



Cultura organizacional y satisfacción laboral en las  
Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección  
Regional de Educación del Callao, Callao 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTOR**

Br. Ana Melva Simeón Jimenez

**ASESOR:**

Mg. Hans Mejía Guerrero

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de Políticas Públicas

LIMA-PERÚ

2018



ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **SIMEÓN JIMÉNEZ, ANA MELVA**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO, CALLAO 2018**

Fecha: 25 de agosto de 2018

Hora: 5:00 p.m.

#### JURADOS:

**PRESIDENTE:** Dr. Enrique Gustavo García Talledo

Firma: .....

**SECRETARIO:** Mg. Eliana Pérez Ruibal Regalado

Firma: .....

**VOCAL:** Mg. Hans Mejía Guerrero

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

.....  
**APROBADO POR MAYORÍA**  
.....

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

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

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....  
**REDACCIÓN APA**  
.....

.....  
**COMPLETAR LOS ANEXOS**  
.....

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

**Dedicatoria:**

A nuestro divino creador por bendecirme con el don de la sabiduría, a mi hermana Branbila y mi adorado hijo Joan Manuel por incentivarme en todo lo que implica crecimiento profesional.

### **Agradecimiento:**

Gracias infinitas a nuestro Divino creador por bendecirnos diariamente con su amor y sus hermosos dones y a mi hijo quien ha sido mi mejor sustento emocional.

Un especial agradecimiento al Mg. Hans Mejía Guerrero, quien ha sabido guiar con su valioso asesoramiento el desarrollo de esta investigación, compartiendo desinteresadamente sus amplios conocimientos y experiencia en la realización de la presente tesis.

A mis compañeros de la maestría por brindarme una amistad basada en la gratitud y superación, por estar apoyándonos como el buen grupo humano que somos.



## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Ana Melva Simeón Jiménez estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 25808020, con la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la Jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018”

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 autoplagiada; 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 falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (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.

Callao, agosto 2018

Ana Melva Simeón Jiménez  
DNI N° 25808020

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

Pongo a su disposición la tesis titulada: Cultura organizacional y satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. En cumplimiento las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos para optar el grado académico de maestra en Gestión Pública de la Universidad “César Vallejo”.

Esta investigación es de nivel descriptivo correlacional, cuyas variables de estudio son: la calidad del servicio y satisfacción del usuario. Tiene como objetivo general: determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el capítulo I, se ha considerado la introducción de la investigación. En el capítulo II, se considera el marco metodológico. En el capítulo III se considera los resultados a partir del procesamiento de la información recogida. En el capítulo IV se considera la discusión de los resultados. En el capítulo V se considera las conclusiones. En el capítulo VI se considera las recomendaciones y, por último, en el capítulo VII se considera las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

## Índice de Contenido

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	iv
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>15</b>
1.1 Trabajos previos	16
1.2 Fundamentación científica	24
1.2.1. Bases teóricas de la variable cultura organizacional	
1.2.2. Bases teóricas de la variable satisfacción laboral	
1.3 Justificación	41
1.4 Problema	41
1.4.1. Planteamiento del problema	41
1.4.2. Problema general	44
1.4.3. Problemas específicos	44
1.5 Hipótesis	44
1.5.1. Hipótesis general	45
1.5.2. Hipótesis específicas	45
1.6 Objetivos	47
1.6.1. Objetivo general	47
1.6.2. Objetivos específicos	47
<b>II. Método</b>	<b>49</b>
2.1. Variables	50
2.2. Operacionalización de variables	51
2.3. Metodología	53

2.3.1. Tipo de estudio	53
2.3.2. Diseño de investigación	53
2.4. Población, muestra y muestreo	54
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
2.6. Métodos de análisis de datos	60
2.7. Aspectos éticos	60
<b>III. Resultados</b>	<b>61</b>
3.1. Análisis descriptivo	62
3.2. Prueba de hipótesis	77
<b>IV. Discusión</b>	<b>87</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>95</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>98</b>
<b>VII. Referencias bibliográficas</b>	<b>101</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variable Cultura organizacional	51
Tabla 2. Operacionalización de la variable Satisfacción laboral	52
Tabla 3. Distribución de la población de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao por niveles.	55
Tabla 4. Distribución de la muestra de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao por niveles	56
Tabla 5. Cuestionario para evaluar la cultura organizacional	57
Tabla 6. Cuestionario para evaluar satisfacción laboral	58
Tabla 7. Tabla Confiabilidad – Alfa de Cronbach	59
Tabla 8. Validación del instrumento: Cultura organizacional	59
Tabla 9. Validación del instrumento: satisfacción laboral	60
Tabla 10. Niveles de percepción de la cultura organizacional	62
Tabla 11. Niveles de percepción de la dimensión implicación de la cultura organizacional	63
Tabla 12. Niveles de percepción de la dimensión consistencia de la cultura organizacional	64
Tabla 13. Niveles de percepción de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional	65
Tabla 14. Niveles de percepción de la dimensión misión de la cultura organizacional	66
Tabla 15. Niveles de percepción de la satisfacción	67
Tabla 16. Niveles de percepción de la dimensión responsabilidad de la satisfacción laboral	68
Tabla 17. Niveles de percepción de la dimensión condiciones laborales de la satisfacción laboral	69
Tabla 18. Niveles de percepción de la dimensión capacidad, capacitación y logros de la satisfacción laboral	70
Tabla 19. Niveles de percepción de la dimensión relación con los directivos de la satisfacción laboral	71
Tabla 20. Niveles de percepción de la dimensión relación entre docentes de la satisfacción laboral	72
Tabla 21. Niveles de percepción de la dimensión visión de la Institución Educativa de la satisfacción laboral	73

Tabla 22. Niveles de percepción de la dimensión relación con la familia de la satisfacción laboral	74
Tabla 23. Niveles de percepción de la dimensión condiciones físicas de la satisfacción laboral	75
Tabla 24. Niveles de percepción de la dimensión desplazamiento de la satisfacción laboral	76
Tabla 25. Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral	77
Tabla 26. Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión responsabilidad laboral.	78
Tabla 27. Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión condiciones laborales.	79
Tabla 28. Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión capacidad, capacitación y logros.	80
Tabla 29. Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación con los directivos.	81
Tabla 30. Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación entre docentes.	82
Tabla 31. Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión la visión de la escuela.	83
Tabla 32. Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación con la familia.	84
Tabla 33. Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión condiciones físicas.	85
Tabla 34. Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión desplazamiento	86

## Índice de figuras

Figura 1. Niveles de percepción de la cultura organizacional	62
Figura 2. Niveles de percepción de la dimensión implicación de la cultura organizacional	63
Figura 3. Niveles de percepción de la dimensión consistencia de la cultura organizacional	64
Figura 4. Niveles de percepción de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional.	65
Figura 5. Niveles de percepción de la dimensión misión de la cultura organizacional.	66
Figura 6. Niveles de percepción de la satisfacción laboral	67
Figura 7. Niveles de percepción de la dimensión responsabilidad de la satisfacción laboral.	68
Figura 8. Niveles de percepción de la dimensión condiciones laborales de la satisfacción laboral.	69
Figura 9. Niveles de percepción de la dimensión capacidad, capacitación y logros	70
Figura 10. Niveles de percepción de la dimensión relación con los directivos de la satisfacción laboral.	71
Figura 11. Niveles de percepción de la dimensión relación entre docentes de la satisfacción laboral.	72
Figura 12. Niveles de percepción de la dimensión visión de la Institución Educativa de la satisfacción laboral.	73
Figura 13. Niveles de percepción de la dimensión relación con la familia de la satisfacción laboral.	74
Figura 14. Niveles de percepción de la dimensión condiciones físicas de la satisfacción laboral.	75
Figura 15. Niveles de percepción de la dimensión desplazamiento de la satisfacción laboral	76

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. En cuanto al diseño de investigación; es no experimental, de alcance; correlacional y de tipo básica.

Siendo la investigación de enfoque cuantitativo realizada en 367 docentes e los niveles inicial, primaria y secundaria de las Instituciones Educativas. Para la recolección de datos de la variable cultura organizacional, se aplicó la técnica de la encuesta, que hizo uso de un cuestionario de escala ordinal, el cual indica una confiabilidad alta. Para la variable satisfacción laboral, igualmente se utilizó la técnica de la encuesta que hizo uso de un cuestionario de escala ordinal, indicando en ambas variables una confiabilidad alta, respecto a la validez de los instrumentos la brindaron dos temáticos y un metodólogo, quienes coincidieron en determinar; que son aplicables los instrumentos para medir ambas variables de estudio. Para el proceso de los datos inferenciales se aplicó el estadístico de Spearman.

Los resultados obtenidos luego del procesamiento y análisis de datos indicaron que: Existe relación entre la cultura organizacional y la laboral, en las Instituciones Educativas de la jurisdicción del Callao, 2018. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman y un valor de significancia menor a 0,05

Palabras clave: Cultura organizacional y satisfacción laboral.



## Summary

The general objective of this research was to determine how the organizational culture relates to job satisfaction in the Educational Institutions of the jurisdiction of the Regional Education Office of Callao, 2018. Regarding the research design, it is non-experimental, of scope; correlational and basic type.

Being the investigation of quantitative approach carried out in 367 teachers in the initial, primary and secondary levels of the Educational Institutions. For the data collection of the organizational culture variable, the survey technique was applied, which made use of an ordinal scale questionnaire, which indicates a high reliability. For the variable of job satisfaction, the survey technique was also used, which made use of an ordinal scale questionnaire, indicating in both variables a high reliability, with respect to the validity of the instruments provided by two thematic and a methodologist, who agreed in decide; that the instruments to measure both study variables are applicable. For the process of inferential data, the Spearman statistic was applied.

The results obtained after processing and analysis of data indicated that: There is a relationship between organizational culture and job satisfaction in the Educational Institutions of the Callao jurisdiction, 2018. This is demonstrated by the Spearman test and a significance value of less than 0.05

Keywords: Organizational culture and job satisfaction.

## **I. Introducción**

## **1.1. Introducción**

La calidad de la educación en Perú se ha convertido en una herramienta importante de la evolución social, la cual ayuda a garantizar la formación de las competencias necesarias, para elevar la preparación de los individuos y, a su vez, a promover el crecimiento económico del país.

Una de las acciones más recurrentes en las organizaciones es la búsqueda de la calidad, sin embargo, el proceso de incorporación de estos suele presentar obstáculos, toda vez que se aplican modelos de gestión a personas que tienen una cultura organizacional diferente a los requerimientos del sistema. Varios de estos resultados pueden explicarse en el contexto de la cultura organizacional.

Es importante considerar al personal involucrado en el proceso de implementación de los factores de una cultura organizacional, debido que en aras de estandarizar las actividades, no solamente se afectan las estructuras y competencias del personal, sino también los rituales, las costumbres e incluso, los valores que prevalecen en la organización y conforman la cultura.

La cultura, como expresión humana, es el efecto de la acción del hombre sobre la naturaleza y sobre sí mismo, es el efecto de la actividad productiva de la vida social del hombre. Por otro lado la cultura, actividad humana, es un proceso dinámico, que se construye y manifiesta a través de diversos factores, como los de tipo cognitivo, afectivo, comportamental, social y estructural, los que en forma conjunta determinan una percepción o forma de ver la realidad, sea esta institucional, laboral, empresarial, etc. a la cual el hombre debe adaptarse para poder existir y subsistir.

Tomando en consideración las definiciones anteriores, no existe organización sin una cultura propia, que identifique, distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus espectadores tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una organización.

Hoy en día debido a los cambios y requerimientos que exige un mundo globalizado donde existe mayor competitividad, siendo esta un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes(docentes) realizarán esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, que a su vez está acompañada del bienestar laboral que toda organización busca como punto principal.

## **1.2. Trabajos Previos**

### **1.2.1. Trabajos previos internacionales**

Nery (2017) en la tesis *Cultura organizacional y justicia organizacional en el Hospital La Carlota de Montemorelos, Nuevo León*, presentada para optar el grado académico de magíster en la Universidad de Montemorelos, Nuevo León (México), propone como objetivo general de la investigación determinar el grado de relación entre la cultura organizacional y la justicia organizacional percibida por los empleados del Hospital La Carlota de Montemorelos, Nuevo León.

El diseño que puso en práctica en esta investigación fue el cuantitativo, correlacional, descriptivo de campo transversal. La muestra de estudio considera a todos los empleados que se encontraron realizando tareas en cada área de trabajo al momento de aplicar el instrumento. Se repartieron 90 instrumentos y 74 fueron contestados. Quedando una muestra de total de 74 empleados del Hospital La Carlota, que represento el 62% del total de la población que se encontraba laborando en el primer semestre del año 2016. Para esta investigación, se utilizaron dos instrumentos: el primero para medir la justicia organizacional y el segundo que mide la cultura organizacional, ambos elaborados por Javier Domínguez (2016) y el doctor Manuel Ramón Meza Escobar. Tales instrumentos usan una escala tipo Likert de 1 a 7 (1 = totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo) establecida para cada declaración. El instrumento que mide la justicia organizacional se conforma por 18 ítems y el instrumento que mide la cultura organizacional, por 26.

La investigadora concluyó que existe una relación positiva y significativa entre la variable cultura organizacional y la variable justicia organizacional. Al correr la prueba estadística se encontró un valor r de .750 y un nivel de

significación ( $p < .05$ ), se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y detener la hipótesis de relación entre ellos.

Bueso (2016), en la tesis *La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de industrias Calan en la zona norte*, presentada para optar el grado de magíster en la Universidad Tecnológica de Honduras, San Pedro (Honduras), propone como objetivo general determinar la relación que existe en el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de mandos medios (operativos/administrativos) y auxiliares de industrias en Calan en la zona norte.

El diseño que se puso en práctica en esta investigación es la no experimental transversal, correlacional. La muestra de estudio se aplicó a una población finita debido a que está conformado por 21 personas de los cuales se obtuvieron los resultados correlacionales de 0.807 para el clima organizacional y satisfacción del usuario. El nivel de significancia es de 0.001 que es menor que .05 que es el error máximo. El instrumento de medición es el cuestionario de 62 preguntas de las cuales 31 son para la variable clima organizacional y 31 para satisfacción laboral este instrumento fue validado por dos expertos.

La investigadora concluyó que la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral es una correlación positiva considerable, como se puede determinar si hay mejor clima organizacional, también mejora la satisfacción laboral de los empleados, por lo cual, es bueno mantener un clima laboral favorable, porque hay una mayor captación y retención del talento humano. Así mismo recomienda realizar evaluaciones periódicas de clima organizacional, para poder evaluar cómo está el grado de satisfacción de los empleados, sus oportunidades de mejora y debilidades, y poder apoyar a que se mantenga un clima positivo.

Bruzual (2016) en la tesis *Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de la empresa de servicios Realiability and Risk Management*, presentada para optar el grado académico de magíster en la Universidad de Montemorelos (México), propone como objetivo general de la presente

investigación conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de los trabajadores de la empresa de servicios Reliability and Risk Management.

El diseño que se puso en práctica en esta investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional estudio de campo y transversal. La muestra consideró como objeto de estudio a la totalidad de los sujetos (72) que representa un 100% de la población, realizándose un censo poblacional. Según Hernández Sampieri et al. (2010), el censo poblacional tiene lugar cuando se incluyen en el estudio a todos los sujetos, todos los casos del universo o toda la población. Los instrumentos que se emplearon en este estudio, la variable dependiente fue el grado de satisfacción laboral y la variable independiente fue el grado de clima organizacional. Las variables demográficas fueron la edad, género, estado civil, país, residencia, nivel académico y tipo de puesto. En esa sección se presentaron los instrumentos de medición utilizados para cada variable.

El investigador concluyó que cuanto mejor sea el grado de clima organizacional, mayor o mejor será el grado de clima organizacional, mayor o mejor será el grado de satisfacción laboral percibido por los empleados de la empresa de servicios.

Celi (2015) en la tesis *Estudio de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de docentes de la PUCE SD., 2014*, presentada para optar el grado académico de magíster en la universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Santo Domingo (PUCE SD) (Quito- Ecuador), propone como objetivo realizar un estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de los docentes. Siendo la cultura organizacional un factor que prevalece en todas las organizaciones y que puede fortalecer el funcionamiento efectivo de las instituciones de Educación Superior, incidiendo con sus resultados en la comunidad universitaria y en la mejora de la calidad de la educación.

El diseño que se puso en práctica en esta investigación fue de enfoque cualitativo y cuantitativo. La muestra de estudio estuvo constituida por 124 docentes con actividades de docencia y de gestión; además de 19 directivos del área académica de la sede. El instrumento que se empleó fue la encuesta a todos los docentes y personal de gestión de la PUCE SD del periodo académico 2014-02. Para la realización de ese instrumento se empleó la escala de Likert. Así mismo, se realizó la entrevista dirigida a todos los directores de departamentales que integran áreas académicas de la PUCE SD, del periodo académico 2014-02. Para la realización de este instrumento se empleó la escala de Likert.

La investigadora concluyó que el personal docente y directores académicos tienen claro qué significa productividad, por lo cual se obtuvo resultados eficientes y eficaces. Según la prueba estadística del análisis de varianza Anova y los estadísticos de Tukey, Duncan y Bonferroni al 0,05 nivel de significancia para corroborar la diferencia significativa entre las variables en estudio, reportaron a lo largo de esta investigación, que no existe diferencia significativa entre las variables cultura organizacional, liderazgo, desempeño laboral y productividad.

Gonzales (2015) en la tesis *Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media en general* presentada para optar el grado académico de magíster en la universidad Rafael Urdaneta Maracaibo (Venezuela), propone como objetivo determinar el grado de relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de docentes de educación media en general.

El diseño que se puso en práctica en este estudio fue el descriptivo, correlacional, con diseño no experimental, de campo transversal. La muestra de estudio fue de 78 sujetos entre directores y docentes. Los instrumentos que se emplearon fue un cuestionario con 36 ítems. Para el tratamiento estadístico se emplearon la escala de Likert, con cinco alternativas de respuestas, el cual se sometió a juicio de cinco expertos, la confiabilidad fue de 0,910, indicando que es altamente confiable.

La investigadora concluyó que los directivos y docentes siempre identifican las características de la cultura organizacional, determinan los aspectos que alimentan la satisfacción laboral de docentes, se estableció una correlación alta, lo que indica que a medida que la variable Cultura Organizacional aumenta en forma alta de la misma forma lo hará la variable Satisfacción Laboral de docentes y viceversa.

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales**

Lino (2017) en la tesis *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015*, presentada para optar el grado académico de magíster en la Universidad Cesar Vallejo Lima(Perú), propone como objetivo general de la investigación determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal Administrativo del Hospital Regional Huacho.

El diseño que se puso en práctica en esta investigación desde el enfoque cuantitativo no experimental y del tipo correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por 250 trabajadores nombrados. Los instrumentos que se utilizaron para el diagnóstico fueron dos cuestionarios tipo escala de Likert. Para el tratamiento estadístico de los datos obtenidos del instrumento aplicado fueron procesados mediante un software estadístico denominado SPSS versión 21.

La investigadora concluyó que sí existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, hallándose un valor calculado donde  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0.05 (bilateral), y un nivel de correlación de 0.688; lo cual indica que existe una moderada relación positiva.

Huangal (2017) en la tesis *Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017*, presentada para optar el grado académico de magister en la Universidad César Vallejo (Perú), propone como objetivo general establecer la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017.



El diseño que se puso en práctica en esta investigación es la no experimental y se realizó bajo el esquema del método hipotético deductivo y de tipo correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por 100 servidores de las áreas administrativas de recursos humanos. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable (1): Cultura organizacional, fue un cuestionario de 60 ítems y para recoger los datos de la variable (2): Satisfacción laboral, fue un cuestionario de 37 ítems.

El investigador concluyó que en base a los resultados obtenidos, se ha demostrado un  $Rho = 0.960$  que determinó la existencia de una relación significativa entre Cultura organizacional y Satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017, siendo el índice de correlación de 99%. La relación confirma: a menor problema en la cultura organizacional, mayor el desarrollo de la satisfacción laboral.

Rojas y Távora (2017) en la tesis *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad Marcelino Champagnat*, para optar el grado académico de magíster en la Universidad Marcelino Champagnat Lima (Perú), propone como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.

El diseño que se puso en práctica es correlacional no causal. La muestra de estudio fue de 124 quienes eran la mayoría de los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat. Los instrumentos que utilizaron fueron sometidos a juicio de expertos y pruebas de validación estas fueron El Inventario de Cultura Organizacional RST y La Escala de Satisfacción Laboral RST. Los resultados demostraron que se halló una relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral ( $r=.672$ ;  $p=.000$ ), así como sus dimensiones: carisma marista – normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral, mostrando que existe una relación altamente significativa. De igual manera se tuvo como resultado la correlación positiva directa entre la dimensión identidad institucional y las dimensiones de satisfacción laboral, como también la correlación entre la dimensión niveles de comunicación y las demás dimensiones de satisfacción

laboral.

Los investigadores concluyeron que existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y satisfacción laboral. Así mismo existe relación entre la dimensión de carisma marista que ha ayudado a mantener las normas institucionales y que permiten un buen ambiente de trabajo. Cada una de estas dimensiones contribuyen a desarrollar la identidad institucional la que se refleja en la comunicación, la valoración del trabajo, los tipos de relaciones interpersonales, el bienestar laboral y las condiciones laborales del personal que labora en la universidad.

Torres (2017) en la tesis *Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima –2017*, presentada para optar el grado de magíster en la Universidad Cesar Vallejo Lima (Perú), propone como objetivo general determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima – 2017.

El diseño que se puso en práctica en esta investigación es la no experimental, de alcance; correlacional y de tipo básica. La muestra de estudio siendo la investigación de enfoque cuantitativo realizada a 55 trabajadores de un Centro de Atención Ciudadano. Los instrumentos que se emplearon para la recolección de datos de la variable cultura organizacional, se aplicó la técnica de la encuesta, que hizo uso de un cuestionario de escala ordinal, el cual indica una confiabilidad alta. Para la variable satisfacción laboral, igualmente se utilizó la técnica de la encuesta que hizo uso de un cuestionario de escala ordinal, indicando en ambas variables una confiabilidad alta, respecto a la validez de los instrumentos la brindaron dos temáticos y un metodólogo, quienes coincidieron en determinar; que son aplicables los instrumentos para medir ambas variables de estudio. Para el proceso de los datos inferenciales se aplicó el estadístico de Spearman

El investigador concluyó que los resultados obtenidos luego del procesamiento y análisis de datos indicaron que existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, del personal que labora en un Centro de

Atención al Ciudadano- Lima, 2017. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman y un valor de significancia menor a 0,05.

Menacho (2017) en la tesis *Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima-2017*, presentada para optar el grado de magíster en la Universidad Cesar Vallejo (Perú), propone como objetivo general determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima-2017.

El diseño que puso en práctica en esta investigación es la no experimental, de alcance; correlacional y de tipo básica. La muestra de estudio estuvo conformada por 55 trabajadores de un Centro de Atención al ciudadano. Los instrumentos que se emplearon fueron la recolección de datos de la variable cultura organizacional; se aplicó la técnica de encuesta, que hizo uso de un cuestionario de escala ordinal, el cual indica una confiabilidad alta. Para la variable satisfacción laboral, igualmente se utilizó la técnica de la encuesta que hizo uso de un cuestionario de escala ordinal, indicando ambas variables una confiabilidad alta, respecto a la validez de los instrumentos la brindaron dos temáticos y un metodólogo, quienes coincidieron en determinar; que son aplicables los instrumentos para medir ambas variables de estudio. Para el proceso de los datos inferenciales se aplicó el estadístico de Spearman.

El investigador concluyó que sí existe relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral del personal que labora en un Centro de Atención al Ciudadano-Lima, 2017. Lo cual se demuestra con la prueba de Spearman y un valor de significancia menor a 0,05.

Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria* en la Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM.

El mundo contemporáneo requiere de organizaciones e instituciones consolidadas, con capacidad para alcanzar adecuadamente su misión y visión, en donde el recurso humano tiene un rol fundamental. Cada organización

presenta singularidad en su cultura organizacional, la misma que puede ser gestionada en función del plan estratégico de la misma. Cabe mencionar que la cultura organizacional no se forma mediante discursos, sino mediante acciones sólidas. De igual manera, el nivel de satisfacción de las personas que laboran en una institución, pública o privada, es un aspecto que no se soslaya en la administración moderna, en tanto depende de su acción el logro de los objetivos organizacionales. El estudio abordó la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el estamento docente de la facultad de ingeniería industrial de la UNMSM, el mismo que contempló el reconocimiento del estado del arte relacionado al problema de investigación, la elaboración teórica de cada una de las variables, hasta arribar a sendos instrumentos de medición de los constructos. Se encontró una relación directa entre ambas variables

### **1.3. Fundamentación científica**

#### **1.3.1. Bases teóricas de la variable cultura organizacional**

##### **Definición de cultura organizacional**

En la medida que los componentes de una organización vienen sofisticándose para un mejor funcionamiento, en un contexto mundial donde se requiere niveles altos de competitividad para poder tener mayores espacios de influencia tanto comerciales, políticos o sociales, el comportamiento interior de una empresa u organización en general juega un rol fundamental como fuerza interna que facilita y agiliza un correcto funcionamiento. Si tendríamos que explicarlo con una analogía simple y de fácil entendimiento, podríamos proponer que la cultura organizacional es a una empresa lo que el aceite es al motor.

En efecto, la cultura organizacional juega un papel primordial en el funcionamiento de una empresa. No obstante, a lo largo de los últimos treinta años, existen distintos enfoques y abordajes de cómo explicar la definición de cultura organizacional, sus componentes, dimensiones y metodologías de definición.

Uno de los primeros conceptos a interpretar son los de Salazar y otros (2009, p.69) quienes mencionan que la cultura organizacional “comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros

de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente sus creencias, mitos, conductas, y valores que conforman la cultura organizacional". En ese sentido, Salazar, destaca la importancia de tratar la percepción de los trabajadores en cuanto a las condiciones y procesos dentro del espacio laboral, también analizar sus expectativas y calidad de vida para generar climas adecuados para lograr niveles altos de cultura organizacional.

Por otro lado, Gálvez y Pérez de Lema (2011, p.128), citan a Schein (1995) quien define la cultura organizacional como "la forma cómo la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas, y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular". Desde este punto de vista, es necesario destacar las variables del uso de la historia de la organización así como su entorno. Además se destaca que toda organización siempre posee particularidades a tal punto que pueda hablarse de huellas dactilares. En efecto, la cultura de una empresa posee su origen en características tales como el lenguaje, la comunicación, la cadena de producción de bienes, sociales, materiales, las relaciones entre trabajadores, los liderazgos, entre otros. (Morcillo, 2007, citado por Gálvez y Pérez de Lema 2011, p. 128).

En ese sentido, la definición de Schein tiene similitudes con la de Ouchi en cuanto al estudio de la historia y las tradiciones de una determinada organización. En ese sentido, Calderón y otros (2003, p. 114), muestran como referencia a Ouchi el cual señala que: "La cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones, y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones y afirma que la denominada por él, organización Z, tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo, y administración por participación directa".

En efecto, estos autores, citando a Allaire y Firsirotu (1992, p. 33) menciona que la cultura organizacional se entiende, distinto a valores, como un "sistema particular de símbolos, influidos por la sociedad circundante, por la

historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia como la tecnología, el mercado y la competencia”.

Por el momento, las definiciones analizadas muestran que el concepto de cultura organizacional abarca amplias ramas de componentes en una organización social determinada. En este aspecto, lo importante es el sistema de ideas, pensamientos, formas de socialización, creencias, entre otros. Debido al alto componente de valor subjetivo, a las percepciones existentes en las dimensiones, es un gran reto medir la cultura organizacional de una determinada organización.

Por otro lado, Jaime y Araujo (2007, p. 300) teniendo como referencia a Rousseau afirman que la cultura es: “...el conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones”.

Igualmente, Jaime y Araujo (2007, p. 302) se refieren de Smircich (1983) quien considera que las acciones de los investigadores de la cultura organizacional “han establecido una distinción fundamental en su definición; a saber, aquellos que consideran la cultura como algo que una organización es, frente a los que defienden la cultura como algo que una organización tiene”. En efecto, se pone de manifiesto que la primera premisa menciona que “toda organización es como tal una cultura, de modo que el investigador ha de intentar captar su estructura profunda a través de las descripciones proporcionadas por los miembros de la organización” (Jaime y Araujo, 2007, p.302).

Denison (1996, p. 624) menciona que el concepto de cultura organizacional es definido por la socialización de una variedad de grupos que están identificados y además coinciden en el lugar de trabajo. Esto indica que existe una relación con el ambiente laboral y la cultura organizacional. Esto se evidencia en base a una serie de elementos que los trabajadores asumen en conjunto con otro grupo.

Los diferentes conceptos de cultura organizacional mencionan que todo constructo cultural no es estático, sino que tiende al cambio, se transforma y avanza a partir del aprendizaje social, las interacciones y las diversas acciones que desempeña, haciendo posible que se establezcan vínculos inequívocos entre los miembros de ese entorno social. Esto es importante resaltar porque la cultura organizacional, al ser una construcción cultural, siempre está en constante transformación dialéctica acorde a las realidades económicas, históricas, política y sociales.

### **Evolución histórica del concepto cultura organizacional**

Comenzando por lo mencionado en el capítulo anterior, la cultura organizacional, ha tenido un proceso de evolución en sus conceptos en la medida que se han cambiado las realidades económicas y políticas a lo largo de la historia.

En cuanto a la evolución histórica del concepto de cultura organizacional, Cujar y otros (2013) hacen un abordaje y señalan que tal concepto posee una perspectiva de alta envergadura en el funcionamiento de las diversas organizaciones. En efecto esta situación abre un conjunto de posibilidades con el objetivo de aumentar la productividad en los diversos ámbitos laborales. Este concepto nació del enfoque denominado Escuela de Relaciones Humanas (Cujar y otros, 2013, p. 151). En efecto, se observa que esta conceptualización tuvo como punto de partida experimentos en los cuales se trataba de investigar cómo afectaban los diversos factores ambientales y físicos en el cumplimiento y logro del trabajo. En ese sentido, el concepto de cultura organizacional se va desarrollando a partir de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574) quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”.

Uno de los primeros autores en abordar desde una visión científica el concepto de cultura organizacional fue Edwards Tylor en el año 1871 (Tinoco y otros, 2014; p. 58), que señala que la definición como un complejo que incluye “el conocimiento, las creencias, el arte, el derecho, la moral, las costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”. Con esta visión, Tylor brinda una serie de dimensiones que definen

la cultura organizacional.

En efecto, el mismo autor señala que Schwartz y Davis (1981, p. 33) aseguran que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. Por lo tanto, lo que se requiere decir es que la cultura organizacional abarca una serie de pensamientos, ideas, sentimientos y deseos que son asumidos por el conjunto de los miembros de la colectividad.

Por otro lado, Cujar (2013, p. 351) menciona que posteriormente surge el concepto de Schein (1983) donde señala que una cultura organizacional es un término que está en relación con un grupo de personas que están relacionadas entre sí con el objetivo de lograr un fin común en función del contexto donde se desenvuelven. Por tanto, él define la cultura organizacional como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”. De esta definición de Schein se puede destacar una nueva dimensión en la Cultura organizacional en cuanto a la temporalidad de los grupos dentro de una organización, podría definirse que existe un conjunto de personas que han dado forma a la cultura organizacional, generalmente un pequeño grupo de personas con mayor antigüedad dentro de una organización; y posteriormente ingresan a la organización un conjunto de personas que asumen esa cultura organizacional ya definido con anterioridad.

En la década de los ochenta, Martin y Schein (1983) aseveran que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, esto puede ser por decisión de los trabajadores o de los Directivos de la organización. También estos cambios surgen como consecuencia de otras subculturas con comportamientos y una serie de aptitudes, que podrían reforzar y apuntalar a la



cultura principal. En ese sentido Denison (1996, p. 624) quien afirma que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”. Esto quiere decir que hay una relación con el ambiente laboral donde se desenvuelve las dinámicas de la cultura organizacional. Entonces, esto evidencia una línea de elementos de socialización que los trabajadores asumen en sus procesos de interacción con otros grupos, pero que identifican con su propia esencia.

En la actualidad, Azevedo (2007) es tomado en cuenta por sus afirmaciones sobre la cultura organizacional donde menciona que es el único factor con capacidad de diferenciar a las empresas sostenibles por factores de complejidad, singularidad. Esto hace que estas empresas sean difíciles de duplicar o hacer imitaciones de sus acciones.

### **Modelos de evaluación de la Cultura Organizacional**

El siguiente subcapítulo permitirá hacer una recopilación de algunos modelos de evaluación de la cultura organizacional que sean los más cercanos con los objetivos de la presente tesis. Algo necesario de destacar es que autores como Bonavia y otros (2010, P. 16) destacan que hay un importante desfase en cuanto a la cantidad de instrumentos validados adaptados al mundo de habla hispana que evalúan la cultura organizacional.

En cuanto al modelo de Schein de 1988 (Pedraza- Álvarez y otros; 2015; p. 17 -25) se observa que en la esencia de la cultura organizacional trabaja con el nivel de mayor profundidad de las presunciones básicas que permite a las personas cada día expresar y experimentar sobre sus acontecimientos y dar respuesta a sus problemáticas de subsistencia. En ese sentido, estas presunciones básicas son en esencia, lo que significa la cultura organizacional: El producto de un grupo que aprende a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Por otro lado, los valores como las conductas desde sus perspectivas efecto de manifestaciones que han sido derivadas de la esencia cultural. También, se hace un planteamiento donde existan cuestiones internas donde toda empresa debe desarrollar. (Citado por Pedraza y otros; 2015; p 20)

Uno de los modelos de evaluación de la Cultura Organizacional es el planteado por Denison (Bonavia y otros, 2010, p.16). Este modelo de evaluación es ampliamente usado en diversas instituciones públicas y privadas en el mundo anglosajón. Además, presenta mejoras al modelo clásico de Schein. Este modelo evalúa los efectos de la cultura que influyen en la efectividad organizacional. Esto es un valor añadido fundamental pues agrega valor a este modelo si lo comparamos con otros modelos. Se analizan los valores organizativos dentro de una organización agrupándolos en cuatro rasgos culturales o dimensiones: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Empezando con Calderón y otros (2003, p. 119), ellos plantean que para evaluar la cultura organizacional dentro de una organización es evaluar y medir la forma en “cómo los trabajadores perciben algunas características de la organización: Manejo de conflictos, actitud de innovación o el fomento de trabajo en equipo”.

También hay modelos planteado por Hofstede (Citado por Calderón y otros, p. 120) que indican que para poder evaluar la cultura organizacional es necesario estudiar las relaciones de confianza y transparencia dentro de una organización, esto quiere decir es necesaria la búsqueda de dimensiones para evaluar la relación que hay entre empleadores, empleados con los valores de la organización.

Otro modelo de evaluación es el planteado por Camero y Freeman (Citado por Calderón y otros, 2003, p. 120) es que para poder evaluar la cultura organizacional, es necesario buscar las dimensiones que permitan evaluar los efectos sobre la satisfacción laboral, compromiso en el trabajo y la permanencia de los individuos dentro de las organizaciones. Este tipo de evaluación permite relacionar la cultura organizacional con la satisfacción laboral, algo que será importante tomar en cuenta para la presente investigación.

## **Modelos de la cultura organizacional**

### **A. Modelo de Hofstede**

En el modelo de Hofstede (Calderón y otros, 2003, p.121), se plantean las siguientes seis dimensiones para evaluar y medir la cultura organizacional:

Dimensión 1: Empleado frente al trabajo. Explica la preocupación por los empleados y la preocupación por la realización del trabajo. Se mide la confianza entre empleado y empleador, y se estudia los problemas personales del empleado. Sus indicadores son: Interés por problemas personales, interés por bienestar, participación en toma de decisiones, presión por funciones y tareas, e interés por aspectos complementarios a la tarea.

Dimensión 2: Corporativismo frente a profesionalidad. El ámbito organizacional invade el personal y familiar. El empleado asume su identidad en base a la organización. Sus indicadores son: Normas de comportamiento, criterios de contratación, proyecto de vida, vida privada, y entorno familiar y social en la toma de decisiones.

Dimensión 3: Proceso frente a resultado. Preocupación por los procesos de trabajo para lograr los objetivos de una organización. Sus indicadores son: Actitud frente a riesgos, esfuerzo dedicado al trabajo, posibilidad de innovación, actitud ante situaciones no familiares y trabajo como reto personal.

Dimensión 4: Sistema abierto frente a cerrado. Dimensión que mide el grado de apertura de la organización hacia nuevos miembros. Facilidad para integrar nuevos empleados y adaptación. Sus indicadores son: Apertura a nuevos empleados, ajuste persona-organización, facilidad para adaptación, divulgación de información y posibilidad de expresión.

Dimensión 5: Control laxo frente a control estricto. Percepción de diversas organizaciones ante el manejo de los costos, comportamiento de sus empleados en cuanto a puntualidad o presentación. Sus indicadores son: Preocupación por costos, puntualidad, desinhibición, presentación personal y comportamiento estricto.

Dimensión 6: Pragmatismo frente a normativismo. Si los resultados tienen una tendencia a ser más fundamentales que los procedimientos de obtención. Mide normas éticas dentro de la organización, si estas son más "pragmáticas o dogmáticas". Sus indicadores son: Cumplimiento de procedimientos, resultados

frente a procedimientos, normas éticas, importancia del cliente y actitud ante proposición de mejoras.

## **B. Modelo de Denison**

En cuanto al modelo de evaluación de Denison (citado por Bonavia y otros, 2010, p. 17) afirma que la cultura organizacional se sustenta en cuatro dimensiones o rasgos culturales. Este modelo de evaluación posee 60 preguntas agrupadas en 12 indicadores, y éstas están agrupadas en 4 dimensiones fundamentales:

Dimensión 1: Implicación. Esta dimensión explica que las organizaciones dan más poder a sus miembros, eso significa que los organizan en equipos de acuerdo a sus habilidades con el objetivo que desarrollen sus capacidades y potencialidades particulares. Por tanto, es necesario tener en cuenta son los directivos los encargados de la toma de decisiones y las responsabilidades respecto a un determinado trabajo. Ellos perciben los objetivos y dirigen la organización. Dentro de esta dimensión se consideran indicadores como Empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.

Dimensión 2: Consistencia. Esta dimensión implica integración y comportamiento de los trabajadores. Además, está en función de un sistema de valores que posibilita lograr acuerdos entre trabajadores y ejecutivos con el objetivo que las acciones de la organización se realicen de forma adecuada y consistente. Además, se busca que participen la mayor cantidad de miembros posibles para lograr una mayor integración. El objetivo es lograr una mayor unidad en las instituciones y evidenciar el incremento de la cultura organizacional. Dentro de esta dimensión se consideran indicadores como valores centrales, acuerdo, coordinación e integración.

Dimensión 3: Adaptabilidad. Dimensión que explica la forma en que se acomoda o ajustan las organizaciones hacia situaciones distintas o contextos cambiantes. En efecto, estas organizaciones se guían en base a las actitudes y gustos cambiantes de sus clientes. Además, continuamente se mejoran capacidades y experimentan un gran incremento de las ventas y cuotas de

mercados. Los indicadores son: Orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo.

Dimensión 4: Misión. Muestra la dirección hacia dónde se dirige la organización y cuáles son sus finalidades como estructura. Generalmente, las organizaciones avanzan sin objetivos estratégicos. Por tanto, se requieren liderazgos sólidos que ayuden a consolidar la visión de la organización y el apoyo para construir una cultura relacionada a esos objetivos. Sus indicadores son: Dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, y visión.

### **C. Modelo de Edgar Schein sobre cultura organizacional:**

Pedraza – Alvarez y otros (2015, p.17), señala que Schein conceptualiza la cultura organizacional como niveles que están en constante transformación. Se conforman en tres niveles: a) el nivel 1: Producciones, está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros; b) el nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad; c) el nivel 3: Presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente.

Bajo este parámetro se puede señalar que la cultura de una organización se estudia en base a tres niveles. Una vez entendidos los supuestos básicos, se puede comprender otros niveles superficiales, Schein (1992) citado por Soria (2008, p. 26).

Para la presente investigación, se usará como modelo de evaluación de la cultura organizacional el planteado por Denison puesto que posee una mayor cantidad de instrumentos y dimensiones que ya han sido validadas en diferentes estudios a lo largo del mundo.

### **Dimensiones de la variable cultura organizacional**

La presente investigación asume el modelo de Denison, en ese sentido se describe a continuación las dimensiones:

Dimensión 1: Implicación. Esta dimensión hace referencia a la organización en equipos para el desarrollo de las habilidades laborales y potencialidades propias de cada trabajador. Esta dimensión presenta tres indicadores: Trabajo en equipo, empoderamiento y desarrollo de capacidades.

Dimensión 2: Consistencia. Esta dimensión hace referencia a la fuente de estabilidad e integración interna. En efecto, existe una visión integrada y un nivel alto de conformidad relacionado a la Consistencia. Sus variables son: valores centrales, acuerdo, coordinación e integración

Dimensión 3: Adaptabilidad. Esta dimensión hace referencia al proceso como se acomoda nuevas experiencias mejorando la capacidad de la empresa y el incremento de las cuotas en los mercados. Sus variables son: Orientación al cambio, aprendizaje organizativo y orientación al cliente.

Dimensión 4: Misión. Esta dimensión hace referencia a la importancia del propósito y dirección en toda organización para lograr éxitos. En ese sentido, se requiere un liderazgo sólido que oriente la visión a largo plazo. Sus variables son: Metas y objetivos, dirección y propósitos estratégicos, y visión.

### **1.3.2. Bases teóricas de la variable Satisfacción Laboral**

#### **Definición de satisfacción laboral.**

Con el devenir del crecimiento económico en el Perú de los últimos 15 años, se tomó mucha importancia al margen de ganancia de las organizaciones. No obstante, no se tomó muy en cuenta factores que influían dentro del trabajador. Si una persona se encuentra con bajos niveles de motivación, su desempeño laboral será bajo. Si una persona se encuentra muy motivada dentro de una organización, su desempeño laboral será muy alto. Es por eso que para garantizar un correcto funcionamiento de una organización, ésta debe encargarse que el trabajador tenga un agradable ambiente laboral de manera que su desempeño sea alto y beneficioso no solo para él sino para todo el conjunto en general.

En ese sentido, Aguirre y otros (2005, .p. 81) destacan que “el ambiente laboral es un factor influyente en la motivación, pero también está presente el ambiente administrativo de la empresa, la familia, la salud del individuo, como también las relaciones sociales externas al trabajo”. Además, según Aguirre y otros (2005, p. 84), la satisfacción laboral es influenciada por estimulaciones internas y externas y/o adquiridas. Además, concluye que la satisfacción laboral es un factor influyente en la motivación y que está presente en el ámbito administrativo de una empresa, familia o algún otro tipo de organización.

En cuanto a la definición y su campo, Caballero (2002; p.1) señala que la satisfacción en el trabajo es un aspecto muy importante principalmente en el campo de la psicología del trabajo y las organizaciones. En efecto, para estudiar dicha problemática, es necesario definir el concepto. Para tal fin, Caballero (2002, p. 3) cita en primer lugar a Gibson (1996) quien señala que la satisfacción en el trabajo es:

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.” De La Cruz (2013, p.39)

Además, Caballero (2002, p. 11) a estudiosos como Muñoz Adánez (1990) cuya definición de satisfacción laboral es el sentimiento positivo o negativo percibido por un trabajador en la acción de la realización de su jornada laboral que le interesa, en un ambiente donde él se siente cómodo y en el ámbito de una organización que sea atractiva.

Gargallo toma como referencia a Davis y Newstrom (Citado por Alfaro y otros, 2012, p.23) cuando señala que la satisfacción es: “Un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral”.

En efecto, se puede afirmar que la satisfacción laboral es el proceso donde el trabajador se siente conforme con la actividad que desarrolla en un determinado centro laboral. En efecto, son determinantes las condiciones laborales donde se desempeña, y la buena relación y reconocimiento de sus jefes en cuanto a su desempeño. Si bien, en la era de la informática y la globalización, han variado hasta cierto punto los componentes de la Satisfacción laboral, su esencia sigue siendo la misma pues dentro de las organizaciones siempre existe una jerarquía donde hayan roles de subordinado y subordinante.

### **Factores de la satisfacción laboral**

Autores como Locke, Melía y otros (citados por Alfaro y otros, 2012, p. 20) toman en cuenta otros aspectos que están a la ejecución de la tareas instantáneas y asuntos materiales y sociales que están relacionados con el entorno laboral donde se va a realizar la acción. Estas condiciones son:

- Satisfacción con el ingreso salarial y bonificaciones salariales tales en términos numéricos absolutos como la distribución de la misma en términos de igualdad salarial.
- Satisfacción con el ambiente laboral, donde se toma en consideración las relaciones horizontales entre todos los compañeros del centro laboral en todo nivel de comunicación.
- Satisfacción con la estabilidad laboral. Satisfacción con las condiciones laborales, aspectos arquitectónicos, lugar de trabajo, limpieza, horarios de trabajo, acondicionamiento ambiental, etc.
- Satisfacción con la disponibilidad de feedback y el reconocimiento personal por la de tareas, etc. También se toma en cuenta los estilos de dirección y el tipo de liderazgo que predomina en la empresa, liderazgo participativo y el control existente en la empresa.



- Satisfacción ante las oportunidades de logro de un ascenso laboral tomando en cuenta la formación y demás tipos de logros adicionales. También toma en cuenta las relaciones administrativas con sus superiores y los estilos de supervisión.
- Satisfacción con los valores, programas y estrategias de la empresa. También implica el modo de realizar la gestión, las mejoras en las condiciones de calidad de vida de la sociedad, el entorno ambiental, etc.

## **Modelos de evaluación de la satisfacción laboral**

### **Modelo de evaluación JDI.**

Smith, Kendall y Hulin (Alfaro y otros, 2012, P. 13) crearon el modelo Job Descriptive Index (JDI), o Inventario de Satisfacción del Trabajo en castellano, cuyo uso es ampliamente aceptado para la evaluación de la satisfacción laboral. Además, es un modelo que ha sido base para la elaboración de otros modelos que evalúan la satisfacción laboral. Este modelo posee 90 preguntas.

Este modelo de evaluación presenta las siguientes cinco dimensiones: Los compañeros, el trabajo y las tareas, las oportunidades de promoción, el mando y la satisfacción y el salario.

### **A. Modelo de Minesota (MSQ)**

El cuestionario de satisfacción de Minnesota creado por Weiss, Dawis y Lofquist en 1967 (Citado por Alfaro y otros, 2012, p. 14) ha sido creado como instrumento para medir la satisfacción del empleado con su centro laboral. Se presenta en dos escalas: Una versión extensa de 100 preguntas y otra abreviada de 20 preguntas.

### **B. Modelo de Caballero**

Este modelo de medición de la satisfacción laboral fue propuesto por Caballero (2002, P. 3) y propone cinco dimensiones: dimensión (a) Paga, la cantidad de salario recibido, sensación de justicia y equidad va acorde a ese pago. (b) Trabajo, indica el grado de dificultad o facilidad de las labores a

realizar dentro del trabajo. Indican si son interesantes y si brindan oportunidades de aprendizaje para el empleado;(c) Oportunidad de ascenso, si existen posibilidades de ascender dentro de la jerarquía de la organización; (d) Jefe, capacidad del jefe para mostrar interés y trato a los empleados; (e) Colaboradores, mide el grado de compañerismo existente dentro de una organización. Si existe grados de amistad, grados de colaboración y grados de competencia.

### **C. Modelo JDI**

Este modelo propuesto Manosalva y otros en el año 2014 propone cinco dimensiones para medir la satisfacción laboral: (a) Los compañeros, (b) El trabajo y las tareas; (c) Las oportunidades de promoción; (d) El mando y la satisfacción; (e) El salario

### **D. Modelo de Tinoco**

Este modelo fue propuesto por Tinoco y otros (2014) y proponen las siguientes dimensiones para evaluar la satisfacción laboral: (a) Desarrollo profesional: motivaciones que tiene el empleado para ver qué tipo y qué grado de aprendizaje puede obtener laborando en la organización; (B) Relación con el jefe; (c) Relación con compañeros; (d) Desarrollo de la función; (e) Permanencia; (f) Condiciones físicas del centro laboral.

### **E. Modelo de Aguirre, Andrade y Castro**

Este modelo fue propuesto por Aguirre, Carlos, Andrade, Miguel y Castro Antonieta (2015) y proponen las siguientes dimensiones para evaluar la satisfacción laboral lo siguiente: (a) Responsabilidad laboral, (b) Condiciones laborales, (c) Capacidad, capacitación y logros, (d) Relación con los superiores, (e) Relación con los compañeros, (f) Visión de la empresa, (g) Relación con la familia, (h) Condiciones físicas, (i) Desplazamientos.

### **Dimensiones de la variable satisfacción laboral**

Como se podrá observar en el subcapítulo anterior, hay muchas similitudes en las dimensiones que usan cada acorde a las dimensiones de la variable satisfacción laboral a considerar en la presente investigación son las siguientes

presentadas por la investigación de Aguirre (2005, P. 84) que consta de 9 dimensiones y 23 indicadores:

Dimensión 1: Responsabilidad Laboral. Esta dimensión explica cuál es el estado del trabajador, si sabe realizar su trabajo, si cumple con las tareas que se le encomienda, y si es capaz de realizarlo por su propia cuenta. Sus indicadores son: Trabajo personal, responsabilidad y claridad en el trabajo.

Dimensión 2: Condiciones laborales. Esta dimensión explica aquellos factores que repercuten en las condiciones de trabajo tanto físicas, como recreativas o de incentivo. También se toma en cuenta las percepciones personales. Sus indicadores son: Salario, orden y condiciones físicas.

Dimensión 3: Capacidad, capacitación y logros. Esta dimensión trata sobre los logros que el trabajador planea conseguir y cuáles serían sus métodos y capacidades para poder conseguir aquello. También mide el nivel en que la empresa se encarga de desarrollar el potencial del trabajador mediante capacitaciones para que exista una mejora en la productividad. Sus indicadores son: Apoyo en capacitaciones y aspiraciones personales.

Dimensión 4: Relación con los directivos. Mide la relación existente entre los trabajadores y los superiores. Generalmente, es una relación de subordinado a subordinante. Si la relación no es cordial, los índices de satisfacción laboral disminuirán. Sus indicadores son: Comunicación con el jefe, información para los trabajadores, preparación de los jefes.

Dimensión 5: Relación entre docentes. Dimensión importante pues gran parte de los trabajos se realizan en pequeños grupos. Por tanto el trabajo en equipo es muy importante para la satisfacción laboral. Si no hay una buena relación entre compañeros de trabajo, un trabajador puede sentirse aislado. Por tanto su satisfacción laboral disminuirá. Sus indicadores son: Apoyo, amistad y confianza.

Dimensión 6: Visión de la escuela. Busca relacionar y analizar la relación entre los objetivos de la empresa con el trabajador. Si el trabajador se siente identificado con la visión de la empresa o probablemente no. Busca discernir si

el trabajador tiene un mayor vínculo emocional con la organización o solo es un trabajador que produce. Sus indicadores son: Normas internas y respeto a los trabajadores.

Dimensión 7: Relación con la familia. La familia juega un papel importante en las relaciones de cada trabajador. Una correcta relación familiar influye de manera directa en la satisfacción laboral del trabajador. En muchos casos el trabajador(a) es el sustento económico de la familia. Sus indicadores son: Familia, calidad de vida y deudas.

Dimensión 8: Condiciones físicas. Esta dimensión mide el nivel de las condiciones de salud del trabajador. Sus indicadores son: Nivel de salud, necesidades básicas, deporte.

Dimensión 9: Desplazamiento. Esta dimensión es muy importante pues mide la influencia del tiempo en desplazamientos desde la vivienda al centro laboral y viceversa. Esto es importante pues fija si el tiempo que se pierde en desplazamiento influye en la satisfacción laboral y en el tiempo con la familia. Sus indicadores son: Distancia al trabajo.

#### **1.4. Justificación.**

##### **Justificación Teórica**

La investigación alcanza un marco teórico consistente que proporciona información que facilita comprender la importancia y la necesidad de alcanzar una cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral en un mundo competitivo y lleno de necesidades, pero ligados a factores de ambas variables, a partir de los nuevos enfoques de gestión del talento humano.

##### **Justificación práctica**

La presente investigación se justifica porque al diagnosticar la cultura organizacional y la satisfacción laboral permitirá solucionar los problemas de rompimiento de relaciones humanas e insatisfacción laboral en los maestros de las Instituciones Educativas públicas de la jurisdicción del Callao.

**Justificación metodológica.** La presente investigación se justifica porque proporcionara un conjunto de instrumentos que permitirán evaluarla cultura organizacional y satisfacción laboral en los organismos públicos.

## **1.5. Problema**

### **1.5.1. Planteamiento del Problema**

El problema planteado se ubica en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

La Dirección Regional de Educación del Callao (DREC), organismo estatal peruano, que tiene como misión diseñar estrategias eficientes que permitan lograr una educación de calidad con equidad, pertinencia y transparencia. Logrando una sociedad educadora que alcance estándares de calidad y transforme su región en líder el país.

Las Instituciones Educativas públicas de hoy en día están determinadas por ambientes que involucran factores personales, físicos, estructurales, motivacionales, culturales y funcionales, que anexados constituyen un proceso dinámico los cuales determinaran un modelo o característica que distingue a una institución de otra, teniendo en cuenta los distintos procesos administrativos donde la cultura organizacional es de vital importancia, porque de ello dependerá el éxito en el logro de las metas y objetivos trazados, logrando de esta manera la satisfacción laboral de todos los actores que pertenecen a la organización. Es por ello que la cultura organizacional tiene tanta relevancia, ya que de ello dependerá el funcionamiento de toda institución, reflejándose en gran medida en las estrategias, estructuras y sistemas.

El tratado del comportamiento individual y de grupo ha inquietado a diversos investigadores. Pettigrew, citado por Macintosh (2010), demostró que los conceptos de simbolismo, lenguaje y rituales pueden ser usados para analizar y comprender la vida organizacional. No obstante, Lacatus (2010), citando los trabajos de Flynn (2001) y Kusluva (2003), afirma que la cultura organizacional actúa como un sistema de control social y puede influir en las actitudes y el comportamiento de los empleados a través de los valores y

creencias que operan en una empresa, es decir la cultura organizacional ha demostrado tener influencia en la satisfacción laboral y el compromiso institucional. Estos resultados también fueron valorados por Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), quienes contemplaron el reconocimiento del estado del arte relacionado a la elaboración teórica de cada una de las variables y encontraron una relación directa entre cultura organizacional y satisfacción laboral.

La cultura organizacional es definida por muchos investigadores desde diferentes enfoques; algunos la definen como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia.

Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales, es decir que son aprendidos por cualquier grupo durante su proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna. Este hallazgo es importante porque habiendo funcionado lo suficientemente bien, dichos supuestos pueden ser considerados como válidos y, por lo tanto, necesarios de ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas descritos. De acuerdo con lo antes mencionado cabe resaltar que la cultura organizacional desempeña un rol importante en los procesos motivacionales desde el momento en que un personal inicia sus actividades dentro de la organización y pasa a formar parte de las políticas, costumbres, ritos y procedimientos que regulan el comportamiento humano en la institución.

Es así como en la última década se han desarrollado muchas investigaciones relacionadas con satisfacción laboral (Onifade, Keinde y Kehinde, 2009; Chiang Vega, Salazar Botello y Huerta Rivera, 2008; Kumar, Fisher, Robinson, Hatcher y Bhagat, 2007; Baruch-Feldman, Brondolo, Ben-Dayana, Schwart, 2002; Ching, 2001; Byrt, Cochran, Silverman y Blount, 2000). Estos autores coinciden en que la satisfacción es el resultado de todo proceso de crecimiento profesional ya sea de tipo social, económico, cultural en cualquier

profesión. Asimismo, para poder abordar el estudio y análisis de satisfacción laboral empezaremos abordando los diferentes factores que intervienen en ella como el equipo directivo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales que permitan un equilibrio emocional. En tal sentido, la satisfacción de los trabajadores se cumple si se tiene en cuenta la labor que desempeña, la dedicación que le imparte considerándole como parte de ella y persiguiendo los mismos objetivos de la institución.

En tal sentido, la presente investigación pretende determinar el grado de relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

### **1.5.2. Problema general**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?

### **1.5.3. Problemas específicos**

#### **Problema Específico N° 1**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?

#### **Problema Específico N° 2**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?

#### **Problema Específico N° 3**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018

**Problema Específico N° 4**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la relación con los directivos en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?

**Problema Específico N° 5**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la relación entre docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?

**Problema Específico N° 6**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la visión de la escuela en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?

**Problema Específico N° 7**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la relación con la familia en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?

**Problema Específico N° 8**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y las condiciones físicas en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?

**Problema específico N° 9**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el desplazamiento en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?

**1.6. Hipótesis****1.6.1. Hipótesis General**

Existe una relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de



Educación del Callao, 2018.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis Específica N° 1**

Existe relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

#### **Hipótesis Específica N° 2**

Existe relación entre la cultura organizacional y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018

#### **Hipótesis Específica N° 3**

Existe relación entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

#### **Hipótesis Específica N° 4**

Existe relación entre la cultura organizacional y la relación con los directivos en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

#### **Hipótesis Específica N° 5**

Existe relación entre la cultura organizacional y la relación entre docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

#### **Hipótesis Específica N° 6**

Existe relación entre la cultura organizacional y la visión de la escuela en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

**Hipótesis Específica N° 7**

Existe relación entre la cultura organizacional y la relación con la familia en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

**Hipótesis Específica N° 8**

Existe relación entre la cultura organizacional y las condiciones físicas en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

**Hipótesis Específica N°9**

Existe relación entre la cultura organizacional y el desplazamiento en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

**1.7. Objetivos****1.7.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

**1.7.2. Objetivos específicos****Objetivo Especifico N° 1**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao, 2018.

**Objetivo Especifico N° 2**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

**Objetivo Específico N° 3**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

**Objetivo Específico N° 4**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la relación con los directivos en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

**Objetivo Específico N° 5**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la relación entre docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao, 2018.

**Objetivo Específico N° 6**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la visión de la escuela en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao, 2018.

**Objetivo Específico N° 7**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la relación con la familia en la mejora en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao, 2018.

**Objetivo Específico N° 8**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y las condiciones físicas en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao, 2018.

**Objetivo Específico N° 9**

Determinar la relación existe entre la cultura organizacional y el desplazamiento en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del callao, 2018.

## **II. Método**

## **2.1. Variables y Operacionalización**

### **2.1.1. Variables**

#### **Variable 1: Cultura organizacional**

##### **Definición conceptual:**

Denison (1996, p. 624) quien afirma que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”. Lo cual está en relación con el ámbito laboral en el cual se desenvuelve la dinámica de la cultura organizacional, lo que evidencia una serie de elementos de socialización que las personas asumen en interacción con otros grupos o sub grupos, pero que identifican o marcan su esencia.

##### **Definición operacional:**

La cultura organizacional describe las conductas y roles de desempeño conectados a los componentes de relaciones y reciprocidad, iniciativa, innovación y creatividad, identificación con la institución y toma de decisiones las cuales se pudieron observar a través de los indicadores ítems para su respectivo análisis y medición.

#### **Variable 2: Satisfacción laboral**

##### **Definición conceptual**

Gargallo cita a Davis y Newstrom (1991) quien señala que la satisfacción es concebida como: “Un concepto multidimensional que incluye un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables del individuo frente a su trabajo y que agrupa diversos factores distinguiendo entre aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral”

##### **Definición operacional**

La satisfacción laboral incurre en la felicidad del propio trabajador, en la forma como siente, piensa e imagina el trabajo que efectúa dentro de la institución, en los dispositivos de participación, asistencias y factores específicos, los cuales se pudieron observar a través de los indicadores para su respectivo análisis.

## 2.1.2. Operacionalización de variables

**Tabla 1.***Operacionalización de variable Cultura organizacional.*

Dimensiones	Indicadores	N° Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Implicación	Empowerment	1-5	Nunca (1)	Muy Débil
	Trabajo en equipo	6-10		
	Desarrollo de capacidades	11-15		
Consistencia	Valores centrales	16-20	Casi nunca (2)	Débil
	Acuerdo	21-25		
	Coordinación e integración	26-30		
Adaptabilidad	Orientación al cambio.	31-35	Casi siempre (4)	Fuerte
	Orientación al cliente	36-40		
	Aprendizaje organizativo	41-45		
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	45-50	Siempre (5)	Muy Fuerte
	Metas y objetivos	50-55		
	Visión	55-60		

**Tabla 2.***Operacionalización de la variable Satisfacción laboral.*

Dimensiones	Indicadores	N° Ítems	Escala valores	Niveles y Rangos
Responsabilidad laboral	Trabajo personal Responsabilidad Claridad en el trabajo	1-10	Totalmente en desacuerdo; (1)	
Condiciones laborales	Salario Orden Condiciones físicas	11-23	desacuerdo (2)	Bajo
Capacidad, capacitación y logros	Apoyo en capacitaciones Aspiraciones personales	24-32	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Medio bajo
Relación con los directivos	Comunicación con el jefe Información para los trabajadores Preparación de los jefes	33-42	Totalmente de acuerdo (4)	
Relación con los docentes	Apoyo Amistad Confianza	43-48	Totalmente de acuerdo. (5)	Medio alto
Visión de la escuela	Normas internas Respeto a los trabajadores	49-53		
Relación con la familia	Familia Calidad de vida Deuda Salud	54-62		Alto
Condiciones físicas	Necesidades básicas Deportes	63-69		
Desplazamientos	Distancia al trabajo	70-71		

## **2.2. Metodología**

### **2.2.1. Tipo de estudio**

El tipo de investigación realizada es básica, toda vez que en el estudio se establece la indagación y firmeza científica para cada variable en estudio. En tal sentido se busca alcanzar nuevos enfoques y principios científicos irrefutables que darán sustento a las variables. Según Vara (2015) este tipo de investigación estudia la “relación entre variables, diagnostica la realidad, prueba y adapta teorías y utiliza instrumentos de medición” (P.236).

### **2.2.2. Diseño de investigación**

Se ha considerado desarrollar un enfoque cuantitativo para el estudio.

Hernández et al. (2014) sostiene que “los estudios de este enfoque son una forma de abordar los problemas y generar conocimiento bajo un procedimiento secuencial y probatorio sobre la realidad observada, para ello se formulan hipótesis y su comprobación se basa en la medición matemática y en el análisis estadístico con el propósito de probar las teorías propuestas” (P.40)

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, de corte transversal y correlacional, toda vez que no se manipulan las variables de estudio.

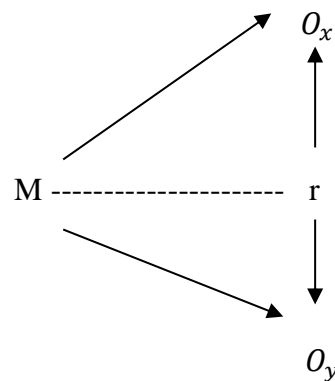
Según Kerlinger y Lee (2002) afirma que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Es decir, que se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente (P. 504).

Asimismo, la investigación identificó el tipo de diseño transeccional o transversal, Hernández, R. y otros (2006), afirman, es transeccional cuando se “recolecta datos en un solo momento en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; para de una u otra forma establecer la relación entre variables” (P. 279).



Para Briones (1985), estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno estudiado.

Hernández et al. (2010) en relación al diseño correlaciona afirma que tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (P. 81).



Dónde:

M	:	Muestra de estudio
$O_x (V_1)$	:	Cultura organizacional
$O_y (V_2)$	:	Satisfacción laboral
R	:	Correlación entre las variables.

### 2.3. Población, muestra y muestreo

#### Población

Según Fracica (1998), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.36). En ese sentido, la población debe presentar características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (Jany (1994, p.48). En la presente investigación la población objeto de estudio, está constituido por 6370 docentes.

#### Tabla 3.

*Distribución de la población de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao por niveles.*

<b>Niveles</b>	<b>Cantidad de docentes</b>	<b>Porcentaje Total</b>
Inicial	1 185	18.6%
Primaria	2 516	39.5%
Secundaria	2 669	41.9%
Total	6 370	100%

**Fuente:** *Escafe-Ministerio de Educación*

### **Muestra**

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. En este caso Hernández, R y otros (2010), refieren que es un " subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativa de esta" (p. 173). Para la presente investigación la muestra es de 363 docentes de los tres niveles de Educación Básica Regular de la Dirección Regional de Educación de la jurisdicción del Callao.

"Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transversales, tanto descriptivos como correlacionales, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se presupone que ésta es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos Hernández Fernández y Baptista (2014, p.177)

La muestra se seleccionará mediante un muestreo probabilístico aplicando la siguiente fórmula donde los elementos para el cálculo del tamaño de muestra fueron, nivel de confianza al 95%, error de precisión al 5%, valor p de 0.50 y  $q = (1-p) = 0,50$ . La distribución de la muestra se realizó por afijación

proporcional, es decir el número de elementos muestrales de cada estrato es directamente proporcional al tamaño del estrato dentro de la población. ( Ver cuadro 2).

**Fórmula empleada** 
$$n = \frac{Z^2 p(1-p)N}{E^2 N + Z^2 p(1-p)}$$

Donde:

- $n$  = Es el tamaño de la muestra de usuarios externos
- $Z$  = Nivel de confianza (95%). Valor de la distribución normal = 1.96
- $p$  = es la proporción de éxito. Valor  $p$  = 0.50.
- $(1-p)$  = Proporción de fracaso. Valor = 0.50.
- $E$  = Error de precisión = 5%
- $N$  = Tamaño de la población = 6370

Determinación de la muestra:

Aplicando la fórmula, se ha determinado el tamaño de la muestra.

**Tabla 4.**

*Distribución de la muestra de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao por niveles*

Niveles	Cantidad de docentes	Porcentaje
Inicial	68	5,7%
Primaria	143	5.7%
Secundaria	152	5.7%
Total	363	

Fuente: Escala-Ministerio de Educación

**Muestreo.** Según Weiers (1986), los métodos de muestreo más usados son: diseños probabilísticos y no probabilísticos, y diseños por atributos y por variables. Para elegir el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple.

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada para la presente investigación fue la encuesta, según Bernal (2006) la encuesta “es un procedimiento que permite recopilar datos de acuerdo

a la variable que se desea investigar” (p. 90).

En la investigación se manejarán las siguientes técnicas: Técnica Psicométrica, en la medida que se utilizarán los cuestionarios de cultura organizacional y empoderamiento; Técnica de análisis de documentos, el cual será aplicado durante el proceso de investigación; Técnica de fichaje, utilizada para la recolección de información primaria y secundaria con propósitos de la elaboración y redacción del marco teórico; Escala de medición, fue determinada por la intención del investigador. Se utilizará la Escala de Likert, la cual nos permitirá agrupar los eventos sobre la base de la posición relativa de un elemento con respecto al otro, en función a criterios; Estadística, se aplica durante el proceso el análisis inferencial para ayudar a encontrar significatividad en sus resultados, teniendo en cuenta los valores porcentuales significativos para deducir las conclusiones de la investigación.

#### **Instrumentos de recolección de datos:**

Según Hernández et al. (2014) “los cuestionarios en los fenómenos sociales consisten en un conjunto de preguntas cerradas con opciones de respuestas delimitadas previamente para medir las variables” (P. 217).

Por esta razón, se ha utilizado como primer instrumento un cuestionario para medir la variable cultura organizacional compuesto por 60 ítems, del mismo modo se utilizó un cuestionario para medir la segunda variable satisfacción laboral con 71 ítems y consecuentemente en ambas variables de estudio la escala de medición es ordinal.

**Tabla 5.***Cuestionario para evaluar la cultura organizacional*

Cuestionario para evaluar la cultura organizacional	
<b>Fichatécnica</b>	
<b>Autor:</b>	Denison, D. R., Janovics, J., Young, J. y Cho, H. J. (Adaptación al español por Bonavia, Prado y García)
<b>Año:</b>	2010
<b>Objetivo:</b>	Determinar el nivel de cultura organizacional
<b>Destinatarios:</b>	Colaboradores
<b>Forma de administración:</b>	Individual.
<b>Contenido:</b>	Consta de 4 dimensiones y 60 ítems
<b>Duración:</b>	60 minutos.
<b>Puntuación:</b>	Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre

**Tabla 6.***Cuestionario para evaluar satisfacción laboral.*

Cuestionario para evaluar satisfacción laboral	
<b>Fichatécnica</b>	
<b>Autor:</b>	Aguirre N., Carlos; Andrade G., Miguel; Castro, Antonieta
<b>Año:</b>	2018
<b>Objetivo:</b>	Determinar el nivel de satisfacción laboral
<b>Destinatarios:</b>	Colaboradores
<b>Forma de administración:</b>	Individual.
<b>Contenido:</b>	Consta de 9 dimensiones y 71 ítems
<b>Duración:</b>	60 minutos.
<b>Puntuación:</b>	Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo

**Confiabilidad:**

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (Sampieri, 2003, P. 277).

Mediante el uso del coeficiente de Alfa de Cronbach, se realizó la medición de la consistencia interna de ambos instrumentos, lo que conllevó a establecer el

grado de interrelación y de equivalencia de los ítems configurados por cada variable.

La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

$S_i^2$  Es la varianza del ítem i,

$S_t^2$  Es la varianza de los valores totales observados y k es el número de preguntas o ítems.

Habiéndose determinado los resultados de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, con apoyo del software SPSS, versión 22, se contaron como resultados los siguientes:

#### **Tabla 7.**

*Tabla Confiabilidad – Alfa de Cronbach*

Cuestionario	Alfa de Cronbach	Nº ítems
Cultura organizacional	,968	60
Satisfacción laboral	,967	71

Aplicado el coeficiente Alfa de Cronbach, este procedimiento mostró el resultado correspondiente a un valor de 0,968 para la variable Cultura organizacional, demostrando así que la prueba de confiabilidad es buena; asimismo, respecto a la variable Satisfacción laboral, se obtuvo un valor de 0,967, con lo que se señala que la presente prueba cuenta con una buena confiabilidad. Estos resultados determinaron el proceder con la aplicación de los instrumentos en la muestra en estudio.

#### **Validez**

Se utilizó la validez de contenido de los instrumentos: Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral, a través del juicio de expertos. Los expertos son docentes

de la Universidad César Vallejo y la Institución Educativa del Callao:

- a. Mg. Hans Mejía Guerrero
- b. Mg. Roxana Panta Gonzáles
- c. Mg. Américo Calle Méndez

**Tabla 8.**

*Validación del instrumento: Cultura organizacional*

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total
Coherencia	Si	Si	Si	Si
Pertinencia	Si	Si	Si	Si
Relevancia	Si	Si	Si	Si

**Tabla 9.**

*Validación del instrumento: satisfacción laboral*

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total
Coherencia	Si	Si	Si	Si
Pertinencia	Si	Si	Si	Si
Relevancia	Si	Si	Si	Si

## 2.5. Métodos de análisis de datos

En la presente investigación se utilizara el método hipotético-deductivo. Este método se basa en las hipótesis planteadas, así mismo es deductivo ya que se realiza un análisis de lo general a lo particular. Así mismo para describir las variables sobre el estudio en la muestra se organizaran los datos en tablas de frecuencia, porcentajes y figuras estadísticas donde se describan los porcentajes de las respuestas de cada nivel o rango para esto se utilizará el software estadístico SPSS versión 21 respectivamente, de acuerdo con los objetivos de la investigación se generalizarán los resultados encontrados en la muestra y para contrastar las hipótesis se utilizará el Coeficiente de Correlación de Spearman en atención a las variables cualitativas ordinales.

## **2.6. Aspectos éticos**

La presente investigación tendrá en cuenta la veracidad de resultados. Del mismo modo, será respetuoso de la propiedad intelectual, las convicciones políticas, religiosas y morales, a la responsabilidad social, política, jurídica y ética, a la privacidad, así como de proteger la identidad de los individuos que participan en el estudio.



### **III. Resultados**

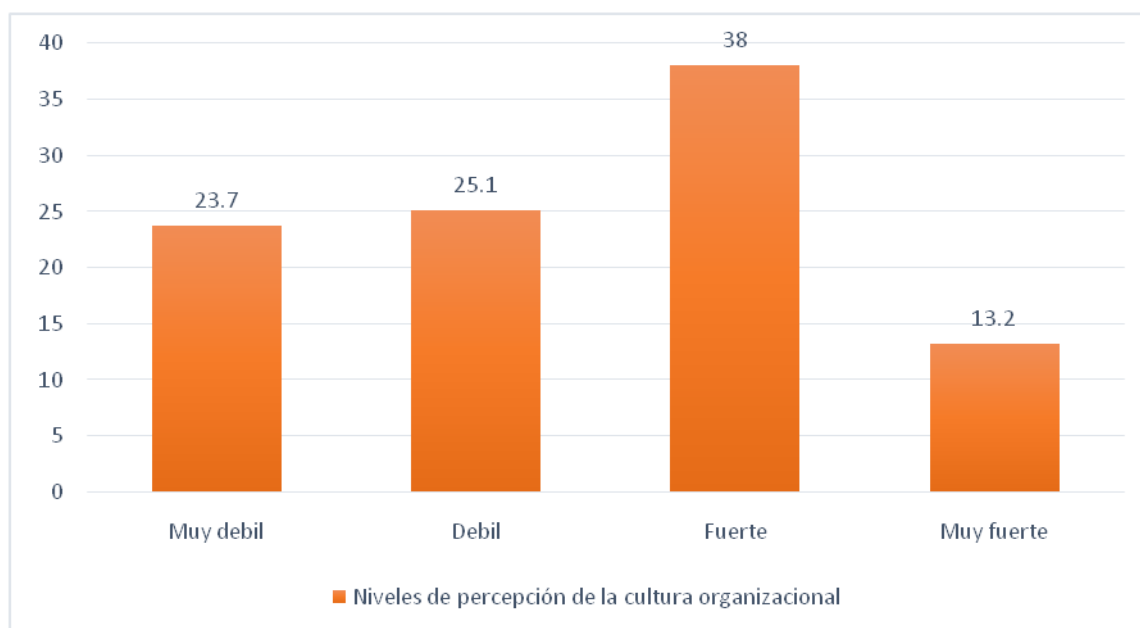
### 3.1. Análisis descriptivo

#### Primera variable: Cultura organizacional

**Tabla 10.**

*Niveles de percepción de la cultura organizacional*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy debil	86	23.7
	Debil	91	25.1
	Fuerte	138	38.0
	Muy fuerte	48	13.2
	Total	363	100.0



**Figura 1.** *Niveles de percepción de la cultura organizacional*

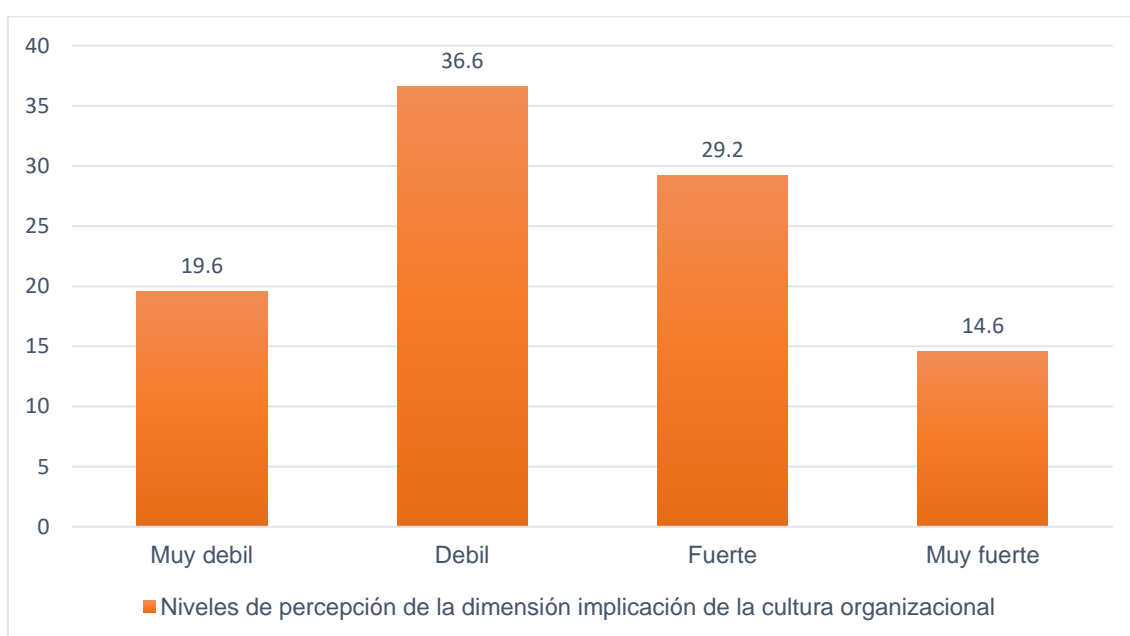
En la tabla 1 y figura 1 se evidencian que el 23.7 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la cultura organizacional es muy débil, un 25.1.3% afirma que es débil, un 38 % afirma que es fuerte y un 13.2 % muy fuerte.

## Dimensión 1: Implicación

**Tabla 11.**

*Niveles de percepción de la dimensión implicación de la cultura organizacional*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy debil	71	19.6
	Debil	133	36.6
	Fuerte	106	29.2
	Muy fuerte	53	14.6
	Total	363	100.0



**Figura 2.** *Niveles de percepción de la dimensión implicación de la cultura organizacional*

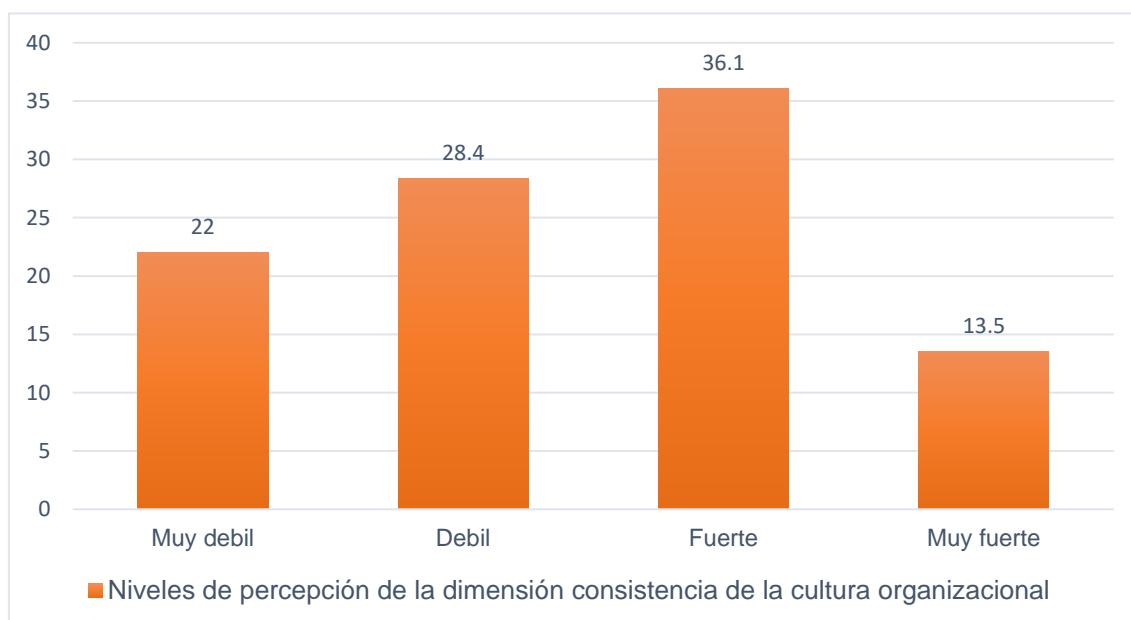
En la tabla 2 y figura 2 se evidencian que el 19.6 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión implicación de la cultura organizacional es muy débil, un 36.6 % afirma que es débil, un 29.2 % afirma que es fuerte y un 14.6 % muy fuerte.

## Dimensión 2: Consistencia

**Tabla 12.**

*Niveles de percepción de la dimensión consistencia de la cultura organizacional*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy debil	80	22.0
	Debil	103	28.4
	Fuerte	131	36.1
	Muy fuerte	49	13.5
	Total	363	100.0



**Figura 3.** *Niveles de percepción de la dimensión consistencia de la cultura organizacional*

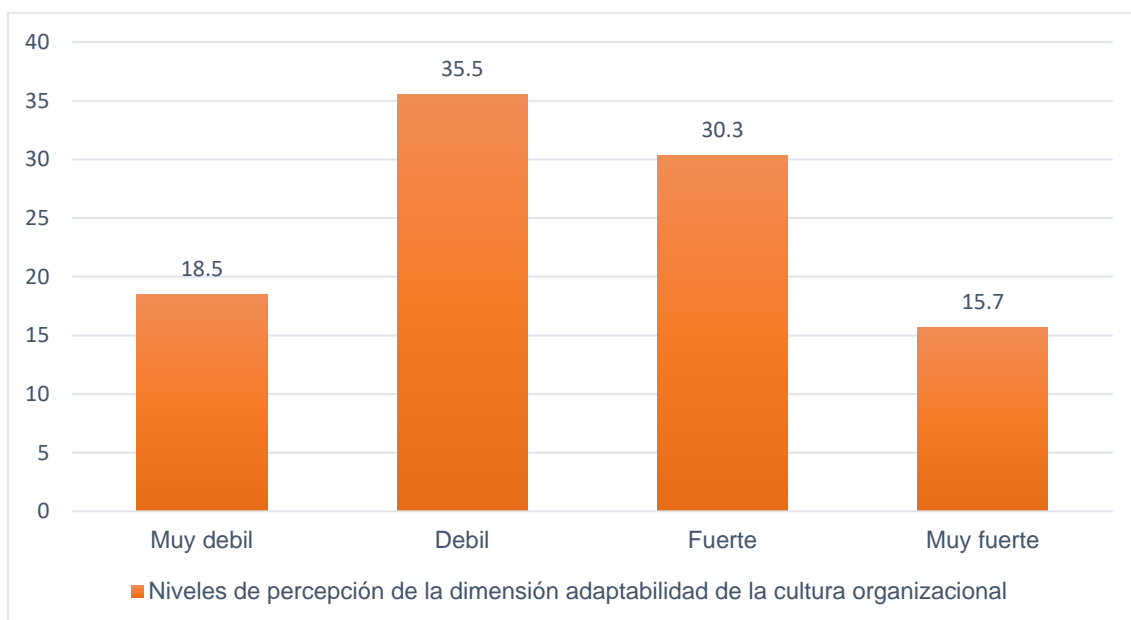
En la tabla 3 y figura 3 se evidencian que el 22 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión consistencia de la cultura organizacional es muy débil, un 28.4 % afirma que es débil, un 36.1 % afirma que es fuerte y un 13.5 % muy fuerte.

### Dimensión 3: Adaptabilidad

**Tabla 13.**

*Niveles de percepción de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy débil	67	18.5
	Débil	129	35.5
	Fuerte	110	30.3
	Muy fuerte	57	15.7
	Total	363	100.0



**Figura 4.** *Niveles de percepción de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional*

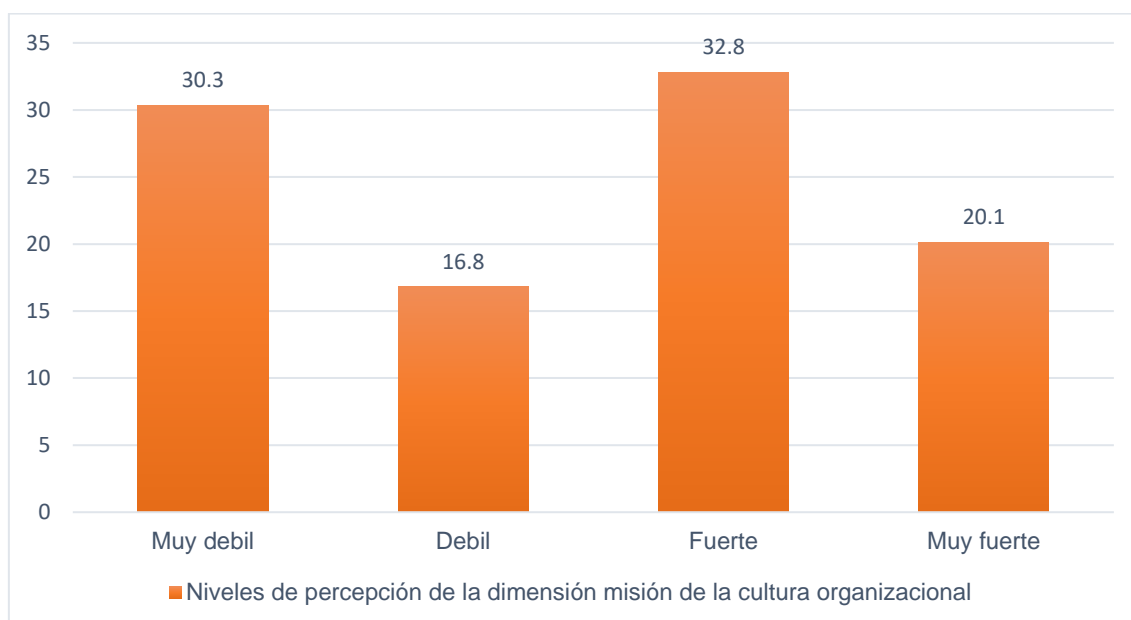
En la tabla 4 y figura 4 se evidencian que el 18.5 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional es muy débil, un 35.5% afirma que es débil, un 30.3 % afirma que es fuerte y un 15.7% muy fuerte.

#### Dimensión 4: Misión

**Tabla 14.**

*Niveles de percepción de la dimensión misión de la cultura organizacional*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy débil	110	30.3
	Débil	61	16.8
	Fuerte	119	32.8
	Muy fuerte	73	20.1
	Total	363	100.0



**Figura 5.** *Niveles de percepción de la dimensión misión de la cultura organizacional*

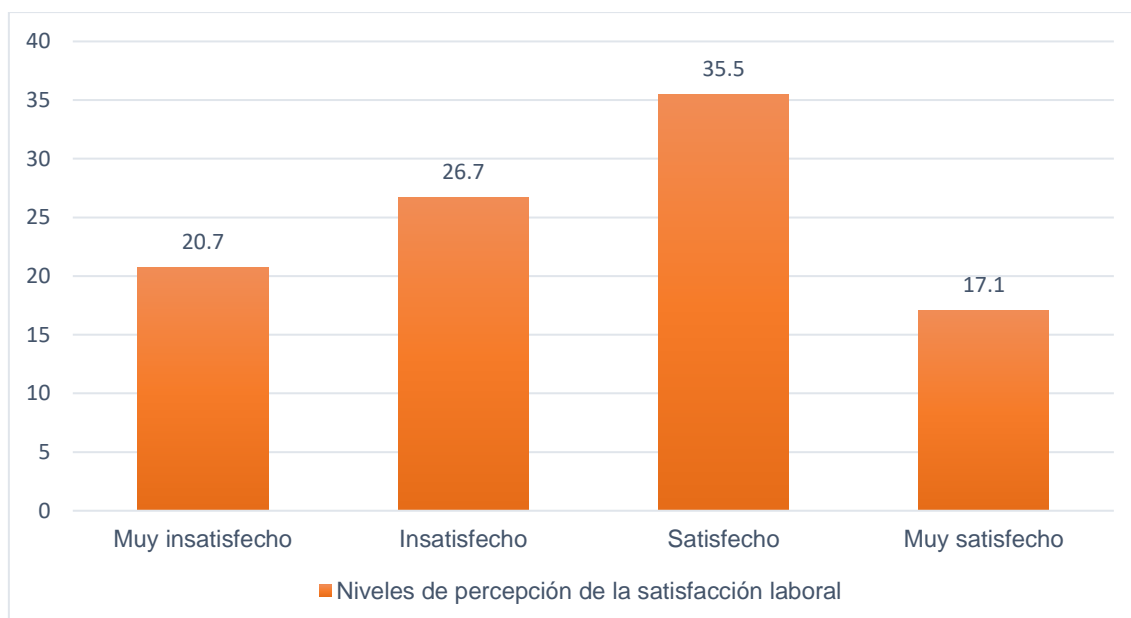
En la tabla 5 y figura 5 se evidencian que el 30.3 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional es muy débil, un 16.8 % afirma que es débil, un 32.8 % afirma que es fuerte y un 20.1 % muy fuerte.

## Variable 2: Satisfacción laboral

**Tabla 15.**

*Niveles de percepción de la satisfacción laboral*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy insatisfecho	75	20.7
	Insatisfecho	97	26.7
	Satisfecho	129	35.5
	Muy satisfecho	62	17.1
	Total	363	100.0



**Figura 6.** *Niveles de percepción de la satisfacción laboral*

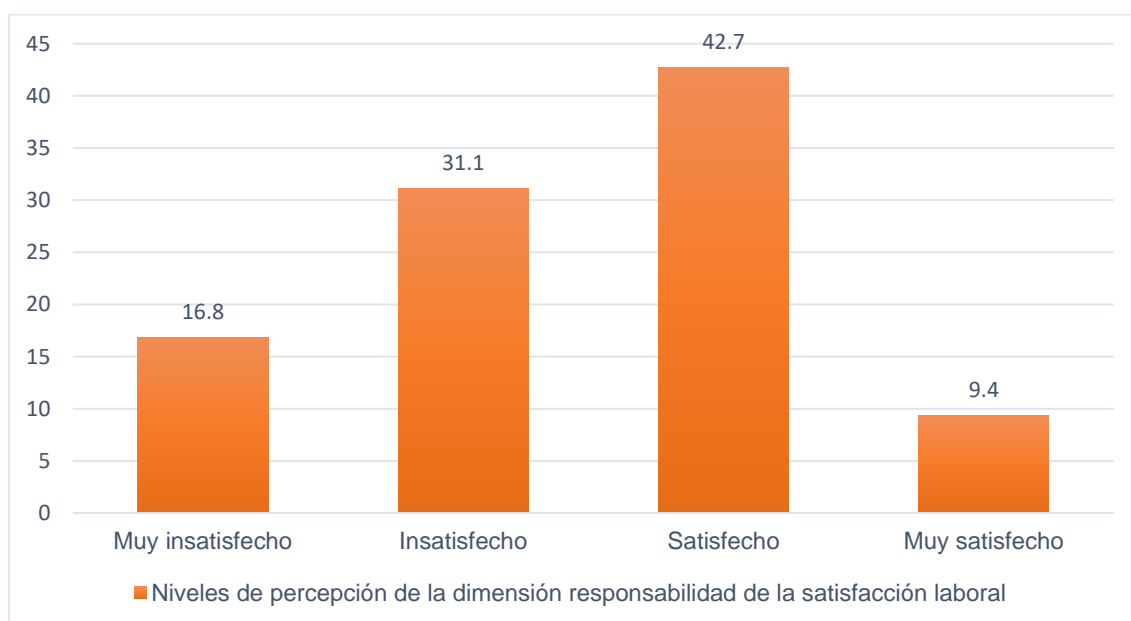
En la tabla 6 y figura 6 se evidencian que el 20.7 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel satisfacción laboral es muy insatisfecho, un 26.7% afirma que es insatisfecho, un 35.5 % afirma que es satisfecho y un 17.1 % muy satisfecho.

## Dimensión 1: Responsabilidad laboral

**Tabla 16.**

*Niveles de percepción de la dimensión responsabilidad laboral de la satisfacción laboral*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy insatisfecho	61	16.8
	Insatisfecho	113	31.1
	Satisfecho	155	42.7
	Muy satisfecho	34	9.4
	Total	363	100.0



**Figura 7.** *Niveles de percepción de la dimensión responsabilidad laboral de la satisfacción laboral*

En la tabla 7 y figura 7 se evidencian que el 16.8% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión responsabilidad de la satisfacción laboral es muy insatisfecho, un 31.1 % afirma que es insatisfecho, un 42.7 % afirma que es satisfecho y un 9.4 % muy satisfecho.

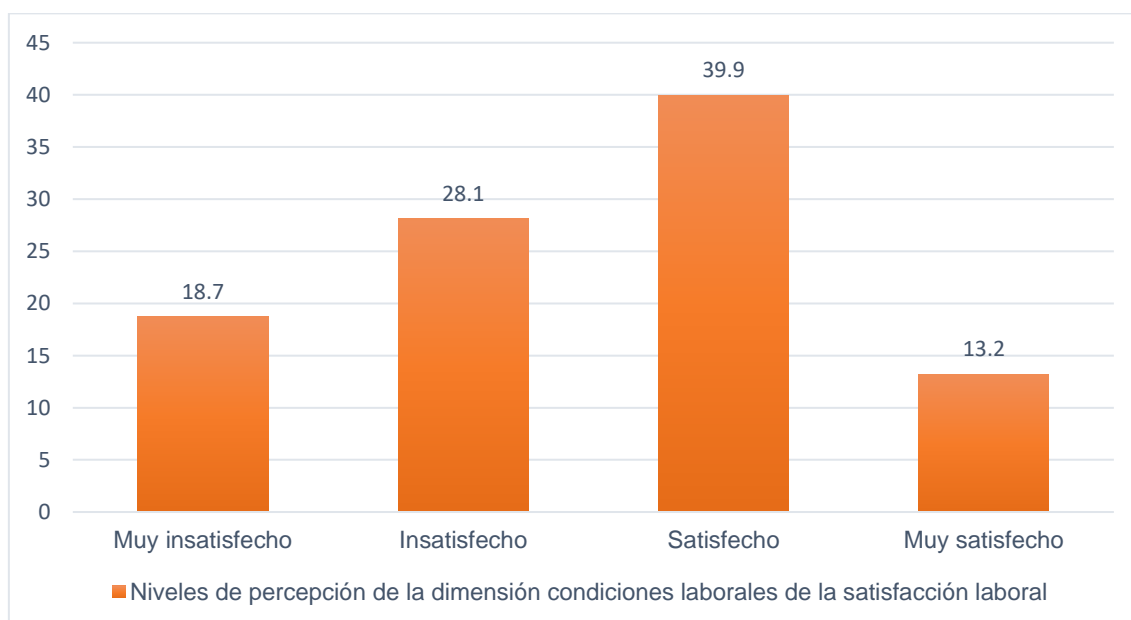


## Dimensión 2: Condiciones laborales

**Tabla 17.**

*Niveles de percepción de la dimensión condiciones laborales de la satisfacción laboral*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy insatisfecho	68	18.7
	Insatisfecho	102	28.1
	Satisfecho	145	39.9
	Muy satisfecho	48	13.2
	Total	363	100.0



**Figura 8.** *Niveles de percepción de la dimensión condiciones laborales de la satisfacción laboral*

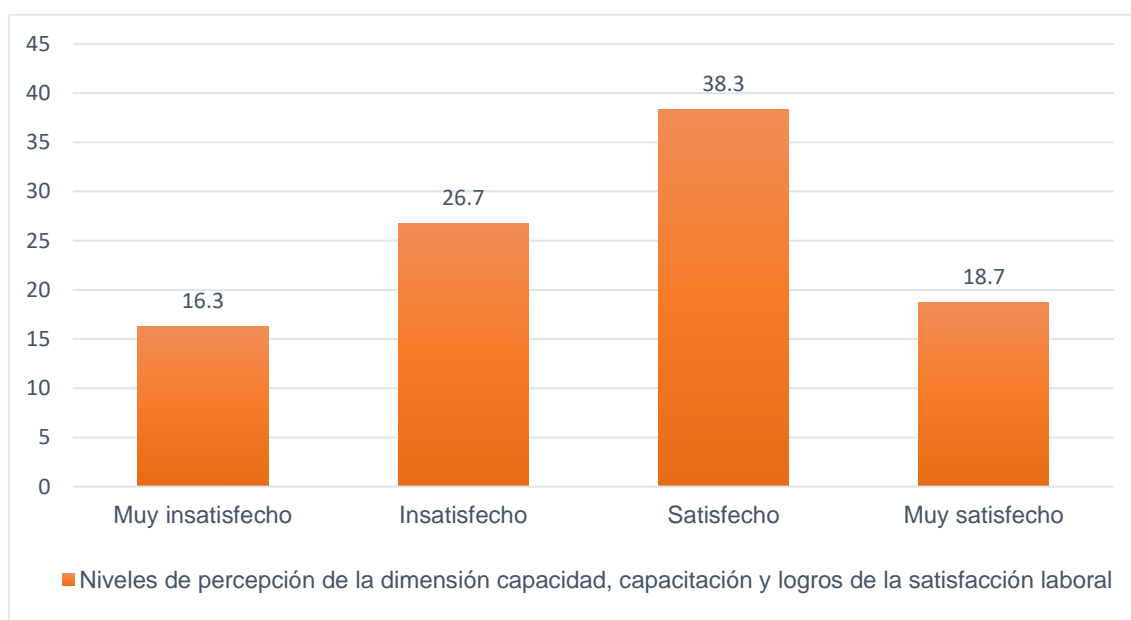
En la tabla 8 y figura 8 se evidencian que el 18.7% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión condiciones laborales de la satisfacción laboral es muy insatisfecho, un 28.1 % afirma que es insatisfecho, un 39.9 % afirma que es satisfecho y un 13.2 % muy satisfecho.

### Dimensión 3: Capacidad, capacitación y logros

**Tabla 18.**

*Niveles de percepción de la dimensión capacidad, capacitación y logros de la satisfacción laboral*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy insatisfecho	59	16.3
	Insatisfecho	97	26.7
	Satisfecho	139	38.3
	Muy satisfecho	68	18.7
	Total	363	100.0



**Figura 9.** *Niveles de percepción de la dimensión capacidad, capacitación y logros de la satisfacción laboral*

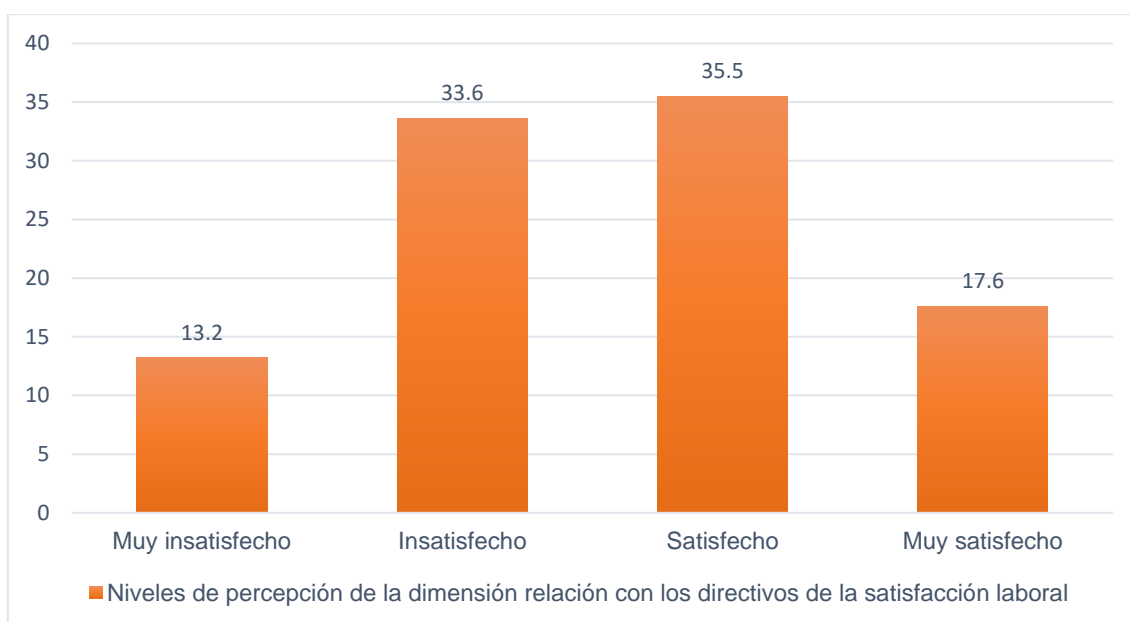
En la tabla 9 y figura 9 se evidencian que el 16.3 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión capacidad, capacitación y logros de la satisfacción laboral es muy insatisfecho, un 26.7% afirma que es insatisfecho, un 38.3 % afirma que es satisfecho y un 18.7% muy satisfecho.

#### Dimensión 4: Relación con los directivos

**Tabla19.**

*Niveles de percepción de la dimensión relación con los directivos de la satisfacción laboral*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy insatisfecho	48	13.2
	Insatisfecho	122	33.6
	Satisfecho	129	35.5
	Muy satisfecho	64	17.6
	Total	363	100.0



**Figura 10.** *Niveles de percepción de la dimensión relación con los directivos de la satisfacción laboral*

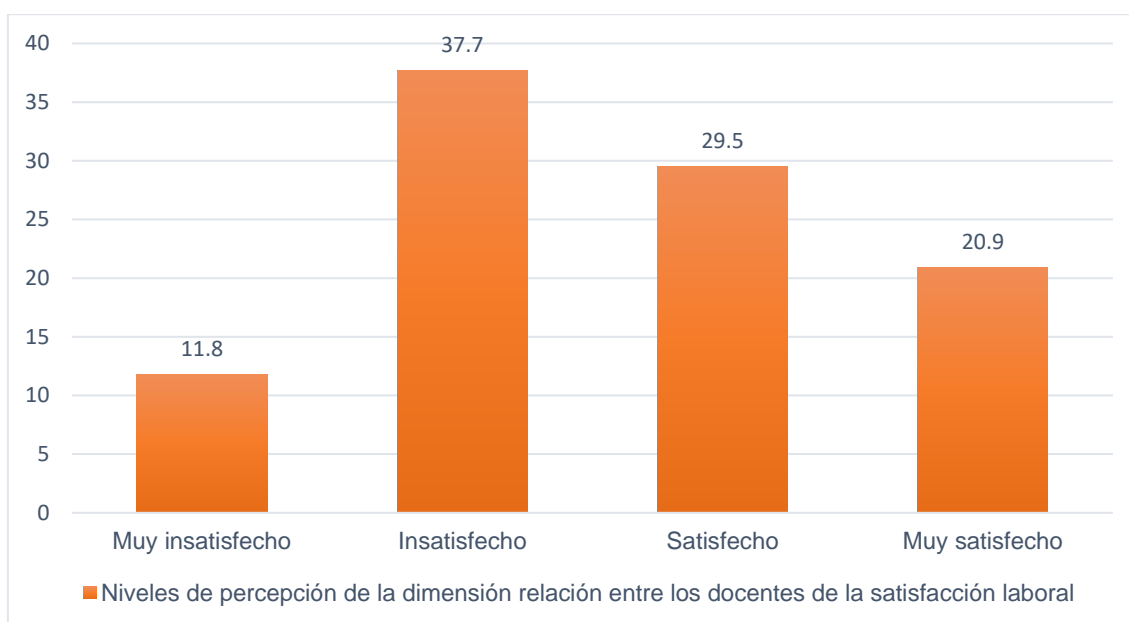
En la tabla 10 y figura 10 se evidencian que el 13.2 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión relación con los directivos de la satisfacción laboral es muy insatisfecho, un 33.6 % afirma que es insatisfecho, un 35.5 % afirma que es satisfecho y un 17.6 % muy satisfecho.

## Dimensión 5: Relación entre docentes

**Tabla 20.**

*Niveles de percepción de la dimensión relación entre docentes de la satisfacción laboral*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy insatisfecho	43	11.8
	Insatisfecho	137	37.7
	Satisfecho	107	29.5
	Muy satisfecho	76	20.9
	Total	363	100.0



**Figura 11.** *Niveles de percepción de la dimensión relación entre docentes de la satisfacción laboral.*

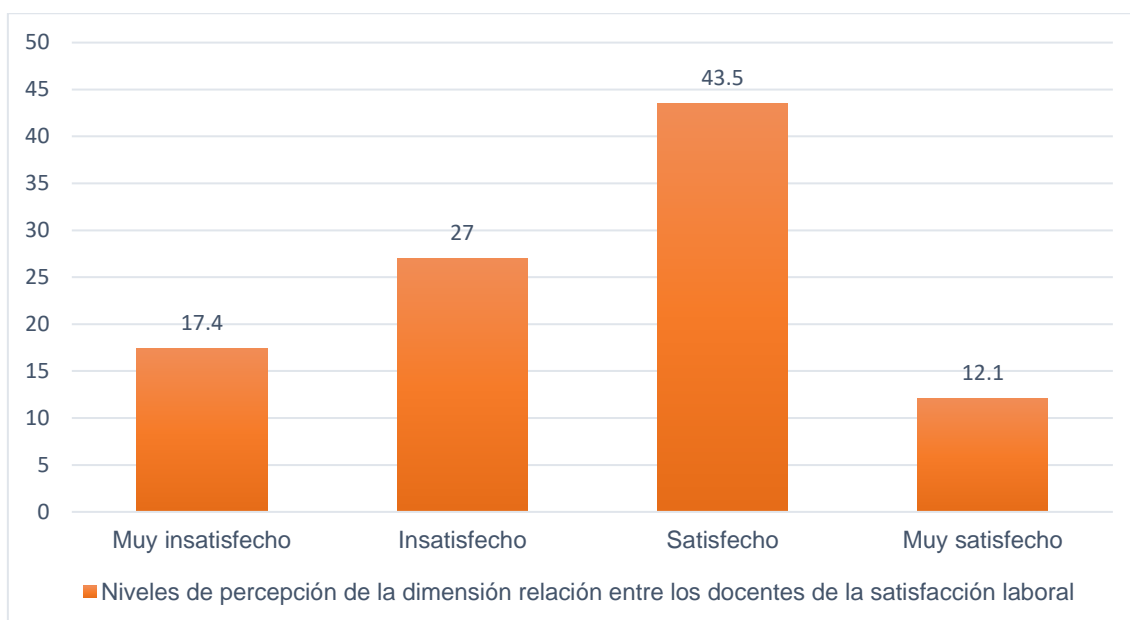
En la tabla 11 y figura 11 se evidencian que el 11.8 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión relación entre docentes de la satisfacción laboral es muy insatisfecho, un 37.7% afirma que es insatisfecho, un 29.5 % afirma que es satisfecho y un 20.9% muy satisfecho.

## Dimensión 6: Visión de la escuela

**Tabla 21.**

*Niveles de percepción de la dimensión visión de la escuela de la satisfacción laboral*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy insatisfecho	63	17.4
	Insatisfecho	98	27.0
	Satisfecho	158	43.5
	Muy satisfecho	44	12.1
	Total	363	100.0



**Figura 12.** *Niveles de percepción de la dimensión visión de la Institución Educativa de la satisfacción laboral.*

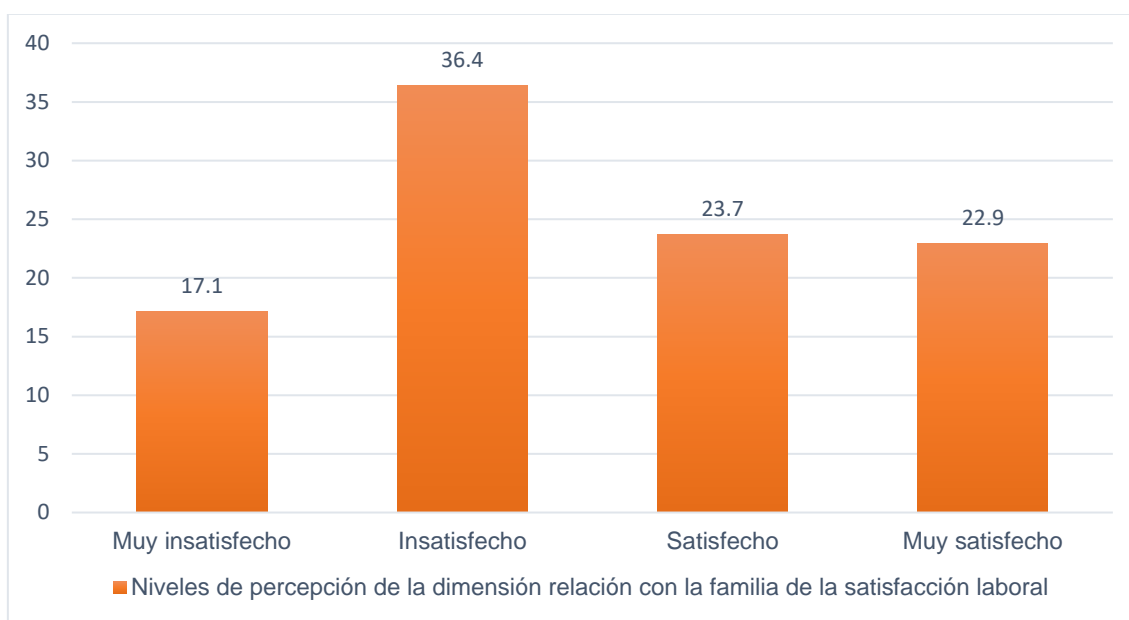
En la tabla 12 y figura 12 se evidencian que el 17.4 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión visión de la Institución Educativa de la satisfacción laboral es muy insatisfecho, un 27 % afirma que es insatisfecho, un 43.5 % afirma que es satisfecho y un 12.1% muy satisfecho.

## Dimensión 7: Relación con la familia

**Tabla 22.**

*Niveles de percepción de la dimensión relación con la familia de la satisfacción laboral*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy insatisfecho	62	17.1
	Insatisfecho	132	36.4
	Satisfecho	86	23.7
	Muy satisfecho	83	22.9
	Total	363	100.0



**Figura 13.** *Niveles de percepción de la dimensión relación con la familia de la satisfacción laboral.*

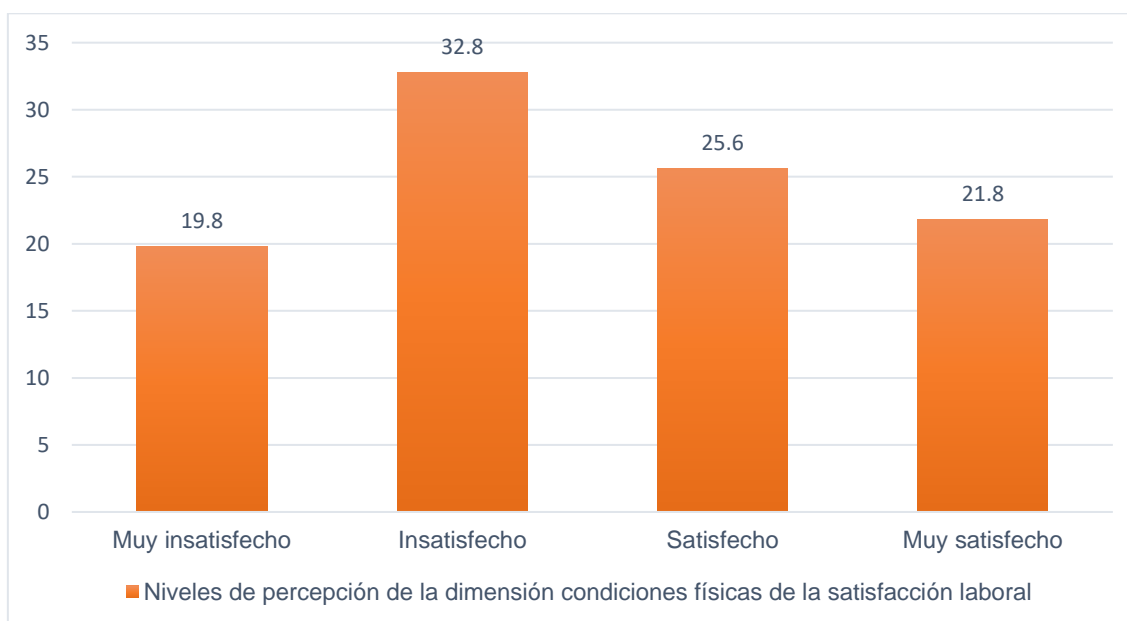
En la tabla 13 y figura 13 se evidencian que el 17.1% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión relación con la familia de la satisfacción laboral es muy insatisfecho, un 36.4 % afirma que es insatisfecho, un 23.7% afirma que es satisfecho y un 22.9% muy satisfecho.

## Dimensión 8: Condiciones físicas

**Tabla 23.**

*Niveles de percepción de la dimensión condiciones físicas de la satisfacción laboral*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy insatisfecho	72	19.8
	Insatisfecho	119	32.8
	Satisfecho	93	25.6
	Muy satisfecho	79	21.8
	Total	363	100.0



**Figura 14.** *Niveles de percepción de la dimensión condiciones físicas de la satisfacción laboral*

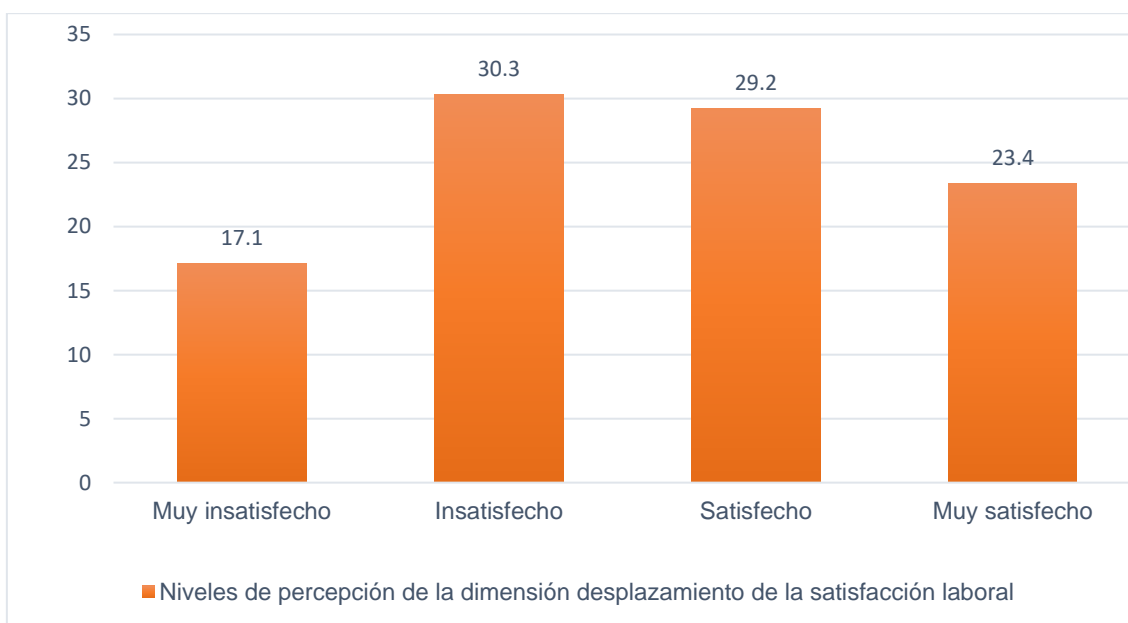
En la tabla 14 y figura 14 se evidencian que el 19.8 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión condiciones físicas de la satisfacción laboral es muy insatisfecho, un 32.8% afirma que es insatisfecho, un 25.6 % afirma que es satisfecho y un 21.8 % muy satisfecho.

## Dimensión 9: Desplazamiento

**Tabla n° 24.**

*Niveles de percepción de la dimensión desplazamiento de la satisfacción laboral*

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Válido	Muy insatisfecho	62	17.1
	Insatisfecho	110	30.3
	Satisfecho	106	29.2
	Muy satisfecho	85	23.4
	Total	363	100.0



**Figura 15.** *Niveles de percepción de la dimensión desplazamiento de la satisfacción laboral*

En la tabla 15 y figura 15 se evidencian que el 17.1 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, refieren que el nivel de percepción de la dimensión condiciones físicas de la satisfacción laboral es muy insatisfecho, un 30.3% afirma que es insatisfecho, un 29.2% afirma que es satisfecho y un 23.4 % muy satisfecho.



## 3.2. Prueba de hipótesis

### 3.2.1. Hipótesis General

Hi: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Ho: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018

Significancia: 0.05

Regla de decisión

Si p-valor < 0.05, rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, aceptar Ho

**Tabla 25.**

*Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral*

			Cultura organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.292
		Sig. (bilateral)		.000
		N	363	363
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	.292	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	363	363

Como podemos observar en la tabla N° 1 el coeficiente Rho de Spearman es 0,292 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $p=0,000 < 0,05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

### Hipótesis específica 1

Hi: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Ho: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Significancia: 0.05

Regla de decisión

Si p-valor < 0.05, rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, aceptar Ho

**Tabla 26.**

*Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión responsabilidad laboral*

			Cultura organizacional	Responsabilidad laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.471
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Responsabilidad laboral	Coefficiente de correlación	.471	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

Como podemos observar en la tabla N° 2 el coeficiente Rho de Spearman es 0,471 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $p=0,000 < 0,05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona con la dimensión responsabilidad laboral de la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

### Hipótesis específica 2

Hi: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Ho: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Significancia: 0.05

Regla de decisión

Si p-valor < 0.05, rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, aceptar Ho

**Tabla 27.**

*Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión condiciones laborales.*

			Cultura organizacional	Condiciones laborales.
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	-.165
		Sig. (bilateral)	.	.002
		N	363	363
	Condiciones laborales	Coefficiente de correlación	-.165	1.000
		Sig. (bilateral)	.002	.
		N	363	363

Como podemos observar en la tabla N° 3 el coeficiente Rho de Spearman es -0.165y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación negativa baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $p=0,002<0,05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona con la dimensión condiciones laborales de la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

### Hipótesis específica 3

Hi: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Ho: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Significancia: 0.05

Regla de decisión

Si p-valor < 0.05, rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, aceptar Ho

**Tabla28.**

*Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión capacidad, capacitación y logros.*

			Cultura organizacional	Capacidad, capacitación y logros
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.186
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Capacidad, capacitación y logros.	Coeficiente de correlación	.186	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

Como podemos observar en la tabla N° 4 el coeficiente Rho de Spearman es 0.186 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $p=0,000<0,05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona con la dimensión capacidad, capacitación y logros de la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

#### Hipótesis específica 4

Hi: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con los directivos en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Ho: No existe una relación significativa entre cultura organizacional y la relación con los directivos en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Significancia: 0.05

Regla de decisión

Si p-valor < 0.05, rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, aceptar Ho

**Tabla 29.**

*Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación con los directivos*

			Cultura organizacional	Relación con los directivos
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.286
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Relación con los directivos	Coeficiente de correlación	.286	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

Como podemos observar en la tabla N° 5 el coeficiente Rho de Spearman es 0.286 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $p=0,000 < 0,05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona con la dimensión relación con los directivos de la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

### Hipótesis específica 5

Hi: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la relación entre docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Ho: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación entre docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Significancia: 0.05

Regla de decisión

Si p-valor < 0.05, rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, aceptar Ho

**Tabla 30.**

*Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación entre docentes.*

			Cultura organizacional	Relación entre docentes
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.188
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Relación entre docentes	Coeficiente de correlación	.188	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

Como podemos observar en la tabla N° 6 el coeficiente Rho de Spearman es 0.188 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $p=0,000<0,05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona con la dimensión relación entre docentes de la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

### Hipótesis específica 6

Hi: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la visión de la escuela en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Ho: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la visión de la escuela en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Significancia: 0.05

Regla de decisión

Si p-valor < 0.05, rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, aceptar Ho

**Tabla 31.** *Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión la visión de la escuela*

			Cultura organizacional	Visión de la escuela
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.346
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Visión de la escuela	Coeficiente de correlación	.346	1.000
Sig. (bilateral)		.000	.	
N		363	363	

Como podemos observar en la tabla N° 7 el coeficiente Rho de Spearman es 0.346 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $p=0,000<0,05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona con la dimensión visión de la escuela de la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

### Hipótesis específica 7

Hi: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con la familia en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Ho: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con la familia en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Significancia: 0.05

Regla de decisión

Si p-valor < 0.05, rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, aceptar Ho

**Tabla 32.**

*Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación con la familia.*

			Cultura organizacional	Relación con la familia
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.456
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Relación con la familia	Coefficiente de correlación	.456	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

Como podemos observar en la tabla N° 8 el coeficiente Rho de Spearman es 0.456 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $p=0,000 < 0,05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona con la dimensión relación con la familia de la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.



### Hipótesis específica 8

Hi: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones físicas en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Ho: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones físicas en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Significancia: 0.05

Regla de decisión

Si p-valor < 0.05, rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, aceptar Ho

**Tabla 33.**

*Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión condiciones físicas.*

			Cultura organizacional	Condiciones físicas
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	-.045
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Condiciones físicas	Coeficiente de correlación	-.045	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

Como podemos observar en la tabla N° 9 el coeficiente Rho de Spearman es -0.045 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación negativa muy baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $p=0,000 < 0,05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona con la dimensión condiciones físicas de la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

### Hipótesis específica 9

Hi: Existe relación significativa entre cultura organizacional y el desplazamiento en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Ho: No existe una relación significativa entre cultura organizacional y el desplazamiento en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

Significancia: 0.05

Regla de decisión

Si p-valor < 0.05, rechazar Ho

Si p-valor > 0.05, aceptar Ho

### Tabla 34.

*Relación entre la variable cultura organizacional y la dimensión desplazamiento.*

			Cultura organizacional	Desplazamiento
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	-.122
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Desplazamiento	Coefficiente de correlación	-.122	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

Como podemos observar en la tabla N° 10 el coeficiente Rho de Spearman es -0.122y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación negativa muy baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $p=0,000<0,05$ ), esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Luego podemos concluir que la cultura organizacional se relaciona con la dimensión desplazamiento de la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

## **IV. Discusión**

En el presente estudio se ha realizado el análisis estadístico de carácter descriptivo correlacional entre las variables en estudio cultura organizacional y la satisfacción laboral de las instituciones educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

El propósito del análisis fue determinar el nivel de evaluación predominante de cada una de las variables de estudio, así mismo determinar la relación existente entre las dimensiones de la cultura organizacional y la variable satisfacción laboral.

Sobre la hipótesis general, que al ser formulada sostiene que existe una relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Esta se confirma dado el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho = 0.292$ ), que muestra además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p = ,000 < 0,05$ ). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre las variables cultura organizacional y la satisfacción laboral.

El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y satisfacción laboral.

Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre Cultura organizacional y Satisfacción laboral.

Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre Cultura organizacional y la Satisfacción laboral.

Además, con Rojas y Távara (2017) en la tesis “Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad Marcelino Champagnat”, quienes comprobaron que existe una relación directa y significativa entre la cultura

organizacional y satisfacción laboral.

Igualmente, con Torres (2017) en la tesis “Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima –2017”, quienes comprobaron que existe una relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral.

En cuanto a la hipótesis específica 1 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho=0.471$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p=,000<0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión responsabilidad laboral de la variable satisfacción laboral.

El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre cultura organizacional y responsabilidad laboral. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre Cultura organizacional y responsabilidad laboral.

En cuanto a la hipótesis específica 2 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho=-0.165$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p=,000<0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una

relación negativa baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión condiciones laborales de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones laborales. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones laborales. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones laborales.

En cuanto a la hipótesis específica 3 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho=0.186$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p=,000<0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión la capacidad, capacitación y logros de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre Cultura organizacional y capacidad, capacitación y logros. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de

Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre Cultura organizacional y capacidad, capacitación y logros.

En cuanto a la hipótesis específica 4 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con los directivos en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho=0.286$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p=,000<0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación con los directivos de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con los directivos. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con los directivos. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con los directivos.

En cuanto a la hipótesis específica 5 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación entre docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho=0.188$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p=,000<0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación

entre docentes de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación entre docentes. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la Cultura organizacional y la relación entre docentes. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación entre docentes.

En cuanto a la hipótesis específica 6 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la visión de la escuela en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $\rho = 0.346$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p = ,000 < 0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión visión de la escuela de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la visión de la escuela. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la visión de la escuela. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la visión de la escuela



En cuanto a la hipótesis específica 7 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con la familia en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho=0.456$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p=,000<0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva moderada entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación con la familia de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con la familia. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con la familia. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con la familia.

En cuanto a la hipótesis específica 8 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones físicas en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho= -0.045$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p=,000<0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación negativa muy baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión condiciones físicas de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones físicas.

Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones físicas. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones físicas

En cuanto a la hipótesis específica 9 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desplazamiento en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho = -0.122$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p = ,000 < 0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación negativa muy baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión desplazamiento de la variable satisfacción laboral.

El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desplazamiento. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desplazamiento. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desplazamiento.

## **V. Conclusiones**

**Primera**

La Cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación positiva baja con un coeficiente Rho de Spearman de 0,292

**Segunda**

La Cultura organizacional se relaciona con la dimensión responsabilidad laboral de la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación positiva baja con un coeficiente Rho de Spearman de 0,471.

**Tercera**

La Cultura organizacional se relaciona con la dimensión condiciones laborales de la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación negativa baja con un coeficiente Rho de Spearman de -0,165.

**Cuarta**

La Cultura organizacional se relaciona con la dimensión capacidad, capacitación y logros de la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación positiva baja con un coeficiente Rho de Spearman de 0,186.

**Quinta**

La Cultura organizacional se relaciona con la dimensión relación con los directivos de la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación positiva baja con un coeficiente Rho de Spearman de 0,286.

**Sexta**

La Cultura organizacional se relaciona con la dimensión relación entre docentes de la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación positiva baja con un coeficiente Rho de Spearman de 0,188.

**Séptima**

La Cultura organizacional se relaciona con la dimensión visión de la escuela de la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación positiva baja con un coeficiente Rho de Spearman de 0,346.

**Octava**

La Cultura organizacional se relaciona con la dimensión relación con la familia de la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación positiva moderada baja con un coeficiente Rho de Spearman de 0,456.

**Novena**

La Cultura organizacional se relaciona con la dimensión condiciones físicas de la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación negativa muy baja con un coeficiente Rho de Spearman de -0,045.

**Décima**

La Cultura organizacional se relaciona con la dimensión desplazamiento de la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación negativa muy baja con un coeficiente Rho de Spearman de -0,122.

## **VI. Recomendaciones**

Luego del análisis de los resultados de esta investigación se propone las siguientes recomendaciones para la plana jerárquica de las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

**Primero:** Se recomienda al equipo directivo de las Instituciones Educativas objeto de estudio, dar a conocer, profesar e inculcar a cada miembro del plantel los valores institucionales, ser profesados por el director y extendido a la plana jerárquica y a los docentes para así lograr un producto de calidad. Así mismo los directivos deben garantizar el adecuado funcionamiento de las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao.

**Segundo:** Estimular a los docentes de la institución que realicen sus trabajos a los que fueron asignados, procurando un sano ambiente laboral, con condiciones de seguridad tanto para los docentes como para los estudiantes, considerar dentro de su plan anual un programa de incentivos y beneficios internos.

**Tercero:** Fomentar un ambiente de trabajo adecuado donde prime la armonía y el respeto mutuo entre quienes integran la institución, procurando ambientes con buena iluminación, reconociendo el trabajo realizado a favor de la institución por ser de bienestar social.

**Cuarto:** Adecuar a los docentes a los puestos que ocupan en la institución, colaborar con su desarrollo, promover la participación de los docentes en capacitaciones que fortalezcan sus capacidades para lograr un mejor desempeño en las diversas áreas por ende en la satisfacción del público a la cual sirven. Así mismo los integrantes de la institución deberían capacitarse para lograr alcanzar objetivos institucionales y con los resultados que se observa preparar un plan de mejora en sus debilidades o fortalecimiento en los aspectos positivos que le permitan al final servir con calidad.

**Quinto:** A la dirección y subdirección de las instituciones educativas de estudio se recomienda fortalecer un liderazgo educativo orientado a las relaciones humanas, la

productividad y la transformación de las vidas de los subordinados, ya que según la investigación, el liderazgo que prevalece es por posición, típico de organizaciones autocráticas, y con debilidades en proceso de empoderamiento.

**Sexto:** A la dirección de los centros educativos diseñar y desarrollar un proceso de mejora en las relaciones entre docentes, esto en función que se encontró debilidades en el mismo, producto del manejo de las relaciones humanas entre los integrantes de la institución ya que las acciones de mejora pudieran influir de manera positiva en el desarrollo de la satisfacción laboral y por ende en la calidad de la educación.

**Séptimo:** Se recomienda a los directivos de las instituciones establecer formas de comunicación vertical y horizontal, para poder expresar la búsqueda de soluciones en forma conjunta sobre aspectos de urgente atención y relacionados con la misión, visión y objetivos de la organización.

**Octavo:** Conocer las necesidades de los empleados, para después aplicar técnicas de motivación que ayuden a satisfacerlas, tendrá como efecto positivo la minimización de estrés, como consecuencia a esto los deseos de trabajar en la organización serán mayores, frente a los que se presentan en la actualidad.

**Noveno:** Realizar una campaña de talleres de diferentes temas, como por ejemplo, motivación, autoestima, liderazgo, integración, etc. Los cuáles sean impartidos a los empleados en tiempos y horarios definidos por la organización.

**Decimo:** Se recomienda a los directivos tener en cuenta el lugar de procedencia de los docentes al establecer la carga horaria donde se determina la hora de ingreso a la institución, de esta manera se fortalecerá la satisfacción laboral del docente



## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Aguirre, C; Andrade, M y Castro, A. (2005). Desarrollo de un instrumento de variables que podrían influir en la satisfacción laboral de trabajadores de la Construcción en Santiago de Chile. Facultad de Ingeniería, Escuela de Construcción Civil, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Alfaro, R; Leyton, S; Meza, A y Sáenz, I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales entres municipalidades. Centrum. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Arias, R. Conceptos de condiciones y medio ambiente de trabajo. Tomado de: [http://www.stps.gob.mx/DGIFT\\_STPS/PDF/Concepto%20de%20condiciones%20y%20medio%20ambiente%20de%20trabajo.pdf](http://www.stps.gob.mx/DGIFT_STPS/PDF/Concepto%20de%20condiciones%20y%20medio%20ambiente%20de%20trabajo.pdf)

Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa (2º ed.). Lima: La Muralla, S.A.

Caballero, K. (2002) El concepto de “Satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza”. Universidad de Granada. Tomado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Calderón, Murillo y Torres (2003) Cultura organizacional y bienestar laboral. de:[http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/viewFile/5452/4214](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5452/4214)

Choquehuana, J. (2015). Repercusión de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal en los centros de prestación de Servicios de la UANCV, 2013. Tesis para optar el grado de Magister en Administración. Juliaca. Puno. Perú.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos, (7ma Ed.). Buenos Aires: Addison Wesley.

Gonzáles, Y. (2015) Cultura Organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. Tesis para optar el grado de Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Vicerrectorado Académico. Decanato de post grado e investigación.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación. Cuarta Edición. Mc. Graw Hill. México.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación (Quinta edición). México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.

Manosalva, C; Manosalva, L y Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Ad Minister. Colombia. Tomado de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>

Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.

Pedraza –Álvarez y otros (2015) Cultura organizacional desde la teoría de Schein: Estudio fenomenológico. Revista Clío América Vol. 9, Nro. 17. Enero – Julio 2015. Universidad de Magdalena. Colombia.

Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional (Décima edición). México DF: Pearson Education.

Rocha, D. (2015). Evaluación de la cultura organizacional según la teoría de Schein en la Municipalidad Distrital de la Banda de Chiclayo en el año 2012. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Martín). San Martín-Perú. Recuperado de <http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/handle/11458/645>

Rojas y Távara (2017). Cultura Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación. Mención en Gestión Educativa. Universidad Marcelino Champagnat. Escuela de post grado. Programa de Maestría. Lima Perú

Schein, E. (2004). Organizational culture and leader ship (3ra edición). San Francisco: Jossey Bass

Tinoco y otros (2014) Cultura Organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Industrial Data*. Volumen 17, Nùm. 2, julio – diciembre 2014, pp. 56 – 66. UNMSM. Lima -Perú.

Wilkins, A. y Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

# **ANEXOS**

### **Anexo1: Artículo científico**

Cultura organizacional y satisfacción laboral en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018

Simeón Jimenez, Ana Melva

[Anirotamate534@hotmail.com](mailto:Anirotamate534@hotmail.com)

Universidad César Vallejo

#### **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo general de determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 363 docentes de los tres niveles de Educación Básica Regular de las Instituciones educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018 a los cuales se aplicaron cuestionarios con aplicación de Escala de Likert. Los resultados demuestran que existe relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en las Instituciones educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, al obtener un coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho = ,292$ ) y un p-valor a 0,000. Interpretándose como: A mejor cultura organizacional, entonces mayor satisfacción laboral.

Palabras clave: cultura organizacional, satisfacción, laboral.

#### **Abstract**

The present investigation had like general objective to determine the relation that exists between the organizational culture and the labor satisfaction. It was carried out under a quantitative approach, with no experimental design, correlation level and cross-sectional. The sample was constituted by 363 teachers of the three levels of Regular Basic Education of the educational Institutions of the jurisdiction of the Regional Directorate of Education of Callao, 2018 to which questionnaires were applied with the application of the Likert Scale. The results show that there is a significant relationship between organizational culture and job satisfaction in the educational institutions of the jurisdiction of the Regional Education Directorate of Callao, obtaining a Spearman correlation coefficient ( $\rho = ,292$ ) and a p-value a 0,000. Interpreting as: A better organizational culture, then greater job satisfaction.

Keywords: organizational culture, satisfaction, work.

## Introducción

La calidad de la educación en Perú se ha convertido en una herramienta importante de la evolución social, la cual ayuda a garantizar la formación de las competencias necesarias, para elevar la preparación de los individuos y, a su vez, a promover el crecimiento económico del país.

Entre las acciones más recurrentes de las organizaciones es la búsqueda de la calidad, sin embargo, el proceso de incorporación de estos suele presentar obstáculos, toda vez que se aplican modelos de gestión a personas que tienen una cultura organizacional diferente a los requerimientos del sistema. Varios de estos resultados pueden explicarse en el contexto de la cultura organizacional.

Es importante considerar al personal involucrado en el proceso de implementación de los factores de una cultura organizacional, debido que en aras de estandarizar las actividades, no solamente se afectan las estructuras y competencias del personal, sino también los rituales, las costumbres e incluso, los valores que prevalecen en la organización y conforman la cultura.

La cultura, como expresión humana, es el efecto de la acción del hombre sobre la naturaleza y sobre sí mismo, es el efecto de la actividad productiva de la vida social del hombre. Por otro lado la cultura, actividad humana, es un proceso dinámico, que se construye y manifiesta a través de diversos factores, como los de tipo cognitivo, afectivo, comportamental, social y estructural, los que en forma conjunta determinan una percepción o forma de ver la realidad, sea esta institucional, laboral, empresarial, etc. a la cual el hombre debe adaptarse para poder existir y subsistir.

Tomando en consideración las definiciones anteriores, no existe organización sin una cultura propia, que identifique, distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus espectadores tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una organización.

Hoy en día debido a los cambios y requerimientos que exige un mundo globalizado donde existe mayor competitividad, siendo esta un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes (docentes) realizarán esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, que a su vez estén acompañados del bienestar laboral que toda organización busca como punto principal.

## Metodología

El método que se aplicó en la investigación fue el hipotético-deductivo. El diseño de investigación fue no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal. La población estuvo conformada por 363 docentes de los tres niveles de Educación Básica Regular de las Instituciones educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. La presente investigación presentó dos variables: Variable 1 cultura organizacional y Variable 2 Satisfacción laboral. La técnica aplicada fue la encuesta y en cuanto a los instrumentos utilizados, se aplicaron dos cuestionarios. En el análisis de los datos se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, donde se realizó la contratación de hipótesis.

## Resultados

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de un coeficiente Rho de Spearman es .292 y de acuerdo con el baremo de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0.05 ( $p=0.000 < ,05$ ). Esto significa que existe una correlación significativa hallada entre las variables cultura organizacional y la satisfacción laboral lo que sugiere que a mejor cultura organizacional en la gestión pública mejor será la satisfacción laboral y por ende del usuario en la jurisdicción del Callao.

**Tabla 25.**

*Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral*

			Cultura organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1.000	.292
		Sig. (bilateral)		.000
		N	363	363
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	.292	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	363	363

## Discusión

En el presente estudio se ha realizado el análisis estadístico de carácter descriptivo correlacional entre las variables en estudio la cultura organizacional y la satisfacción laboral de las instituciones educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.

El propósito del análisis fue determinar el nivel de evaluación predominante de cada una



de las variables de estudio, así mismo determinar la relación existente entre las dimensiones de la cultura organizacional y la variable satisfacción laboral.

Sobre la hipótesis general, que al ser formulada sostiene que existe una relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Esta se confirma dado el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho= 0.292$ ), que muestra además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p= ,000 < 0,05$ ). Esto significa que existe una correlación positiva baja entre las variables cultura organizacional y la satisfacción laboral.

El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y satisfacción laboral.

Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre Cultura organizacional y Satisfacción laboral.

Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre Cultura organizacional y Satisfacción laboral.

Además, con Rojas y Távara (2017) en la tesis “Cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad Marcelino Champagnat”, quienes comprobaron que existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Igualmente, con Torres (2017) en la tesis “Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima –2017”, quienes comprobaron que existe una relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral.

En cuanto a la hipótesis específica 1 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho= 0.471$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p= ,000 < 0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión responsabilidad laboral de la variable satisfacción laboral.

El hallazgo se confirma con la tesis de de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional

y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre cultura organizacional y responsabilidad laboral. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre Cultura organizacional y responsabilidad laboral.

En cuanto a la hipótesis específica 2 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho = -0.165$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p = ,000 < 0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación negativa baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión condiciones laborales de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones laborales. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones laborales. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones laborales.

En cuanto a la hipótesis específica 3 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho = 0.186$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p = ,000 < 0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión la capacidad, capacitación y logros de la variable satisfacción

laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre Cultura organizacional y capacidad, capacitación y logros. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre Cultura organizacional y capacidad, capacitación y logros.

En cuanto a la hipótesis específica 4 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con los directivos en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho= 0.286$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p= ,000<0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación con los directivos de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con los directivos. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con los directivos. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con los directivos.

En cuanto a la hipótesis específica 5 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación entre docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho= 0.188$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p= ,000<0,05$ ). El grado de

correlación encontrado refiere a una relación positiva baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación entre docentes de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación entre docentes. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la Cultura organizacional y la relación entre docentes. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación entre docentes.

En cuanto a la hipótesis específica 6 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la visión de la escuela en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $\rho = 0.346$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p = ,000 < 0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión visión de la escuela de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la visión de la escuela. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la visión de la escuela. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la visión de la escuela.

En cuanto a la hipótesis específica 7 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con la familia en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho = 0.456$ ), encontrándose además un nivel de

significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p = ,000 < 0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación positiva moderada entre la variable cultura organizacional y la dimensión relación con la familia de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con la familia. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con la familia. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la relación con la familia.

En cuanto a la hipótesis específica 8 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones físicas en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho = -0.045$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p = ,000 < 0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación negativa muy baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión condiciones físicas de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones físicas. Asimismo, con Huangal (2017)) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones físicas. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y las condiciones físicas.

En cuanto a la hipótesis específica 9 que señala que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desplazamiento en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018. Se tuvo como indicativo

el resultado del coeficiente de Spearman ( $Rho = -0.122$ ), encontrándose además un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ( $p = ,000 < 0,05$ ). El grado de correlación encontrado refiere a una relación negativa muy baja entre la variable cultura organizacional y la dimensión desplazamiento de la variable satisfacción laboral. El hallazgo se confirma con la tesis de Lino (2017) que tituló “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015”, en la cual se mostró que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desplazamiento. Asimismo, con Huangal (2017) en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral desde la perspectiva de los administrativos del área de recursos humanos de la UGEL 04 de Comas, 2017”, quien comprobó que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desplazamiento. Igualmente, con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en la tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, quienes comprobaron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desplazamiento.

### **Conclusiones**

La Cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao. De hecho, se trata de una relación positiva baja con un coeficiente Rho de Spearman de 0,292.

### **Referencias**

Aguirre, C; Andrade, M y Castro, A. (2005). Desarrollo de un instrumento de variables que podrían influir en la satisfacción laboral de trabajadores de la Construcción en Santiago de Chile. Facultad de Ingeniería, Escuela de Construcción Civil, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Alfaro, R; Leyton, S; Meza, A y Sáenz, I. (2012). Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales entres municipalidades. Centrum. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Arias, R. Conceptos de condiciones y medio ambiente de trabajo. Tomado de: [http://www.stps.gob.mx/DGIFT\\_STPS/PDF/Concepto%20de%20condiciones%20y%20medio%20ambiente%20de%20trabajo.pdf](http://www.stps.gob.mx/DGIFT_STPS/PDF/Concepto%20de%20condiciones%20y%20medio%20ambiente%20de%20trabajo.pdf)

Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa (2º ed.). Lima: La Muralla, S.A.

Caballero, K. (2002) El concepto de "Satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza". Universidad de Granada. Tomado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

Calderón, Murillo y Torres (2003) Cultura organizacional y bienestar laboral. de:[http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/viewFile/5452/4214](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5452/4214)

Choquehuana, J. (2015). Repercusión de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal en los centros de prestación de Servicios de la UANCV, 2013. Tesis para optar el grado de Magister en Administración. Juliaca. Puno. Perú.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos, (7ma Ed.). Buenos Aires: Addison Wesley.

Gonzáles, Y. (2015) Cultura Organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general. Tesis para optar el grado de Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Vicerrectorado Académico. Decanato de post grado e investigación.

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2006) Metodología de la investigación. Cuarta Edición. Mc. Graw Hill. México.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación (Quinta edición). México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores.

Manosalva, C; Manosalva, L y Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación. Ad Minister. Colombia. Tomado de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>

Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.

Pedraza –Álvarez y otros (2015) Cultura organizacional desde la teoría de Schein: Estudio fenomenológico. Revista Clío América Vol. 9, Nro. 17. Enero – Julio 2015. Universidad de Magdalena. Colombia.

Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional (Décima edición). México DF: Pearson Education.

Rocha, D. (2015). Evaluación de la cultura organizacional según la teoría de Schein en la Municipalidad Distrital de la Banda de Chiclayo en el año 2012. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Martín). San Martín-Perú. Recuperado de <http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/handle/11458/645>

Rojas y Távara (2017). Cultura Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación. Mención en Gestión Educativa. Universidad Marcelino Champagnat. Escuela de post grado. Programa de Maestría. Lima Perú

Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership (3ra edición). San Francisco: Jossey Bass

Tinoco y otros (2014) Cultura Organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. Industrial Data. Volumen 17, Núm. 2, julio – diciembre 2014, pp. 56 – 66. UNMSM. Lima -Perú.

Wilkins, A. y Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative science quarterly, 28, 468-481.



## ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>Título:</b> CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA JURISDICCIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO, 2018							
<b>Autor :</b> Br. Ana Melva Simeón Jiménez							
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores	Items	Niveles o rango
<p><b>General</b> ¿Qué relación existe entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?</p> <p><b>Específicos</b> <b>Problema Específico N° 1</b> ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao,</p>	<p><b>General</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018</p> <p><b>Específicos</b> <b>Hipótesis Específica N° 1</b> Existe relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p>	<p><b>General</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p> <p><b>Específicos</b> <b>Objetivo Especifico N° 1</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad laboral en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao, 2018.</p>	<p><b>ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>CULTURA</b></p>	<p>Implicación</p> <p>Consistencia</p> <p>Adaptabilidad</p>	<p>Empowerment</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Desarrollo de capacidades</p> <p>Valores centrales</p> <p>Acuerdo</p> <p>Coordinación e integración</p> <p>Orientación al cambio.</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Aprendizaje organizativo</p>	<p>1-15</p> <p>16-30</p> <p>31-45</p>	<p>Muy Débil</p> <p>Débil</p> <p>Fuerte</p>

<p>2018?</p> <p><b>Problema Específico N° 2</b> ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?</p> <p><b>Problema Específico N° 3</b> ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?</p> <p><b>Problema Específico N° 4</b> ¿Qué relación existe entre cultura</p>	<p><b>Hipótesis Específica N° 2</b> Existe relación entre la cultura organizacional y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018</p> <p><b>Hipótesis Específica N° 3</b> Existe relación entre la cultura organizacional y capacidad, capacitación y logros en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específica N° 4</b> Existe relación entre cultura organizacional y la relación con los directivos en las Instituciones Educativas</p>	<p><b>Objetivo Específico N° 2</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p> <p><b>Objetivo Específico N° 3</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y la capacidad, capacitación y logros en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p> <p><b>Objetivo Específico N° 4</b> Determinar la relación entre cultura organizacional y la</p>	<p><b>SATISFACCIÓN LABORAL</b></p>	<p>Misión</p> <p>Responsabilidad laboral</p> <p>Condiciones laborales</p> <p>Capacidad, capacitación y logros</p> <p>Relación con los directivos</p>	<p>Dirección y propósitos estratégicos</p> <p>Metas y objetivos</p> <p>Visión</p> <p>Trabajo personal</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Claridad en el trabajo</p> <p>Salario</p> <p>Orden</p> <p>Condiciones físicas</p> <p>Apoyo en capacitaciones</p> <p>Aspiraciones personales</p> <p>Comunicación con el jefe</p> <p>Información para los trabajadores</p>	<p>46-60</p> <p>1-10</p> <p>11-23</p> <p>24-32</p> <p>33-42</p>	<p>Muy Fuerte</p> <p>Bajo</p> <p>Medio bajo</p> <p>Medio alto</p>
--	---	---	------------------------------------	--	--	---	---

<p>organizacional y la relación con los directivos en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?</p> <p><b>Problema Específico N° 5</b> ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la relación entre docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?</p> <p><b>Problema Específico N° 6</b> ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la visión de la escuela en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de</p>	<p>de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específica N° 5</b> Existe relación entre la cultura organizacional y la relación entre docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específica N° 6</b> Existe relación entre la cultura organizacional y la visión de la escuela en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específica N° 7</b> Existe relación entre la cultura organizacional y</p>	<p>relación con los directivos en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p> <p><b>Objetivo Específico N° 5</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y la relación entre docentes en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao, 2018.</p> <p><b>Objetivo Específico N° 6</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y la visión de la escuela en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao, 2018.</p> <p><b>Objetivo Específico N°</b></p>		<p>Relación con los docentes</p> <p>Visión de la escuela</p> <p>Relación con la familia</p> <p>Condiciones físicas</p> <p>Desplazamientos</p>	<p>Preparación de los jefes</p> <p>Apoyo</p> <p>Amistad</p> <p>Confianza</p> <p>Normas internas</p> <p>Respeto a los trabajadores</p> <p>Familia</p> <p>Calidad de vida</p> <p>Deuda</p> <p>Salud</p> <p>Necesidades básicas</p> <p>Deportes</p> <p>Distancia al trabajo</p>	<p>43-48</p> <p>49-53</p> <p>54-62</p> <p>63-69</p> <p>70-71</p>	<p>Alto</p>
--	--	---	--	---	--	--	-------------

<p>Educación del Callao, 2018?</p> <p><b>Problema Específico N° 7</b> ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la relación con la familia en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?</p> <p><b>Problema Específico N° 8</b> ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y las condiciones físicas en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018?</p> <p><b>Problema específico N° 9</b> ¿Qué relación existe</p>	<p>la relación con la familia en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específica N° 8</b> Existe relación entre la cultura organizacional y las condiciones físicas en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p> <p><b>Hipótesis Específica N°9</b> Existe relación entre cultura organizacional y el desplazamiento en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, 2018.</p>	<p><b>7</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y la relación con la familia en la mejora en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao, 2018.</p> <p><b>Objetivo Específico N° 8</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y las condiciones físicas en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional del Callao, 2018.</p> <p><b>Objetivo Específico N° 9</b> Determinar la relación existe entre cultura organizacional y el desplazamiento en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de</p>					
---	--	---	--	--	--	--	--

entre cultura organizacional y el desplazamiento en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del callao, 2018?		Educación del callao, 2018.					
---	--	-----------------------------	--	--	--	--	--



4 4 3 4 4 3 4 3 4 3 2 2 1 4 3 4 3 3 4 3 3 2 3 3 3 3 3 1 3 3 5 3 3 4 3 3 3 5 2 5 2 4 5 5 4 5 3 4 3 1 3 4 3 3 3 1 3 3 3 3  
 3 3 3 4 3 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
 4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
 5  
 4 4 4 4 4 4 4 4 3 5 3 3 3 2 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4  
 4 5 4 5 5 3 5 4 5 5 3 3 3 4 2 3 3 4 1 3 3 4 3 3 5 2 4 3 3 3 3 4 4 2 4 4 5 4 1 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4  
 4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 5 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 5 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 5 5 5 3 3 3 3 4 4 5 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 2 3 2 1  
 4 3 3 3 2 2 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 2 2 2 5 2 2 2 4 3 3 3 2 4 2 3 3 3 3 2 4 3 4 2 3 5 2 3 5 4 3 2 3 3 4 3 3 3 2 2 2 2 4 3 2  
 4 3 3 4 3 3 4 4 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3  
 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4  
 3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4  
 3 3 3 4 3 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
 4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
 4 3 3 3 2 2 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 2 2 2 5 2 2 2 4 3 3 3 2 4 2 3 3 3 3 2 4 3 4 2 3 5 2 3 5 4 3 2 3 3 4 3 3 3 2 2 2 2 4 3 2  
 3 4 5 4 4 4 5 5 4 3 3 4 3 4 2 4 4 4 2 5 4 4 3 3 3 4 3 3 4 4 3 4 4 3 4 3 4 4 2 4 5 5 2 5 5 3 4 4 5 2 5 4 4 4 4 3 4 3 4 3  
 4 3 3 3 4 5 3 2 3 4 2 3 3 4 4 2 3 5 4 5 2 2 1 5 2 1 3 2 3 3 4 3 3 5 3 4 3 3 2 3 4 4 3 3 3 3 4 3 2 3 4 3 2 3 3 3 2 4  
 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 2 2 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 2 2 2 4 4 4 4 4 4 4 5 5 2 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 4 5 5 5 3 3 4 4 2 2 2  
 5 4 3 2 4 2 3 4 4 4 3 2 2 4 2 3 2 2 2 4 3 2 2 3 4 4 4 2 4 2 2 2 2 4 2 2 2 2 4 2 3 2 2 4 2 2 2 2 2 4 1 4 2 2 3 2 2 4 2 2  
 3 3 3 5 4 3 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 2 2 2 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 2 3 2 2 4 2 4 2 2 5 3 4 5 4 4 1 3 3 3 4 3 4 3 3 3 3  
 3 3 4 5 5 3 4 2 2 5 1 2 4 3 2 3 3 5 5 5 3 3 2 2 4 4 3 5 3 4 4 5 4 4 4 5 3 2 3 4 4 2 3 3 3 2 2 1 2 1 4 4 2 1 3 4 1 1 1 1  
 3 5 4 3 2 4 3 3 4 3 1 1 2 3 2 3 1 2 3 4 2 1 4 4 2 4 1 3 1 4 4 1 1 3 1 1 1 5 4 4 5 4 4 4 2 3 1 1 4 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 3 2 3 1 1 4 3 2 1 4 4 2 4 1 3 1 2 2 2 3 4 2 1 1 4 4 3 4 5 4 4 1 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 2 3 3 4 5 5 3 4 3 1 1 1 3 3 3 1 5 2 4 2 1 4 4 2 3 2 3 1 2 5 2 4 3 2 1 3 3 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 1 3 1 3 1 3 3 3  
 3 1 3 2 2 5 3 3 3 2 1 3 1 3 1 3 1 1 4 5 2 1 4 4 3 4 1 3 2 1 4 2 1 5 1 1 1 4 4 3 3 4 4 4 1 3 2 1 1 2 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 4 5 3 3 3 1 1 1 3 2 3 1 1 2 5 2 1 2 2 2 2 1 3 3 2 5 1 1 3 1 1 1 2 3 2 3 5 3 3 2 2 1 1 1 3 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 3 2 5 4 3 4 3 1 1 1 3 2 3 1 2 2 5 2 3 2 2 2 3 2 3 1 2 5 2 4 4 1 1 1 3 4 3 5 5 4 3 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 1 2 2 3 4 5 3 3 3 2 1 3 1 3 1 3 1 5 2 4 1 2 3 3 1 3 1 3 1 1 2 3 1 3 2 1 1 4 4 3 4 5 3 3 3 3 1 1 1 3 1 1 3 2 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 2 3 3 3 3 1 3 1 3 2 3 3 1 5 4 2 1 4 4 2 4 1 3 1 2 5 1 3 3 1 1 1 4 4 4 5 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 2 5 3 3 3 1 1 2 3 2 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 1 3 1 2 1 1 1 3 1 1 1 4 4 4 5 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 2 1 3 3 3 1 4

5 1 3 3 4 5 5 3 3 3 1 2 1 3 2 3 1 5 2 4 2 1 4 4 2 4 1 3 1 2 2 1 2 4 3 1 1 4 4 3 5 5 5 2 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 5 1 2 3 4 5 5 4 3 3 1 2 1 3 4 3 1 5 5 4 1 1 4 3 2 3 1 2 1 2 2 1 2 4 3 1 2 4 5 4 3 2 4 5 3 3 1 1 1 4 1 1 3 2 3 1 2 3 3 1  
 5 1 5 3 5 3 5 5 3 3 1 4 2 3 2 3 1 4 2 2 3 3 4 4 2 4 1 3 2 2 5 2 2 5 2 1 2 5 4 4 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 3 1 1 3 3 3 1  
 4 1 3 4 4 4 5 3 3 3 1 4 1 3 3 3 3 3 2 5 2 1 4 4 2 4 1 3 2 3 5 2 4 3 1 1 1 5 4 3 5 5 4 4 2 3 1 1 3 2 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 2 3 3 3 5 5 3 3 3 1 1 1 3 2 3 1 3 2 5 2 1 4 3 2 4 1 3 1 1 5 2 1 3 1 1 1 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 5 1 3 3 3 4 5 3 4 3 1 1 1 3 2 3 1 1 5 3 2 3 4 4 2 4 1 3 1 2 5 2 1 5 2 1 1 4 4 4 4 5 4 4 4 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 3 3 2 5 4 3 3 3 1 5 1 3 2 3 1 1 5 5 4 2 1 1 2 4 1 3 1 2 5 1 4 4 1 1 1 4 4 3 4 4 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1 5  
 5 1 3 3 3 5 5 2 3 3 1 1 1 3 2 2 1 1 3 5 2 1 4 4 3 4 1 3 1 4 5 1 1 3 1 1 1 3 4 3 5 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 2 3 3 5 4 3 3 1 1 2 3 3 1 1 3 4 3 2 2 3 4 5 3 1 3 1 3 5 2 1 4 1 1 1 3 4 3 5 5 4 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 1 3 3 3  
 3 1 4 3 4 4 5 3 3 3 1 1 1 3 2 3 1 3 2 4 2 1 4 4 2 4 2 1 2 2 5 2 3 3 1 1 2 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 1 5 4 3 3 1 3 4 3 3 3 1 3 5 3 4 1 4 4 2 3 1 3 1 2 5 2 4 3 1 1 1 3 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 3 3 4 3 3 3 3 1 4 1 3 4 3 1 3 5 4 2 1 4 4 2 3 1 3 1 1 5 1 4 3 1 1 1 3 4 3 5 5 4 4 1 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 3 3 3 4 5 3 3 3 3 1 4 1 3 5 3 1 1 3 2 2 3 4 3 2 4 1 3 1 3 5 3 3 3 3 3 4 5 2 3 4 5 5 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 5 1 5 3 4 5 5 3 3 5 3 4 1 2 2 3 1 1 2 3 1 3 4 4 2 4 1 3 2 3 2 3 1 3 2 1 1 4 3 4 4 5 4 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 4 3 3 3 4 5 3 3 3 1 4 3 3 4 1 1 3 4 2 3 4 4 4 2 4 1 3 5 2 4 2 3 3 2 3 2 4 4 3 4 5 5 4 4 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 4 4 3 2 2 2 3 3 3 2 2 2 3 4 5 4 4 5 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4 5 2 1 1 1 2 2 2 2 3 3 2 2 3 2 3  
 4 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 3 2 2 3 4 2 3 5 4 3 3 3 3 4 2 2 2 1 1 2 4 4 5 3 3 3 3 3 4 4 3 3 4 3 2 3 4 5 5 5 4 3 2 2 3 3 4 3  
 3 3 3 3 2 2 2 3 3 3 3 3 1 2 3 1 1 3 3 4 3 2 3 2 3 3 2 3 3 4 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 3 2 2 2 2 1 1 2 1 2 4 3 3 2 2 3  
 4 1 3 3 4 4 5 3 3 3 1 1 1 3 4 3 1 2 2 5 2 2 4 2 4 1 3 2 2 5 2 1 4 1 1 1 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1 3  
 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 4 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 4 4 5 5 5 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 3 4 4 5 4 3 3 4 4 3 4 3  
 2 3 3 3 3 4 4 5 5 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 5 4 5 3 3 3 4 3 4 5 4 4 4 5 5 4 4 4 5 5 4 4 5 5 4 4 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 5 4 4 3  
 3 4 3 4 4 4 4 4 5 5 4 4 3 2 4 5 4 4 3 4 5 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 5 5 4 4 5 5 4 4 3 3 3 4 5 4 4 4 3 4 5 4 4 5 4 3 4  
 4 3 3 3 4 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 2 2 4 3 3 3 2 2 2 4 4 2 2 1 2 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 2 2 2 3 3 3 1 1 1 3 3 3 3 3  
 3 3 3 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 5 3 4 5 3 4 4 4 3 3 4 3 3 2 5 4 4 4 4  
 2 3 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 5 5 4 3 3 3 4 4 5 5 3 3 3 5 5 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3  
 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 2 2 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 4 4 4 4 5 5 5  
 5 4 4 5 5 5 4 4 3 4 3 3 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 3 3 3 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 5 5 4 4 4 4 5 5 4 3 3  
 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3  
 5 1 5 3 4 5 5 3 3 5 3 4 1 2 2 3 1 1 2 3 1 3 4 4 2 4 1 3 2 3 2 3 1 3 2 1 1 4 3 4 4 5 4 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 4 3 3 3 4 5 3 3 3 1 4 3 3 4 1 1 3 4 2 3 4 4 4 2 4 1 3 5 2 4 2 3 3 2 3 2 4 4 3 4 5 5 4 4 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1



4 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 4 4 3 2 2 2 2 3 3 3 2 2 2 3 4 5 4 4 5 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4 5 2 1 1 1 2 2 2 2 3 3 2 2 3 2 3  
 4 3 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 3 2 2 3 4 2 3 5 4 3 3 3 3 3 4 2 2 2 1 1 2 4 4 5 3 3 3 3 3 4 4 3 3 4 3 2 3 4 5 5 5 4 3 2 2 3 3 3 4 3  
 3 3 3 3 2 2 2 3 3 3 3 3 3 1 2 3 1 1 3 3 4 3 2 3 2 3 3 2 3 2 3 3 4 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 3 2 2 2 2 1 1 2 1 2 4 3 3 2 2 3  
 4 1 3 3 4 4 5 3 3 3 1 1 1 3 4 3 1 2 2 5 2 2 4 2 4 1 3 2 2 5 2 1 4 1 1 1 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1 3  
 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 4 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 4 4 5 5 5 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 3 4 4 5 4 3 3 4 4 5 4 3 3 4 3 4 3  
 2 3 3 3 4 4 5 5 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 5 4 5 3 3 3 4 3 4 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 5 4 4 5 4 4 3  
 3 4 3 4 4 4 4 4 5 5 4 4 3 2 4 5 4 4 3 4 5 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 5 5 4 4 5 5 4 4 5 5 4 4 3 3 3 4 5 4 4 4 3 4 5 4 4 5 4 3 4  
 4 3 3 3 4 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 2 2 4 3 3 3 2 2 2 4 4 2 2 1 2 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 4 3 3 2 2 2 3 3 3 1 1 1 3 3 3 3 3 3  
 3 3 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 5 3 4 5 3 4 4 4 3 3 4 3 3 2 5 4 4 4  
 2 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 5 5 4 3 3 3 4 4 5 5 3 3 3 5 5 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3  
 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 2 2 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 4 4 4 4 5 5 5  
 5 4 4 5 5 5 4 4 3 4 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 3 3 3 4 4 4 5 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 5 5 4 3 3  
 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4 4 4  
 4 4 4 2 2 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 3 3 3 3 3 2 2 2 3 3 3 3 5 5 5 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4  
 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 5 5  
 3 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 3 3 3 3 4 4 5 3 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4  
 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 5 4 3 3 3 3 2 2 2 3 2 2 4 3 4 3 4 4 2 2 2 4 2 4 2 3 3 4 3 4 4 4 3 3 3 2 1 4 4 4 3 4 4 4 3 3 3 4 3 1 2 3 3 4 2 3 4 4  
 3 3 2 3 3 2 2 3 4 2 4 2 2 3 2 3 4 4 5 5 5 3 3 3 4 4 2 2 3 2 4 4 4 3 4 4 4 1 5 5 3 4 5 5 1 4 1 1 5 1 2 2 1 1 1 3 1 4  
 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3  
 4 4 3 4 5 4 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 5 5 3 4 3 4 4 3 3 2 3 4 4 2 3 5 5 4 4 4 2 3 5 4 2 5 5 5 3 5 5 2 4 4 4 4 4 5 5 4 4  
 4 4 3 4 4 4 5 5 4 4 4 5 3 3 3 4 4 4 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3  
 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 3 3 3 5 5 5 5 5 5 4 4 4 5 5 5 3 2 2 3 3 3 1 1 1 4 4 2 2 2 4  
 5 5 5 5 5 5 5 5 3 4 4 5 5 4 4 5 5 5 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 3 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 2 2 2 2  
 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 3 5 4 4 5 5 5 5 3 3 4 5 4 3 3 3 4 4 4 5 5 5 4 4 4 5 5 4 5 5 5 4 5 5 5 4 4 4 5 5 5 3 3  
 3 3 3 3 4 4 4 5 5 5 5 5 5 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 5 5 5 5 1 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 5 5 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 3 3 3 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 5 5 5 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 5  
 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3

4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 5 3 3 3 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 5 5 5 3 3 3  
4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3  
3 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 5 5 5 5 5 5 5 5 4 3 3 3 3 4 4 4 5 3 3 3 3 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 3  
4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 1 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 3 3 3 3 3 5 5 5 3 3 3 4 5 3 4 3 3 5 5 4 4 4 3  
1 3 4 5 2 1 4 2 5 1 4 2 5 3 2 1 5 2 3 1 2 3 2 4 5 3 2 3 1 3 2 4 1 3 2 4 2 3 4 3 3 5 3 3 1 2 3 4 2 2 5 5 4 3 2 2 2 3 3 1  
1 3 4 2 3 4 4 5 2 3 1 2 4 3 2 3 1 4 2 5 3 2 4 2 3 4 3 2 4 2 3 3 4 4 3 2 3 4 3 2 4 5 1 3 1 4 1 3 2 3 1 4 5 2 5 2 4 2 3 5  
1 3 5 2 4 3 2 4 1 2 4 3 5 2 1 2 4 3 2 4 3 2 4 3 1 3 4 5 2 1 3 2 4 1 2 3 4 3 4 2 3 4 1 5 2 3 1 2 3 4 5 2 3 2 4 5 1 4 3 4  
1 2 2 3 4 4 5 3 2 4 3 3 3 4 1 2 3 3 2 4 5 2 3 2 4 4 5 3 2 4 1 4 2 1 3 2 4 3 2 3 2 3 5 4 4 3 2 4 4 5 5 2 3 4 5 5 2 1 3 3  
4 2 3 2 4 3 2 3 4 4 3 4 5 3 4 2 3 4 5 2 4 3 2 3 3 3 3 4 2 5 5 2 4 5 3 4 2 5 3 3 4 2 1 3 2 4 3 5 5 3 2 3 4 4 4 5 2 3 4 2  
2 5 4 2 3 4 2 3 2 5 1 1 4 3 2 1 5 4 2 3 4 4 2 3 1 3 4 2 4 3 2 3 2 1 5 2 3 4 3 4 2 3 4 3 4 2 3 4 3 2 4 3 1 4 5 2 4 1 4 3  
2 3 4 2 5 4 5 5 2 4 3 5 4 2 3 1 5 4 2 3 5 4 2 4 3 5 1 3 4 2 5 3 2 1 3 2 5 4 3 2 5 4 2 3 4 1 3 2 4 5 3 2 4 3 4 2 3 4 2 3  
4 3 3 4 3 3 4 4 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3 3  
4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4  
3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4  
4 4 4 3 4 4 5 5 5 4 5 5 5 3 3 3 3 4 3 5 4 3 3 4 5 4 4 3 5 3 3 5 5 4 1 1 3 1 4 4 4 2 5 5 4 5 5 5 1 4 5 5 5 4 3 4 4 5 3  
4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 2 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 4 4 5 4 4 4 5 4 3 4 3 3 5 4 5 4 4 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 5  
4 4 3 4 4 3 4 3 4 3 2 2 1 4 3 4 3 3 4 3 3 2 3 3 3 3 1 3 3 5 3 3 4 3 3 3 5 2 5 2 4 5 5 4 5 3 4 3 1 3 4 3 3 3 1 3 3 3 3  
3 3 3 4 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
5  
4 4 4 4 4 4 4 3 5 3 3 3 2 3 3 4 4 4 4 3 4  
4 5 4 5 5 3 5 4 5 5 3 3 3 4 2 3 3 4 1 3 3 4 3 3 5 2 4 3 3 3 3 4 4 2 4 4 5 4 1 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 2 4 3 4 3 3 3 2 4 4  
4  
4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 5 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 5 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 5 5 5 3 3 3 3 4 4 5 4 4 4 4 5 5 5 5 3 2 3 2 1  
4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 3 3 4 4 3 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3 3  
4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 3 4 4  
3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4  
4 4 4 3 4 4 5 5 5 4 5 5 5 3 3 3 3 4 3 5 4 3 3 4 5 4 4 3 5 3 3 5 5 4 1 1 3 1 4 4 4 2 5 5 4 5 5 5 1 4 5 5 5 4 3 4 4 5 3  
4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 2 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 4 4 5 4 4 4 5 4 3 4 3 5 4 5 4 4 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 4 5  
4 4 3 4 4 3 4 3 4 3 2 2 1 4 3 4 3 3 4 3 3 2 3 3 3 3 1 3 3 5 3 3 4 3 3 3 5 2 5 2 4 5 5 4 5 3 4 3 1 3 4 3 3 3 1 3 3 3 3

3 3 3 4 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
5  
4 4 4 4 4 4 4 4 3 5 3 3 3 2 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4  
4 5 4 5 5 3 5 4 5 5 3 3 3 4 2 3 3 4 1 3 3 4 3 3 5 2 4 3 3 3 3 4 4 2 4 4 5 4 1 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 2 4 3 4 3 3 3 3 2 4 4  
4  
4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 5 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 5 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 5 5 5 3 3 3 3 4 4 5 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 2 3 2 1  
4 3 3 3 2 2 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 2 2 2 5 2 2 2 4 3 3 3 2 4 2 3 3 3 3 2 4 3 4 2 3 5 2 3 5 4 3 2 3 3 4 3 3 3 2 2 2 2 4 3 2  
4 3 3 4 3 3 4 4 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3 3  
4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4  
3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4  
3 3 3 4 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
4 3 3 3 2 2 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 2 2 2 5 2 2 2 4 3 3 3 2 4 2 3 3 3 3 2 4 3 4 2 3 5 2 3 5 4 3 2 3 3 4 3 3 3 2 2 2 2 4 3 2  
3 4 5 4 4 4 5 5 4 3 3 4 3 4 2 4 4 4 2 5 4 4 3 3 3 4 3 3 4 4 3 4 4 3 4 4 2 4 5 5 2 5 5 3 4 4 5 2 5 4 4 4 4 3 4 3 4 3  
4 3 3 4 3 3 4 4 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3 3  
4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4  
3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4  
4 4 4 3 4 4 5 5 5 4 5 5 5 3 3 3 3 4 3 5 4 3 3 4 5 4 4 3 5 3 3 5 5 4 1 1 3 1 4 4 4 2 5 5 4 5 5 5 1 4 5 5 5 4 3 4 4 5 3  
4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 2 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 4 4 5 4 4 4 5 4 3 4 3 3 5 4 5 4 4 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 5  
4 4 3 4 4 3 4 3 2 2 1 4 3 4 3 3 4 3 3 2 3 3 3 3 1 3 3 5 3 3 4 3 3 3 5 2 5 2 4 5 5 4 5 3 4 3 1 3 4 3 3 3 1 3 3 3 3  
3 3 3 4 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
5  
4 4 4 4 4 4 4 3 5 3 3 3 2 3 3 4 4 4 4 4 3 4  
4 5 4 5 5 3 5 4 5 5 3 3 3 4 2 3 3 4 1 3 3 4 3 3 5 2 4 3 3 3 3 4 4 2 4 4 5 4 1 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 2 4 3 4 3 3 3 2 4 4  
4  
4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 5 4 4 4 4 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 5 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 5 5 5 3 3 3 3 4 4 5 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 2 3 2 1  
4 3 3 3 2 2 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 2 2 2 5 2 2 2 4 3 3 3 2 4 2 3 3 3 3 2 4 3 4 2 3 5 2 3 5 4 3 2 3 3 4 3 3 3 2 2 2 2 4 3 2  
4 3 3 4 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3 3

4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4  
 3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4  
 3 3 3 4 3 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
 4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
 4 3 3 3 2 2 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 2 2 2 5 2 2 2 4 3 3 3 2 4 2 3 3 3 3 2 4 3 4 2 3 5 2 3 5 4 3 2 3 3 4 3 3 3 2 2 2 2 4 3 2  
 3 4 5 4 4 4 5 5 4 3 3 4 3 4 2 4 4 4 2 5 4 4 3 3 3 4 3 3 4 4 3 4 4 3 4 3 4 4 2 4 5 5 2 5 5 3 4 4 5 2 5 4 4 4 4 3 4 3 4 3  
 4 3 3 3 4 5 3 2 3 4 2 3 3 4 4 2 3 5 4 5 2 2 1 5 2 1 3 2 3 3 4 3 3 5 3 4 3 3 2 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 2 3 4 3 2 3 3 3 2 4  
 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 2 2 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 2 2 2 4 4 4 4 4 4 4 5 5 2 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 4 5 5 5 3 3 4 4 2 2 2  
 5 4 3 2 4 2 3 4 4 4 3 2 2 4 2 3 2 2 2 4 3 2 2 3 4 4 4 2 4 2 2 2 2 4 2 2 2 2 4 2 3 2 2 4 2 2 2 2 2 4 1 4 2 2 3 2 2 4 2 2  
 3 3 3 5 4 3 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 2 2 2 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 2 3 2 2 4 2 4 2 2 5 3 4 5 4 4 1 3 3 3 4 3 4 3 3 3 3  
 3 3 4 5 5 3 4 2 2 5 1 2 4 3 2 3 3 5 5 5 3 3 2 2 4 4 3 5 3 4 4 5 4 4 4 5 3 2 3 4 4 2 3 3 3 2 2 1 2 1 4 4 2 1 3 4 1 1 1 1  
 3 5 4 3 2 4 3 3 4 3 1 1 2 3 2 3 1 2 3 4 2 1 4 4 2 4 1 3 1 4 4 1 1 3 1 1 1 5 4 4 5 4 4 4 2 3 1 1 4 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 3 2 3 1 1 4 3 2 1 4 4 2 4 1 3 1 2 2 2 3 4 2 1 1 4 4 3 4 5 4 4 1 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 2 3 3 4 5 5 3 4 3 1 1 1 3 3 3 1 5 2 4 2 1 4 4 2 3 2 3 1 2 5 2 4 3 2 1 3 3 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 1 3 1 3 1 3 3 3  
 3 1 3 2 2 5 3 3 3 2 1 3 1 3 1 3 1 1 4 5 2 1 4 4 3 4 1 3 2 1 4 2 1 5 1 1 1 4 4 3 3 4 4 4 1 3 2 1 1 2 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 4 5 3 3 3 1 1 1 3 2 3 1 1 2 5 2 1 2 2 2 2 1 3 3 2 5 1 1 3 1 1 1 2 3 2 3 5 3 3 2 2 1 1 1 3 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 3 2 5 4 3 4 3 1 1 1 3 2 3 1 2 2 5 2 3 2 2 2 3 2 3 1 2 5 2 4 4 1 1 1 3 4 3 5 5 4 3 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 1 2 2 3 4 5 3 3 3 2 1 3 1 3 1 3 1 5 2 4 1 2 3 3 1 3 1 3 1 1 2 3 1 3 2 1 1 4 4 3 4 5 3 3 3 3 1 1 1 3 1 1 3 2 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 2 3 3 3 3 1 3 1 3 2 3 3 1 5 4 2 1 4 4 2 4 1 3 1 2 5 1 3 3 1 1 1 4 4 4 5 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 2 5 3 3 3 1 1 2 3 2 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 1 3 1 2 1 1 1 3 1 1 1 4 4 4 5 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 2 1 3 3 3 1 4  
 5 1 3 3 4 5 5 3 3 3 1 2 1 3 2 3 1 5 2 4 2 1 4 4 2 4 1 3 1 2 2 1 2 4 3 1 1 4 4 3 5 5 5 2 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 5 1 2 3 4 5 5 4 3 3 1 2 1 3 4 3 1 5 5 4 1 1 4 3 2 3 1 2 1 2 2 1 2 4 3 1 2 4 5 4 3 2 4 5 3 3 1 1 1 4 1 1 3 2 3 1 2 3 3 1  
 5 1 5 3 5 3 5 5 3 3 1 4 2 3 2 3 1 4 2 2 3 3 4 4 2 4 1 3 2 2 5 2 2 5 2 1 2 5 4 4 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 3 1 1 3 3 3 1  
 4 1 3 4 4 4 5 3 3 3 1 4 1 3 3 3 3 3 2 5 2 1 4 4 2 4 1 3 2 3 5 2 4 3 1 1 1 5 4 3 5 5 4 4 2 3 1 1 3 2 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 2 3 3 3 5 5 3 3 3 1 1 1 3 2 3 1 3 2 5 2 1 4 3 2 4 1 3 1 1 5 2 1 3 1 1 1 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 5 1 3 3 3 4 5 3 4 3 1 1 1 3 2 3 1 1 5 3 2 3 4 4 2 4 1 3 1 2 5 2 1 5 2 1 1 4 4 4 4 5 4 4 4 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 3 3 2 5 4 3 3 3 1 5 1 3 2 3 1 1 5 5 4 2 1 1 2 4 1 3 1 2 5 1 4 4 1 1 1 4 4 3 4 4 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1 5  
 5 1 3 3 3 5 5 2 3 3 1 1 1 3 2 2 1 1 3 5 2 1 4 4 3 4 1 3 1 4 5 1 1 3 1 1 1 3 4 3 5 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 2 3 3 5 4 3 3 1 1 2 3 3 1 1 3 4 3 2 2 3 4 5 3 1 3 1 3 5 2 1 4 1 1 1 3 4 3 5 5 4 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 1 3 3 3  
 3 1 4 3 4 4 5 3 3 3 1 1 1 3 2 3 1 3 2 4 2 1 4 4 2 4 2 1 2 2 5 2 3 3 1 1 2 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1

3 1 3 3 3 1 5 4 3 3 1 3 4 3 3 3 1 3 5 3 4 1 4 4 2 3 1 3 1 2 5 2 4 3 1 1 1 3 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
4 1 3 3 3 4 3 3 3 3 1 4 1 3 4 3 1 3 5 4 2 1 4 4 2 3 1 3 1 1 5 1 4 3 1 1 1 3 4 3 5 5 4 4 1 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
4 3 3 3 4 5 3 3 3 3 1 4 1 3 5 3 1 1 3 2 2 3 4 3 2 4 1 3 1 3 5 3 3 3 3 3 4 5 2 3 4 5 5 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
5 1 5 3 4 5 5 3 3 5 3 4 1 2 2 3 1 1 2 3 1 3 4 4 2 4 1 3 2 3 2 3 1 3 2 1 1 4 3 4 4 5 4 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
3 4 3 3 3 4 5 3 3 3 1 4 3 3 4 1 1 3 4 2 3 4 4 4 2 4 1 3 5 2 4 2 3 3 2 3 2 4 4 3 4 5 5 4 4 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
4 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 4 4 3 2 2 2 2 3 3 3 2 2 2 3 4 5 4 4 5 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4 5 2 1 1 1 2 2 2 2 3 3 2 2 3 2 3  
4 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 3 2 2 3 4 2 3 5 4 3 3 3 3 4 2 2 2 1 1 2 4 4 5 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 4 3 2 3 4 5 5 5 4 3 2 2 3 3 4 3  
3 3 3 3 2 2 2 3 3 3 3 3 1 2 3 1 1 3 3 4 3 2 3 2 3 3 2 3 2 3 3 4 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 3 3 2 2 2 2 1 1 2 1 2 4 3 3 2 2 3  
4 1 3 3 4 4 5 3 3 3 1 1 1 3 4 3 1 2 2 5 2 2 4 2 4 1 3 2 2 5 2 1 4 1 1 1 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 1 3  
4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 4 3 4 4 3 3 3 3 4 3 3 3 4 4 5 5 5 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 3 4 4 5 4 3 3 4 4 3 4 3  
2 3 3 3 3 4 4 5 5 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 5 4 5 3 3 3 4 3 4 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 5 4 4 3  
3 4 3 4 4 4 4 5 5 4 4 3 2 4 5 4 4 3 4 5 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 5 5 4 4 5 4 4 3 3 3 4 5 4 4 4 3 4 5 4 4 4 3 4 5 4 3 4  
4 3 3 3 4 4 3 3 3 4 3 3 3 3 2 2 4 3 3 3 2 2 2 4 4 2 2 1 2 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 2 2 2 3 3 3 1 1 1 3 3 3 3 3 3  
3 3 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 3 4 4 4 4 3 3 3 4 4 5 3 4 5 3 4 4 4 3 3 4 3 3 4 3 3 2 5 4 4 4 4  
2 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 5 5 4 3 3 3 4 4 5 5 3 3 3 5 5 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3  
3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 2 2 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 5 5 5  
5 4 4 5 5 5 4 4 3 4 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 3 3 3 4 4 4 5 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 5 5 4 3 3  
3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3  
5 1 5 3 4 5 5 3 3 5 3 4 1 2 2 3 1 1 2 3 1 3 4 4 2 4 1 3 2 3 2 3 1 3 2 1 1 4 3 4 4 5 4 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
3 4 3 3 3 4 5 3 3 3 1 4 3 3 4 1 1 3 4 2 3 4 4 4 2 4 1 3 5 2 4 2 3 3 2 3 2 4 4 3 4 5 5 4 4 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
4 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 4 4 3 2 2 2 2 3 3 3 2 2 2 3 4 5 4 4 5 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4 5 2 1 1 1 2 2 2 2 3 3 2 2 3 2 3  
4 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 3 2 2 3 4 2 3 5 4 3 3 3 3 4 2 2 2 1 1 2 4 4 5 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 4 3 2 3 4 5 5 5 4 3 2 2 3 3 3 4 3  
3 3 3 3 2 2 2 3 3 3 3 3 1 2 3 1 1 3 3 4 3 2 3 2 3 3 2 3 2 3 3 4 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 3 2 2 2 2 1 1 2 1 2 4 3 3 2 2 3  
4 1 3 3 4 4 5 3 3 3 1 1 1 3 4 3 1 2 2 5 2 2 4 2 4 1 3 2 2 5 2 1 4 1 1 1 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 1 3  
4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 4 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 4 4 5 5 5 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 3 4 4 5 4 3 3 4 4 3 4 3  
2 3 3 3 4 4 5 5 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 5 4 5 3 3 3 4 3 4 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 5 4 4 3  
3 4 3 4 4 4 4 5 5 4 4 3 2 4 5 4 4 3 4 5 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 5 5 4 4 5 5 4 4 3 3 3 4 5 4 4 4 3 4 5 4 4 4 3 4 5 4 3 4  
4 3 3 3 4 4 3 3 3 4 3 3 3 3 2 2 4 3 3 3 2 2 2 4 4 2 2 1 2 3 3 3 4 3  
3 3 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 5 3 4 5 3 4 4 4 3 3 4 3 3 2 5 4 4 4 4  
2 3 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 5 5 4 3 3 3 4 4 5 5 3 3 3 5 5 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3

3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 2 2 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 4 4 4 4 5 5 5  
5 4 4 5 5 5 4 4 3 4 3 3 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 3 3 3 4 4 4 5 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 5 5 4 3 3  
3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4  
4 4 4 4 2 2 2 2 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 3 3 3 3 3 2 2 2 3 3 3 3 5 5 5 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4  
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 5 5  
3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 3 3 3 3 3 4 4 5 3 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4  
3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
5 4 3 3 3 3 3 2 2 2 3 2 2 4 3 4 3 4 4 2 2 2 4 2 4 2 3 3 4 3 4 4 4 3 3 3 2 1 4 4 4 3 4 4 4 3 3 3 4 3 1 2 3 3 4 2 3 4 4  
3 3 2 3 3 2 2 3 4 2 4 2 2 3 2 3 4 4 5 5 5 3 3 3 4 4 2 2 3 2 4 4 4 3 4 4 4 1 5 5 3 4 5 5 1 4 1 1 5 1 2 2 1 1 1 3 1 4  
3 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3  
4 4 3 4 5 4 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 4 4 5 5 3 4 3 4 4 3 3 2 3 4 4 2 3 5 5 4 4 4 2 3 5 4 2 5 5 5 3 5 5 2 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4  
4 4 3 4 4 5 5 4 4 4 5 3 3 3 4 4 4 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3  
4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 3 5 5 5 5 4 4 4 5 5 5 3 2 2 3 3 3 1 1 1 4 4 2 2 2 4  
5 5 5 5 5 5 5 5 3 4 4 5 5 4 4 5 5 5 4 4 3 3 3 3 4 4 4 5 5 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 5 5 5 5 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 2 2 2 2  
3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 3 5 4 4 5 5 5 5 3 3 4 5 4 3 3 3 4 4 4 5 5 5 4 4 4 5 5 4 5 5 5 4 5 5 5 4 4 4 5 5 5 5 3 3  
3 3 3 3 4 4 4 5 5 5 5 5 5 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 5 5 5 5 1 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 5 5 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 3 3 3 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 5  
5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 3 3 3 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 5 5 3 3 3  
4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 3 3 3 3 3  
3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 3 3 3 3 4 4 4 5 3 3 3 3 3 4 5 5 5 4 4 4 3 3  
4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 3 3 3 3 1 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 3 3 3 3 5 5 5 3 3 3 4 5 3 4 3 3 5 5 4 4 4 3  
1 3 4 5 2 1 4 2 5 1 4 2 5 3 2 1 5 2 3 1 2 3 2 4 5 3 2 3 1 3 2 4 1 3 2 4 2 3 4 3 3 5 3 3 1 2 3 4 2 2 5 5 4 3 2 2 2 3 3 1  
1 3 4 2 3 4 4 5 2 3 1 2 4 3 2 3 1 4 2 5 3 2 4 2 3 4 3 2 4 2 3 3 4 4 3 2 3 4 3 2 4 5 1 3 1 4 1 3 2 3 1 4 5 2 5 2 4 2 3 5  
1 3 5 2 4 3 2 4 1 2 4 3 5 2 1 2 4 3 2 4 3 2 4 3 1 3 4 5 2 1 3 2 4 1 2 3 4 3 4 2 3 4 1 5 2 3 1 2 3 4 5 2 3 2 4 5 1 4 3 4  
1 2 2 3 4 4 5 3 2 4 3 3 3 4 1 2 3 3 2 4 5 2 3 2 4 4 5 3 2 4 1 4 2 1 3 2 4 3 2 3 2 3 5 4 4 3 2 4 4 5 5 2 3 4 5 5 2 1 3 3  
4 2 3 2 4 3 2 3 4 4 3 4 5 3 4 2 3 4 5 2 4 3 2 3 3 3 3 4 2 5 5 2 4 5 3 4 2 5 3 3 4 2 1 3 2 4 3 5 5 3 2 3 4 4 4 5 2 3 4 2  
2 5 4 2 3 4 2 3 2 5 1 1 4 3 2 1 5 4 2 3 4 4 2 3 1 3 4 2 4 3 2 3 2 1 5 2 3 4 3 4 2 3 4 3 4 2 3 4 3 2 4 3 1 4 5 2 4 1 4 3

2 3 4 2 5 4 5 5 2 4 3 5 4 2 3 1 5 4 2 3 5 4 2 4 3 5 1 3 4 2 5 3 2 1 3 2 5 4 3 2 5 4 2 3 4 1 3 2 4 5 3 2 4 3 4 2 3 4 2 3  
4 3 3 4 3 3 4 4 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3 3  
4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4  
3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4  
4 4 4 3 4 4 5 5 5 4 5 5 5 3 3 3 3 4 3 5 4 3 3 4 5 4 4 3 5 3 3 5 5 4 1 1 3 1 4 4 4 2 5 5 4 5 5 5 1 4 5 5 5 4 3 4 4 5 3  
4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 2 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 4 4 5 4 4 4 5 4 3 4 3 3 5 4 5 4 4 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 5  
4 4 3 4 4 3 4 3 4 3 2 2 1 4 3 4 3 3 4 3 3 2 3 3 3 3 3 1 3 3 5 3 3 4 3 3 3 5 2 5 2 4 5 5 4 5 3 4 3 1 3 4 3 3 3 1 3 3 3 3  
3 3 3 4 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
5  
4 4 4 4 4 4 4 4 3 5 3 3 3 2 3 3 4 4 4 4 3 4  
4 5 4 5 5 3 5 4 5 5 3 3 3 4 2 3 3 4 1 3 3 4 3 3 5 2 4 3 3 3 3 4 4 2 4 4 5 4 1 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 2 4 3 4 3 3 3 2 4 4  
4  
4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 5 4 4 4 4 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 5 4 4 4 3 4 4 3 4 4 5 5 5 3 3 3 3 4 4 5 4 4 4 5 5 5 5 3 3 2 3 2 1  
4 3 3 4 3 3 4 4 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3 3  
4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4  
3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4  
4 4 4 3 4 4 5 5 5 4 5 5 5 3 3 3 3 4 3 5 4 3 3 4 5 4 4 3 5 3 3 5 5 4 1 1 3 1 4 4 4 2 5 5 4 5 5 5 1 4 5 5 5 4 3 4 4 5 3  
4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 2 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 4 4 5 4 4 4 5 4 3 4 3 3 5 4 5 4 4 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 5  
4 4 3 4 4 3 4 3 4 3 2 2 1 4 3 4 3 3 4 3 3 2 3 3 3 3 3 1 3 3 5 3 3 4 3 3 3 5 2 5 2 4 5 5 4 5 3 4 3 1 3 4 3 3 3 1 3 3 3 3  
3 3 3 4 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
5  
4 4 4 4 4 4 4 4 3 5 3 3 3 2 3 3 4 4 4 4 3 4  
4 5 4 5 5 3 5 4 5 5 3 3 3 4 2 3 3 4 1 3 3 4 3 3 5 2 4 3 3 3 3 4 4 2 4 4 5 4 1 4 4 4 3 4 4 4 4 4 2 4 3 4 3 3 3 3 2 4 4  
4  
4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 5 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 5 4 4 4 3 4 4 3 4 4 5 5 5 3 3 3 3 4 4 5 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 2 3 2 1  
4 3 3 3 2 2 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 2 2 2 5 2 2 2 4 3 3 3 2 4 2 3 3 3 3 2 4 3 4 2 3 5 2 3 5 4 3 2 3 3 4 3 3 3 2 2 2 2 4 3 2  
4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3 3  
4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4

3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4  
 3 3 3 4 3 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
 4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
 4 3 3 3 2 2 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 2 2 2 5 2 2 2 4 3 3 3 2 4 2 3 3 3 3 2 4 3 4 2 3 5 2 3 5 4 3 2 3 3 4 3 3 3 2 2 2 2 4 3 2  
 3 4 5 4 4 4 5 5 4 3 3 4 3 4 2 4 4 4 2 5 4 4 3 3 3 4 3 3 4 4 3 4 4 3 4 4 2 4 5 5 2 5 5 3 4 4 5 2 5 4 4 4 4 3 4 3 4 3  
 4 3 3 4 3 3 4 4 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3  
 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4  
 3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4  
 4 4 4 3 4 4 5 5 5 4 5 5 5 3 3 3 3 4 3 5 4 3 3 4 5 4 4 3 5 3 3 5 5 4 1 1 3 1 4 4 4 2 5 5 4 5 5 5 1 4 5 5 5 4 3 4 4 5 3  
 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 2 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 3 4 4 5 4 4 4 5 4 3 4 3 3 5 4 5 4 4 3 3 3 4 4 3 4 4 4 5  
 4 4 3 4 4 3 4 3 4 3 2 2 1 4 3 4 3 3 4 3 3 2 3 3 3 3 3 1 3 3 5 3 3 4 3 3 3 5 2 5 2 4 5 5 4 5 3 4 3 1 3 4 3 3 3 1 3 3 3 3  
 3 3 3 4 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
 4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
 5  
 4 4 4 4 4 4 4 3 5 3 3 3 2 3 3 4 4 4 4 3 4  
 4 5 4 5 5 3 5 4 5 5 3 3 3 4 2 3 3 4 1 3 3 4 3 3 5 2 4 3 3 3 3 4 4 2 4 4 5 4 1 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 2 4 3 4 3 3 3 2 4 4  
 4  
 4 4 4 3 3 3 4 4 3 4 5 4 4 4 4 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 5 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 5 5 5 3 3 3 3 4 4 5 4 4 4 4 5 5 5 5 3 3 2 3 2 1  
 4 3 3 3 2 2 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 2 2 2 5 2 2 2 4 3 3 3 2 4 2 3 3 3 3 2 4 3 4 2 3 5 2 3 5 4 3 2 3 3 4 3 3 3 2 2 2 2 4 3 2  
 4 3 3 4 3 3 4 4 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 2 3 4 4 3 4 2 2 3 2 3 4 3 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 3 2 2 3 3 2 2 3 4 4 3 3 3 3  
 4 4 4 4 4 5 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 2 4 3 3 4 3 4 4 5 4 2 4 4 3 3 4 4 4 4 4 2 4 2 4 4 4 4 3 4 4  
 3 4 4 3 4 5 4 3 4 4 4 2 4 4 4 2 3 4 3 3 3 2 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 2 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4 4 4  
 3 3 3 4 3 3 3 1 3 3 3 2 2 3 1 1 3 3 4 3 1 3 3 2 4 3 2 3 1 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 4 1 1 2 2 2 1 1 1 1 3 3 1 2 2 2  
 4 3 4 4 3 3 5 4 5 3 4 4 3 3 3 2 3 4 3 4 5 4 3 4 5 3 5 3 4 4 3 4 5 4 4 5 3 2 1 3 4 2 2 3 5 5 4 4 4 2 4 3 5 4 4 5 3 4 5 3  
 4 3 3 3 2 2 3 3 4 3 2 2 2 2 4 3 2 2 2 5 2 2 2 4 3 3 3 2 4 2 3 3 3 3 2 4 3 4 2 3 5 2 3 5 4 3 2 3 3 4 3 3 3 2 2 2 2 4 3 2  
 3 4 5 4 4 4 5 5 4 3 3 4 3 4 2 4 4 4 2 5 4 4 3 3 3 4 3 3 4 4 3 4 4 3 4 3 4 4 2 4 5 5 2 5 5 3 4 4 5 2 5 4 4 4 4 3 4 3 4 3  
 4 3 3 3 4 5 3 2 3 4 2 3 3 4 4 2 3 5 4 5 2 2 1 5 2 1 3 2 3 3 4 3 3 5 3 4 3 3 2 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 2 3 4 3 2 3 3 3 2 4  
 4 4 4 4 4 3 3 3 4 4 2 2 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 2 2 2 4 4 4 4 4 4 4 5 5 2 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 4 5 5 5 3 3 4 4 4 2 2 2  
 5 4 3 2 4 2 3 4 4 4 3 2 2 4 2 3 2 2 2 4 3 2 2 3 4 4 4 2 4 2 2 2 2 4 2 2 2 2 4 2 3 2 2 4 2 2 2 2 2 4 1 4 2 2 3 2 2 4 2 2  
 3 3 3 5 4 3 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 2 2 2 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 2 3 2 2 4 2 4 2 2 5 3 4 5 4 4 1 3 3 3 4 3 4 3 3 3



3 3 4 5 5 3 4 2 2 5 1 2 4 3 2 3 3 5 5 5 3 3 2 2 4 4 3 5 3 4 4 5 4 4 4 5 3 2 3 4 4 2 3 3 3 2 2 1 2 1 4 4 2 1 3 4 1 1 1 1  
 3 5 4 3 2 4 3 3 4 3 1 1 2 3 2 3 1 2 3 4 2 1 4 4 2 4 1 3 1 4 4 1 1 3 1 1 1 5 4 4 5 4 4 4 2 3 1 1 4 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 3 2 3 1 1 4 3 2 1 4 4 2 4 1 3 1 2 2 2 3 4 2 1 1 4 4 3 4 5 4 4 1 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 2 3 3 4 5 5 3 4 3 1 1 1 3 3 3 1 5 2 4 2 1 4 4 2 3 2 3 1 2 5 2 4 3 2 1 3 3 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 1 3 1 3 1 3 3 3  
 3 1 3 2 2 5 3 3 3 2 1 3 1 3 1 3 1 1 4 5 2 1 4 4 3 4 1 3 2 1 4 2 1 5 1 1 1 4 4 3 3 4 4 4 1 3 2 1 1 2 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 4 5 3 3 3 1 1 1 3 2 3 1 1 2 5 2 1 2 2 2 2 1 3 3 2 5 1 1 3 1 1 1 2 3 2 3 5 3 3 2 2 1 1 1 3 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 3 2 5 4 3 4 3 1 1 1 3 2 3 1 2 2 5 2 3 2 2 2 3 2 3 1 2 5 2 4 4 1 1 1 3 4 3 5 5 4 3 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 1 2 2 3 4 5 3 3 3 2 1 3 1 3 1 3 1 5 2 4 1 2 3 3 1 3 1 3 1 1 2 3 1 3 2 1 1 4 4 3 4 5 3 3 3 3 1 1 1 3 1 1 3 2 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 2 3 3 3 1 3 1 3 2 3 3 1 5 4 2 1 4 4 2 4 1 3 1 2 5 1 3 3 1 1 1 4 4 4 5 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 2 5 3 3 3 1 1 2 3 2 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 1 3 1 2 1 1 1 3 1 1 1 4 4 4 5 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 2 1 3 3 3 1 4  
 5 1 3 3 4 5 5 3 3 3 1 2 1 3 2 3 1 5 2 4 2 1 4 4 2 4 1 3 1 2 2 1 2 4 3 1 1 4 4 3 5 5 5 2 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 5 1 2 3 4 5 5 4 3 3 1 2 1 3 4 3 1 5 5 4 1 1 4 3 2 3 1 2 1 2 2 1 2 4 3 1 2 4 5 4 3 2 4 5 3 3 1 1 1 4 1 1 3 2 3 1 2 3 3 1  
 5 1 5 3 5 3 5 5 3 3 1 4 2 3 2 3 1 4 2 2 3 3 4 4 2 4 1 3 2 2 5 2 2 5 2 1 2 5 4 4 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 3 1 1 3 3 3 1  
 4 1 3 4 4 4 5 3 3 3 1 4 1 3 3 3 3 3 2 5 2 1 4 4 2 4 1 3 2 3 5 2 4 3 1 1 1 5 4 3 5 5 4 4 2 3 1 1 3 2 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 2 3 3 5 5 3 3 3 1 1 1 3 2 3 1 3 2 5 2 1 4 3 2 4 1 3 1 1 5 2 1 3 1 1 1 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 5 1 3 3 3 4 5 3 4 3 1 1 1 3 2 3 1 1 5 3 2 3 4 4 2 4 1 3 1 2 5 2 1 5 2 1 1 4 4 4 4 5 4 4 4 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 3 3 2 5 4 3 3 3 1 5 1 3 2 3 1 1 5 5 4 2 1 1 2 4 1 3 1 2 5 1 4 4 1 1 1 4 4 3 4 4 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1 5  
 5 1 3 3 3 5 5 2 3 3 1 1 1 3 2 2 1 1 3 5 2 1 4 4 3 4 1 3 1 4 5 1 1 3 1 1 1 3 4 3 5 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 2 3 3 5 4 3 3 1 1 2 3 3 1 1 3 4 3 2 2 3 4 5 3 1 3 1 3 5 2 1 4 1 1 1 3 4 3 5 5 4 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 1 3 3 3  
 3 1 4 3 4 4 5 3 3 3 1 1 1 3 2 3 1 3 2 4 2 1 4 4 2 4 2 1 2 2 5 2 3 3 1 1 2 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 1 3 3 3 1 5 4 3 3 1 3 4 3 3 3 1 3 5 3 4 1 4 4 2 3 1 3 1 2 5 2 4 3 1 1 1 3 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 1 3 3 3 4 3 3 3 3 1 4 1 3 4 3 1 3 5 4 2 1 4 4 2 3 1 3 1 1 5 1 4 3 1 1 1 3 4 3 5 5 4 4 1 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 3 3 3 4 5 3 3 3 3 1 4 1 3 5 3 1 1 3 2 2 3 4 3 2 4 1 3 1 3 5 3 3 3 3 3 4 5 2 3 4 5 5 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 5 1 5 3 4 5 5 3 3 5 3 4 1 2 2 3 1 1 2 3 1 3 4 4 2 4 1 3 2 3 2 3 1 3 2 1 1 4 3 4 4 5 4 4 3 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 3 4 3 3 3 4 5 3 3 3 1 4 3 3 4 1 1 3 4 2 3 4 4 4 2 4 1 3 5 2 4 2 3 3 2 3 2 4 4 3 4 5 5 4 4 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1  
 4 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 4 4 3 2 2 2 2 3 3 3 2 2 2 3 4 5 4 4 5 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4 5 2 1 1 1 2 2 2 2 3 3 2 2 3 2 3  
 4 3 4 3 3 3 4 4 4 3 3 3 2 2 3 4 2 3 5 4 3 3 3 3 4 2 2 2 1 1 2 4 4 5 3 3 3 3 3 4 4 3 3 4 3 2 3 4 5 5 5 4 3 2 2 3 3 4 3  
 3 3 3 3 2 2 2 3 3 3 3 3 1 2 3 1 1 3 3 4 3 2 3 2 3 3 2 3 2 3 3 4 3 3 3 2 3 2 3 2 3 2 3 3 3 2 2 2 2 1 1 2 1 2 4 3 3 2 2 3  
 4 1 3 3 4 4 5 3 3 3 1 1 1 3 4 3 1 2 2 5 2 2 4 2 4 1 3 2 2 5 2 1 4 1 1 1 4 4 3 4 5 4 4 2 3 1 1 1 4 1 1 3 1 3 1 3 3 3 1 3  
 4 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 4 3 4 4 3 3 3 3 4 3 3 3 4 4 5 5 5 4 4 4 4 3 3 3 4 4 3 3 4 4 5 4 3 3 4 4 3 4 3

2 3 3 3 3 4 4 5 5 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 5 4 5 3 3 3 4 3 4 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 4 5 4 4 4 3  
3 4 3 4 4 4 4 4 5 5 4 4 3 2 4 5 4 4 3 4 5 5 4 4 4 4 5 5 4 4 4 5 4 4 4 5 5 4 4 5 5 4 4 3 3 3 4 5 4 4 4 3 4 5 4 4 5 4 3 4  
4 3 3 3 4 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 2 2 4 3 3 3 2 2 2 4 4 2 2 1 2 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 2 2 2 3 3 3 1 1 1 3 3 3 3 3 3  
3 3 3 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 4 4 4 3 3 3 4 4 4 5 3 4 5 3 4 4 4 3 3 4 3 3 2 5 4 4 4 4  
2 3 4 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 5 5 4 3 3 3 4 4 5 5 3 3 3 5 5 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3  
3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 3 3 3 3 2 2 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 4 4 4 4 5 5 5  
5 4 4 5 5 5 4 4 3 4 3 3 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 3 3 3 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 5 5 4 3 3

# SATISFACCIÓN LABORAL

RESPONSABILIDAD LABORAL										CONDICIONES LABORALES										CAPACIDAD, CAPACITACIÓN Y LOGROS										RELACIÓN CON LOS DIRECTIVOS																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42									
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	2	4	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	4	4	1	2	3	4	4	3	1										
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	1	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	4	3	4						
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	4	1	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	3	5	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1					
4	5	4	3	4	4	5	3	5	5	5	4	3	5	4	4	4	2	2	2	4	3	4	4	5	5	4	4	3	2	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	2	4	2	4	2				
4	4	4	2	2	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	4				
4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	1	2	4	2	2	2	2	5	5	2	2	4	5	5	2	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	1	4			
4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	2	4	4	1	3	2	2	1	3	1	3	3	3	4	4	1	2	3	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	3	4	3	3				
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3				
3	4	5	2	4	5	4	4	4	5	2	3	3	2	2	3	3	1	1	1	3	1	1	4	3	1	1	4	3	4	2	1	2	4	4	3	2	2	3	3	3	3	1	1	2	4	5				
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	4	5	2	1	5	3	2	1	5	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
4	5	4	4	4	2	4	5	5	5	5	4	2	3	2	2	4	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	5	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3			
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	2	4	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	5	4	1	1	1	1	1	4	4	4	1	2	3	4	4	3	1	4				
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	3	5	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1			
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	4	1	3	1	3	1	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4		
4	4	4	2	2	5	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	4			
4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	1	2	4	2	2	4	2	2	5	5	2	2	4	5	5	2	2	4	5	5	4	4	3	3	3	4	3	3	1	4			
4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	2	4	4	1	3	2	2	1	3	1	3	3	3	3	4	4	1	2	3	3	4	4	5	4	3	5	5	4	3	5	5	3	4	3	3				
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3			
3	4	5	2	4	5	4	4	4	5	2	3	3	2	2	3	3	1	1	1	3	1	1	4	3	1	4	3	4	2	1	2	4	4	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	4	1	2	4			
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	2	1	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	1	2	4	2	2	4	2	2	5	5	2	2	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	2	4	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	5	4	1	1	1	1	1	4	4	4	1	2	3	4	4	3	1	4	4	3	1		
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	3	5	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1		
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	2	1	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	1	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4		
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		
3	4	5	2	4	5	4	4	4	5	2	3	3	2	2	3	3	1	1	1	3	1	1	4	3	1	4	3	4	2	1	2	4	4	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	4	1	2	4	3		
4	5	4	4	4	2	4	4	4	5	5	4	2	3	2	2	4	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	5	4	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	2	4	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	5	4	1	1	1	1	4	4	4	1	2	3	4	4	3	1	4	4	3	1			
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	3	5	5	1	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	2	1	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	1	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
3	4	5	2	4	5	4	4	4	5	2	3	3	2	2	3	3	1	1	1	3	1	1	4	3	1	4	3	4	2	1	2	4	4	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	4	1	2	4	3		
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	5	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	2	4	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	5	4	1	1	1	1	4	4	4	1	2	3	4	4	3	1	4	4	3	1			
5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	3	5	5	1	4	5	5	3	5	5	5																						









5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4  
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 3 3 3 4  
 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 1 1 1 1 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 5 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 2 4 3 2 3 3 1 1 4 3 3 3 3 3 4 5 3 3 2 2 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 4 5  
 5 5 5 2 5 1 4 5 4 5 5 3 4 5 2 3 4 1 1 1 3 1 1 1 4 5 1 1 1 1 1 1 4 5 4 5 4 5 5 5 5 5 1  
 4 5 5 4 4 3 5 4 5 5 4 4 3 3 3 4 4 4 4 2 2 1 5 1 3 4 4 5 5 1 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4  
 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 5 3 4 3 4 5 5 1 1 3 1 1 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 3 3 3 3 1 1 1 1 3  
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 2 2 1 5 5 5 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5  
 3 5 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 1 4 3 1 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3  
 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 1 1 4 4 4 1 1 1 1 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 1 1 1 3 3 1 1 1 5  
 3 3 3 3 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 1 1 3 3 3 3 4 4 4 2 2 3 3 3 3 3 2 2 3 3 3 1 3 3 4  
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 3 3 3 1 1 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 1 1 2 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4  
 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 3 3 3 3 5 5 1 1 1 1 1 1 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
 3 3 4 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4 3 3 3 1 1 3 3 3 3 1 3 1 1 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4  
 3 5 5 5 5 5 4 4 4 4 3 3 3 1 1 1 3 1 1 1 3 3 3 4 4 4 4 4 1 1 3 3 3 3 1 1 1 3 3 3 1 1 1 3 3 3 4 4 4  
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 1 1 1 4 4 4 1 1 1 3 3 3 3 3 3 3 1 1 1 1 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
 3 2 4 3 1 3 3 2 4 2 4 3 5 2 1 3 4 2 4 2 4 3 1 2 3 5 4 2 1 2 3 5 4 2 3 3 4 2 3 3 2 4 2 3 1 4 2 3 4  
 3 2 4 3 2 1 5 3 1 2 5 2 4 3 4 2 5 5 2 1 5 2 4 3 2 1 5 4 1 3 2 4 5 2 3 4 2 4 5 1 3 2  
 1 2 4 3 5 5 1 4 3 1 2 4 3 5 2 4 3 5 2 1 1 3 1 4 4 2 5 3 2 4 3 2 3 1 4 2 3 5 5 3 4 2  
 2 3 4 3 2 3 4 2 3 5 2 1 3 4 5 2 3 1 2 3 2 3 4 1 2 4 5 3 2 4 3 2 4 1 2 4 3 4 5 2 3 2  
 3 5 2 4 3 2 3 4 3 5 2 3 3 5 4 3 1 3 2 4 2 5 3 4 2 5 4 2 5 1 4 2 5 2 3 1 4 2 3 4 5 2 3 2  
 2 3 2 4 5 1 3 4 2 4 5 4 2 3 5 2 3 1 2 4 3 2 1 2 4 3 2 1 2 3 2 4 2 1 2 3 2 4 5 2 3 3  
 1 2 3 2 4 3 5 2 3 4 2 4 3 4 2 3 3 5 4 5 5 5 5 2 4 3 5 4 2 5 3 2 5 1 3 5 2 4 3 5 2 3  
 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 3 4 5 3 3 2 4 1 1 1 2 1 1 1 2 1 5 4 1 1 1 1 4 4 4 1 2 3 4 4 3 1  
 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 4 5 4 5 5 5 3 1 1 1 1 1 4 4 3 1 4 4 4 4 4 3 3 3 4 3 4 3 4  
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 5 4 5 4 5 4 5 4 2 3 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5  
 3 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 3 3 1 1 4 1 3 1 3 4  
 5 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 4 5 4 5 4 5 3 5 4 3 5 5 1 4 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 1  
 4 5 4 3 4 4 5 3 5 5 5 4 3 5 4 4 4 2 2 2 4 3 4 4 5 5 4 4 5 5 4 4 3 2 4 3 2 4 5 5 4 4 4 5 4 2 4 2  
 4 4 4 2 2 5 4 3 3 3 3 3 2 2 1 2 1 1 1 4 1 1 4 3 4 1 1 1 3 3 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 4  
 4 5 4 4 4 2 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 2 1 2 4 2 2 5 5 5 2 2 4 5 5 4 4 3 3 4 4 3 3 3 1  
 4 4 5 5 4 5 5 4 4 5 4 2 2 4 4 1 3 2 2 1 3 1 3 3 4 4 1 2 3 3 4 4 1 2 3 3 4 4 5 5 4 3 5 5 3 4 3 3  
 3 4 5 4 4 4 5 5 4 4 5 4 3 4 3 2 4 3 3 1 1 1 3 1 1 2 3 2 3 3 4 3 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3  
 4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4 3 4 5 5 2 1 5 3 3 3 3 3 3 5 5 3 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5  
 4 5 4 4 4 2 4 5 5 5 5 4 2 3 2 2 4 1 1 1 3 1 1 1 2 2 1 1 1 5 4 3 2 3 2 2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 3 4 5 3 3 2 4 1 1 1 2 1 1 1 2 1 5 4 1 1 1 1 4 4 4 1 2 3 4 4 3 1  
 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 4 5 4 5 5 5 3 1 1 1 1 1 1 4 4 3 1 4 4 4 4 3 2 2 4 3 3 4 3 4  
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 5 4 5 4 5 4 2 3 3 3 3 4 4 3 4 4 3 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3  
 3 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 3 3 1 1 4 1 3 1 3 4  
 5 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 4 5 4 5 3 5 4 3 5 5 1 4 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 1  
 4 5 4 3 4 4 5 3 5 5 5 4 3 5 4 4 4 2 2 2 4 3 4 4 5 5 4 4 5 5 4 4 3 2 4 5 5 4 4 3 2 4 5 5 4 2 4 2  
 4 4 4 2 2 5 4 3 3 3 3 2 2 1 2 1 1 1 4 3 4 3 4 2 1 2 4 3 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 4  
 4 5 4 4 4 2 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 2 1 2 4 2 2 5 5 5 2 2 4 5 5 4 4 3 3 4 4 3 3 4 4 3 3 3 1  
 4 4 5 5 4 5 5 4 4 5 4 2 2 4 4 1 3 2 2 1 3 1 3 3 4 4 1 2 3 3 4 4 5 5 4 3 5 5 4 3 5 5 3 4 3 3  
 4 5 4 4 4 4 5 5 4 4 5 4 2 2 4 4 1 3 2 2 1 3 1 3 3 4 4 1 2 3 3 4 4 5 5 4 3 5 5 3 4 3 3  
 4 5 4 4 4 4 5 5 4 5 4 3 4 3 2 2 4 3 2 2 3 2 3 2 3 2 3 3 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3



3 4 5 2 4 5 4 4 4 5 2 3 3 2 2 3 3 1 1 1 3 1 1 4 3 4 2 1 2 4 4 3 2 2 3 3 1 1 2 4  
 4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 4 4 3 4 5 5 2 1 5 3 3 3 3 3 5 5 3 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 3 4 5  
 4 5 4 4 4 2 4 5 5 5 5 4 2 3 4 2 2 4 1 1 1 3 1 1 1 2 2 1 1 1 5 4 1 1 1 5 4 3 2 3 4 3 3  
 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 3 4 5 3 3 2 4 1 1 1 2 1 1 1 2 1 5 4 1 1 1 1 4 4 4 1 2 3 4 4 3 1  
 5 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 4 5 4 5 4 5 3 5 4 3 5 5 1 4 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 1  
 4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4 3 4 4 5 5 2 1 5 3 3 3 3 3 5 5 3 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 3 4 5  
 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 1 1 4 3 3 1 1 3 3 1 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 2 5 5 3 1 1 1 1 1 1 1 4 4 3 1 4 4 3 1 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 5 4 4 4 4 5 5 4 5 4 3 4 3 2 4 3 3 2 2 3 2 3 3 4 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3  
 3 4 5 2 4 5 4 4 4 5 2 3 3 2 2 3 3 1 1 1 3 1 1 4 3 4 2 1 2 4 4 3 2 2 2 3 3 3 1 1 2 4 3  
 3 54 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 4 3 4 4 4 3 2 2 3 2 2 3 1 1 2 2 3 4 2 4 4 4 5 2 4 4 4 4 4 4 4 4 3  
 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 5 3 3 2 4 1 1 1 2 1 1 1 2 1 1 2 1 5 4 1 1 1 4 4 4 1 2 3 4 4 3 1  
 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 2 5 5 3 1 1 1 1 1 1 1 4 4 3 1 4 4 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 4  
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 5 4 5 4 4 2 3 3 3 3 4 4 3 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 3  
 3 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 1 1 4 1 3 1 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 4 5 4 5 3 5 3 4 3 5 5 1 4 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 1  
 4 5 4 3 4 4 5 3 5 5 5 4 3 5 4 4 4 2 2 2 4 3 4 4 5 5 4 4 3 2 4 5 5 4 4 3 2 4 5 5 4 4 4 2 4 2  
 4 4 4 2 2 5 4 3 3 3 3 3 3 2 2 1 2 1 1 1 4 1 1 4 3 4 1 1 3 3 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 4  
 4 5 4 4 2 4 4 4 4 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 2 1 2 4 2 2 5 5 5 5 2 2 4 5 5 4 4 3 3 4 3 3 1  
 4 4 5 4 5 4 5 4 4 4 4 5 4 2 2 4 1 3 2 2 1 3 1 3 3 4 4 1 2 2 3 3 4 4 5 5 4 4 3 5 3 4 3 3  
 4 5 4 4 4 4 5 5 4 5 4 3 4 3 2 4 3 3 2 2 3 2 3 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3  
 3 4 5 2 4 5 4 4 4 5 2 3 3 2 2 3 3 1 1 1 3 1 1 4 3 4 2 1 2 4 4 3 2 2 2 3 3 3 1 1 2 4  
 4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 4 4 3 4 5 5 2 1 5 3 3 3 3 3 5 5 3 4 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5  
 4 5 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 1 1 4 1 3 1 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4  
 4 5 4 4 4 4 5 5 4 5 4 3 4 3 2 4 3 3 2 2 3 2 3 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3  
 3 4 5 2 4 5 4 4 4 5 2 3 3 2 2 3 3 1 1 1 3 1 1 4 3 4 2 1 2 4 4 3 2 2 2 3 3 3 1 1 2 4  
 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 4 3 4 4 4 4 3 2 2 3 2 2 3 1 1 3 1 1 1 2 2 1 1 5 4 1 1 1 4 4 3 3  
 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 5 3 3 2 4 1 1 1 2 1 1 1 2 1 5 4 1 1 1 1 1 4 4 4 1 2 3 4 4 3 1  
 5 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 4 5 4 5 3 5 4 3 5 5 1 4 5 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 1  
 4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4 3 4 5 5 2 1 5 3 3 3 3 3 5 5 3 4 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 3 4 5  
 3 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 1 1 4 1 3 1 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4  
 4 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4  
 4 5 4 4 4 4 5 5 4 5 4 3 4 3 2 4 3 3 2 2 3 2 3 3 4 3 4 3 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3  
 3 4 5 2 4 5 4 4 4 5 2 3 3 2 2 3 3 1 1 1 3 1 1 4 3 4 2 1 2 4 4 3 2 2 2 3 3 3 1 1 2 4  
 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 4 3 4 4 4 4 3 2 2 3 2 2 3 4 2 4 4 4 4 4 5 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3  
 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 3 5 4 4 3 4 4 4 1 4 3 4 3 3 3 3 3 4 4 4 3 4 4 3 2 3 3 3 4 4 3  
 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 3 5 5 5 5 5 5 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 2  
 5 5 5 3 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 3 2 1 4 4 1 1 4 4 1 2 5 4 1 5 5 4 4 4 4 4 5 3 5 4 2 1  
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 1 1 5 4 1 1 5 5 5 5 1 5 5 5 5 5 5 4 5 3 4 4 3 5  
 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 2 4 3 2 4 4 2 1 5 5 3 2 1 4 1 3 2 5 3 1 4 2 5 1 4 3 2 2 2 2 4 4 2  
 1 4 4 4 3 4 4 5 4 5 4 5 4 5 4 5 4 3 4 5 5 5 3 3 3 3 3 5 2 4 4 4 5 3 4 4 5 3 4 3 2 2  
 1 4 5 2 3 4 3 4 3 3 5 5 5 4 5 3 4 5 4 4 4 1 5 1 5 4 1 2 2 2 3 1 3 3 2 3 2 2 2 2 2 1 4  
 2 4 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 5 4 4 2 3 3 4 2 4 5 4 4 1 2 4 5 4 3 3 4 3 3 4 5 4 4 4 2  
 1 4 5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 1 4 1 4 4 1 5 1 3 5 4 4 5 3 2 3 3 4 1 3 5  
 5 5 3 3 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 3 5 4 3 3 3 3 3 5 1 3 5 4 4 3 3 3 5 3 5 2  
 1 5 3 2 3 4 2 4 5 3 5 4 4 4 3 4 5 5 3 1 4 2 4 4 3 1 1 3 4 4 5 1 3 4 3 3 5 3 3 4 3 1  
 1 4 4 3 3 3 3 4 4 3 2 4 3 2 5 2 4 3 5 2 4 1 2 3 1 5 1 3 2 2 4 3 3 2 3 3 1 2 1 4 1 3  
 1 5 5 4 5 5 5 4 4 5 4 3 3 4 5 3 3 4 3 2 5 1 4 5 2 5 1 4 5 2 5 1 3 5 5 4 5 4 4 3 5 4 4  
 4 5 2 4 5 4 5 3 4 5 4 3 4 4 2 4 5 5 1 4 1 4 5 4 5 1 3 5 5 4 4 5 4 4 3 3 4 5 4 4 3 5  
 4 4 5 3 4 3 4 3 2 4 4 4 5 3 5 5 4 4 3 3 2 1 5 4 4 5 5 4 4 5 5 2 3 1 1 3 4 3 4 3 1 1  
 1 2 4 5 4 5 4 1 3 4 1 4 2 1 2 4 5 2 1 4 1 1 5 3 5 5 1 4 1 2 5 1 1 1 1 4 2 1 1 2 1 1  
 1 4 4 4 1 2 5 4 5 3 5 5 5 5 5 5 5 5 4 3 5 1 4 5 5 5 5 5 1 5 5 5 5 3 5 5 5 5 4 5 5

4 5 4 5 4 4 3 4 4 3 4 3 4 4 5 4 4 4 3 5 5 1 5 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 4 3 4 4 5 5 4 3 4 4 5 5 4 3  
 3 5 5 4 5 3 4 5 4 5 4 5 4 4 5 3 4 4 5 1 4 1 4 5 4 5 1 4 4 5 5 1 1 4 3 3 4 5 5 1 1 4 3 3 4 5 4 3 1  
 1 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4 5 4 4 4 3 3 2 3 5 1 5 4 5 4 5 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 3 4 3 4 3 4 4 4 4 4  
 5 5 4 5 4 4 4 5 5 5 4 4 3 3 5 3 4 5 1 1 5 1 5 5 4 5 1 3 5 4 4 5 4 4 5 4 4 3 3 3 3 3 2 4  
 5 5 5 3 2 3 3 3 5 5 4 3 4 3 5 1 5 4 3 3 4 1 4 5 1 3 2 3 5 5 5 3 4 4 3 3 5 4 4 3 3 5 4 4 3 2 4  
 1 3 5 3 3 4 2 3 3 4 3 4 3 5 5 4 2 3 5 1 4 5 1 5 4 1 5 4 1 5 1 3 5 5 4 3 2 3 4 3 5 4 5 4 5 4 3  
 3 4 3 2 4 2 4 4 5 4 5 4 3 4 4 3 2 4 4 3 3 1 4 5 3 4 3 4 4 5 4 3 3 4 3 2 5 4 3 3 2 5 4 3 3 2 3  
 2 5 3 3 2 3 4 4 3 4 3 5 5 5 5 5 3 4 5 3 2 3 1 4 5 4 3 4 4 3 5 4 1 3 3 4 4 5 4 3 4 3 4 3 2  
 3 5 4 4 3 5 4 5 5 4 3 5 4 4 4 3 4 5 4 5 4 3 4 4 1 5 1 3 5 5 4 1 3 3 4 3 4 5 5 4 4 4 5 5 4 4 4  
 4 5 4 3 3 4 3 5 4 4 5 4 3 4 5 4 2 5 4 2 3 2 5 3 4 5 3 4 5 3 4 5 5 4 2 2 3 3 4 3 2 3 4 1 5  
 4 4 3 3 5 3 4 3 3 3 4 5 3 4 3 1 3 4 5 3 4 1 5 3 4 4 5 4 5 1 3 3 4 5 4 5 1 3 3 4 5 4 3 4 5 3 5  
 2 3 3 3 2 3 3 2 3 4 2 2 2 2 4 2 3 1 1 3 3 1 3 3 3 3 3 5 3 1 3 3 3 1 3 3 3 3 2 3 4 3 5  
 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 3 3 3 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 5 5 5  
 2 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 3 3 3 3 3 3 2 1 2 2 2 2 1 1 2 2 2 1 2 2 2 1 1 3 3 3  
 5 5 5 5 5 4 3 3 3 3 3 3 3 3 4 5 5 5 5 4 4 4 3 3  
 4 3 2 4 3 4 4 3 4 4 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 2 3 5 3 5 1 3 4 5 4 2 3 4 3 2 5 4 3 3 2 3 4 3 4  
 3 4 4 4 4 4 4 5 3 3 3 3 3 3 3 3 4 5 3 3 3 1 1 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 5 5 4 4  
 4 4 4 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 2 3 4 5 1 2 2 2 2 2 3 3 3 1 3 3 3 3 4 4 3 3 3  
 3 4 5 4 4 5 5 5 4 4 4 5 4 5 4 5 4 1 1 1 4 1 1 3 3 3 3 1 2 3 3 3 2 3 3 3 3 3 2 2 2 2  
 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 3 3 3 3 1 4 1 1 3 3 3 2 3 4 4 5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
 5 5 5 5 5 4 4 4 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4 4 4 3 4 4 4 5 5 5 5 5 5 4 4 4 5 5 5 5 4 4  
 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 4 4 4 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 5 5 3 3 3 3 3 3 4 4 4 5 5 5 5  
 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 3 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4 4 5 5 4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5  
 5 5 5 5 5 4 4 4 3 3 3 3 3 4 4 5 3 3 3 4 3 3 4 4 4 5 4 4 5 4 4 5 5 4 5 5 4 4 4 4 4

RELACIÓN ENTRE DOCENTES						VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA						RELACIÓN CON LA FAMILIA						CONDICIONES FISICAS						DESPLAZAMIENTO				
43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	3	2	2	2	5	5	3	4	4	2	3	2	1	1	3	3
4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	1	2	4	4	1	5	5	5	5	3	3	1	4	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1	5	5
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	4	3	1	1	5	4	1	5	5	4	5	3	1	1	2	1
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	1	4	4
4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	2	4	5	4	2	4	1	4	4	2	4	4	2	3	2	1	1	4	4
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	4	2
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5

4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	3	2	2	2	5	5	3	4	4	2	3	2	1	1	3	3		
4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	1	2	4	4	1	5	5	5	5	3	3	1	4	3		
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1	5	5		
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	4	3	1	1	5	4	1	5	5	4	5	3	1	1	2	1		
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4		
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3		
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	2	4	4		
4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	2	4	5	4	2	4	1	4	4	2	4	4	2	3	2	1	1	4	4		
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5		
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3		
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	4	2		
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	1	2	4	4		
2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	5	3	4	4	4	1	4	4	4	
5	5	4	4	4	1	4	4	3	5	5	5	4	4	4	1	5	5	4	2	5	4	3	5	1	1	1	5	5		
5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	1	5	5	3	5	5	4	5	5	1	1	5	1		
5	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	5	1	4	4	2	3	3	4	4	5	4	3	4	4	1	1	5	5		
4	5	4	3	4	1	3	4	3	4	1	5	1	4	4	1	4	4	5	1	5	4	4	4	3	1	1	4	4		
3	3	4	3	5	2	3	2	2	3	1	1	1	5	3	1	3	5	5	1	5	4	1	3	5	1	1	5	1		
4	3	4	4	4	4	1	3	2	4	2	4	1	4	4	1	1	5	4	2	4	5	2	5	5	1	1	3	5		
3	2	4	4	4	3	1	2	1	3	3	5	4	5	3	1	5	5	3	1	5	3	2	3	3	1	1	1	3		
3	5	5	5	5	3	1	3	2	3	3	5	1	3	3	4	3	4	5	1	5	5	3	4	3	1	1	3	3		
4	4	5	4	5	5	1	3	3	3	1	5	1	5	4	1	3	5	5	1	5	4	5	4	5	1	1	5	5		
5	5	5	5	4	4	3	1	2	3	5	4	5	4	2	5	1	3	5	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	
4	3	4	4	5	3	1	5	3	3	3	5	4	5	4	1	1	5	5	1	3	5	5	4	5	1	1	5	4		

5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	1	1	5	5	1	4	5	5	4	4	1	1	1	4	4		
5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	1	5	4	3	1	5	5	4	5	5	4	3	3	1	1	4	4	
5	4	3	1	2	5	1	2	1	3	1	1	1	5	4	1	5	1	4	5	5	5	1	3	2	1	1	5	1		
5	5	5	5	5	5	1	5	1	3	2	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5		
4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	1	5	4	1	2	4	4	1	5	5	5	5	5	1	1	5	4	
2	3	4	4	5	4	1	5	4	3	3	5	1	4	5	1	1	5	4	1	5	4	4	3	3	1	1	4	1		
3	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	1	3	4	2	1	5	5	1	4	5	3	3	5	1	1	3	5		
2	4	2	4	5	1	3	4	4	3	5	4	5	3	1	4	5	5	2	5	5	5	4	5	1	1	5	4	4		
5	3	4	4	4	3	1	5	3	3	4	5	1	4	4	1	1	5	4	1	5	4	5	4	3	1	1	5	5		
2	3	1	3	3	3	2	1	4	4	3	5	1	4	3	1	1	5	1	3	5	4	1	3	1	1	1	4	3		
2	4	3	3	4	5	3	2	2	4	3	5	1	4	3	1	3	5	5	1	5	4	5	4	1	1	1	3	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	1	5	5	5	1	1	1	5	5	1	4	3	5	5	5	1	1	1	1		
4	5	5	5	5	5	3	1	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	1	5	5	5	5	4	1	1	1	1		
1	1	2	2	2	2	3	5	4	5	4	1	5	2	1	1	5	1	2	1	4	5	5	3	4	1	1	5	5		
4	5	4	3	5	4	2	1	1	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	1	1	5	3		
4	5	5	5	5	5	3	4	1	3	1	2	1	1	1	3	1	3	4	5	4	3	2	1	5	1	1	3	3		
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	1	2	2
4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	1	1	4	4	
4	4	4	3	5	3	2	4	3	3	1	5	1	4	1	1	4	3	4	1	4	4	5	4	4	1	1	5	4		
4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	2	1	1	5	5	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	3	1	1	3	4	5	
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	1	3	4	4	4	1	4	4	4	4	2	1	1	3	3	
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3	
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	1	5	2	2		
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	3	1	4	4	4	
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	1	4	5	5	
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	2	3	3	

4	5	4	3	5	4	2	1	1	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	1	1	1	5	3			
4	5	5	5	5	5	3	4	1	3	1	2	1	1	1	3	1	3	4	5	4	3	2	1	1	1	1	3	3			
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	1	2	2			
4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	1	1	4	4			
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	2	1	1	4	4			
4	4	4	3	5	3	2	4	3	3	1	5	1	4	1	1	4	3	4	1	4	4	5	4	2	1	1	5	4			
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	2	1	1	5	5		
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	3	1	3	1	4	5		
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	1	3	4	4	4	1	4	4	4	4	2	1	1	3	3		
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3			
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	2	1	2	2		
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	1	1	4	4		
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	1	1	5	5		
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1	2	2		
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	2	3	3		
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	1	5	5	
5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	5	
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	1	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	1	5	5		
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
3	3	3	1	1	4	4	4	1	1	5	5	5	5	1	3	5	3	1	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1		
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	1	4	4		
5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	5	5	4	1	4	5	5	5	3	5	4	2	4	4	1	1	5	5			
3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	2	1	1	1	3	3			
5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	1	5	5	3	2	1	4	5	5	5	4	4	3	3	3	1	1	2	1			
5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	1	2	3	3		
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	1	1	1	1		
5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	2	1	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	1	1	1	2		

5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	1	3	3	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1	3	3	
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	5	5	1	1	1	1	1	
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	1	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	1	1	1	4	4	
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	1	1	2	1	
3	3	5	5	5	1	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	1	5	5	5	4	3	1	1	3	3	
2	1	4	2	1	3	4	1	5	3	2	4	3	3	2	4	2	3	1	2	1	2	3	4	3	1	1	3	3	
5	2	3	4	1	3	1	5	3	2	4	4	1	5	2	4	1	5	2	3	1	5	4	2	3	1	1	3	4	
2	3	4	2	1	3	5	5	2	4	3	1	5	3	2	4	2	4	3	3	1	2	5	4	5	1	1	4	3	
1	2	3	4	2	3	4	2	3	1	1	2	3	4	5	3	4	2	3	4	3	4	2	3	2	1	1	2	3	
3	2	1	3	1	2	3	4	2	3	5	5	3	2	4	3	2	4	3	3	5	5	5	5	1	1	1	3	1	
2	4	3	2	3	5	1	2	3	1	4	5	3	4	5	2	3	4	2	3	1	4	3	3	2	1	1	5	5	
3	4	2	3	5	4	3	4	5	2	3	1	5	4	2	3	3	2	4	5	2	3	4	2	4	1	1	3	4	
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	3	2	2	2	5	5	3	4	4	2	3	2	1	1	3	3	
4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	1	2	4	4	1	5	5	5	5	3	3	1	4	3	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1	5	5	
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	4	3	1	1	5	4	1	5	5	4	5	3	1	1	2	1	
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3	
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	1	1	4	4
4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	2	4	5	4	2	4	1	4	4	2	4	4	2	3	2	1	1	4	4	
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	5	5	

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5		
4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	3	2	2	2	5	5	3	4	4	2	3	2	1	1	3	3	
4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	1	2	4	4	1	5	5	5	5	3	3	1	4	3	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1	5	5
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	4	3	1	1	5	4	1	5	5	4	5	3	1	1	2	1	
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3	
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	1	4	4
4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	2	4	5	4	2	4	1	4	4	2	4	4	2	3	2	1	1	4	4	
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	5	5	
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3	
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	4	2
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	
4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	3	2	2	2	5	5	3	4	4	2	3	2	1	1	3	3	
4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	1	2	4	4	1	5	5	5	5	3	3	1	4	3	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1	5	5
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	4	3	1	1	5	4	1	5	5	4	5	3	1	1	2	1	
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	



4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	2	4	4
4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	2	4	5	4	2	4	1	4	4	2	4	4	2	3	2	1	1	4	4
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	3	3	2	2	4	2
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	1	2	4	4
2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	5	3	4	4	4	1	4	4
5	5	4	4	4	1	4	4	3	5	5	5	4	4	4	1	5	5	4	2	5	4	3	5	1	1	1	5	5
5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	1	5	5	3	5	5	4	5	5	1	1	5	1
5	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	5	1	4	4	2	3	3	4	4	5	4	3	4	4	1	1	5	5
4	5	4	3	4	1	3	4	3	4	1	5	1	4	4	1	4	4	5	1	5	4	4	4	3	1	1	4	4
3	3	4	3	5	2	3	2	2	3	1	1	1	5	3	1	3	5	5	1	5	4	1	3	5	1	1	5	1
4	3	4	4	4	4	1	3	2	4	2	4	1	4	4	1	1	5	4	2	4	5	2	5	5	1	1	3	5
3	2	4	4	4	3	1	2	1	3	3	5	4	5	3	1	5	5	3	1	5	3	2	3	3	1	1	1	3
3	5	5	5	5	3	1	3	2	3	3	5	1	3	3	4	3	4	5	1	5	5	3	4	3	1	1	3	3
4	4	5	4	5	5	1	3	3	3	1	5	1	5	4	1	3	5	5	1	5	4	5	4	5	1	1	5	5
5	5	5	5	4	4	3	1	2	3	5	4	5	4	2	5	1	3	5	1	5	5	5	5	1	1	1	5	5
4	3	4	4	5	3	1	5	3	3	3	5	4	5	4	1	1	5	5	1	3	5	5	4	5	1	1	5	4
5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	1	1	5	5	1	4	5	5	4	4	1	1	1	4	4
5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	1	5	4	3	1	5	5	4	5	5	4	3	3	1	1	4	4
5	4	3	1	2	5	1	2	1	3	1	1	1	5	4	1	5	1	4	5	5	5	1	3	2	1	1	5	1
5	5	5	5	5	5	1	5	1	3	2	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	1	5	4	1	2	4	4	1	5	5	5	5	5	1	1	5	4

2	3	4	4	5	4	1	5	4	3	3	5	1	4	5	1	1	5	4	1	5	4	4	3	3	1	1	4	1		
3	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	1	3	4	2	1	5	5	1	4	5	3	3	5	1	1	3	5		
2	4	2	4	5	1	3	4	4	3	5	4	5	3	1	4	5	5	2	5	5	5	4	5	1	1	5	4	4		
5	3	4	4	4	3	1	5	3	3	4	5	1	4	4	1	1	5	4	1	5	4	5	4	3	1	1	5	5		
2	3	1	3	3	3	2	1	4	4	3	5	1	4	3	1	1	5	1	3	5	4	1	3	1	1	1	4	3		
2	4	3	3	4	5	3	2	2	4	3	5	1	4	3	1	3	5	5	1	5	4	5	4	1	1	1	3	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	1	5	5	5	1	1	1	5	5	1	4	3	5	5	5	1	1	1	1		
4	5	5	5	5	5	3	1	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	1	5	5	5	5	4	1	1	1	1		
1	1	2	2	2	2	3	5	4	5	4	1	5	2	1	1	5	1	2	1	4	5	5	3	4	1	1	5	5		
4	5	4	3	5	4	2	1	1	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	1	1	5	3		
4	5	5	5	5	5	3	4	1	3	1	2	1	1	1	3	1	3	4	5	4	3	2	1	5	1	1	3	3		
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	1	2	2
4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	1	1	4	4		
4	4	4	3	5	3	2	4	3	3	1	5	1	4	1	1	4	3	4	1	4	4	5	4	4	1	1	5	4		
4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	2	1	1	5	5		
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	3	1	1	3	4	5	
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	1	3	4	4	4	1	4	4	4	4	2	1	1	3	3	
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3		
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	1	5	2	2		
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	3	1	4	4		
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	1	4	5	5	
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2		
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	2	3	3	
4	5	4	3	5	4	2	1	1	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	1	1	1	5	3		
4	5	5	5	5	5	3	4	1	3	1	2	1	1	1	3	1	3	4	5	4	3	2	1	1	1	1	3	3		
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	1	2	2	
4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	1	1	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	2	1	1	4	4		

4	4	4	3	5	3	2	4	3	3	1	5	1	4	1	1	4	3	4	1	4	4	5	4	2	1	1	5	4	
4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	2	1	1	5	5		
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	3	1	3	1	4	5		
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	1	3	4	4	4	1	4	4	4	4	2	1	1	3	3	
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3	
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	2	1	2	2	
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	1	1	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	1	1	5	5
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	1	2	2
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	2	3	3	
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	1	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	1	1	4	5	
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	1	5	5	
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
3	3	3	1	1	4	4	4	1	1	5	5	5	5	1	3	5	3	1	5	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	1	4	4	4
5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	1	5	5	4	1	4	5	5	5	3	5	4	2	4	4	1	1	5	5	5
3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3
5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	1	5	5	3	2	1	4	5	5	5	4	4	3	3	3	1	1	2	1	1
5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	1	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	2	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	1	1	1	2
5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	2	1	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	5	5	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	2	1	4	4	4
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	1	1	1	4	4

5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	1	1	2	1			
3	3	5	5	5	1	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	1	5	5	5	4	3	1	1	3	3		
2	1	4	2	1	3	4	1	5	3	2	4	3	3	2	4	2	3	1	2	1	2	3	4	3	1	1	3	3		
5	2	3	4	1	3	1	5	3	2	4	4	1	5	2	4	1	5	2	3	1	5	4	2	3	1	1	3	4		
2	3	4	2	1	3	5	5	2	4	3	1	5	3	2	4	2	4	3	3	1	2	5	4	5	1	1	4	3		
1	2	3	4	2	3	4	2	3	1	1	2	3	4	5	3	4	2	3	4	3	4	2	3	2	1	1	2	3		
3	2	1	3	1	2	3	4	2	3	5	5	3	2	4	3	2	4	3	3	5	5	5	5	1	1	1	3	1		
2	4	3	2	3	5	1	2	3	1	4	5	3	4	5	2	3	4	2	3	1	4	3	3	2	1	1	5	5		
3	4	2	3	5	4	3	4	5	2	3	1	5	4	2	3	3	2	4	5	2	3	4	2	4	1	1	3	4		
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	
4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	5	4	3	2	2	2	5	5	3	4	4	2	3	2	1	1	3	3
4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	1	2	4	4	1	5	5	5	5	3	3	1	4	3	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1	5	5	
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	4	3	1	1	5	4	1	5	5	4	5	3	1	1	2	1		
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3		
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	1	1	4	4	
4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	2	4	5	4	2	4	1	4	4	2	4	4	2	3	2	1	1	4	4		
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	
4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	5	4	3	2	2	2	5	5	3	4	4	2	3	2	1	1	3	3
4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	1	2	4	4	1	5	5	5	5	3	3	1	4	3	

5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1	5	5	
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	4	3	1	1	5	4	1	5	5	4	5	3	1	1	2	1	
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4		
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3	
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	1	4	4
4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	2	4	5	4	2	4	1	4	4	2	4	4	2	3	2	1	1	4	4	
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3	
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	4	2
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	3	2	2	2	5	5	3	4	4	2	3	2	1	1	3	3	
4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	5	5	5	5	5	1	2	4	4	1	5	5	5	5	3	3	1	4	3	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	3	1	1	5	5
4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	5	5	4	3	1	1	5	4	1	5	5	4	5	3	1	1	2	1	
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3	
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	2	4	4
4	2	4	3	2	4	3	4	3	2	2	4	5	4	2	4	1	4	4	2	4	4	2	3	2	1	1	4	4	
4	4	4	4	3	1	2	2	3	2	4	4	3	2	2	1	5	4	4	1	2	3	5	2	2	1	1	2	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5

4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	4	1	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	
4	3	4	4	3	2	3	4	5	5	4	5	3	4	4	1	2	5	4	5	5	3	3	3	5	1	1	3	3	
4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	4	2
3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	1	2	4	4
2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	5	3	4	4	4	1	4	4	4
5	5	4	4	4	1	4	4	3	5	5	5	4	4	4	1	5	5	4	2	5	4	3	5	1	1	1	5	5	
5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	1	5	5	3	5	5	4	5	5	1	1	5	1	
5	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	5	1	4	4	2	3	3	4	4	5	4	3	4	4	1	1	5	5	
4	5	4	3	4	1	3	4	3	4	1	5	1	4	4	1	4	4	5	1	5	4	4	4	3	1	1	4	4	
3	3	4	3	5	2	3	2	2	3	1	1	1	5	3	1	3	5	5	1	5	4	1	3	5	1	1	5	1	
4	3	4	4	4	4	1	3	2	4	2	4	1	4	4	1	1	5	4	2	4	5	2	5	5	1	1	3	5	
3	2	4	4	4	3	1	2	1	3	3	5	4	5	3	1	5	5	3	1	5	3	2	3	3	1	1	1	3	
3	5	5	5	5	3	1	3	2	3	3	5	1	3	3	4	3	4	5	1	5	5	3	4	3	1	1	3	3	
4	4	5	4	5	5	1	3	3	3	1	5	1	5	4	1	3	5	5	1	5	4	5	4	5	1	1	5	5	
5	5	5	5	4	4	3	1	2	3	5	4	5	4	2	5	1	3	5	1	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5
4	3	4	4	5	3	1	5	3	3	3	5	4	5	4	1	1	5	5	1	3	5	5	4	5	1	1	5	4	
5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	5	5	5	4	1	1	5	5	1	4	5	5	4	4	1	1	1	4	4	
5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	1	5	4	3	1	5	5	4	5	5	4	3	3	1	1	4	4	
5	4	3	1	2	5	1	2	1	3	1	1	1	5	4	1	5	1	4	5	5	5	5	1	3	2	1	1	5	1
5	5	5	5	5	5	1	5	1	3	2	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5
4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	1	5	4	1	2	4	4	1	5	5	5	5	5	1	1	5	4
2	3	4	4	5	4	1	5	4	3	3	5	1	4	5	1	1	5	4	1	5	4	4	3	3	1	1	4	1	
3	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3	5	1	3	4	2	1	5	5	1	4	5	3	3	5	1	1	3	5	
2	4	2	4	5	1	3	4	4	3	5	4	5	3	1	4	5	5	2	5	5	5	4	5	1	1	5	4	4	
5	3	4	4	4	3	1	5	3	3	4	5	1	4	4	1	1	5	4	1	5	4	5	4	3	1	1	5	5	
2	3	1	3	3	3	2	1	4	4	3	5	1	4	3	1	1	5	1	3	5	4	1	3	1	1	1	4	3	

2	4	3	3	4	5	3	2	2	4	3	5	1	4	3	1	3	5	5	1	5	4	5	4	1	1	1	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	1	5	5	5	1	1	1	5	5	1	4	3	5	5	5	1	1	1	1	1
4	5	5	5	5	5	3	1	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	1	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1
1	1	2	2	2	2	3	5	4	5	4	1	5	2	1	1	5	1	2	1	4	5	5	3	4	1	1	5	5	
4	5	4	3	5	4	2	1	1	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	1	1	5	3	
4	5	5	5	5	5	3	4	1	3	1	2	1	1	1	3	1	3	4	5	4	3	2	1	5	1	1	3	3	
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	1	2	2
4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	1	1	4	4
4	4	4	3	5	3	2	4	3	3	1	5	1	4	1	1	4	3	4	1	4	4	5	4	4	1	1	5	4	
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	2	1	1	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	2	3	1	1	3	4	5
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	1	3	4	4	4	1	4	4	4	4	2	1	1	3	3
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	3	3
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	1	5	2	2
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	3	1	4	4
5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	1	4	5	5
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2

## ANEXO 5

### ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Marque con una x la casilla que más coincida con su opinión respecto a las siguientes afirmaciones, considerando los valores de la tabla siguiente:

1 NUNCA	2 CASI NUNCA	3 A VECES	4 CASI SIEMPRE	5 SIEMPRE
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
N°		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión n° 1: Implicación</b>					
1	La mayoría de los docentes de este grupo están comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada docente cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestra institución es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Institución					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipos, en vez de descargar el peso en la dirección					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta Institución					
10	El trabajo se organiza de modo que cada docente entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la Institución					
11	La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por sí mismos.					
12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los docentes					
14	La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
	<b>Dimensión n° 2: Consistencia</b>					
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
21	Cuando existe desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte"					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta Institución					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
	<b>Dimensión n° 3: Adaptabilidad</b>					
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					



32	Respondemos bien a los cambios del entorno					
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.					
37	La información sobre nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los estudiantes					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43	Muchas ideas "se pierden por el cambio"					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"					
	<b>Dimensión n° 4: Misión</b>					
46	Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones.					
48	Esta institución tiene una misión clara estrategia de cara al futuro					
49	Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
50	La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara.					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a seguir.					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las docentes de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

## ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Marque con una x la casilla que más coincida con su opinión respecto a las siguientes afirmaciones, considerando los valores de la tabla siguiente:

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
----------------------------------	--------------------	--	-----------------	-------------------------------

<b>Satisfacción laboral</b>						
N°		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión n° 1: Responsabilidad laboral</b>					
1	Me gusta que me indiquen si hago mal mi trabajo.					
2	Estoy contento haciendo mi trabajo.					
3	Sé bien lo que tengo que hacer.					
4	Cada docente sabe hacer bien su labor.					
5	He cumplido con las metas planteadas en mi institución.					
6	Me manejo solo en el desempeño de mi trabajo.					
7	Soy muy responsable con mi trabajo.					
8	Cuando pienso en mi trabajo me siento bien.					
9	He aprendido mucho con mi trabajo.					
10	Cada día tengo muy claro lo que tengo que hacer en mi trabajo.					
	<b>Dimensión n° 2: Condiciones laborales</b>					
11	Estoy satisfecho con mi trabajo.					
12	Estoy a gusto con las condiciones en que trabajo.					
13	Mi trabajo es seguro.					
14	Mi trabajo está bien iluminado					
15	Tengo buenas condiciones de higiene.					
16	La institución en que trabajo es ordenada.					
17	Mis compañeros están a gusto con mi trabajo.					
18	Estoy conforme con mi sueldo.					
19	Tengo buenos incentivos, como bonos para las fiestas de fin de año.					
20	Cuento con duchas y comedores.					
21	Estoy seguro de seguir trabajando por largo tiempo en la institución.					
22	La institución hace paseos a fin de año.					
23	La institución organiza eventos deportivos.					
	<b>Dimensión n° 3: Capacidad, capacitación y logros</b>					
24	Tengo posibilidades de subir de cargo a mediano plazo.					
25	Me toman en cuenta para toma de decisiones en mi área de trabajo.					
26	He pensado que algún día pueda independizarme					
27	La institución me apoya para obtener capacitación.					
28	Tengo buena capacitación para mi trabajo.					
29	Con el trabajo que desempeño tengo buen futuro laboral.					
30	Tengo muchas posibilidades de ascender.					
31	Tengo aspiraciones que lograr realizando mi trabajo.					
32	He asistido a cursos de capacitación en el último año.					
	<b>Dimensión n° 4: Relación con los directivos</b>					
33	Tengo buena comunicación con mis directivos.					
34	El trato de mis directivos es el adecuado.					

35	Me entiendo bien con mis directivos en mi labor.						
36	La información es clara para los docentes.						
37	Sé a quién preguntar ante cualquier duda.						
38	Generalmente mis directivos reconocen mi trabajo.						
39	Mis directivos me dan ánimo para trabajar.						
40	Mis directivos están muy preparados para ocupar ese cargo.						
41	Mis directivos me apoyan cuando tengo problemas personales.						
42	No tengo problemas en pedir aumento de sueldo.						
	<b>Dimensión n° 5: Relación entre docentes</b>						
43	Tengo buena relación con mis compañeros.						
44	Tengo confianza con mis compañeros.						
45	Con mis compañeros nos comunicamos bien.						
46	Tengo el apoyo de mis compañeros.						
47	Mis compañeros de trabajo además son mis amigos.						
48	Hago otras actividades con mis colegas aparte del trabajo.						
	<b>Dimensión 6: Visión de la Institución Educativa</b>						
49	Siempre estoy informado de lo que sucede en mi institución.						
50	Conozco las normas de la institución.						
51	La institución sabe cuándo cumplo las normas.						
52	Mi jornada de trabajo es adecuada.						
53	Este trabajo me permite tener otras entradas de dinero.						
	<b>Dimensión n° 7: Relación con mi familia</b>						
54	Con mi familia me llevo bien.						
55	Tengo buena relación con mi pareja.						
56	Mi calidad de vida es buena.						
57	Estoy bien económicamente.						
58	Me gustaría que mis hijos desempeñaran el mismo trabajo.						
59	Tengo una presión familiar para trabajar.						
60	Estoy comprometido con el bienestar de mi familia.						
61	Me encuentro una persona sociable y amistosa.						
62	No tengo problemas de deuda.						
	<b>Dimensión n° 8: Condiciones físicas</b>						
63	Soy un hombre que tiene buena salud.						
64	Tengo buena alimentación.						
65	Duermo lo suficiente.						
66	Tengo buena condición física.						
67	Practico deportes constantemente.						
68	En el último mes he consumido alcohol en exceso.						
69	En el último mes he consumido drogas.						
	<b>Dimensión n° 9:Desplazamiento</b>						
70	Llego muy fácilmente desde mi casa al trabajo.						
71	Me demoro poco tiempo entre mi casa y el trabajo.						

## **ANEXO 6: FORMATO DE VALIDACIÓN**

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

---

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita): HANS MEJIA GUERRERO

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede Callao, promoción 2017-I, aula 220, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.


El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA JURISDICCIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO, 2018." Y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



ANA M. SIMEÓN JIMENEZ

D.N.I:25808020

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable: Cultura organizacional.**

**Definición conceptual:** Daniel R. Denison (1989) afirma que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”. (p.02). De igual modo dicho autor “considera como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada” (Denison, 1989. P. 02)

### **Dimensiones de las variables: Cultura organizacional**

**Dimensión 1: Implicación.** Esta dimensión hace referencia a la organización en equipos para el desarrollo de las capacidades humanas y potencialidades propias de cada uno de ellos. Esta dimensión presenta tres indicadores: empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.

**Dimensión 2: Consistencia.** Esta dimensión hace referencia a la fuente de estabilidad e integración interna, puesto que hay una visión compartida y un alto nivel de conformidad. Sus subescalas son: valores centrales, acuerdo, coordinación e integración.

**Dimensión 3: Adaptabilidad.** Esta dimensión hace referencia a la forma como se acomoda o ajusta a nuevas situaciones o contextos mejorando su capacidad y experimentan un gran crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercados. Esta dimensión considera como subescalas: la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo

**Dimensión 4: Misión.** Esta dimensión hace referencia a la importancia del propósito y dirección en toda organización para lograr éxitos. Para esto se requiere un fuerte liderazgo que defina la visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Sus elementos son: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión.

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Cultura organizacional

Dimensiones	Ítems	Niveles o rangos
Implicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los docentes de este grupo están comprometidos con su trabajo</li> <li>- Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.</li> <li>- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita</li> <li>- Cada docente cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.</li> <li>- La planificación de nuestra institución es continua e implica a todo el mundo en algún grado</li> <li>- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Institución</li> <li>- Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo</li> <li>- Acostumbramos a realizar las tareas en equipos, en vez de descargar el peso en la dirección</li> <li>- Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta Institución</li> <li>- El trabajo se organiza de modo que cada docente entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la Institución</li> <li>- La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por sí mismos.</li> <li>- Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente</li> <li>- Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los docentes</li> <li>- La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.</li> <li>- A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo</li> </ul>	<p>Totamente en desacuerdo (1)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</p>
Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes y directores practican lo que pregonan</li> <li>- Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas</li> <li>- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.</li> <li>- Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas</li> <li>- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto</li> <li>- Cuando existe desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen</li> <li>- Este grupo tiene una cultura "fuerte"</li> <li>- Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles</li> <li>- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave</li> <li>- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas</li> <li>- Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible</li> <li>- Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común</li> <li>- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta Institución</li> <li>- Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización</li> <li>- Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquico.</li> </ul>	<p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</p>



<p>Adaptabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar</li> <li>- Respondemos bien a los cambios del entorno</li> <li>- Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas</li> <li>- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias</li> <li>- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios</li> <li>- Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.</li> <li>- La información sobre nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.</li> <li>- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.</li> <li>- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes</li> <li>- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los estudiantes</li> <li>- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar</li> <li>- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.</li> <li>- Muchas ideas "se pierden por el cambio"</li> <li>- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano</li> <li>- Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"</li> </ul>	<p>En acuerdo (4)</p>
<p>Misión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.</li> <li>- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones.</li> <li>- Esta institución tiene una misión clara estrategia de cara al futuro</li> <li>- Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.</li> <li>- La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara.</li> <li>- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a seguir.</li> <li>- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.</li> <li>- La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.</li> <li>- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.</li> <li>- Las docentes de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.</li> <li>- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.</li> <li>- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.</li> <li>- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.</li> <li>- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.</li> <li>- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.</li> </ul>	<p>Totalmente de acuerdo (5)</p>

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Implicación</b>							
1	La mayoría de los docentes de este grupo están comprometidos con su trabajo							
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.							
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.							
4	Cada docente cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.							
5	La planificación de nuestra institución es continua e implica a todo el mundo en algún grado							
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Institución							
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo							
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipos, en vez de descargar el peso en la dirección							
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta Institución							
10	El trabajo se organiza de modo que cada docente entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la Institución							
11	La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por sí mismos.							
12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente							
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los docentes							
14	La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.							
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.							
	<b>DIMENSIÓN 2: Consistencia</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan							
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas							
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que							





47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones.								
48	Esta institución tiene una misión clara estrategia de cara al futuro								
49	Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.								
50	La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara.								
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a seguir.								
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.								
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.								
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.								
55	Las docentes de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.								
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.								
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.								
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.								
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.								
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.								

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_  
 Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: .....  
 DNI: .....

Especialidad del validador: .....

.....de.....del 2018

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

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

-----  
**Firma del Experto Informante.**

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

---

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita): AMERICO CALLE MENDEZ

Presente

**Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.**

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede Callao, promoción 2017-I, aula 220, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA JURISDICCIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO, 2018." Y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



ANA M. SIMEÓN JIMENEZ

D.N.I.:25808020

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable: Cultura organizacional.**

**Definición conceptual:** Daniel R. Denison (1989) afirma que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”. (p.02). De igual modo dicho autor “considera como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada” (Denison, 1989. P. 02)

### **Dimensiones de las variables: Cultura organizacional**

**Dimensión 1: Implicación.** Esta dimensión hace referencia a la organización en equipos para el desarrollo de las capacidades humanas y potencialidades propias de cada uno de ellos. Esta dimensión presenta tres indicadores: empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.

**Dimensión 2: Consistencia.** Esta dimensión hace referencia a la fuente de estabilidad e integración interna, puesto que hay una visión compartida y un alto nivel de conformidad. Sus subescalas son: valores centrales, acuerdo, coordinación e integración.

**Dimensión 3: Adaptabilidad.** Esta dimensión hace referencia a la forma como se acomoda o ajusta a nuevas situaciones o contextos mejorando su capacidad y experimentan un gran crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercados. Esta dimensión considera como subescalas: la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo

**Dimensión 4: Misión.** Esta dimensión hace referencia a la importancia del propósito y dirección en toda organización para lograr éxitos. Para esto se requiere un fuerte liderazgo que defina la visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Sus elementos son: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, y visión.



### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Cultura organizacional

Dimensiones	Ítems	Niveles o rangos
Implicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los docentes de este grupo están comprometidos con su trabajo</li> <li>- Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.</li> <li>- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.</li> <li>- Cada docente cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.</li> <li>- La planificación de nuestra institución es continua e implica a todo el mundo en algún grado</li> <li>- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Institución</li> <li>- Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo</li> <li>- Acostumbramos a realizar las tareas en equipos, en vez de descargar el peso en la dirección</li> <li>- Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta Institución</li> <li>- El trabajo se organiza de modo que cada docente entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución</li> <li>- La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por sí mismos.</li> <li>- Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente</li> <li>- Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los docentes</li> <li>- La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.</li> <li>- A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo</li> </ul>	Totalmente en desacuerdo (1)
Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes y directores practican lo que predicamos</li> <li>- Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas</li> <li>- Existe un conjunto de valores claro y consistente que dirige la forma en que nos conducimos.</li> <li>- Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas</li> <li>- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto</li> <li>- Cuando existe desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen</li> <li>- Este grupo tiene una cultura "fuerte"</li> <li>- Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles</li> <li>- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave</li> <li>- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas</li> <li>- Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible</li> <li>- Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común</li> <li>- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta Institución</li> <li>- Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización</li> <li>- Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos</li> </ul>	En desacuerdo (2)
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar</li> <li>- Respondemos bien a los cambios del entorno</li> <li>- Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas</li> <li>- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias</li> <li>- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios</li> <li>- Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.</li> <li>- La información sobre nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.</li> </ul>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)



	<p>Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes</li> <li>- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los estudiantes</li> <li>- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar</li> <li>- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.</li> <li>- Muchas ideas "se pierden por el cambio"</li> <li>- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano</li> <li>- Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"</li> </ul> <p>En acuerdo (4)</p>
<p>Misión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.</li> <li>- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones.</li> <li>- Esta institución tiene una misión clara estrategia de cara al futuro</li> <li>- Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.</li> <li>- La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara.</li> <li>- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a seguir.</li> <li>- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.</li> <li>- La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.</li> <li>- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.</li> <li>- Las élites de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.</li> <li>- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.</li> <li>- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.</li> <li>- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.</li> <li>- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros</li> <li>- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.</li> </ul> <p>Totamente de acuerdo (5)</p>

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

Nº	DIMENSIONES / Ítem	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Implicación</b>								
1	La mayoría de los docentes de este grupo están comprometidos con su trabajo	X		X			X	
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	X			X			
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	X		X		X		
4	Cada docente cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	X		X		X		
5	La planificación de nuestra institución es continua e implica a todo el mundo en algún grado	X		X		X		
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Institución	X		X		X		
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	X		X		X		
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipos, en vez de descargar el peso en la dirección	X		X		X		
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta Institución	X		X		X		
10	El trabajo se organiza de modo que cada docente entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la Institución	X		X		X		
11	La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por sí mismos.	X		X		X		
12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	X		X		X		
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los docentes	X		X			X	
14	La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	X		X		X		
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	X		X			X	
<b>DIMENSIÓN 2: Consistencia</b>								
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan	X		X		X		
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	X		X			X	
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	X		X		X		
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	X		X			X	
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	X		X		X		
21	Cuando existe desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	X		X		X		
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte"	X		X		X		
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	X		X		X		
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	X		X			X	



25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	X		X		X		X	
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	X		X		X		X	
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	X		X		X		X	
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta institución	X		X		X		X	
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	X		X		X		X	
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos		Si	No	Si	No	Si	No	
31	<b>DIMENSIÓN 3: Adaptabilidad</b>	X		X		X		X	
32	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	X		X		X		X	
33	Respondemos bien a los cambios del entorno	X		X		X		X	
34	Adaptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	X		X		X		X	
35	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias	X		X		X		X	
36	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	X		X		X		X	
38	Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.	X		X		X		X	
37	La información sobre nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.	X		X		X		X	
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	X		X		X		X	
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes	X		X		X		X	
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los estudiantes	X		X		X		X	
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	X		X		X		X	
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	X		X		X		X	
43	Muchas ideas "se pierden por el cambio"	X		X		X		X	
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	X		X		X		X	
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"	X		X		X		X	
46	<b>DIMENSIÓN 4: Misión</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
47	Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	X		X		X		X	
48	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones.	X		X		X		X	
49	Esta institución tiene una misión clara estrategia de cara al futuro	X		X		X		X	
50	Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	X		X		X		X	
51	La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara.	X		X		X		X	
52	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a seguir.	X		X		X		X	
53	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	X		X		X		X	
54	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	X		X		X		X	
55	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	X		X		X		X	
56	Las docentes de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	X		X		X		X	
57	Tenemos una visión compartida de como será esta organización en el futuro.	X		X		X		X	
58	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	X		X		X		X	
59	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo	X		X		X		X	

Handwritten notes in the table:

- Row 39: *Contacto directo con docentes.*
- Row 43: *Evitar las comillas*

	plazo.								
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.								
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.								

Observaciones (precisar si hay suficiencia):  
 Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]   Aplicable después de corregir    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. (Mg.) *Calle Hardy, Cleto Américo* ..... DNI: *75475395* .....

Especialidad del validador: *Mg. Gestión Educacional* .....

*Callao* de *Setiembre* del 2018



Firma del Experto Informante.

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

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

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

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

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE  
MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

---

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a) (ita): ROXANA PANTA GONZALES

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede Callao, promoción 2017-I, aula 220, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: "CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA JURISDICCIÓN DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL CALLAO, 2018." Y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



ANA M. SIMEÓN JIMÉNEZ  
D.N.I:25808020



## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

### **Variable: Cultura organizacional.**

**Definición conceptual:** Daniel R. Denison (1989) afirma que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”. (p.02). De igual modo dicho autor “considera como punto de partida que los valores, creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada” (Denison, 1989. P. 02)

### **Dimensiones de las variables: Cultura organizacional**

**Dimensión 1: Implicación.** Esta dimensión hace referencia a la organización en equipos para el desarrollo de las capacidades humanas y potencialidades propias de cada uno de ellos. Esta dimensión presenta tres indicadores: empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.

**Dimensión 2: Consistencia.** Esta dimensión hace referencia a la fuente de estabilidad e integración interna, puesto que hay una visión compartida y un alto nivel de conformidad. Sus subescalas son: valores centrales, acuerdo, coordinación e integración.

**Dimensión 3: Adaptabilidad.** Esta dimensión hace referencia a la forma como se acomoda o ajusta a nuevas situaciones o contextos mejorando su capacidad y experimentan un gran crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercados. Esta dimensión considera como subescalas: la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo

**Dimensión 4: Misión.** Esta dimensión hace referencia a la importancia del propósito y dirección en toda organización para lograr éxitos. Para esto se requiere un fuerte liderazgo que defina la visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Sus elementos son: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión.

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable: Cultura organizacional

Dimensiones	Ítems	Niveles o rangos
Implicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los docentes de este grupo están comprometidos con su trabajo</li> <li>- Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.</li> <li>- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita</li> <li>- Cada docente cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.</li> <li>- La planificación de nuestra institución es continua e implica a todo el mundo en algún grado</li> <li>- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta Institución</li> <li>- Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo</li> <li>- Acostumbramos a realizar las tareas en equipos, en vez de descargar el peso en la dirección</li> <li>- Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta Institución</li> <li>- El trabajo se organiza de modo que cada docente entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la Institución</li> <li>- La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por sí mismos.</li> <li>- Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente</li> <li>- Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los docentes</li> <li>- La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.</li> <li>- A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo</li> </ul>	<p>Totamente en desacuerdo (1)</p>
Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes y directores practican lo que pregonan</li> <li>- Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas</li> <li>- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.</li> <li>- Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas</li> <li>- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto</li> <li>- Cuando existe desacuerdo, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen</li> <li>- Este grupo tiene una cultura "fuerte"</li> <li>- Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles</li> <li>- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave</li> <li>- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas</li> <li>- Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible</li> <li>- Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común</li> <li>- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta Institución</li> <li>- Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización</li> <li>- Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.</li> </ul>	<p>En desacuerdo (2)</p>
		<p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</p>



<p>Adaptabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar</li> <li>- Respondemos bien a los cambios del entorno</li> <li>- Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas</li> <li>- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias</li> <li>- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios</li> <li>- Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.</li> <li>- La información sobre nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.</li> <li>- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.</li> <li>- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes</li> <li>- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los estudiantes</li> <li>- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar</li> <li>- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.</li> <li>- Muchas ideas "se pierden por el cambio"</li> <li>- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano</li> <li>- Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"</li> </ul>	<p>En acuerdo (4)</p>
<p>Misión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.</li> <li>- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones.</li> <li>- Esta institución tiene una misión clara estrategia de cara al futuro</li> <li>- Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.</li> <li>- La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara.</li> <li>- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a seguir.</li> <li>- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.</li> <li>- La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.</li> <li>- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.</li> <li>- Las docentes de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.</li> <li>- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.</li> <li>- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.</li> <li>- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.</li> <li>- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.</li> <li>- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.</li> </ul>	<p>Totalmente de acuerdo (6)</p>

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Implicación</b>							
1	La mayoría de los docentes de este grupo están comprometidos con su trabajo	X		X		X		
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	X		X		X		
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	X		X		X		
4	Cada docente cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	X		X		X		
5	La planificación de nuestra institución es continua e implica a todo el mundo en algún grado	X		X		X		
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta institución	X		X		X		
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	X		X		X		
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipos, en vez de descargar el peso en la dirección	X		X		X		
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta institución	X		X		X		
10	El trabajo se organiza de modo que cada docente entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la Institución	X		X		X		
11	La autoridad se delega de modo que los docentes puedan actuar por si mismos.	X		X		X		
12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	X		X		X		
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los docentes	X		X		X		
14	La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	X		X		X		
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Consistencia</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan	X		X		X		
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	X		X		X		
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que	X		X		X		



	nos conducimos.													
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	X					X						X	
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	X					X						X	
21	Cuando existe desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	X					X						X	
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte"	X					X						X	
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	X					X						X	
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	X					X						X	
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	X					X						X	
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	X					X						X	
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	X					X						X	
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta Institución	X					X						X	
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	X					X						X	
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	X					X						X	
	<b>DIMENSIÓN 3 : Adaptabilidad</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	X					X						X	
32	Respondemos bien a los cambios del entorno	X					X						X	
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	X					X						X	
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias	X					X						X	
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	X					X						X	
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.	X					X						X	
37	La información sobre nuestros estudiantes influye en nuestras decisiones.	X					X						X	
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	X					X						X	
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes	X					X						X	
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los estudiantes	X					X						X	
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	X					X						X	
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	X					X						X	
43	Muchas ideas "se pierden por el cambio"	X					X						X	
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	X					X						X	
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"	X					X						X	
	<b>DIMENSIÓN 4 : Misión</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si
46	Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	X					X						X	

47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones.	X				X
48	Esta institución tiene una misión clara estrategia de cara al futuro	X				X
49	Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	X				X
50	La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara.	X				X
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a seguir.	X				X
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	X				X
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	X				X
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	X				X
55	Las docentes de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	X				X
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	X				X
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	X				X
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	X				X
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	X				X
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	X				X

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [X]  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. DNI Mg: EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA.  
 DNI: 25.526.133

Especialidad del validador: Lic. Matemática - Física

Co. La Ode. XXV.19 del 2018

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

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

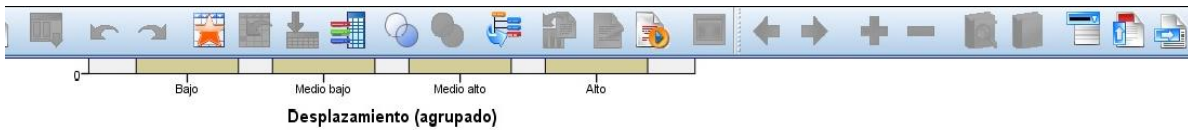
<sup>3</sup>Ciudad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

## **ANEXO 7: INPRPANT DE RESULTADOS**



```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA2
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

**Correlaciones**

			Cultura organizacional (agrupado)	Satisfacción laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Cultura organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.292**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Satisfacción laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación	.292**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA7
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```



```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA7
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

**Correlaciones**

			Cultura organizacional (agrupado)	Responsabilidad Laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Cultura organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.471**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Responsabilidad Laboral (agrupado)	Coefficiente de correlación	.471**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA8
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas





```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA8
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			Cultura organizacional (agrupado)	Condiciones laborales (agrupado)
Rho de Spearman	Cultura organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	-.165**
		Sig. (bilateral)	.	.002
		N	363	363
	Condiciones laborales (agrupado)	Coefficiente de correlación	-.165**	1.000
		Sig. (bilateral)	.002	.
		N	363	363

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA9
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas



```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA9
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones

			Cultura organizacional (agrupado)	Capacidad, capacitación y logros (agrupado)
Rho de Spearman	Cultura organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.186**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Capacidad, capacitación y logros (agrupado)	Coefficiente de correlación	.186**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA10
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas



```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA10
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones				
			Cultura organizacional (agrupado)	Relacion con los directivos (agrupado)
Rho de Spearman	Cultura organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.286**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Relacion con los directivos (agrupado)	Coefficiente de correlación	.286**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA11
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas



```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA12
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones				
			Cultura organizacional (agrupado)	Visión de la Institución Educativa (agrupado)
Rho de Spearman	Cultura organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.346**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Visión de la Institución Educativa (agrupado)	Coefficiente de correlación	.346**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA13
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas





```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA12
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

**Correlaciones**

			Cultura organizacional (agrupado)	Visión de la Institución Educativa (agrupado)
Rho de Spearman	Cultura organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.346**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Visión de la Institución Educativa (agrupado)	Coefficiente de correlación	.346**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA13
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas



```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA13
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

**Correlaciones**

			Cultura organizacional (agrupado)	Relación con la familia (agrupado)
Rho de Spearman	Cultura organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	.456**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	363	363
	Relación con la familia (agrupado)	Coefficiente de correlación	.456**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	363	363

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA14
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas



```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA14
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones				
			Cultura organizacional (agrupado)	Condiciones físicas (agrupado)
Rho de Spearman	Cultura organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	-.045
		Sig. (bilateral)	.	.394
		N	363	363
	Condiciones físicas (agrupado)	Coefficiente de correlación	-.045	1.000
		Sig. (bilateral)	.394	.
		N	363	363

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA15
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=SUMA1 SUMA15
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlaciones no paramétricas

Correlaciones				
			Cultura organizacional (agrupado)	Desplazamiento (agrupado)
Rho de Spearman	Cultura organizacional (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	-.122*
		Sig. (bilateral)	.	.020
		N	363	363
	Desplazamiento (agrupado)	Coefficiente de correlación	-.122*	1.000
		Sig. (bilateral)	.020	.
		N	363	363

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).



## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Hans Mejía Guerrero, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo -Callao, revisor de la tesis titulada **“Cultura organizacional y satisfacción laboral en las Instituciones Educativas de la Dirección Regional de Educación del Callao, Callao 2018”** del (de la) estudiante **Simeón Jiménez Ana Melva**, constato que investigación tiene un índice de similitud de **16 %** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/La suscrito (a) analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las condiciones detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la universidad Cesar Vallejo.

Lima, 04 de setiembre del 2018.

Mg. Hans Mejía Guerrero

DNI: 40720573



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cultura organizacional y satisfacción laboral en las  
Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Dirección  
Regional de Educación del Callao, Callao 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestra en Gestión Pública**

**AUTOR**

Br. Ana Melva Simeón Jimenez

**ASESOR:**

Mg. Hans Mejía Guerrero



 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL          UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo ANA MELVA SIMEÓN JIMENEZ, identificado con DNI N° 25808020, egresado de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo ( ) , No autorizo (X) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Cultura organizacional y satisfacción laboral en las instituciones educativas de la jurisdicción de la Dirección Regional de Educación del Callao, Callao 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

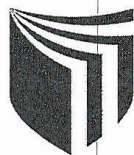
No deseo publicar mi tesis en el repositorio institucional.

  
 FIRMA

DNI: 25808020

FECHA: 14 de DICIEMBRE del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó Vicerrectorado de investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

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

Maestría en Gestión Pública.

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Ana Melva Simeón Jimenez

INFORME TITULADO:


Cultura Organizacional y Satisfacción laboral en  
las instituciones educativas de la Dirección Regional  
de educación del Callao 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 25-08-18.

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por mayoría.

  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN