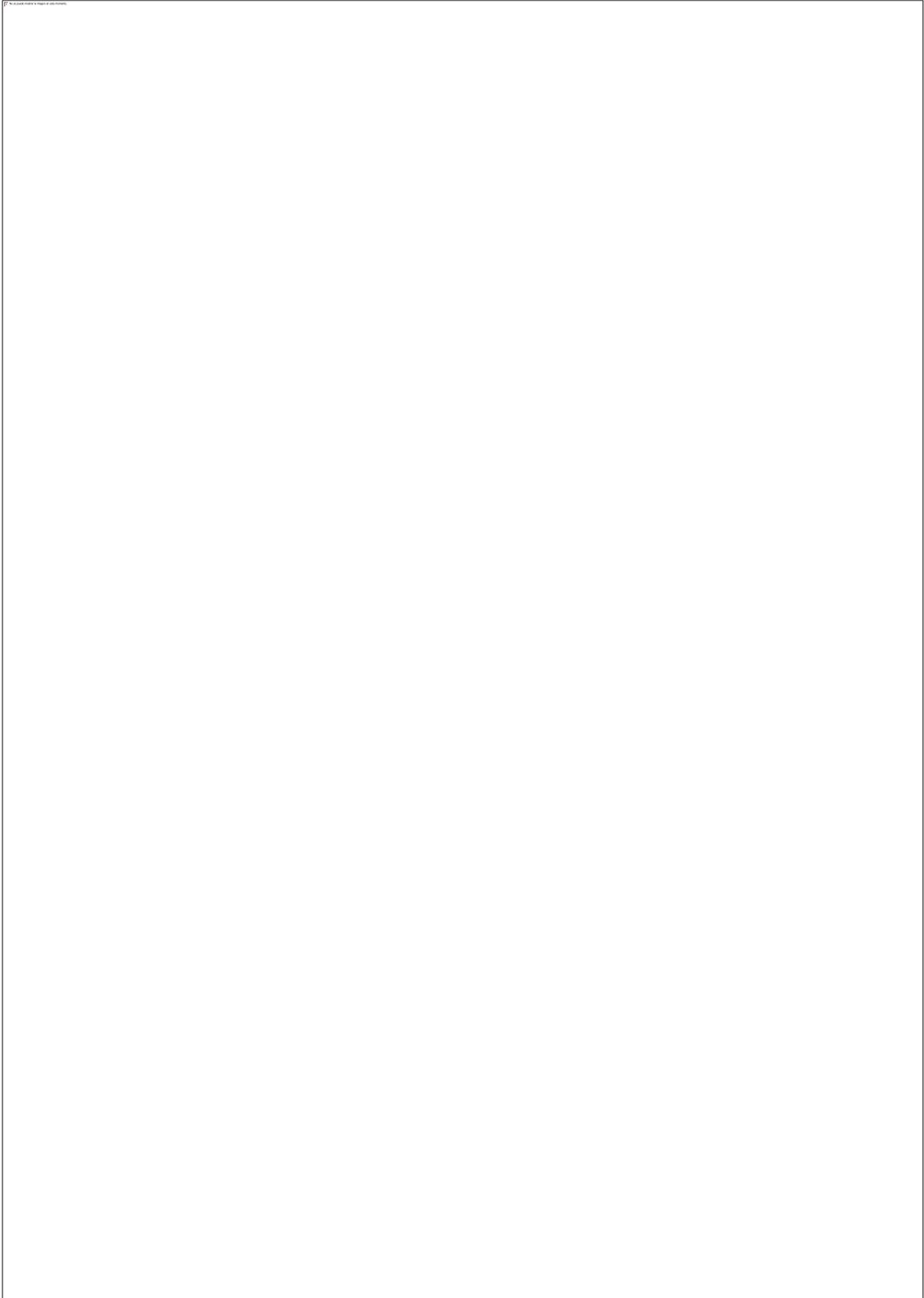












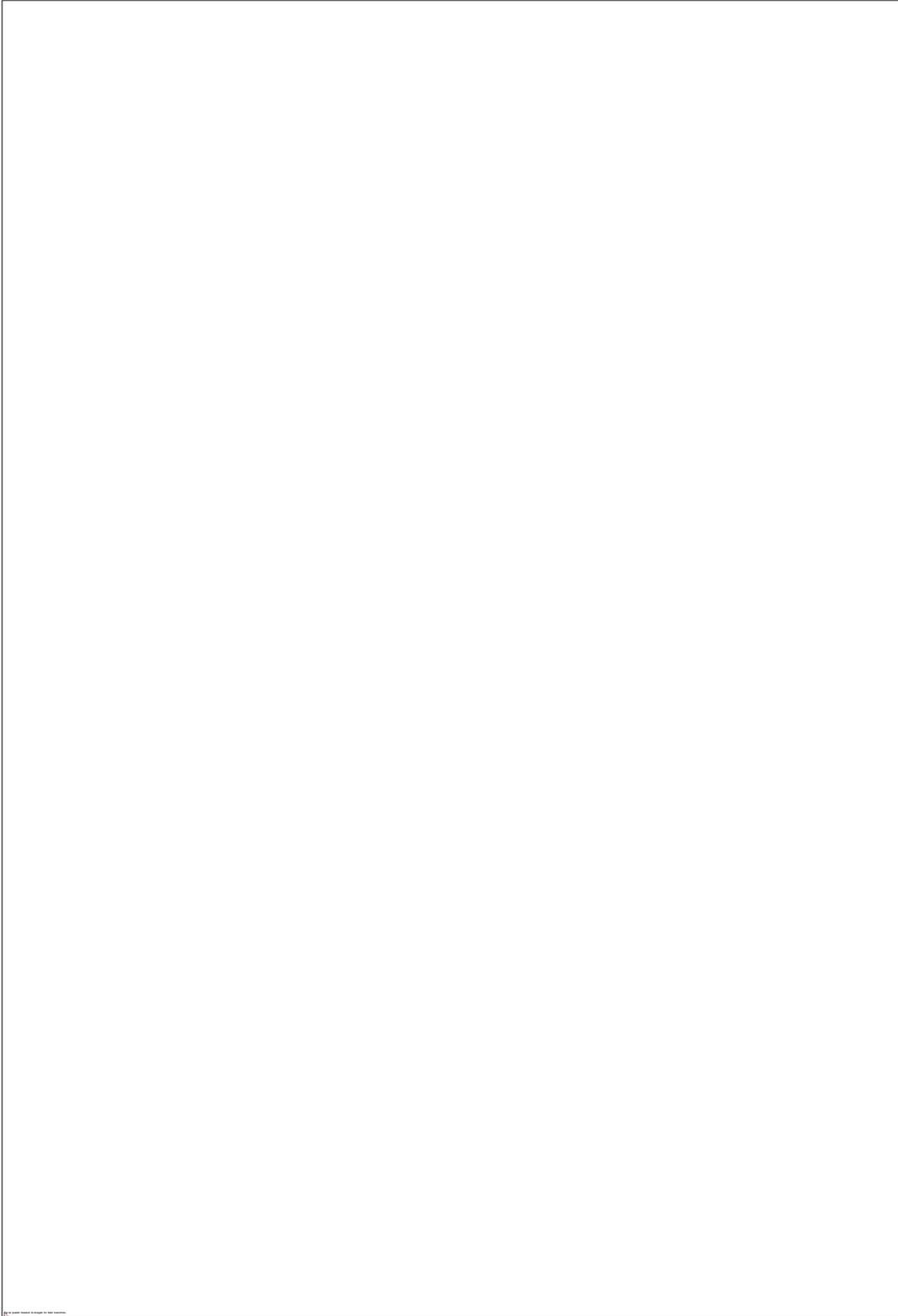
Anexo 4: Base de datos

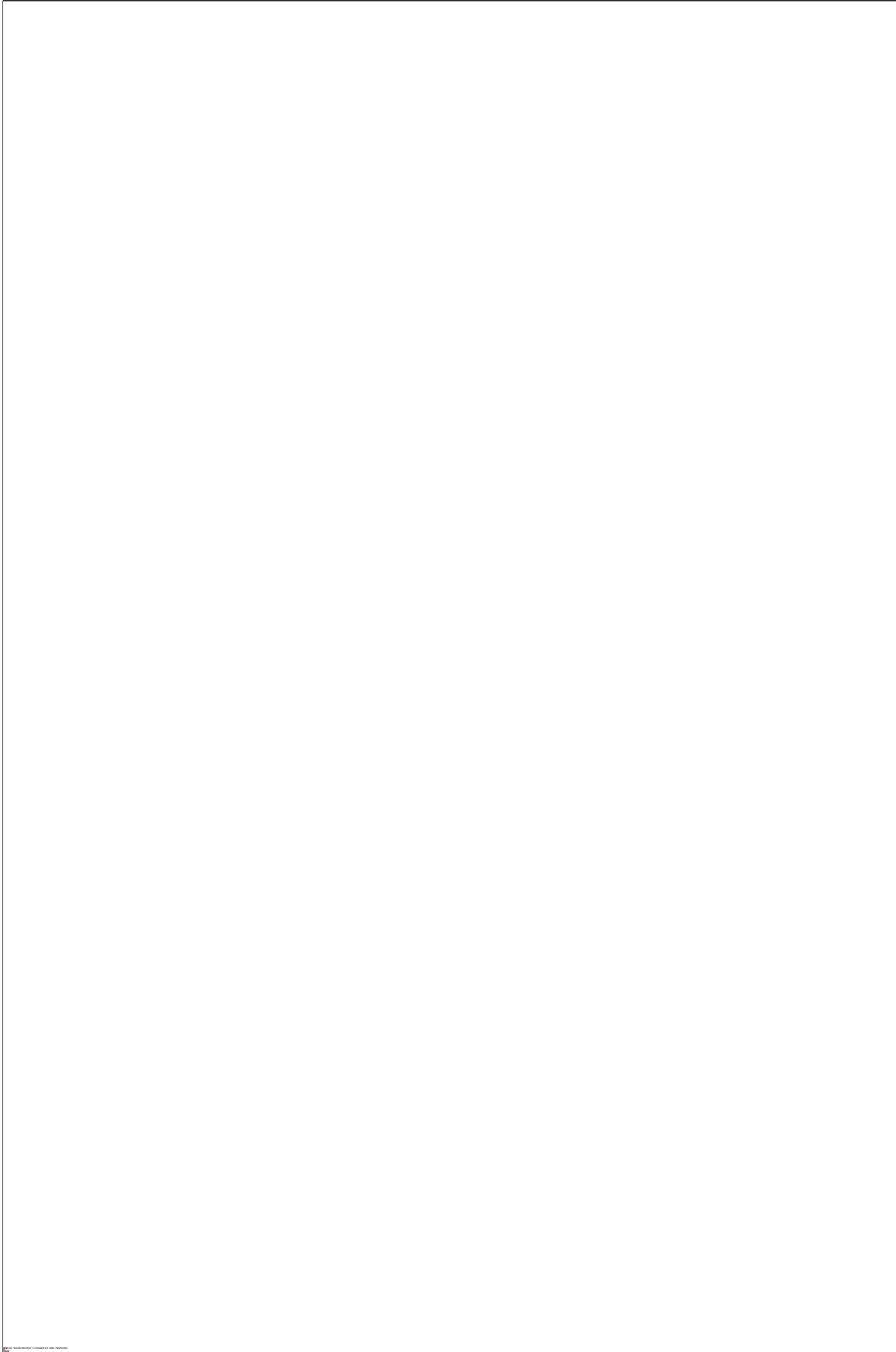
VARIABLE 1 CULTURA ORGANIZACIONAL																								
	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL							MOTIVACION DEL PERSONAL							CONDICIONES LABORALES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
1	3	3	3	4	3	3	4	23	2	2	3	3	3	3	4	20	4	5	4	3	3	2	21	64
2	2	3	3	3	2	3	4	20	2	1	4	3	3	4	4	21	5	4	5	3	4	3	24	65
3	4	4	3	3	3	3	3	23	2	1	4	4	3	4	3	21	3	3	3	3	3	2	17	61
4	3	3	4	3	3	3	3	22	2	2	4	4	2	4	5	23	3	2	3	3	4	2	17	62
5	3	4	3	4	4	3	3	24	3	1	4	4	4	3	3	22	3	3	4	3	3	2	18	64
6	2	2	4	4	4	4	3	23	3	3	3	3	3	4	3	22	4	4	4	3	3	2	20	65
7	2	2	3	3	3	4	3	20	2	2	4	4	2	4	5	23	3	3	4	4	4	2	20	63
8	3	2	3	4	3	3	3	21	2	2	2	4	2	4	4	20	5	4	3	4	4	2	22	63
9	3	3	4	4	2	3	4	23	3	3	3	4	4	3	3	23	4	3	4	3	4	3	21	67
10	2	3	4	3	4	3	3	22	2	2	4	3	4	4	4	23	4	3	3	3	3	2	18	63
11	2	3	4	4	3	3	4	23	2	2	4	4	2	5	4	23	4	5	4	4	4	1	22	68
12	3	4	3	4	2	3	4	23	2	3	3	4	3	5	4	24	4	5	3	3	4	2	21	68
13	2	2	4	3	4	4	5	24	3	3	4	4	4	4	3	25	4	4	4	4	3	1	20	69
14	2	4	4	3	3	3	4	23	3	3	4	4	3	4	3	24	4	4	4	3	3	4	22	69
15	3	4	4	4	2	4	4	25	3	2	4	3	3	4	4	23	4	4	4	4	4	1	21	69
16	2	3	4	2	2	3	5	21	2	2	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	3	23	67
17	2	2	3	4	4	3	4	22	2	3	4	3	3	4	3	22	5	4	5	3	4	3	24	68
18	3	3	4	4	3	5	4	26	2	2	4	3	2	4	4	21	4	4	4	4	5	1	22	69
19	2	2	3	3	4	4	4	22	2	2	4	3	2	4	3	20	5	4	4	4	4	3	24	66
20	2	2	4	4	3	4	4	23	2	1	4	4	4	3	4	22	4	3	3	4	4	2	20	65
21	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	3	3	3	4	4	21	3	4	4	4	4	2	21	63
22	2	2	2	4	2	4	4	20	2	3	3	4	3	4	4	23	5	4	4	5	5	1	24	67
23	3	3	4	4	4	3	4	25	2	2	3	4	1	3	4	19	5	4	5	5	5	2	26	70
24	2	2	4	4	2	4	3	21	2	2	4	4	2	4	4	22	5	4	4	4	4	1	22	65
25	3	4	4	5	4	3	2	25	3	1	3	3	1	4	4	19	4	3	5	4	4	2	22	66
26	2	2	4	4	2	4	3	21	2	2	4	4	2	4	3	21	4	4	5	4	4	1	22	64
27	2	2	5	3	3	2	4	21	2	2	3	3	2	3	5	20	3	4	5	5	3	2	22	63
28	2	2	3	4	4	2	4	21	2	2	3	4	2	3	4	20	5	4	4	4	5	1	23	64
29	3	3	4	3	3	4	4	24	2	1	4	3	1	4	4	19	4	4	4	4	4	2	22	65
30	4	3	5	3	4	4	3	26	2	1	4	4	2	4	4	21	4	5	4	3	5	1	22	69
31	2	2	3	3	4	2	4	20	2	2	4	4	2	4	5	23	4	4	4	4	4	2	22	65
32	2	2	4	3	3	3	3	20	3	2	4	3	3	3	4	22	4	4	4	4	4	3	23	65
33	3	4	5	4	4	3	2	25	2	2	4	4	2	4	4	22	4	3	3	4	3	1	18	65
34	2	2	4	4	3	3	4	22	3	2	4	4	3	4	4	24	4	4	3	4	4	1	20	66
35	2	3	4	4	2	4	4	23	2	2	4	4	3	2	5	22	4	4	4	4	5	1	22	67
36	3	3	4	4	2	3	4	23	2	2	4	3	2	4	3	20	4	4	5	4	4	2	23	66
37	2	4	3	3	4	4	4	24	2	1	3	4	3	4	5	22	3	4	3	4	4	2	20	66
38	2	2	4	4	3	3	3	21	2	2	4	4	3	5	4	24	4	4	4	4	4	2	22	67

39	2	2	3	4	2	4	4	21	3	1	4	4	2	4	4	22	4	4	4	4	4	1	21	64
40	2	2	4	3	3	3	5	22	2	2	3	3	3	5	5	23	4	3	4	4	5	1	21	66
41	2	3	3	4	3	3	4	22	3	3	3	4	4	4	3	24	3	4	4	4	4	2	21	67
42	2	3	4	4	4	3	4	24	1	1	3	4	4	4	5	22	3	4	4	4	4	2	21	67
43	2	2	4	4	2	3	4	21	2	2	4	4	2	4	4	22	4	4	4	4	4	2	22	65
44	2	2	4	4	2	3	4	21	2	2	4	4	2	4	5	23	4	4	4	4	3	2	21	65
45	3	3	4	4	3	3	3	23	3	3	4	4	3	4	4	25	3	4	4	4	4	2	21	69
46	3	3	4	4	3	4	4	25	2	2	4	4	3	4	5	24	3	4	4	4	3	2	20	69
47	3	3	4	4	2	3	4	23	2	2	4	4	2	4	4	22	3	4	4	4	4	2	21	66
48	2	4	2	3	4	2	3	20	3	1	2	3	4	4	3	20	5	4	3	5	4	4	25	65
49	3	3	4	4	3	3	3	23	2	2	4	4	3	4	4	23	3	4	4	4	3	2	20	66
50	2	4	3	3	4	3	4	23	2	2	3	4	3	3	2	19	3	3	5	4	4	1	20	62
51	2	2	3	3	2	4	4	20	2	2	3	3	2	4	4	20	4	4	4	4	4	2	22	62
52	2	2	4	3	2	4	5	22	2	2	3	3	2	4	5	21	4	4	4	5	4	2	23	66
53	2	2	3	3	3	3	4	20	1	1	4	4	3	4	5	22	4	5	4	4	4	1	22	64
54	2	4	4	4	2	3	4	23	2	1	4	4	2	5	4	22	4	4	5	4	4	2	23	68
55	3	3	4	4	2	4	3	23	2	3	4	4	3	4	4	24	3	4	4	4	4	2	21	68
56	2	2	2	3	2	4	4	19	2	2	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	4	2	22	63
57	3	3	4	3	3	4	4	24	3	1	2	4	2	4	5	21	4	4	3	3	4	1	19	64
58	3	3	4	3	3	3	4	23	3	1	3	4	2	3	4	20	4	4	4	3	5	1	21	64
59	2	4	5	3	2	4	4	24	2	1	3	3	4	4	4	21	4	4	4	4	4	2	22	67
60	3	4	3	3	2	3	3	21	2	2	3	3	4	4	4	22	5	3	3	4	3	1	19	62
61	3	3	4	3	3	4	4	24	2	1	4	4	2	4	5	22	4	4	3	4	4	1	20	66
62	2	2	3	4	2	3	4	20	2	2	4	5	2	4	5	24	4	5	4	4	4	1	22	66
63	3	3	4	4	3	2	2	21	3	3	4	4	3	4	4	25	3	4	4	2	3	2	18	64
64	2	2	4	3	4	3	4	22	2	1	3	3	4	5	5	23	4	4	4	5	5	1	23	68
65	3	3	4	4	3	2	3	22	3	3	4	4	3	4	4	25	3	4	4	4	3	2	20	67
66	1	2	5	3	2	4	4	21	1	1	3	3	4	4	4	20	4	4	4	4	4	2	22	63
67	2	2	4	5	2	4	5	24	2	2	3	2	2	3	5	19	5	4	4	4	3	1	21	64
68	2	2	2	4	3	4	4	21	1	3	4	4	3	4	4	23	4	4	5	5	4	1	23	67
69	3	3	3	4	4	3	2	22	3	2	4	4	2	3	3	21	4	3	3	4	4	2	20	63
70	3	3	4	4	2	2	2	20	3	3	4	4	3	4	4	25	3	4	4	4	3	2	20	65
71	4	3	4	2	2	3	4	22	2	3	4	2	3	5	5	24	4	4	4	4	4	1	21	67
72	3	3	4	4	3	2	2	21	3	3	4	4	3	4	4	25	4	4	4	2	4	2	20	66
73	4	3	3	4	3	3	2	22	3	2	4	4	2	3	3	21	4	4	3	4	3	2	20	63
74	3	4	2	3	3	3	4	22	2	2	4	3	3	3	4	21	4	4	4	4	4	3	23	66
75	3	4	5	4	4	3	2	25	2	2	3	3	2	3	2	17	4	4	3	4	3	1	19	61
76	4	4	4	4	3	3	3	25	2	1	4	4	3	4	4	22	4	4	3	4	4	2	21	68
77	2	2	2	4	2	4	4	20	2	2	4	4	3	2	5	22	4	4	4	4	5	1	22	64
78	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	3	3	2	4	4	20	3	4	3	4	3	2	19	60
79	2	4	3	3	3	3	3	21	2	2	4	3	4	4	3	22	4	3	4	4	4	2	21	64
80	2	2	4	4	4	2	4	22	1	1	3	4	2	3	4	18	4	4	4	4	4	2	22	62

VARIABLE 2 SATISFACCION LABORAL																								
	SIGNIFICACION DE LA TAREA								RECONOCIMIENTO PERSONAL							BENEFICIOS ECONOMICOS								
	1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12	13		14	15	16	17	18	19	20		
1	3	3	4	3	4	4	4	25	4	3	3	4	3	3	20	2	3	4	2	2	4	4	19	64
2	4	3	4	3	3	5	4	26	4	4	2	3	4	5	22	2	2	2	3	2	3	3	17	65
3	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	2	4	5	4	21	1	2	2	2	2	2	1	12	60
4	4	3	4	4	3	4	3	25	4	3	2	5	5	5	24	1	2	1	2	2	2	1	11	60
5	4	3	4	3	3	3	3	23	4	3	3	5	4	5	24	1	1	2	2	2	2	1	11	58
6	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	2	4	4	4	22	3	2	2	3	1	1	1	13	62
7	4	4	4	3	4	4	3	24	4	3	3	5	4	5	24	2	2	2	1	1	2	2	12	60
8	4	4	3	3	2	4	3	23	4	4	3	4	5	4	24	2	2	2	1	2	1	3	13	60
9	4	4	4	3	3	4	4	26	4	2	2	4	3	4	19	2	2	4	4	2	2	2	18	63
10	4	3	4	3	3	4	4	25	5	3	2	5	4	5	24	2	1	2	3	1	2	1	12	61
11	4	3	5	3	4	4	5	28	4	3	3	5	5	4	24	1	2	3	1	2	2	2	13	65
12	4	3	4	4	3	4	4	26	5	4	2	2	5	5	23	4	2	2	2	1	1	2	14	63
13	4	5	4	4	4	4	4	29	4	4	4	5	4	4	25	2	2	2	4	1	3	1	15	69
14	4	5	4	4	3	3	4	27	4	4	3	5	4	4	24	2	2	2	1	1	2	1	11	66
15	3	3	3	4	4	5	5	27	5	4	3	4	5	4	25	2	2	3	2	1	2	4	16	66
16	4	3	4	3	3	4	4	25	5	4	3	5	5	5	27	2	2	1	2	2	4	2	14	66
17	4	5	4	4	3	4	5	29	5	4	2	4	4	5	24	2	1	1	1	2	2	2	11	64
18	4	3	4	4	4	4	4	27	5	4	3	4	5	5	26	1	2	2	2	2	2	2	13	66
19	3	3	5	5	3	4	4	27	3	4	3	4	3	4	21	2	2	2	3	1	3	1	14	62
20	3	2	4	4	5	3	2	23	4	2	3	4	4	4	21	3	2	3	2	2	3	2	16	60
21	4	4	3	2	3	3	4	23	4	3	3	4	4	5	23	2	2	2	2	2	2	2	14	60
22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	2	4	4	4	22	2	2	3	2	2	3	4	18	68
23	4	4	5	4	4	5	4	30	4	3	3	5	5	5	25	2	2	1	2	1	1	2	11	66
24	4	4	4	3	4	3	3	25	5	4	3	5	4	4	24	2	2	2	3	2	1	1	13	62
25	4	4	4	4	2	4	4	26	4	3	2	4	4	5	22	1	2	2	3	1	3	3	15	63
26	3	4	4	5	3	4	5	28	4	4	2	4	4	4	20	2	2	3	3	2	3	2	17	65
27	4	4	4	3	4	4	4	27	5	3	2	4	4	4	22	2	2	3	4	2	2	3	18	67
28	4	5	5	4	5	5	5	28	4	3	2	4	4	5	22	2	3	1	1	2	1	2	12	62
30	3	4	4	5	5	4	4	29	4	2	2	4	3	5	20	1	2	2	4	1	4	3	17	66
31	4	4	3	4	3	4	4	26	4	3	3	4	4	4	22	2	2	2	2	1	1	2	12	60
32	3	4	3	4	4	4	3	25	4	3	2	4	2	4	19	2	3	1	4	2	4	2	18	62
33	4	4	5	3	4	4	5	29	4	2	2	4	4	5	21	2	2	3	3	1	2	2	15	65
34	3	4	5	3	4	3	4	26	4	3	2	4	5	5	23	2	2	2	3	1	2	1	13	62
35	4	4	5	3	3	4	4	27	5	4	2	5	5	5	26	2	2	2	1	1	1	1	10	63
36	4	3	5	5	3	3	4	27	4	3	3	4	3	4	21	2	2	2	3	1	3	1	14	62
37	3	2	4	4	5	3	4	25	4	2	3	3	4	4	20	3	2	3	2	2	3	2	17	62
38	4	3	3	4	3	3	4	24	4	3	3	4	4	4	22	2	2	2	2	2	2	2	14	60
39	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	2	4	4	4	22	2	2	3	2	2	3	4	18	67
40	4	4	5	4	4	5	4	30	4	3	3	4	2	5	21	2	2	2	3	1	1	1	12	63
41	4	3	5	4	3	3	4	26	5	3	2	4	3	5	22	2	2	2	4	1	1	1	13	61

42	5	3	5	5	4	3	4	29	4	3	3	4	3	5	22	2	2	2	3	1	3	1	14	65
43	4	2	4	4	5	3	4	26	5	2	3	4	3	4	18	3	2	3	2	2	3	2	17	61
44	3	3	3	4	3	3	4	23	4	3	3	5	4	4	23	2	2	2	2	2	2	2	14	60
45	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	2	4	4	4	22	2	2	3	2	2	3	2	16	66
46	4	4	5	4	4	5	4	30	4	3	3	3	2	4	19	2	1	1	3	1	2	2	12	61
47	5	4	4	3	3	3	5	27	5	3	2	4	5	5	24	2	2	2	1	1	1	2	11	62
48	4	3	5	4	4	5	5	30	4	3	3	4	4	5	23	1	2	1	4	1	1	2	11	64
49	5	3	3	3	3	4	4	25	5	3	2	4	4	5	24	1	2	2	3	1	1	2	12	61
50	4	4	5	4	3	5	4	29	4	4	2	4	4	4	22	3	2	2	3	1	1	1	13	64
51	5	4	4	3	2	4	4	26	4	2	3	4	5	5	23	2	2	2	4	1	1	1	13	62
52	4	3	4	4	2	4	4	25	4	4	2	4	4	5	23	2	2	2	1	2	1	3	13	61
53	5	3	3	3	3	4	4	25	5	2	2	5	4	4	22	2	2	2	4	2	3	2	17	64
54	5	4	4	3	3	4	5	28	3	3	3	4	4	4	21	2	2	2	3	1	3	2	15	64
55	4	3	5	3	5	4	5	27	4	3	2	4	4	4	21	1	2	3	1	2	2	2	13	61
56	4	5	4	4	3	4	5	29	5	4	2	2	5	5	23	1	2	2	2	1	1	2	11	63
57	4	5	4	4	4	4	4	29	4	4	2	5	4	4	23	2	2	2	2	1	3	1	13	65
58	4	5	4	4	3	3	4	27	3	4	3	4	4	4	22	2	2	2	1	1	2	1	11	60
59	4	3	3	4	4	5	5	28	5	4	3	4	5	4	25	2	2	3	2	1	2	4	14	67
60	4	3	5	5	3	3	4	27	4	3	3	4	4	4	22	2	2	2	3	1	3	1	14	63
61	3	4	4	4	4	3	4	26	5	2	3	4	4	4	22	3	2	3	2	1	3	2	16	64
62	4	3	3	2	3	4	5	24	4	3	3	3	4	5	22	2	2	2	2	2	2	2	14	60
63	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	2	4	4	3	20	2	2	3	2	2	3	2	16	64
64	4	4	5	4	4	5	4	30	4	3	3	4	4	4	22	2	1	1	3	1	1	2	11	63
65	4	3	4	3	3	4	4	25	5	3	2	5	4	4	23	2	2	1	3	1	1	2	12	60
66	3	4	5	4	3	3	3	25	4	5	2	4	4	4	23	2	3	3	3	2	2	2	17	65
67	5	4	5	2	3	3	5	27	4	3	2	4	4	4	21	2	2	2	2	2	2	2	14	62
68	4	4	5	3	4	5	4	29	5	5	2	4	4	4	24	2	2	2	2	1	1	2	12	65
69	5	5	4	5	3	4	5	31	4	4	2	3	4	4	21	2	1	4	2	2	1	2	14	66
70	3	3	4	4	3	3	5	25	3	3	3	4	4	4	24	2	2	2	3	1	1	2	13	62
71	4	4	5	5	3	4	5	30	5	2	2	4	3	4	20	2	3	1	4	1	1	1	13	63
72	3	3	4	4	3	4	4	25	4	2	2	4	4	4	20	2	2	2	3	2	2	2	15	60
73	4	4	4	4	4	5	4	29	4	4	2	4	5	5	24	1	1	2	2	2	2	2	12	65
74	5	5	5	4	4	4	4	31	5	4	2	4	5	4	20	2	2	1	1	2	1	1	10	61
75	4	4	4	2	3	3	5	25	5	5	2	4	4	4	24	1	1	2	4	2	2	3	15	64
76	4	3	5	3	5	4	5	29	4	3	2	4	5	5	23	1	2	3	1	2	2	2	14	66
77	4	5	4	4	3	4	5	29	5	4	2	2	5	5	23	2	2	2	2	1	1	2	12	64
78	4	5	4	4	3	4	4	28	4	4	2	5	4	4	23	2	4	2	4	1	3	1	17	68
79	4	5	4	4	3	3	4	27	4	4	3	3	4	4	22	2	2	2	1	1	2	1	11	60
80	3	3	3	4	4	5	5	27	3	4	3	4	5	4	23	2	2	3	2	1	2	2	14	63





Anexo 5. Autorización

