

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los  
Colaboradores en la Municipalidad Provincial  
de San Martín-Tarapoto, 2018.**

Por  
José Luis Rodríguez Ríos  
Teddy Arévalo Navarro

Asesor  
Mtro. José Eber Paz Vilchez

**Tarapoto, diciembre de 2018**

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

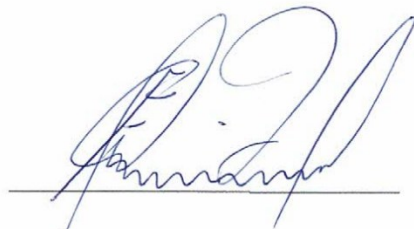
*José Eber Paz Vilchez*, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de administración, de la Universidad Peruana Unión.

### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: ***“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTIN-TARAPOTO, 2018.”*** constituye la memoria que presentan los Bachilleres José Luis Rodríguez Ríos y Teddy Arévalo Navarro, para aspirar al título Profesional de Licenciados en Administración y Negocios Internacionales, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Morales, a los *28 días del* mes de marzo de 2019.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'José Eber Paz Vilchez', is written over a horizontal line.

Mtro. José Eber Paz Vilchez

Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores  
en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.

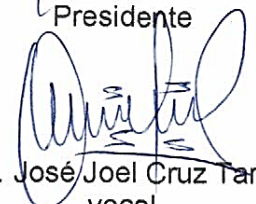
# TESIS

Presentada para optar el título profesional de Licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales


## JURADO CALIFICADOR

  
Mtro. José Tarrillo Paredes  
Presidente

  
Mtro. David Troya Palomino  
Secretario

  
Mtro. José Joel Cruz Tarrillo  
vocal

  
Mtro. Amado Arce Cobeñas  
vocal

  
Mtro. José Eber Paz Vilchez  
asesor

Morales, 28 de diciembre de 2018

## **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación queremos dedicar a nuestros familiares (Esposas e hijos), porque son el pilar fundamental de nuestras vidas, ellos son quienes nos impulsaron a seguir este camino y llegar a cumplir nuestra meta. También para los alumnos de la Universidad Peruana Unión- Filial Tarapoto, que de una y otra manera quedará como referencia y será una herramienta importante para sus investigaciones de tesis.

José L. Rodríguez Ríos y Teddy Arévalo Navarro

También a nuestro asesor Mtro. José Eber Paz Vílchez, por el apoyo desinteresado en el desarrollo de nuestra investigación con sus conocimientos para el cumplimiento de nuestra tesis.

José L. Rodríguez Ríos y Teddy Arévalo Navarro

## **Agradecimiento**

Agradecer en primer lugar a Dios, porque fue nuestro guía principal en el desarrollo de nuestra investigación, también a nuestros familiares (Esposas e hijos), quienes fueron parte de nuestra formación profesional, con el apoyo incondicional en lo material y emocionalmente. Agradecer a nuestros docentes de la Universidad Peruana Unión – Filial Tarapoto, por impartir sus experiencias, anécdotas y conocimientos en el desarrollo académico para nuestra formación.

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento .....	V
Tabla de contenido.....	VI
Índice de tablas .....	XII
Índice de figuras .....	XIII
Índice de anexos .....	XIV
Resumen .....	XV
Abstrac.....	XVI
Capítulo I.....	16
Planteamiento del problema .....	16
1.1 Descripción de la situación problemática.....	16
1.2. Formulación del problema.....	19
1.2.1. Problema general .....	19
1.2.2. Problemas específicos.....	20
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo general .....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificación de la investigación.....	21
1.4.1 Relevancia social .....	21

1.4.2 Relevancia Teórica .....	21
1.4.3 Relevancia metodológica.....	22
1.5 Cosmovisión bíblica – filosófica .....	22
1.5.1 Cosmovisión bíblica .....	22
1.5.2 Cosmovisión filosófica .....	23
Capítulo II.....	24
Marco teórico.....	24
2.1 Antecedentes de la investigación.....	24
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	24
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	25
2.2 Marco histórico.....	28
2.2.1 Cultura organizacional.....	28
2.2.2 Satisfacción laboral.....	30
2.3. Bases teóricas .....	31
2.3.1 Cultura organizacional.....	31
2.3.1.1 Definiciones de cultura organizacional .....	31
2.3.1.2. Elementos de la Cultura Organizacional .....	33
2.3.1.3. Modelos de Cultura Organizacional .....	34
2.3.1.3.1 Modelo cultural de Cameron y Quinn .....	34
2.3.1.3.2 Modelo cultural de Denison .....	35
2.3.1.3.4 Modelo cultural de O’Reilly.....	37

2.3.1.4. Clasificación de la Cultura Organizacional.....	38
2.3.1.5. Características de la cultura organizacional. ....	38
2.3.1.6. Etapas en la Formación de la Cultura Organizacional .....	39
2.3.1.7. Fases de la Cultura Organizacional .....	40
2.3.1.8. Niveles de la Cultura Organizacional .....	41
2.3.1.9. Importancia de la Cultura Organizacional.....	42
2.3.1.10. Dimensiones de Cultura Organizacional .....	43
2.3.2. Satisfacción Laboral .....	43
2.3.2.1 Definiciones.....	43
2.3.2.2 Importancia de Satisfacción Laboral .....	44
2.3.2.3 Modelo teóricos de Satisfacción Laboral .....	45
2.3.2.3.1 Teoría de las Necesidades - D. McClelland (1961).....	45
2.3.2.3.2 Teoría de las Necesidades – A. Maslow (1954).....	46
2.3.2.3.3 Teoría de la Fijación de Metas – Locke (1969).....	47
2.3.2.3.4 Teoría del Ajuste en el Trabajo – Dawis, England y Lofquist (1984) .....	48
2.3.2.3.5 Teoría de los Dos Factores – Herzberg (1987).....	48
5.3.2.4. Tipos de Satisfacción Laboral .....	52
2.3.2.5. Dimensiones de Satisfacción Laboral.....	52
2.4 Marco conceptual .....	53
2.4.1. Cultura Organizacional (Dimensiones). ....	53
2.4.2 Satisfacción Laboral .....	54



Capítulo III .....	56
Método de la investigación.....	56
3.1 Tipo de la investigación.....	56
3.2 Diseño de la investigación.....	56
3.3 Hipótesis y variables.....	57
3.3.1 Hipótesis principal.....	57
3.3.2 Hipótesis derivadas.....	57
3.3.3 Identificación de variables.....	58
3.4 Población y técnicas de investigación .....	58
3.4.1 Delimitación espacial y temporal .....	58
3.4.1.1 Delimitación espacial .....	58
3.4.1.2 Delimitación temporal .....	58
3.5 Delimitación de la población y muestra .....	58
3.5.1 Delimitación de la población.....	58
3.5.2 Delimitación de la muestra .....	58
3.6 Diseño de instrumentos de investigación .....	60
3.7 Técnicas procesamiento y análisis de datos .....	61
3.7.1 Análisis de fiabilidad.....	61
3.7.2 Prueba de normalidad .....	61
Capítulo IV .....	63
Resultados y Discusiones .....	63

4.1. Resultados y conclusiones .....	63
4.1.1 Análisis descriptivo .....	63
4.2. Niveles de correlación .....	69
4.2.1 Resultados de correlación.....	69
4.2.1.1 Relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.....	71
4.2.1.2 Relación entre la comunicación y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial .....	72
4.2.1.3 Relación entre la calidad y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial. ....	73
4.2.1.4 Relación entre las capacidades directivas y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial.....	74
4.2.1.5 Relación entre identidad y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial .....	75
4.2.1.6 Relación entre reconocimientos y/o incentivos y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial .....	76
4.2.1.6 Relación entre contribución personal y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial.....	77
4.3 Discusiones .....	78
Capítulo V.....	79
Conclusiones y Recomendaciones.....	79
5.1 Conclusiones.....	79

5.2 Recomendaciones .....	81
Referencias .....	83
Anexos .....	85

## Índice de tablas

Tabla 1 Distribución del personal de la Muniipalidad Provincial de San Martín por áreas de trabajo .....	59
Tabla 2 Análisis de fiabilidad.....	61
Tabla 3 Prueba de Normalidad: Kolmogorov-Smirnova.....	62
Tabla 4 Análisis descriptivo de género, edad, estado civil y religión .....	63
Tabla 5 Análisis descriptivo de Grado de Instrucción y Tiempo de Servicio .....	64
Tabla 6 Análisis descriptivo de Áreas .....	64
Tabla 7 Análisis descriptivo de insatisfacción en el programa de calidad .....	66
Tabla 8 Analisis descriptivo de insatisfacción en los incentivos económicos. ....	67
Tabla 9 Análisis descriptivo de insatisfacción en los sueldos .....	67
Tabla 10 Análisis descriptivo de insatisfacción en el trabajo.....	68
Tabla 11 Análisis descriptivo de insatisfacción en horas reglamentarias .....	69
Tabla 12 Relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral .....	71
Tabla 13 Relación entre Comunicación y Satisfacción Laboral.....	72
Tabla 14 Relación entre Calidad y Satisfacción Laboral .....	73
Tabla 15 Relación entre Capacidades Directivas y Satisfacción Laboral .....	74
Tabla 16 Relación entre Identidad y Satisfacción Laboral.....	75
Tabla 17 Relación entre Reconocimeintos y/o Incentivos y Satisfacción Laboral .....	76
Tabla 18 Relación entre Contribución Personal y Satisfacción Laboral .....	77

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de valores de competencia por Cameròn y Quinn (1999).....	35
<i>Figura 2</i> Modelo de cultura organizacional de Denison y fey (2003) .....	36

## Índice de anexos

Anexo 1 Matriz de consistencia.....	86
Anexo 2 Matriz instrumental.....	89
Anexo 3 Instrumentos.....	93
Anexo 4 Carta de aceptación.....	100
Anexo 5 Validez de instrumentos.....	102

## Resumen

El objetivo general de la investigación consiste en determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018. La investigación corresponde a un diseño no experimental transversal de tipo correlacional, para la cultura organizacional se tomó el cuestionario de Hernández, Mendoza y Gonzales y para satisfacción laboral el instrumento de Sonia Palma Carrillo, en la cual se aplicó a 231 colaboradores de las distintas áreas de trabajo. Los resultados muestran que el nivel de significancia es menor de  $< 0.05$ , representado por el (p-valor ,000); y un coeficiente (Rho ,781); se dice que la correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral es positiva considerable en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018, la cual se concluye que a mayor desarrollo de actividades de una cultura organizacional esto permitirá el incremento de la satisfacción de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín.

*Palabras clave: Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral, Servicio de calidad.*

## **Abstrac**

The general objective of the research was to determine the relationship between organizational culture and job satisfaction of employees in the Provincial Municipality of San Martín-Tarapoto, 2018. The research corresponds to a cross-sectional non-experimental design, for organizational culture was taken the questionnaire of Hernández, Mendoza and Gonzales and for labor satisfaction the instrument of Sonia Palma Carrillo, in which 231 employees of the different work areas were applied. The results show that the level of significance is less than  $<0.05$ , represented by the (p-value, 000); and a coefficient (Rho, 781); it is said that the correlation between organizational culture and job satisfaction is considerable positive in the employees of the Provincial Municipality of San Martín-Tarapoto, 2018, which concludes that the greater development of activities of an organizational end this will allow the increase of satisfaction of the collaborators in the Provincial Municipality of San Martín.

*Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Quality Service.*



## **Capítulo I**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1 Descripción de la situación problemática**

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 (Tinoco, Quispe y Beltran 2014), 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 (p.56).

Campos (2016) actualmente las organizaciones buscan el mejor posicionamiento dentro del mercado laboral, dejando de lado el recurso humano siendo éste vital para su logro, como señala Arbaiza (2010) las organizaciones deben preocuparse porque sus empleados estén satisfechos, pues de lo contrario es probable que se genere ausentismo y bajo nivel de desempeño.

Es así que la satisfacción laboral es predominante en el trabajador, ya que se verá reflejada en la actitud positiva o negativa hacia la misma, conllevando al crecimiento o declive de la empresa. Por ende, es muy importante identificar la satisfacción en el colaborador, ya que en base a los resultados la empresa podrá formar tácticas de mejora y solución (p.8).

Campos ( 2016) por otro lado, ante la satisfacción laboral también se ve inmersa la insatisfacción, que es definida como la conducta que tiene el individuo para irse de su trabajo, incluyendo la búsqueda de otro empleo, renuncia, ausentismo, retrasos, disminución de esfuerzos y aumento de errores. (Atalaya, 1999) esto puede deberse a una gran variedad de razones tales como: una pobre supervisión, malas condiciones laborales, tensión laboral, falta de seguridad en el empleo, remuneración arbitraria, falta de oportunidades en la institución, falta de progreso en la institución, conflictos interpersonales entre los trabajadores. La insatisfacción puede deberse también a restricciones y demoras innecesarias, como, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso (p.22).

Millán y Montero (2017) añade que cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar otro trabajo, mientras que cuando la satisfacción laboral es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus puestos actuales de trabajo. La satisfacción laboral representa la actitud general que los trabajadores tienen hacia su trabajo, la cual puede ser positiva (satisfactoria) o negativa

(insatisfactoria) dependiendo de cómo se sienten dentro de sus organizaciones. Es así, que ésta va a afectar directamente el comportamiento organizacional y la calidad de vida de los empleados (p.14).

Hernández, Mendoza y Gonzales (2008) argumentan que la cultura de una empresa puede proveer una ventaja competitiva sustentable, si existen tres condiciones: a) que la cultura sea valiosa, permitiendo a la empresa hacer cosas que den un valor económico, b) la cultura debe

ser rara o única y c) la cultura debe ser perfectamente inimitable para que las empresas competidoras no puedan cambiar fácilmente sus culturas e incluir las características deseadas. Debemos hacer notar que la cultura organizacional es muy particular, la dirección de ellas, se encuentra a cargo del director-propietario, el mismo que pondrá todo su empeño en que el negocio prospere

Por otro lado, la satisfacción laboral Sonia Palma (2004), citado por Casana(2015) indica que es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea, y el desempeño de tareas. Asimismo, tiene relación con el desempeño; “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Mientras el empleado se encuentra motivado y contento con las actividades que realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón en sus actividades y obtendrá mejores resultados. Frente a estos conceptos, se puede analizar entonces que la satisfacción laboral no es más que una actitud de complacencia que cada empleado puede experimentar al ser valorado su trabajo y ver cumplidas sus expectativas. Por lo tanto, un trabajo puede ser excesivamente demandante y que amerite mucha responsabilidad por parte del empleado, pero si se le proporciona las herramientas necesarias para poder realizar sus actividades, se le brinda una remuneración adecuada al trabajo que realiza y los beneficios que todo trabajador necesita y por derecho debe obtener, éste va a manejar altos niveles de satisfacción (p.44).

Podemos precisar que, la Municipalidad Provincial de San Martín Trapoto, es uno de las instituciones más concurrente por parte de la población en su conjunto. Por lo tanto hemos decidido realizar la entrevista en la Municipalidad Provincial de San Martín Tarapoto,

porque se observó la necesidad de conocer la situación actual de la institución, a partir de ello se determinó el estudio de los variables entre la relación de la Cultura organizacional y la Satisfacción Laboral de sus colaboradores de la institución. Tiene como finalidad que la institución pueda mejorar en la atención al público y brindar un mejor servicio de calidad y calidez a la parte usuaria.

El presente proyecto de investigación se realizará en la Municipalidad Provincial de San Martín - Tarapoto, porque refleja deficiencia con respecto a la satisfacción laboral por parte de los trabajadores, siendo uno de los factores que influyen en la cultura organizacional de la institución, para ello es necesario investigar las causas que se dan con mayor fuerza en este problema, buscando dar algunas alternativas de solución, además mejorar el comportamiento organizacional y la satisfacción necesaria de los colaboradores de la institución, con el fin de que la institución pueda mejorar en la atención al público en general. Los estudios de la cultura organizacional y la satisfacción laboral permiten que los trabajadores puedan expresar su incomodidad y su insatisfacción de sus actividades diarias que desarrollan en la institución. Y como la cultura organizacional constituye un instrumento primordial para el buen funcionamiento de la organización.

El desconocimiento de la cultura organizacional proporciona deficiencias acerca de las actividades administrativas y la poca entrega de trabajo por parte de los trabajadores de la institución, permitiendo así la falta de cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Existe relación significativa entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?

¿Existe relación significativa entre calidad y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?

¿Existe relación significativa entre las capacidades directivas y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?

¿Existe relación significativa entre la identidad y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?

¿Existe relación significativa entre reconocimientos y/o incentivos y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?

¿Existe relación significativa entre la contribución personal y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación entre la: Comunicación y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.

Determinar la relación entre la calidad y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018

Determinar la relación entre las capacidades directivas y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018

Determinar la relación entre la identidad y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018

Determinar la relación entre reconocimientos y/o incentivos y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018

Determinar la relación entre la contribución personal y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018

#### **1.4 Justificación de la investigación**

##### **1.4.1 Relevancia social**

Al terminar el proceso de investigación, el primer beneficiado será la Municipalidad Provincial de San Martín- Tarapoto; ya que con los estudios realizados se obtendrán resultados óptimos de las variables, en relación a la cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores, buscando un comportamiento diferente por parte de la institución. Al mismo tiempo como segundo beneficiado tendremos a los colaboradores de la institución, que con estos estudios se buscará mejorar la conducta y la forma de atención al público del personal, de manera individual o colectivo. Con fin de equilibrar el clima laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto. Por último, tenemos a la parte usuaria, quien gozará de una buena atención por los colaboradores de la institución, generando así, un bienestar social en la población en general.

##### **1.4.2 Relevancia Teórica**

Esta investigación relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral en los trabajadores en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2018, buscando encontrar y

resolver los problemas que afectan a los colaboradores dentro de la institución, condicionando los niveles de la cultura organizacional en la satisfacción laboral, buscando el rendimiento profesional adecuado en el puesto de trabajo que se les otorga.

Este trabajo es importante y útil porque busca mejorar el desempeño laboral y mantener un clima satisfactorio dentro de la institución, evitando así, el alto nivel de renuncias o fugas de talentos en la organización, promoviendo la mejora de la cultura organizacional. Los beneficios de esta investigación recaerán directamente en el alcalde, en los funcionarios y colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto, e indirectamente en los proveedores y público en general. Además, estos aportes servirán como referencia para la institución y para otros estudios e investigaciones en esta área. El propósito de la presente investigación es evitar estancamiento para el cumplimiento de las metas, objetivos, inestabilidad y abandono de trabajo por parte de los colaboradores en la municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto.

#### **1.4.3 Relevancia metodológica.**

El tipo de investigación es correlacional, porque tiene como propósito relacionar entre dos o más variables en la investigación, en este caso relación de la Cultura Organizacional con la Satisfacción laboral, también de corte transversal, porque recopilan datos en un momento único. Tiene como diseño no experimental “estudio que se relaciona sin la manipulación deliberada de variables tomando como referencia un instrumento basado en el cuestionario.

### **1.5 Cosmovisión bíblica – filosófica**

#### **1.5.1 Cosmovisión bíblica**

Los capítulos 31 a 39 de Éxodo brindan una perspectiva única de la cultura y la participación de Dios en ella. Por un lado, la obra del hombre fue bendecida a través de la

destreza de Bezaleel, Aholiab y otros artesanos habilidosos, mientras cooperaban en la construcción del tabernáculo (35 al 39). Por el otro, la obra del hombre en forma de un becerro de oro fue rechazada por Dios (31 al 34). Este contraste sirve para sugerir una pauta con la cual podemos comenzar a juzgar la cultura. Éxodo 31:1-11 contiene las instrucciones iniciales de Dios a Moisés con relación a la construcción del tabernáculo en el desierto. Dos artesanos importantes, Bezaleel y Aholiab, son reconocidos por Dios como dotados, especialmente, para esta obra. Estos hombres eran personas habilidosas y creativas que pudieron contribuir significativamente a la vida religiosa/cultural de la nación de Israel. Pero en este punto de la narración, la escena cambia dramáticamente.

### **1.5.2 Cosmovisión filosófica**

Huamán(2016); La base de nuestra tesis está fundamentada en la Biblia, así como en los escritos de la autora Elena G. de White en la que se considera que el conocimiento procede de Dios y por lo tanto las normas de relación con nuestro Dios, nuestra cultura, así como nuestra verdadera motivación deben practicarse considerando que hemos sido creados y debemos respetar la naturaleza creada (White, MB, 1974). En otros términos, el temor a Dios nos lleva a aceptar el mandato que nos ha dado, de ser administradores sabios de toda nuestra cultura y en nuestra motivación. Esta visión holística que otorga la Biblia. Al crear Dios al ser humano lo hizo como una unidad psico, socio, espiritual. Por lo tanto, estas dimensiones destacan esos aspectos. Asimismo, la Biblia claramente revela la necesidad de poder observar las intenciones, Romanos 8:27: “y aquel que escudriña los corazones sabe cuál es el sentir del Espíritu, porque Él intercede por los santos conforme a la voluntad de Dios” (p.6).



## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Gálvez, Grimaldi, Sánchez, Fernández y García (2017) en su tesis titulada “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores en la empresa Culture Index for Fitness”. El objetivo de este estudio fue trabajar con un modelo de medida entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en centros de fitness. Se empleó el Culture Index for Fitness Organizations (CIFO) para la cultura organizacional y el Overall Job Satisfaction para la satisfacción laboral,

evaluando las propiedades psicométricas a través de un análisis factorial exploratoria y confirmatoria. Para evaluar la fiabilidad y validez del modelo, se analizó la fiabilidad compuesta, la varianza media extractada, la validez convergente y discriminante. La muestra estuvo compuesta por 180 empleados (79 mujeres y 101 hombres) de centros de fitness. Los resultados muestran que el modelo de cultura organizacional y satisfacción laboral es adecuado, ofreciendo un ajuste satisfactorio tras la obtención de una estructura factorial bien definida. Por tanto, la escala utilizada cuenta con adecuadas propiedades psicométricas, permitiendo una evaluación fiable y válida de la cultura organizacional y la satisfacción laboral (p.104).

Martinez y Vera (2014) en la presente investigación se realizó un análisis acerca de los tipos de cultura organizacional y su relación con la efectividad organizacional en las

pequeñas empresas constructoras de Puebla. A fin de caracterizar la cultura organizacional como sustento teórico. Se analizaron diversos autores relacionados con el tema, para posteriormente considerar algunos aspectos que fueron medidos a través de la aplicación de un cuestionario con escala de Likert, a una muestra de 91 trabajadores administrativos de las mismas. El objetivo de la investigación fue conocer el tipo de cultura organizacional que prevalece en las pequeñas empresas constructoras en Puebla, por lo tanto, las preguntas de investigación planteadas son; ¿Qué tipo de cultura organizacional identifica a las pequeñas empresas constructoras de Puebla?: ¿Cuál es la influencia de las mismas en la efectividad organizacional? Entre los resultados se encontró que el modelo de regresión empleado explica un 67.1% de las variaciones en la efectividad, además no existe evidencia estadística de variables omitidas (P.79).

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Torres ( 2017) desarrolló una investigación titulada Relacion entre Cultura Organizacional y Satisfaccion Laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima, tuvo como objetivo general determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima – 2017. En cuanto al diseño de investigación; es no experimental, de alcance; Correlacional y de tipo básica. Siendo la investigación de enfoque cuantitativo realizada en 55 trabajadores de un Centro de Atención al Ciudadano. Para la recolección de datos de la variable cultura organizacional, se aplicó la técnica de la encuesta, e 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 temáticas 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 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. (P.11).

Quispe (2016) en su tesis titulada Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Dirección Administrativa IV Lima este, tuvo como objetivo fundamental determinar la relación que existía entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral que presentaban los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este. Se desarrolló una investigación básica de nivel Correlacional, bajo un enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo constituida por 261 trabajadores, para la selección de la muestra se empleó un muestreo aleatorio simple y estuvo constituida por 156 trabajadores. Para la recolección de la información referida a las variables de estudio se empleó como técnica la encuesta y como instrumentos los cuestionarios estructurados con respuestas tipo likert. Los resultados evidenciaron que el 69.2% de los trabajadores administrativos consideraban que la Dirección de Salud IV Lima Este presentaba una cultura organizacional moderada y que solo el 29.5% de estos trabajadores la consideraba fuerte; así mismo se encontró que el 81.4% de los trabajadores presentaban un nivel de satisfacción de nivel medio y el 17.3% un nivel alto de satisfacción. Finalmente se concluyó que existía una relación directa y moderada entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este, es decir que a medida que se mejore la cultura organizacional también se incrementarán los niveles de satisfacción laboral en dicha

institución (p.11).

Campos (2016); es vital para el éxito de una empresa asegurar al recurso humano, por ello las organizaciones deben de asumir el compromiso de gestión sensitiva referida a las necesidades de los trabajadores, es así que en esta investigación no experimental, transversal descriptiva tuvo como objetivo determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Negociación Agrícola del distrito de Íllimo en marzo de 2016, según edad, sexo y cargo que desempeña La muestra estuvo constituida por 72 trabajadores que cumplieron los criterios de elegibilidad seleccionando con muestra probabilístico, se aplicó la escala de satisfacción laboral SL-SPC de Sonia Palma Carrillo, aplicado el baremo por Idrogo (confiabilidad 0.9 Split Half de Guttman), utilizándose como estrategias para resguardar los principios éticos y los criterios de científicidad, los resultados revelan que en la mayoría de los trabajadores (60%) se encuentran insatisfechos, los criterios que permiten identificar la insatisfacción laboral en los trabajadores: actitud negativa e incomodidad hacia el ambiente de trabajo, perciben la tarea como algo sin importancia, no se sienten cómodos consigo mismos al realizar las actividades a cargo, manifiestan que las tareas que realizan no cubre sus expectativas económicas, no existe buena relación entre trabajadores, muestran desagrado que les limitan en el trabajo para no reconocer horas extras, no les gusta las actividades que realizan, se sienten descontentos porque el jefe no valora el esfuerzo que ponen en el trabajo. Por lo tanto, se afirma que la mayor parte de los trabajadores se encuentran insatisfechos (60%), siendo estos más vulnerables a renunciar de su empleo, crear un clima desagradable entre trabajadores y manifestando dicha insatisfacción a través de la irresponsabilidad o ausentismo en el trabajo. Además, según las condiciones sociodemográficas se encontró que el 50% de los trabajadores de 20-30 años están insatisfechos, los varones muestran mayor insatisfacción (51%). Los administrativos están más insatisfechos que los agricultores.

Sinarahua (2017) la presente investigación titulada Relación de la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Fundación para el Desarrollo de la Selva (FUDES) de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, 2016; tiene por objetivo determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la Fundación para el Desarrollo de la Selva (FUDES) de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, 2016, a través del análisis de sólidas teorías y observación de la realidad estudiada que permiten tener un resultado concreto y fiable. El presente estudio obedece al diseño correlacional porque describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, se eligió una muestra que estuvo conformada por 19 colaboradores en la Fundación para el Desarrollo de la Selva (FUDES) de la Universidad Nacional de San Martín, los datos fueron procesados y analizados en el programa estadístico SPSS versión 20. Los resultados obtenidos indican que existe relación significativa entre las variables de estudio, cultura organizacional y satisfacción laboral con un coeficiente de correlación de Pearson (0.929\*\*), siendo ésta una correlación positiva fuerte entre las variables. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación

## **2.2 Marco histórico**

### **2.2.1 Cultura organizacional**

Según De la Torre (2016) la cultura originariamente inicia en la antropología con la metáfora de la cultura, donde plantean que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, comunidad, instituciones educativas y prácticas religiosas (p.15).

Según Chung (2017) La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción). La cultura con el devenir del tiempo ha referido un conjunto de rasgos y distintivos afectivos, que

caracterizan a una sociedad o grupo social durante un período de tiempo determinado. Significa además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias (p.38)

Fuentes (2012). Menciona que, en la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones también comenzaron a entender como la culturas se enfatiza en el origen, difusión e interpretación de sus contenidos simbólicos, sin olvidar su finalidad social. A partir de este momento, se comienza a desarrollar la teoría de la cultura organizacional como evolución de las teorías organizacionales precedentes, aplicada fundamentalmente al área empresarial. Las ventajas de este enfoque han justificado su creciente aplicación. Además, la gestión cultural en las organizaciones como un proceso que no siempre conlleva a un cambio paradigmático, sino que incluye acciones de mejoramiento cultural sistemático de acuerdo con la evolución de la organización y otros factores que lo aconsejen (P.37).

Hernández, Mendoza y Gonzales (2008). Mencionan que, durante los años '80 la cultura organizacional despertó un mayor interés entre los académicos, surgiendo nuevas investigaciones que concebían a este constructo como el elemento clave para la excelencia (Peters y Waterman, 1982), así mismo, la cultura organizacional ha sido comparada con la personalidad de cada individuo, que al igual que como tenemos creencias, actitudes, objetivos y hábitos que nos hacen únicos, la organización desarrolla, con el tiempo, una personalidad característica (Ouchi, 1986). Otros autores, al suponer que ésta tiene una influencia en la efectividad de la empresa, enfocaron sus investigaciones en la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño financiero (Deal y Kennedy, 1982; Tichy, 1983). Otro grupo de investigadores argumenta que la cultura organizacional puede ser gestionada o cambiada para que exista consistencia entre los objetivos organizacionales y las estrategias (P.13)

Melian (2017). Menciona que, desde principios del siglo XX se evidencia un interés creciente en los aspectos psicológicos del contexto organizacional. Los investigadores en cultura organizacional han realizado valiosas contribuciones para ayudar a describir y explicar estos aspectos. A continuación, se describen los principales avances sobre el constructo analizando los aportes de los investigadores a la fecha (p.21).

### **2.2.2 Satisfacción laboral**

Pérez (2011); Posteriormente, con el estudio sistemático de la naturaleza y las causas de la satisfacción laboral comenzado en los años 1930, Happock (1935) consideró que la satisfacción con el trabajo formaba parte de la satisfacción general con la vida y la relacionaba con la habilidad del individuo para adaptarse a situaciones y comunicarse con otros, con el nivel socioeconómico y con la preparación de la persona para el tipo de trabajo. A mediados de la década de 1950, Maslow (1954) desarrolla la jerarquía de necesidades humanas donde se incluyen diferentes aspectos que influyen en la satisfacción como son las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorrealización. A fines de esta década Herzberg et al. (1959). desarrollaron una teoría de la satisfacción con el trabajo basada en la jerarquía de Maslow, en la que concluían que no todos los factores influyen en la satisfacción, los correspondientes a las necesidades más básicas cuentan, si no están cubiertos, pues éstos solo previenen la insatisfacción y son considerados como factores de higiene, mientras que los otros factores más elevados son los que incrementan la satisfacción al conseguirlos. Para este autor estos dos tipos de necesidades actuarían de forma independiente (Herzberg, Mausner y Snyder-man, 1959) Posteriormente Ewen, Hulin y Smith (1966) afirmaron que si la presencia de una variable afecta la satisfacción con el trabajo su ausencia llevará a la insatisfacción (p.12-13).

Ruvalcaba (2016). Menciona que, el interés por la satisfacción en el trabajo como ámbito de intervención e investigación es contemporáneo al surgimiento de algunas corrientes psicológicas. Muchinsky (1994) explica que Taylor, en 1911, ya incluye dentro de su “Scientific Management” la satisfacción como una variable relacionada con el rendimiento. Más tarde, los “estudios de Hawthorne”, realizados por Elton Mayo en 1933, reivindican el interés de la psicología por aplicar sus conocimientos y teorías en la mejora de las interacciones sociales y, sobre todo, en el estudio de la influencia que tienen las condiciones físicas sobre el desempeño del personal (P.114).

Valdez (2016). Menciona que, desde el inicio de la historia de la humanidad el hombre tuvo que hacer uso de la naturaleza para satisfacer sus necesidades y para ello tuvo que organizarse, estableciendo funciones y tareas específicas. La efectiva cooperación de las personas en pequeños o grandes grupos organizados, ha permitido el desarrollo que va desde la misma comunidad primitiva hasta la actualidad. Lógicamente que todo este proceso condujo al ser humano a formar grupos y esa tendencia dio como resultado que dentro del grupo existiera un líder o dirigente. Cualquiera que sea el grupo, éste debe tener su propia dirección, a través de la cual se determinen, aclaren y efectúen los fines u objetivos (p.18).

## **2.3. Bases teóricas**

### **2.3.1 Cultura organizacional**

#### ***2.3.1.1 Definiciones de cultura organizacional***

La cultura organizacional, es la herramienta primordial en una institución, porque busca mejorar o equilibrar el comportamiento y/o la conducta de los clientes internos de una organización. A través de las motivaciones e incentivos que se puede dar en una institución. Cabe resaltar, el personal incentivado, obtiene resultados favorables para la organización. Rodríguez y Arévalo (2018).



Según De la Torre (2016) la cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento (p.14). Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones.

Según Hernández, Mendoza y Gonzales (2008); la cultura organizacional es un recurso que, generalmente, explica lo que otros recursos no pueden explicar sobre la situación de la empresa, se le considera como un recurso poco palpable, que puede llevar a la empresa a su desaparición o continuidad (Fernández, 1995), la cultura organizacional es una parte fundamental en el desarrollo de rutinas organizativas (p.3).

Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009). Citado por Jaimes y Turpo (2017); mencionan sobre 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”. Por ello la definición que se utiliza está relacionado a estos componentes (p.100).

Según Llacchua ( 2015) la Cultura Organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el transcurso del tiempo, esta cultura representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores (p.24).

Deshpande y Webster (1989); Citado por Chung (2017); definen la cultura organizacional como "los patrones de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas a entender el funcionamiento de la organización y así proporcionarles normas de comportamiento en la

organización” (p.104).

Robbins como se citó en Hernández (2016); La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, y que se distingue a una organización de las otras. Ante lo mencionado podemos decir que la cultura organizacional es un factor apreciable porque es importante que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al cual pertenecen con el fin de alcanzar objetivos, metas, misión y la visión de la empresa (p.32).

Huamán (2016) menciona que la Cultura Organizacional, es un conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma. Deshpandé et al (1993). Así como todo grupo social, la empresa está conformada por la afluencia de distintas culturas que convergen en una misma organización (p.25)

### ***2.3.1.2. Elementos de la Cultura Organizacional***

Según Hernández (2016) afirma: Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

**Los valores:** Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

**Costumbres:** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.

**Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas

imprescindibles y las prescindibles.

**Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S.)

**Héroes:** Son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura (p.32).

### ***2.3.1.3. Modelos de Cultura Organizacional***

Según Huamán (2016); menciona en su tesis los modelos de cultura organizacional:

#### *2.3.1.3.1 Modelo cultural de Cameron y Quinn*

Una de las características de la cultura es que cambia con el tiempo (Villareal & Martínez, 2009). Cameron y Quinn (1999) manifiestan que las empresas experimentan cambios a través de los diferentes períodos de vida organizacional. En el inicio, por lo general, carecen de una estructura formal ya que su fuerte está en el énfasis emprendedor, a este énfasis se le llama cultura adhocrática (Villareal & Martínez, 2009). De esta cultura se va a cultura tipo clan, o sea que la empresa es como una familia, luego después de algunas crisis es necesario contar con una estructura de tipo formal, que cuente con procesos y niveles jerárquicos, así llegan a adorar una cultura jerárquica. De allí, muy fácilmente se orienta a una cultura de mercado, caracterizado por un alto compromiso con los resultados.

## Flexibilidad y discrecionalidad

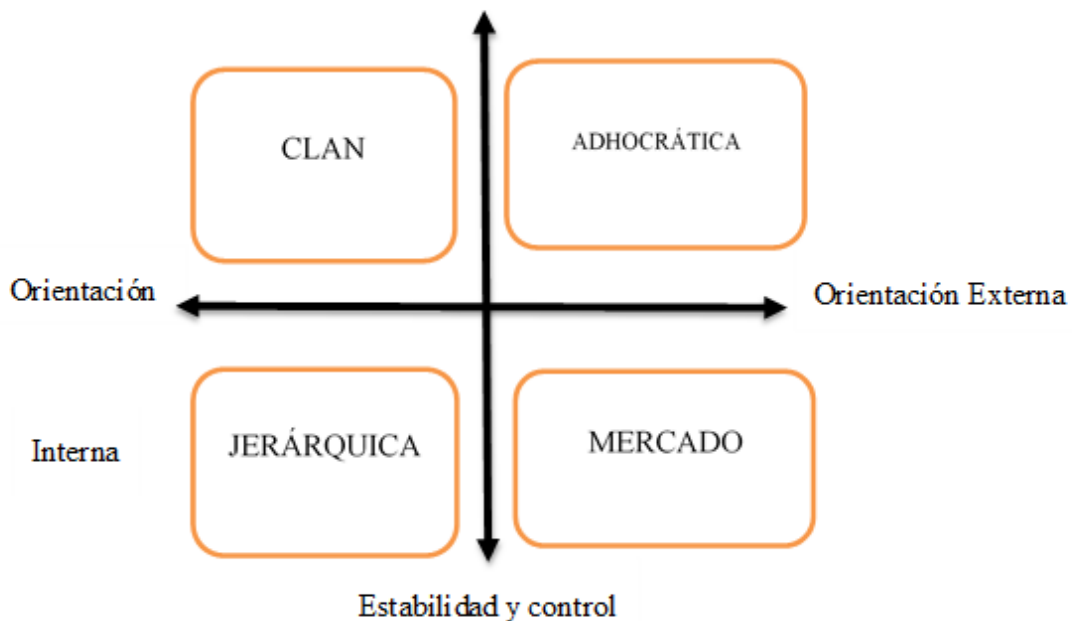


Figura 1. Modelo de valores de competencia por Cameron y Quinn (1999)

Fuente: Cameron y Quinn (1999)

### 2.3.1.3.2 Modelo cultural de Denison

La cultura, entendida como el conjunto de parámetros que determinan el ambiente laboral, afecta el rendimiento y la productividad de la organización Ollarves Levison (2006). Denison y Mishra (1995) exponen diferentes metodologías para el estudio de la cultura organizacional, la cual se identifica a partir de cuatro características: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Denison et al, (2003) comentan que existen tres dimensiones para cada tipo de cultura. Estas dimensiones más bien las podríamos llamar indicadores, teniendo así 12 indicadores en total para el modelo. Cuando una organización destaca con sus características más en alguna, se dice que tiene un énfasis en el involucramiento, o la adaptabilidad, o consistencia o misión.

### Modelo de Denison

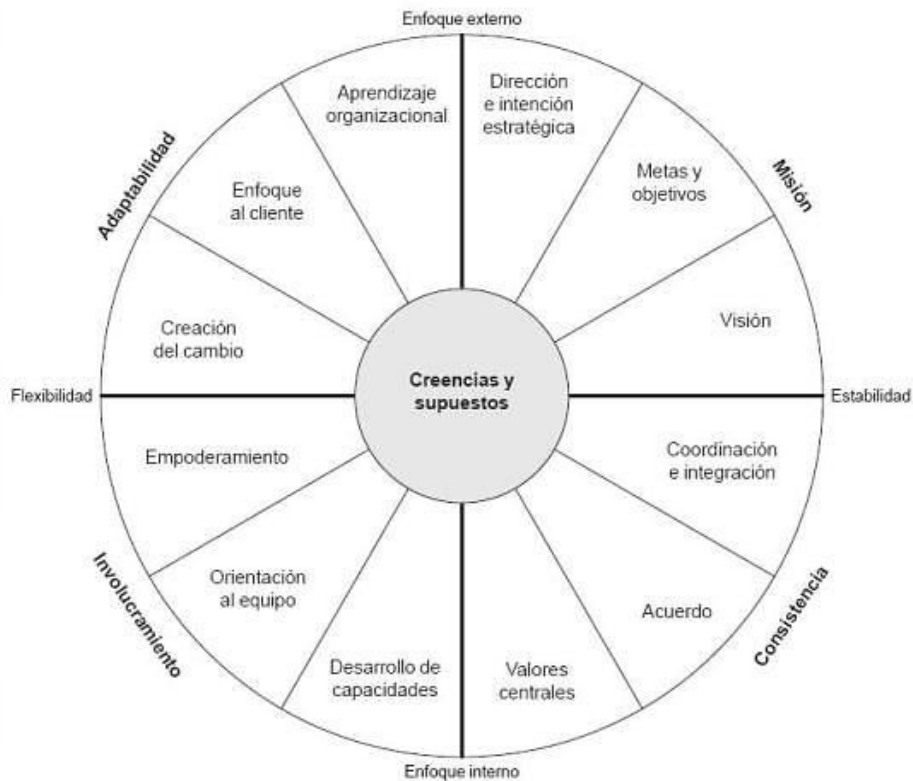


Figura 2 Modelo de cultura organizacional de Denison y Fey (2003)

Fuente: Denison y Fey (2003)

El análisis presentado por Geer Hotstede es uno de los más amplios de la diversidad cultural (Quiros Guzmán & Valtierrez, 2010). El estudio que el desarrollo, es uno de los más grandes de la historia. En este estudio se observa que los administradores y empleados varían en cuatro dimensiones de la cultura nacional: Individualismo vs colectivismo; poder distanciado, incertidumbre evasiva, cantidad vs calidad de vida. Estas dimensiones sufrieron modificaciones. Este trabajo muestra claramente los aspectos en los cuales la cultura organizacional va moviéndose y adaptándose. El aspecto del individualismo en comparación con el colectivismo. Este énfasis fue observado en relación a trabajadores masculinos que tendían al individualismo en comparación con trabajadores femeninos que tendían a trabajar en equipo. En el análisis de esta dimensión claramente se entiende que el trabajo en equipo

es ideal en el enfoque administrativo (Quiros Gusmán & Valtierra, 2010). La dimensión, la distancia del poder está relacionada a una sociedad de desigualdades, por lo tanto, una administración alejada del poder, es una institución en la cual los empleados muestran respeto por las personas de autoridad. Del mismo modo, Hofstede sigue con el énfasis masculino al poder, frente a la distancia de parte de las féminas. La dimensión evasión de incertidumbre, observa el ambiente futuro incierto. Las organizaciones responden a esa incertidumbre de forma diferente. El nivel de ansiedad o tranquilidad organizacional se muestra en relación a esta evasión. Si las organizaciones tienen una alta evasión se observa en los empleados una tasa alta de movilidad (Quiros Gusmán & Valtierra, 2010). Cantidad en comparación con la calidad de vida, aquí se observa una dicotomía. Algunas culturas velan por la cantidad de vida, otras culturas por otro lado, enfatizan la calidad de vida, la importancia de las relaciones. Algunas culturas relacionadas a países muestran un énfasis en cantidad, mientras otras en calidad.

#### *2.3.1.3.4 Modelo cultural de O'Reilly*

O'Reilly, diseñó un modelo de instrumento llamado Organizational Culture Profile, basado en la comparación de los perfiles de evaluación de las personas y la organización. Este instrumento contenía 54 reactivos relacionados a los valores individuales frente a los valores organizacionales (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & López Pereira, 2013). Este estudio estaba desarrollado en cuatro etapas. La primera consistía en los elementos descriptores de la organización. La segunda etapa en la evaluación de las características organizacionales. La tercera fase, referida a la evaluación. La última fase, el ajuste de puntuación de la persona-organización. El modelo de O'Reilly (1996), no trabaja en base a tipologías culturales sino valores culturales. Fue desarrollado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización. Las siete dimensiones que

evalúan son: atención al detalle, innovación, orientación a resultados, agresividad, orientación al equipos, estabilidad y orientación a la gente (p.13-17).

#### ***2.3.1.4. Clasificación de la Cultura Organizacional.***

Robbins como se citó en Hernández (2016) da a conocer las siguientes clasificaciones:

**Cultura fuerte:** Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

**Cultura débil:** Existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores (p.35).

#### ***2.3.1.5. Características de la cultura organizacional.***

Hernández (2016); sugiere las siguientes características:

**Innovación y asunción de riesgos:** Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

**Atención al detalle:** grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

**Orientación a los resultados:** Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

**Orientación hacia las personas:** Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

**Orientación al equipo:** Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

**Energía:** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

**Estabilidad:** El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo en lugar de insistir en el crecimiento (p.36).

### ***2.3.1.6. Etapas en la Formación de la Cultura Organizacional***

Llacchua (2015) en su libro Comportamiento Organizacional, menciona las etapas en la formación de la cultura, según Schein, que es como sigue:

La cultura organizacional configurada por los fundadores: Los fundadores suelen dar su impronta a la nueva organización a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de estructurarla, y mediante la transmisión de sus valores, desvalores, juicios y perjuicios. Por lo general el fundador basa la cultura original en sus propias experiencias organizacionales, y traerá sus aprendizajes a la nueva organización: un dirigente obrero llevará a su sindicato la cultura organizacional de la empresa en donde fue obrero o empleado.

La cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos: Los individuos se organizan en un intento de satisfacer sus necesidades. En el proceso aportan metas, valores y esperanzas, y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren. Los grupos evolucionan a través de una serie de etapas:

La primera gira alrededor de cuestiones de dependencia y autoridad, siendo el punto central la decisión de quién será el líder del grupo, cuyos integrantes buscan a alguien que los guíe. El tipo de personas que sean seleccionadas para esta tarea representa una señal de los valores y normas de grupo.

La segunda etapa implica cuestiones de confrontación de intimidad, diferenciación de errores y relaciones entre iguales. Los primeros esfuerzos exitosos por tratar los temas de



autoridad tal vez produzcan un sentimiento tanto de triunfo, tanto de satisfacción por la pertenencia que, quizá perdurará un largo periodo de tiempo.

Durante la tercera fase deben confrontarse los problemas de creatividad y estabilidad. El grupo empieza a enfrentarse con los enfoques innovadores que llevaron a su éxito inicial, a medida que la innovación y la creatividad se mezclan con las necesidades de orden y estabilidad.

La cultura organizacional implantada y transmitida por los líderes: Las culturas organizacionales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y de ser necesario la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda y no pueden ser entendidas por separado (p.32).

#### ***2.3.1.7. Fases de la Cultura Organizacional***

Para Llacchua (2015) en su libro. Comportamiento Organizacional, existen cuatro fases:

Fase estable: En esta fase no se contempla cambio alguno, quizá por no existir la necesidad o el estímulo para cambiar.

Fase reactiva: En esta fase se pueden mostrar dos aspectos:

Se aceptan cambios o ajustes mínimos, sin que nada se modifique a fondo en realidad. En este caso hablamos de una cultura conservadora, defensora del statu quo, del orden organizacional vigente.

Se corre detrás de los hechos; los cambios y los ajustes se realizan para adaptar la organización al medio cuando ya es inevitable hacerlo, pues de lo contrario se sufrirían graves consecuencias, incluyendo la desaparición. Es una cultura oportunista e imitadora,

que produce los cambios cuando las fuerzas del medio la obligan a ello de manera irremediable.

Fase anticipadora: En este caso la organización busca anticiparse a los hechos para aprovechar las oportunidades y hacer a los desafíos o amenazas mediante la instauración de cambios a priori. Es proactiva y estratégica. Explora el contexto, realiza una búsqueda de nuevos valores y prácticas. Genera una cultura creativa que le posibilita encarar grandes cambios.

Fase de mantenimiento creativo: Es cuando se genera una cultura que posibilita el aprendizaje, la innovación y el cambio continuo (p.33).

#### ***2.3.1.8. Niveles de la Cultura Organizacional***

Llacchua (2015) propone en su libro Comportamiento Organizacional, hay tres niveles:

Nivel 1: Producciones. El nivel más visible de la cultura organizacional son sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros.

El análisis de tales aspectos implica recolectar suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite reducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, qué significado hay que atribuir en las conductas manifiestas.

Nivel 2: Valores. Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor solo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real.

Algún miembro de grupo, por lo general, el fundador tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución como si se tratara de una creencia o un principio basado en hechos, pero el grupo no sentirá la misma convicción hasta que no lo admita la manera colectiva como una opción válida para enfrentar el problema. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa de manera gradual por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y más adelante, presunción.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. Las presunciones básicas son distintas de lo que algunos antropólogos llaman orientaciones de valores dominantes. Las orientaciones dominantes reflejan la solución preferida entre varias alternativas básicas, si bien todas las opciones siguen siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de la misma, puede de manera ocasional, actuar de acuerdo con ellas o con las dominantes. Las pronunciaciones básicas, al igual que las teorías en uso, tienden a ser indiscutibles, aun cuando son capaces de distorsionar los datos y dar lugar a situaciones contradictorias (p.34).

#### ***2.3.1.9. Importancia de la Cultura Organizacional***

Hilario(2017) al señalar sobre la viabilidad y tangibilidad de la cultura expresa:

“Los efectos de la cultura son profundos y están esquematizados, suponen una “demanda de calidad” y nos invitan a proyectar nuestras propias presunciones si los datos no parecen claros (...), lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a 1) su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y 2) la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación” (p.40).

### **2.3.1.10. Dimensiones de Cultura Organizacional**

Según autores Hernández, Mendoza y Gonzales ( 2008); mencionan los siguientes:

**Comunicación:** En la institución valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.

**Calidad:** El personal de nuevo ingreso realizan las funciones con la preparación suficiente y aceptación para poder conseguir un nivel de excelencia.

**Capacidades directivas:** El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.

**Identidad:** Conozco la historia de la institución y sus logros más importantes.

**Reconocimientos y/o Incentivos:** Los incentivos económicos que nos proporciona la institución son adecuados.

**Contribución personal:** Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo (p.10-11).

### **2.3.2. Satisfacción Laboral**

#### **2.3.2.1 Definiciones**

La satisfacción laboral es una necesidad básica en una organización. El personal busca su comodidad y sentirse satisfecho por la labor o la función que desempeña. La organización cumple un rol muy importante en satisfacer a los trabajadores. Con el fin de evitar fuga de talentos en la institución. Un trabajador satisfecho, la organización alcanzará sus metas programadas. (Rodríguez y Arévalo 2018).

Según Casana (2015); La satisfacción laboral es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones debido a que se muestra un

gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción – insatisfacción en el trabajo, además, cabe recalcar que es un aspecto que determina, en gran medida, el éxito o fracaso de una organización (p.42).

Hilario (2017) respecto a la satisfacción laboral enfatiza en el sentido que “describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo (p.46).

### ***2.3.2.2 Importancia de Satisfacción Laboral***

Según Casana (2015) Es importante considerar la satisfacción laboral dentro de una organización porque traerá beneficios tanto para el trabajador como para la organización. Asimismo, implicará una maduración de su cultura organizacional. No obstante, Robbins (2004) plantea tres (3) razones por las que es variable e importante:

Existen evidencias que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.

Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.

La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Por otro lado, García (2007) describe esta importancia referente a cada área:

**Para el trabajador:** La satisfacción laboral es un mecanismo importante de desarrollo personal porque permite un equilibrio para la salud y bienestar de la misma, siendo un elemento fundamental de la generación del capital relacional y confianza. Además, permite que la persona tenga un desarrollo óptimo recibiendo fuentes de recompensa donde la situación emocional reflejará un estado de armonía, conllevando a una vida duradera, es decir la probabilidad de muerte para las personas satisfechas es de menor rango.

**Para la organización:** La satisfacción laboral es necesaria para un logro adecuado de los objetivos y las demandas de vinculación afectiva ya sean de forma horizontal (gerentes-empleados) y de forma vertical (empleado – empleado). Además, es una palanca para el cambio y un punto a favor para establecer un clima organizacional homeostático.

**Para el equipo de trabajo y los compañeros:** La satisfacción laboral va contribuir un adecuado clima positivo, es decir un clima saludable donde los equipos de trabajo, realizarán un óptimo esfuerzo por realizar sus tareas laborales. Por otro lado, se establecerá las relaciones basadas en la confianza, generando conexiones positivas que son la base del capital social para una organización.

**Para los trabajadores y destinatarios de los servicios:** La satisfacción laboral va a mejorar la calidad de servicio y mejorar la atención de las quejas por parte de los empleados, es decir el “empleado”, se sentirá satisfecho al obtener un buen trato y un buen producto (remuneración) ya que se ha establecido una óptima satisfacción dentro de la organización. Por ello, generará empatía e interacción con los administrativos, si existiera alguna demanda de insatisfacción por parte de los operativos, llegando a soluciones adecuadas con el fin de establecer equilibrio en ambas partes (p.52).

### ***2.3.2.3 Modelo teóricos de Satisfacción Laboral***

Según Casana (2015); Las teorías de la satisfacción laboral son disímiles puesto que ha existido siempre un gran interés por estudiarla. De esta manera, se ha escogido la Teoría de las Necesidades-Maslow (1954) como sustento al estudio que se ha realizado, por consiguiente, se detallará a continuación, para un mejor entendimiento de la misma:

#### ***2.3.2.3.1 Teoría de las Necesidades - D. McClelland (1961)***

Propuso un modelo de necesidades aprendidas para la motivación, donde cada individuo manifiesta tres necesidades particulares de importancia, tales como: los logros, la afiliación

y el poder. La necesidad de logro, es el comportamiento hacia el alcance de objetivos, es decir, las personas con altas necesidades de logro desean siempre realizar su trabajo de una manera adecuada, siendo eficiente y eficaz. Por otro lado, la necesidad de poder, está basada en la influencia en personas y hechos puesto que permite el control del trabajo personal y de los otros. Según este autor, el poder se ve manifestado mediante dos tipos: uno que está dirigido hacia la organización (poder institucional) y el otro que está dirigido hacia el yo interno (poder personal). Y en las necesidades de afiliación se ve reflejado el deseo de agradar y de estar bien con los demás. Las personas o trabajadores que manifiestan una fuerte motivación de afiliación, tienden a establecer, mantener y restaurar las relaciones estrechas con los demás. Este autor, descubre que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades, cada quien, en un grado desarrollado, pero que dos personas o más no pueden manifestar estas conductas en las mismas proporciones, porque cada individuo va estableciendo su modo de ser y/o personalidad. Por ejemplo: una persona tendrá una necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación y otra podría tener una alta necesidad de afiliación, pero poca necesidad de poder.

#### *2.3.2.3.2 Teoría de las Necesidades – A. Maslow (1954)*

Castañeda (2009) refiere que para el Dr. Abraham Maslow, las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en cinco niveles que se aplican a todos los individuos (estructura jerárquica conocida como la pirámide de Maslow) y son las siguientes:

- a) **Fisiológicas:** necesidades vinculadas con la propia supervivencia.
- b) **De seguridad:** necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo.
- c) **Sociales:** necesidad de amistad, afecto, aceptación e interacción con otras personas.
- d) **De estima:** necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo,

confianza ante los demás y autonomía) y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio).

e) **De autorrealización:** necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo.

Dichos niveles están jerarquizados según su importancia e influencia de forma tal que la satisfacción de las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) es condición indispensable para proceder a satisfacer las necesidades superiores (sociales, estima y autorrealización). Sólo cuando se satisface suficientemente una necesidad, surge otra necesidad de nivel superior y motiva a la persona a hacer algo para satisfacerla. Una necesidad completamente satisfecha no es motivadora. Por tanto, se explica la elección de esta teoría puesto que la aplicación de la misma en una organización, implicaría que los directivos detecten el nivel en que las necesidades de los empleados se encuentren satisfechas y traten de ajustar las recompensas individuales para incidir en aquellas necesidades que están pendientes por satisfacer.

#### *2.3.2.3.3 Teoría de la Fijación de Metas – Locke (1969)*

Menciona que el desempeño de los trabajadores “es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”. Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro, y cuando los trabajadores participan en esta fijación de metas, entonces, van a producir un buen desempeño laboral recibiendo recompensas, llegando a una satisfacción personal. Las metas orientan de forma eficaz a los trabajadores, donde se llega a satisfacer las necesidades de logro y las necesidades de estima con el fin de obtener una “autorrealización” (crecimiento personal) en cada empleado dentro de la organización. La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor



desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas. De acuerdo a lo mencionado, las personas con una actitud de cumplir metas, podrán establecer un nivel de satisfacción alto; puesto que sus demandas personales y organizacionales van a ser cumplidas. Así mismo, influye en el grado de dificultad que éstas puedan tener, por ello, mientras más se eleva la calidad de meta (dificultades) mejor productividad y desempeño se verá reflejado. Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad.

#### *2.3.2.3.4 Teoría del Ajuste en el Trabajo – Dawis, England y Lofquist (1984)*

Es una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores, puesto que se centra en la interacción del individuo y el ambiente, donde señalan que “la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente”. Es decir, esta teoría señala que cuanto más se relacionen las habilidades de una persona (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) con los requerimientos de la función o de la organización, es más probable que vaya a realizar un buen trabajo y, por consiguiente, ser percibido de manera satisfactoria por el empleador. De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en éste y reciba los reconocimientos esperados.

#### *2.3.2.3.5 Teoría de los Dos Factores – Herzberg (1987)*

Los factores que se explican a continuación fueron presentados por Herzberg, quien

explica que el comportamiento de las personas en el ámbito laboral está determinado por factores de higiene o mantenimiento, a los cuales se les denominará extrínsecos y factores motivacionales también llamados intrínsecos.

- a) **Factores extrínsecos:** se refiere a las condiciones en las que las personas desempeñan su trabajo, las cuales se vinculan principalmente con el contexto del puesto. Los principales factores higiénicos son: sueldo, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo, políticas y administración de la organización, calidad de la supervisión, relación con los subordinados, relación con los colegas, relación con superiores y estatus. Con relación a lo expuesto, Guillén (2004), define algunos de los factores higiénicos, presentados por Herzberg:
- b) **Salario:** incluye el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones; el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador está modulado por otras variables. Para Chiavenato (2000), el salario representa una de las más complejas transacciones, porque cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Por tanto, el salario es un factor motivacional extrínseco porque es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su valor; mientras que, para las organizaciones, es a la vez un costo y una inversión.
- c) **Condiciones laborales:** incluye el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo, sus instalaciones y materiales; con respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal y rechazar los turnos rotatorios.
- d) **Seguridad laboral:** se define como el grado de confianza del trabajador sobre su

continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales.

- e) **Políticas organizacionales:** son lineamientos que definen el desarrollo de la vida institucional con una visión constructiva, y permite la interacción entre sus miembros, lo cual suele ser un aspecto muy valorado, porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.
- f) **Supervisión:** este factor se define como el grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea, que lleva a cabo un trabajador.
- g) **Relaciones interpersonales:** constituyen la base del éxito de las organizaciones. Dichas relaciones se refieren a la capacidad para establecer nexos de confianza y colaboración mutua. Para que las relaciones entre los miembros de la organización sean efectivas, se necesita tener habilidades de comunicación, saber expresarse con claridad y precisión, a fin de poderse entender fácilmente para enfrentar los conflictos e intercambiar información. Según Barner (2002), las relaciones interpersonales “incrementan la confiabilidad del liderazgo y la unión de sus miembros, aumentando la motivación y reforzamiento de habilidades”. La satisfacción se puede lograr si las relaciones entre el personal se desarrollan de manera responsable y comprometida; en sintonía con la productividad de la organización.
- h) **Factores intrínsecos:** están relacionadas con el contenido del puesto y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, los factores motivacionales involucran el crecimiento individual, reconocimiento, logro, progreso, responsabilidad y el trabajo mismo. Guillén (2004) define algunos de los factores motivacionales o intrínsecos, presentados por Herzberg, entre los cuales están:
- i) **Reconocimiento:** en este contexto la actividad laboral requerida por el trabajo,

proporciona al individuo información clara y directa, sobre la eficacia de su ejecución, en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

- j) **Logro:** se refiere a la satisfacción laboral personal de completar un trabajo, resolver problemas, o ver los resultados de un esfuerzo.
- k) **Progreso:** es un proceso evolutivo que permite al ser humano lograr todas aquellas metas y expectativas establecidas, en términos de mejorar su calidad de vida. Cuando existe progreso, las personas tienden a mostrar mayores deseos de cooperar y participar proactivamente en la vida organizacional, pues esto representa un valor agregado a la satisfacción laboral.
- l) **Responsabilidad:** es la capacidad que tiene el ser humano de convocar, aceptar (individualmente) e influir (colectivamente) en las decisiones y actos que realiza conscientemente. Además, implica respeto por sí mismo hacia su auto superación en términos de valía, cuidando así el uso de bienes y servicios. Conforme al planteamiento anterior, la responsabilidad es la disposición que tiene el individuo para aceptar, conocer e influir en los demás, haciéndose cargo de todas las consecuencias de sus actos. Es significativo destacar que uno de los más grandes valores de la humanidad es la responsabilidad, pues permite asumir las consecuencias de nuestros propios actos, ser consecuente, libre de obrar y así lograr que la persona tome conciencia de sí mismo, como responsable de sus propias acciones.
- m) **El trabajo mismo:** los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen muy pocos desafíos provocan aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

#### ***5.3.2.4. Tipos de Satisfacción Laboral***

Según Casana (2015); La tipología de la satisfacción laboral es variada, pero en esta ocasión tomaremos el aporte teórico de Landy y Conte (2005), quienes nos describen cuatro (4) diferentes tipos que citamos a continuación:

**Satisfacción laboral progresiva:** se refiere a que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo en la medida que incrementa su nivel de aspiración.

**Satisfacción laboral estable:** se enfoca a un nivel moderado de satisfacción, en el que la persona está motivada por mantener su nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción, incrementándose su nivel de aspiración en otras áreas de la vida, lo cual puede deberse a que hay pocos incentivos laborales.

**Satisfacción laboral conformista:** es el estado asociado con un bajo esfuerzo laboral y una voluntad reducida para cambiar o adaptarse, lo cual refleja que el empleado no se esfuerza por llegar más allá y con ello crecer laboral y personalmente.

**Seudo - satisfacción:** se refiere a elementos que estimulan en el trabajador falsas sensaciones, que surgen como un pretexto de satisfacer una determinada necesidad, exterminando con ello la posibilidad de obtener una satisfacción adecuada en otras necesidades.

Cada individuo posee su propia personalidad, la cual los diferencia de los demás y por lo tanto cada uno manifiesta su satisfacción de acuerdo a sus aspiraciones o emociones con respecto a su trabajo y lo que espera de él.

#### ***2.3.2.5. Dimensiones de Satisfacción Laboral***

Según Casana (2015); menciona los siguientes:

a) Condición física y/o materiales: Los elementos materiales o de infraestructura donde se

desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

- b) Beneficios laborales y/o remuneraciones: El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.
- c) Políticas administrativas: El grado frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.
- d) Relaciones sociales: Grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.
- e) Desarrollo personal: Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.
- f) Desarrollo de tareas: La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad que labora.
- g) Relación con la autoridad: La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas (p.57-58).

## **2.4 Marco conceptual**

### **2.4.1. Cultura Organizacional (Dimensiones).**

Comunicación: Es muy importante entre la empresa y los colaboradores porque permite trabajar de manera coordinada y planificada, al mismo tiempo obtener resultados positivos para la institución.

- a) Calidad: Es uno de los términos más resaltantes en una organización, porque permite medir el grado o nivel de competitividad de servicio en el ámbito empresarial.
- b) Capacidades directivas: tiene que ver la formación organizacional del equipo de trabajo, con la intención de buscar estrategias o alternativas de trabajo. Para alcanzar resultados

óptimos.

- c) Identidad: Permite plantear la misión y visión de la institución de manera clara, con la finalidad de alcanzar los objetivos planificados.
- d) Reconocimientos y/o incentivos: Los trabajos reconocidos y los incentivos por parte de la institución es la herramienta clave para mantener los recursos humanos motivados, satisfechos y valorados. Así evitar fugas de talentos en la empresa.
- e) Contribución personal: Son habilidades valiosas, con el fin de realizar una labor útil en la organización.

#### **2.4.2 Satisfacción Laboral**

- a) Condición física y/o materiales: La condición física de un ambiente de trabajo, debe ser confortable y los materiales necesarios para garantizar un buen desempeño en las actividades diarias.
- b) Beneficios laborales y/o remuneraciones: Es uno de los elementos primordiales en el ámbito laboral, porque permite cubrir nuestras necesidades fisiológicas y económicas.
- c) Políticas administrativas: Busca implementar reglamentos internos en la institución, con la finalidad de desarrollar las actividades de manera responsable.
- d) Relaciones sociales: Es la herramienta fundamental en una institución, porque la buena relación entre compañeros permite trabajar en equipo y realizar sus funciones de manera normal.
- e) Desarrollo personal: Es muy importante que todo trabajador en una institución tenga la oportunidad de desarrollarse personalmente y que se sienta bien conmigo mismo, optando por seguir superándose.
- f) Desarrollo de tareas: Son actividades diarias que realizan en la institución, que buscan

sentirse útil por la labor que realizan.

- g) Relación con la autoridad: La relación con los jefes superiores en una institución es muy importante, porque permite desenvolvernors con mucha confianza y puedan valorar el esfuerzo que hacen en el trabajo.



## **Capítulo III**

### **Método de la investigación**

#### **3.1 Tipo de la investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) representa al tipo de investigación correlacional “Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existen entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p.93). La finalidad de la investigación es establecer la relación de la Cultura Organizacional con la Satisfacción Laboral para luego establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación es de corte transversal, investigaciones que recopilan datos en un momento único (p.154).

#### **3.2 Diseño de la investigación**

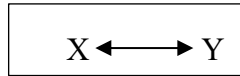
Según Hernández (2014) establece que será de diseño no experimental “estudio que se relaciona sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

Gráficamente sería de la siguiente manera:

X = Cultura organizacional

Y = Satisfacción laboral

Notación funcional:



Ello nos indica que existe relación de la cultura organizacional que existe con la satisfacción laboral.

### **3.3 Hipótesis y variables**

#### **3.3.1 Hipótesis principal**

Existe relación significativa entre la Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.

#### **3.3.2 Hipótesis derivadas**

Existe relación significativa entre la Comunicación y la satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.

Existe relación significativa entre la Calidad y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018

Existe relación significativa entre Capacidades Directivas y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018

Existe relación significativa entre Identidad y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018

Existe relación significativa entre Reconocimiento y/o Incentivos y la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018

Existe relación significativa entre la Contribución personal y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto 2018.

### **3.3.3 Identificación de variables**

VI: Cultura organizacional

VD: Satisfacción laboral

## **3.4 Población y técnicas de investigación**

### **3.4.1 Delimitación espacial y temporal**

#### ***3.4.1.1 Delimitación espacial***

La presente investigación se realizará en la ciudad de Tarapoto, específicamente en la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto.

#### ***3.4.1.2 Delimitación temporal***

Así mismo se está realizando durante el periodo temporal a partir del mes de abril hasta el mes de noviembre, haciendo una suma de 8 meses consecutivos.

## **3.5 Delimitación de la población y muestra**

### **3.5.1 Delimitación de la población**

Para nuestra población de estudio se han tomado 231 colaboradores como referencia; es decir todos los colaboradores que tiene la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto.

### **3.5.2 Delimitación de la muestra**

El estudio presenta un muestreo no probabilístico, dadas las características que no ha sido sometido a un tratamiento estadístico, mediante la técnica del muestreo por juicio, que el investigador considera que los grupos son convenientes por los que se selecciona la totalidad de los elementos o algunos de los grupos, según su tipicidad y conveniencia (Malhotra, 2008)

Tabla 1 Distribución del personal de la Muniipalidad Provincial de San Martín por áreas de trabajo

ÁREAS ALCALDÍA	Nº	Muestra
Alcaldía	03	03
Órgano de Control Institucional	03	03
Procuraduría Pública Municipal	03	03
Oficina de Secretaría	09	09
	<b>Gerencia Municipal</b>	
Unidad de Gestión de Residuos Sólidos (Urs)	07	07
Sub Unidad de Limpieza Pública	24	24
Oficina de Asesoría Jurídica	03	03
Oficina de Imagen Institucional	03	03
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	03	03
Oficina de Presupuesto y Racionalización	02	02
Oficina de Planeamiento y Estadística	02	02
Oficina de Programación e Inversiones OPI	01	01
Oficina de Informática y Sistemas	05	05
Gerencia de Administración y Finanzas	04	04
Oficina de Contabilidad y Patrimonio	08	08
Oficina de Logística y Almacenes	15	15
Oficina de Tesorería	04	04
Oficina de Recursos Humanos	08	08
Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización	03	03
Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana	04	04
Sub Gerencia de Policía Municipal y Fiscalización	09	09
Gerencia de Desarrollo Social	05	05
Sub G. de Programas Sociales y Nutrición Infantil	13	13
Sub.G.de Promoción de La Salud y Defensa de Los Derechos	07	07
Sub.G. de Educación, Cultura,Deportes, Recreación y Part.Ciudadana	07	07
Demuna	03	03
Registro Civil	03	03
Sub. G. de Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial	04	04

Sub. G. de Desarrollo Económico Local y Turismo	11	11
Sub. G. de Promoción de Transporte Urbano, Tránsito y Seguridad Vial	10	10
Gerencia de Infraestructura y Planeamiento Urbano	02	02
Sub G. de Planeamiento, Control Urbano y Catastro	15	15
Sub G. de Estudios de Pre inversión y Ejecución de Obras	14	14
Sub G. de Maquinaria, Mantenimiento Vial y de Planta	14	14
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>231</b>

*Fuente: Registro de la planilla del personal de la Municipalidad Provincial de San Martín*

La muestra de estudio se ha tomado 231 Colaboradores como referencia es decir algunos colaboradores que tiene la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto y para aplicar posteriormente se utilizara un mismo dato población-muestra.

### **3.6 Diseño de instrumentos de investigación**

Se utilizó una encuesta de cultura organizacional de Hernández, Mendoza y Gonzales (2008); con 33 indicadores sobre las 6 dimensiones de comunicación, calidad, capacidades directivas, identidad, reconocimientos y/o incentivos y contribución personal. La primera dimensión cuenta con 7 ítems, la segunda dimensión cuenta con 6 ítems, la tercera dimensión cuenta con 5 ítems, la cuarta dimensión cuenta con 5 ítems, la quinta dimensión cuenta con 5 ítems, la sexta dimensión cuenta con 5 ítems, La segunda variable se utilizará el instrumento creado por Sonia Palma Carrillo (2008); citado por Casana (2015); cuenta con 30 indicadores sobre las 7 dimensiones de Condición física y/o materiales, Beneficios laborales y/o Remuneraciones, Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal, Desarrollo de tareas y Relación con la autoridad. La primera dimensión cuenta con 4 ítems, la segunda dimensión cuenta con 4 ítems, la tercera dimensión cuenta con 4 ítems, la cuarta dimensión cuenta con 4 ítems, la quinta dimensión cuenta con 5 ítems, la sexta dimensión cuenta con 5 ítems y la séptima dimensión cuenta con 4 ítems.

En este sentido, las respuestas que se obtendrá, será de seriedad y sinceridad exigida por los encargados de investigación a los trabajadores de la municipalidad.

### 3.7 Técnicas procesamiento y análisis de datos

#### 3.7.1 Análisis de fiabilidad

Regla de decisión:

El Alfa de Cronbach: es aceptable  $> 0.65$

En la tabla 2 podemos observar con la aplicación el SPSS Estadístico tenemos como resultado de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, de las Variables de investigación de: Cultura Organizacional (,958); con número de elementos de 33 y Satisfacción Laboral (,920); con número de elementos de 30. Esto significa que la formulación del cuestionario es aceptable para la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018. Generando mayor seguridad y credibilidad en la investigación.

Tabla 2 Análisis de fiabilidad

Variables	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Cultura Organizacional	,958	33
Satisfacción Laboral	,920	30

*Fuente: Elaboración propia*

#### 3.7.2 Prueba de normalidad

Para la selección de la prueba de correlación se realizó mediante la prueba de normalidad Kolmogorov Smirnov, (muestras mayores de 50 datos) la cual se identificó los valores que representan al P-valor son menores a 0.05 ( $p < 0.05$ ) ver tabla 3, por lo tanto, se concluye que las variables y sus dimensiones tienen una distribución no normal, y se utilizó el análisis de Rho Spearman.

Tabla 3 Prueba de Normalidad: Kolmogorov-Smirnova

	Kolmogorov-smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-wilk		
	Estadístico	Gf	Sig.	Estadístico	Gf	Sig.
Cultura organizacional	,103	231	,000	,956	231	,000
Comunicación	,079	231	,001	,955	231	,000
Calidad	,102	231	,000	,939	231	,000
Capacidades directivas	,100	231	,000	,938	231	,000
Identidad	,102	231	,000	,924	231	,000
Reconocimientos	,093	231	,000	,945	231	,000
Contribución personal	,100	231	,000	,927	231	,000
Satisfacción laboral	,099	231	,000	,934	231	,000
Condición física	,126	231	,000	,940	231	,000
Beneficios laborales	,088	231	,000	,982	231	,006
Políticas administrativas	,094	231	,000	,976	231	,001
Relaciones sociales	,139	231	,000	,931	231	,000
Desarrollo personal	,207	231	,000	,893	231	,000
Desarrollo de tareas	,149	231	,000	,903	231	,000
Relación con la autoridad	,218	231	,000	,882	231	,000

a. Corrección de significación de lilliefors

## Capítulo IV

### Resultados y Discusiones

#### 4.1. Resultados y conclusiones

##### 4.1.1 Análisis descriptivo

En la tabla número 4 podemos observar de las 231 personas encuestadas como muestra; el 72,7% pertenece al género masculino, un 32,0% el personal de la Municipalidad cuenta con una edad comprendida de 46 a más años. Un 39.4% son de estado civil casados y 78.8% pertenecen a la religión católica.

Tabla 4 Análisis descriptivo de género, edad, estado civil y religión

		Frecuencia	%
Género	Masculino	168	72,7%
	Femenino	63	27,3%
	Total	231	100,0%
Edad	Menos de 22 años	8	3,5%
	de 23 a 27 años	26	11,3%
	de 28 a 33 años	53	22,9%
	de 34 a 39 años	32	13,9%
	de 40 a 45 años	38	16,5%
	de 46 a más	74	32,0%
	Total	231	100,0%
Estado civil	Casado	91	39,4%
	Soltero	79	34,2%
	Divorciado	9	3,9%
	Conviviente	52	22,5%
	Total	231	100,0%
Religión	Católico	182	78,8%
	Protestante	10	4,3%



Adventista	6	2,6%
Otros	33	14,3%
Total	231	100,0%

En la tabla número 5 se puede precisar de las 231 personas encuestadas como muestra; el 74,9% del personal de la municipalidad tiene un grado de instrucción de nivel superior y un 44,2% el personal tienen un tiempo de servicio mayor a 9 años.

Tabla 5 Análisis descriptivo de Grado de Instrucción y Tiempo de Servicio

		Frecuencia	%
Grado de Instrucción	Primaria	7	3,0%
	Secundaria	51	22,1%
	superior	173	74,9%
	Total	231	100,0%
Tiempo de Servicio	6 meses a 1 año	42	18,2%
	de 2 a 4 años	34	14,7%
	de 5 a 8 años	53	22,9%
	de 9 a más	102	44,2%
	Total	231	100,0%

En la tabla número 6 se puede observar de las 231 personas encuestadas como muestra; el mayor número de personal en la Municipalidad se encuentran en el área de Sub Unidad de limpieza, representado con el 10,4% que equivale a 24 colaboradores.

Tabla 6 Análisis descriptivo de Áreas

		Frecuencia	%
Áreas	Alcaldía	3	1,3%
	Órgano de Control Institucional	3	1,3%
	Procuraduría Pública Municipal	3	1,3%
	Oficina de Secretaría	9	3,9%
	Unidad de Gestión de Residuos Sólidos	7	3,0%
	Sub Unidad de Limpieza	24	10,4%
	Oficina de Asesoría Jurídica	3	1,3%
	Oficina de Imagen Institucional	3	1,3%

---

Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	3	1,3%
Oficina de Presupuesto y Racionalización	2	0,9%
Oficina de Planeamiento y Estadística	2	0,9%
Oficina de Programación e Inversión OPI	1	0,4%
Oficina de Informática y Sistemas	5	2,2%
Gerencia de Administración y Finanzas	4	1,7%
Oficina de Contabilidad y Patrimonio	8	3,5%
Oficina de Logística y Almacenes	15	6,5%
Oficina de Tesorería	4	1,7%
Oficina de Recursos Humanos	8	3,5%
Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización	3	1,3%
Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana	4	1,7%
Sub Gerencia de Policía Municipal y Fiscalización	9	3,9%
Gerencia de Desarrollo Social	5	2,2%
Sub G. de Programas Sociales y Nutrición Infantil	13	5,6%
Sub. Gerencia de Promoción de Salud y Defensa de los Derechos	7	3,0%
Sub G. de Educación, Cultura, Deporte, Recreación y Part. Ciudadana	7	3,0%
Demuna	3	1,3%
Registro Civil	3	1,3%
Sub G. de Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial	4	1,7%
Sub G. de Desarrollo Económico Local y Turismo	11	4,8%
Sub G. de Promoción de Transporte Urbano, Tránsito y Seguridad Vial	10	4,3%
Gerencia de Infraestructura y Planeamiento Urbano	2	0,9%

---

Sub G. de Planeamiento, Control Urbano y Catastro	15	6,5%
Sub G. de Estudios de Pre Inversión y Ejecución de Obras	14	6,1%
Sub G. de Maquinaria, Mantenimiento Vial y de Planta	14	6,1%
Total	231	100,0%

Análisis descriptivo con mayor incidencia de insatisfacción de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

En la Tabla 7. Podemos observar, de los 231 encuestados 86 colaboradores se sienten indecisos en el indicador de calidad, con un porcentaje de 37.2 %; demuestra que, los programas de calidad de la institución no funcionan adecuadamente.

Tabla 7 Análisis descriptivo de insatisfacción en el programa de calidad

Los programas de calidad de la institución funcionan adecuadamente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total, acuerdo	13	5,6	5,6	5,6
En acuerdo	80	34,6	34,6	40,3
Indeciso	86	37,2	37,2	77,5
En desacuerdo	44	19,0	19,0	96,5
Total, desacuerdo	8	3,5	3,5	100,0
Total	231	100,0	100,0	

En la Tabla 8. Podemos encontrar, de los 231 encuestados, 75 colaboradores se sienten indecisos en el indicador de los Incentivos Económicos, con un porcentaje de 32.5%; demuestra que, los incentivos económicos que proporciona la institución no son

adecuados.

Tabla 8 Analisis descriptivo de insatisfacción en los incentivos económicos.

Los incentivos económicos que nos proporciona la institución son adecuados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total, acuerdo	16	6,9	6,9	6,9
En acuerdo	50	21,6	21,6	28,6
Indeciso	75	32,5	32,5	61,0
En desacuerdo	57	24,7	24,7	85,7
Total, desacuerdo	33	14,3	14,3	100,0
Total	231	100,0	100,0	

En la Tabla 9. Podemos observar, de los 231 encuestados 62 colaboradores se encuentran en desacuerdo en el indicador de sueldos, con un porcentaje de 26.8%; demuestra que, el sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizan.

Tabla 9 Análisis descriptivo de insatisfacción en los sueldos

Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total, acuerdo	21	9,1	9,1	9,1
En acuerdo	49	21,2	21,2	30,3
Indeciso	59	25,5	25,5	55,8
En desacuerdo	62	26,8	26,8	82,7
Total, desacuerdo	40	17,3	17,3	100,0
Total	231	100,0	100,0	

En la Tabla 10. Se puede observar de los 231 encuestados, 86 colaboradores se sienten Indeciso en el indicador de explotación de trabajo, con un porcentaje de 37.2%; demuestra que, los colaboradores de la Municipalidad se sienten explotados en el trabajo.

Tabla 10 Análisis descriptivo de insatisfacción en el trabajo

La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total, acuerdo	11	4,8	4,8	4,8
En acuerdo	66	28,6	28,6	33,3
Indeciso	86	37,2	37,2	70,6
En desacuerdo	45	19,5	19,5	90,0
Total, desacuerdo	23	10,0	10,0	100,0
Total	231	100,0	100,0	

En la Tabla 11. Se puede observar de los 231 encuestados, 72 colaboradores se encuentran indecisos en el reconocimiento de las horas reglamentarias con un porcentaje de 31.2%. demuestra que, las horas reglamnetarias no son reconocidos en los colaboradores.

Cabe resaltar que estos indicadores lo tomamos como una debilidad en la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

Tabla 11 Análisis descriptivo de insatisfacción en horas reglamentarias

No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total, acuerdo	10	4,3	4,3	4,3
En acuerdo	63	27,3	27,3	31,6
Indeciso	72	31,2	31,2	62,8
En desacuerdo	45	19,5	19,5	82,3
Total, desacuerdo	41	17,7	17,7	100,0
Total	231	100,0	100,0	

## 4.2. Niveles de correlación

### 4.2.1 Resultados de correlación

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en la muestra. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra variable, con los mismos participantes o casos (Hernández et, al 2014, p, 305)

Nivel de medición de las variables: intervalo o razón

Interpretación: el coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , donde:

$-1.00 =$  *correlación negativa perfecta*. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante).

Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

- 0.90	=	Correlación negativa muy fuerte
- 0.75	=	Correlación negativa considerable
- 0.50	=	Correlación negativa media
- 0.25	=	Correlación negativa débil
- 0.10	=	Correlación negativa muy débil
0.00	=	No existe correlación alguna entre variables
+0.10	=	Correlación positiva muy débil
+0.25	=	Correlación positiva débil
+0.50	=	Correlación positiva media
+0.75	=	Correlación positiva considerable
+0.90	=	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	=	Correlación positiva perfecta

Correlación positiva perfecta: (“a mayor X mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante)

**4.2.1.1 Relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.**

Ho: No existe relación entre la Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

H1: Existe relación entre la Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

Decisión:

Si P-Valor  $>0.05$ , se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si P-Valor  $<0.05$ , se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1)

Según la tabla N°12, nos muestra que el nivel de significancia es menor de  $< 0.05$ , representado por el (p-valor ,000); y un coeficiente (Rho ,781); se dice que la correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral es positiva considerable de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018, Indicando que, al promover una cultura organizacional estable , habrá mayor satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto.

Tabla 12 Relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral

Cultura Organizacional	Satisfacción Laboral		
	Rho Spearman	p- valor	N
	,781**	,000	231

*La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*



#### ***4.2.1.2 Relación entre la comunicación y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial***

Ho: No existe relación entre la comunicación y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

H1: Existe relación entre la comunicación y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

Decisión:

Si P-Valor >0.05, se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si P-Valor <0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1)

Según la tabla N°13, nos muestra que el nivel de significancia es menor de < 0.05, representado por el (p-valor ,000); y un coeficiente (Rho ,970); se dice que la correlación entre la comunicación y satisfacción laboral es positiva muy fuerte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018. Indicando que, cuanto más sea la comunicación, mayor satisfacción habrá en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto, como resultado realizarán un trabajo coordinado, planificado y alcanzarán los objetivos para la institución.

Tabla 13 Relación entre Comunicación y Satisfacción Laboral

Comunicación	Satisfacción Laboral		
	Rho Spearman	p- valor	N
	,970**	,000	231

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

#### ***4.2.1.3 Relación entre la calidad y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial.***

Ho: No existe relación entre la comunicación, calidad y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

H1: Existe relación entre la calidad y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

Decisión:

Si P-Valor >0.05, se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si P-Valor <0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1)

Según la tabla N°14, nos muestra que el nivel de significancia es menor de < 0.05, representado por el (p- valor ,000); y un coeficiente (Rho ,971); se dice que la correlación entre la calidad y satisfacción laboral es positiva muy fuerte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018. Indicando que cuanto más exista una mejor calidad en la organización, habrá mayor satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto, esto brindarán un servicio de calidad y competitividad en la institución.

Tabla 14 Relación entre Calidad y Satisfacción Laboral

Calidad	Satisfacción Laboral		
	Rho Spearman	p- valor	N
	,971**	,000	231

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

**4.2.1.4 Relación entre las capacidades directivas y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial**

Ho: No existe relación entre capacidades directivas y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

H1: Existe relación entre capacidades directivas y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

Decisión:

Si P-Valor >0.05, se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si P-Valor <0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1)

Según la tabla N°15, nos muestra que el nivel de significancia es menor de < 0.05, representado por el (p- valor ,000); y un coeficiente (Rho ,973); se dice que la correlación entre las capacidades directivas y satisfacción laboral es positiva muy fuerte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018. Idicando que cuanto más se desarrolle de las capacidades directivas, mayor satisfacción laboral habrá en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto, Alcanzarán resultados óptimos.

Tabla 15 Relación entre Capacidades Directivas y Satisfacción Laboral

Capacidades	Satisfacción Laboral		
	Rho Spearman	p- valor	N
Directivas	,973**	,000	231

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

**4.2.1.5 Relación entre identidad y satisfacción laboral de los colaboradores de la  
Municipalidad Provincial**

Ho: No existe relación entre identidad y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

H1: Existe relación entre identidad y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

Decisión:

Si P-Valor >0.05, se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si P-Valor <0.05, se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1)

Según la tabla N°16, nos muestra que el nivel de significancia es menor de < 0.05, representado por el (p- valor ,000); y un coeficiente (Rho ,981); se dice que la correlación entre la identidad y satisfacción laboral es positiva muy fuerte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018. Cuanto mas se conozca la misión y visión de la organización, (identidad), mayor satisfacción laboral habrá en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto, esto ayudará alcanzar los objetivos planificados.

Tabla 16 Relación entre Identidad y Satisfacción Laboral

Identidad	Satisfacción Laboral		
	Rho Spearman	p- valor	N
	,981**	,000	231

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

#### **4.2.1.6 Relación entre reconocimientos y/o incentivos y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial**

Ho: No existe relación entre reconocimientos e incentivos y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

H1: Existe relación entre reconocimientos e incentivos y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

Decisión:

Si P-Valor  $>0.05$ , se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si P-Valor  $<0.05$ , se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1)

Según la tabla N°17, nos muestra que el nivel de significancia es menor de  $< 0.05$ , representado por el (p- valor ,000); y un coeficiente (Rho ,973); se dice que la correlación entre reconocimientos y/o incentivos y satisfacción laboral es positiva muy fuerte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018. Indicando que el reconocimiento e incentivo, mantiene satisfechos a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto.

Tabla 17 Relación entre Reconocimientos y/o Incentivos y Satisfacción Laboral

Reconocimientos y/o Incentivos	Satisfacción Laboral		
	Rho Spearman	p- valor	N
	,973**	,000	231

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

#### **4.2.1.6 Relación entre contribución personal y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial**

Ho: No existe relación entre contribución personal y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

H1: Existe relación entre contribución personal y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018.

Decisión:

Si P-Valor  $>0.05$ , se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si P-Valor  $<0.05$ , se rechaza la hipótesis nula (Ho). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H1)

Según la tabla N°18, nos muestra que el nivel de significancia es menor de  $< 0.05$ , representado por el (p- valor ,000); y un coeficiente (Rho ,980); se dice que la correlación entre Contribución Personal y Satisfacción Laboral es positiva muy fuerte de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018. Cuanto más sea la contribución personal, mayor satisfacción laboral habrá en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto.

Tabla 18 Relación entre Contribución Personal y Satisfacción Laboral

Contribución Personal	Satisfacción Laboral		
	Rho Spearman	p- valor	N
	,980**	,000	231

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

### 4.3 Discusiones

El estudio nos permitió determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018. Donde podemos mencionar que hay un grado de correlación representado por el (p-valor ,000); y un coeficiente (Rho ,781); se dice que la correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral es positiva considerable, así como encontró en su investigación Gálvez, Grimaldi, Sánchez, Fernández y García (2017) los resultados muestran que el modelo de cultura organizacional y satisfacción laboral fue adecuado, ofreciendo un ajuste satisfactorio tras la obtención de una estructura factorial bien definida. Seguido por Quispe (2016) en su tesis titulada Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Dirección Administrativa IV Lima este, los resultados evidenciaron que el 69.2% de los trabajadores administrativos consideraban que la Dirección de Salud IV Lima este presentaba una cultura organizacional moderada y que solo el 29.5% de estos trabajadores la consideraba fuerte; así mismo se encontró que el 81.4% de los trabajadores presentaban un nivel de satisfacción de nivel medio y el 17.3% un nivel alto de satisfacción. Finalmente se concluyó que existía una relación directa y moderada entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud IV Lima, seguido por Campos (2016) es vital para el éxito de una empresa asegurar al recurso humano, por ello las organizaciones deben de asumir el compromiso de gestión sensitiva referida a las necesidades de los trabajadores, es así que en esta investigación no experimental, transversal descriptiva tuvo como objetivo determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa Negociación Agrícola del distrito de Íllimo en marzo de 2016, según edad, sexo y cargo que desempeña.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

Según los resultados obtenidos en el trabajo de investigación titulado, Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018. En función a los objetivos planteados. Respecto al objetivo general, se encontró que existe relación significativa considerable entre la Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018, teniendo como resultado un p- valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); y un coeficiente de correlación de Rho Spearman, ( $Rho = ,781$ ); Indicando que, al promover una cultura organizacional estable , habrá mayor satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto.

Con respecto al primer objetivo específico, indica que sí existe una relación significativa positiva muy fuerte entre la comunicación y satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018, teniendo como resultado un p-valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de Rho Spearman, ( $Rho = ,970$ ); Indicando que, cuanto más se desarrolle la comunicación en la organización, habrá mayor satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto.

Asimismo, el segundo objetivo específico, indica que sí existe una relación significativa positiva muy fuerte entre calidad y satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018, teniendo como resultado un p-



valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de Rho Spearman, ( $Rho = ,971$ ); Indicando que cuanto más exista una mejor calidad en el trabajo, en el cumplimiento de metas, tecnología, trato al personal, habrá mayor satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto.

Con respecto, al tercer objetivo específico, indica que sí existe una relación significativa positiva muy fuerte entre capacidades directivas y satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018, teniendo como resultado un p- valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de Rho Spearman, ( $Rho = ,973$ ); Indicando que, a mayor desarrollo de capacidades directivas, mayor satisfacción laboral, habrá mayor satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto.

Asimismo, el cuarto objetivo específico, indica que sí existe una relación significativa positiva muy fuerte entre Identidad y Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018, teniendo como resultado un p-valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de Rho Spearman, ( $Rho = ,981$ ); Indicando que cuando está bien planteado, y los colaboradores conocen la misión y visión de la organización, pues sentirán satisfacción con su trabajo en la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto.

Con respecto, al quinto objetivo específico, indica que sí existe una relación significativa positiva muy fuerte entre reconocimiento y/o incentivos y satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018, teniendo como resultado un p- valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de Rho Spearman, ( $Rho = ,973$ ); Indicando que, el reconocimiento e incentivo en una organización, mantiene a los

colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, valorados, motivados y satisfechos.

Finalmente, el sexto objetivo específico, indica que sí existe una relación significativa positiva muy fuerte entre contribución personal y satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018, teniendo como resultado un p- valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de Rho Spearman, ( $Rho = ,980$ ); Indicando que, cuanto más sea la contribución de los colaboradores, habrá mayor satisfacción laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto.

También podemos mencionar los resultados estadísticos, obtenidos de los indicadores de mayor número de frecuencia y porcentaje de insatisfacción de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018; donde muestra claramente el comportamiento y la conducta de la organización de manera deficiente y carece de atención hacia sus colaboradores. Demostrando debilidad en los Programas de Calidad, con un porcentaje de 37.2 %; como también en los Incentivos Económicos, con un porcentaje de 32.5%; existe explotación y carga de trabajo con un porcentaje de 37.2% y finalmente los colaboradores muestran un 31.2% de incomodidad al no ser reconocido las horas extras de trabajo.

## **5.2 Recomendaciones**

Después de haber concluido el presente estudio de investigación de los colaboradores de la Municipalidad Provincial San Martín – Tarapoto 2018. Se plantea las siguientes recomendaciones:

Una vez conocido la situación problemática y las debilidades que carece la institución, según los resultados descriptivos obtenidos estadísticamente, se sugiere al Alcalde y a los responsables que son participe en las tomas de decisiones, mejorar y brindar mayor atención

a los programas de calidad, ya que es de mayor importancia en una institución porque permite medir el grado o nivel de competitividad de servicio; (ayuda a mejorar la atención al público). También se sugiere dar importancia, los reconocimientos y/o incentivos a los colaboradores según el cargo que desempeñan; puede ser económico, carta de reconocimiento o felicitaciones, obsequios y puede ser recompensado también con días libres. La intención es que los colaboradores se sientan valorados y complacidos. Evaluar el horario de trabajo y hacer cumplir según como indica el reglamento de la jornada laboral de los trabajadores, evitando así que los colaboradores se saturen o se sobrecarguen de trabajo y no sentirse explotados.

La finalidad es, cubrir sus necesidades de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto 2018; mantenerlos satisfechos, motivados, incentivados y sobre todo contentos por el trabajo que desarrollan. Los colaboradores satisfechos en la Municipalidad, se entregarán por completo en el trabajo, serán eficientes y productivos. Estos comportamientos convienen a la Municipalidad para poder llegar a sus objetivos y metas programadas.

## Referencias

- Campos. (2016). Nivel de Satisfacción Laboral en los Trabajadores de una Empresa Agrícola. Distrito de Íllimo, 2016.
- Casana. (2015). “Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy.”
- Chung. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el Liderazgo y la Gestión del Conocimiento, en las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016.
- Gálvez, Grimaldi, Sánchez, F. Y G. (2017). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral: Propiedades Psicométricas de una Escala en Centros de Fitness, 6.
- Hernández. (2016). La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en el Área de Cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo.
- Hernández, F. (2014). Libro de Investigación, 1–600.
- Hernández, M. (2008). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (icoc), 15.
- Hilario. (2017). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Planeamiento & Gestión S.A.C. de la ciudad de Lima, 2017.
- Huamán. (2016). Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Morales, 2016.
- Jaimes, T. (2017). Estudio de los Vínculos entre Cultura Organizacional y Calidad de los Servicios Educativos en la Imagen Institucional de una Universidad Privada Confesional, P. 20.

- Llacchua. (2015). Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, 2015.
- Montero, M. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Empresa Oncorad de Chiclayo del 2016.
- Perez. (2011). Satisfacción Laboral una Revisión Actual de la Aplicación del Concepto de Satisfacción Laboral y su Evaluación – Hacia un Modelo Integrador.
- Quispe. (2016). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este. Lima, 2016.
- Sinarahua. (2017). Relación de la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Fundación para el Desarrollo de la Selva (FUDES) de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, 2016.
- Tinoco, Q (2014). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el Marco de la Acreditación Universitaria., 11.
- Torre, D. La. (2016). Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016.
- Torres. (2017). Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de un Centro de atención al Ciudadano, Lima – 2017.
- Vera, M. (2014). Cultura Organizacional y Efectividad en las Pequeñas Empresas Constructoras de Puebla, México, 79–92.

# **Anexos**

Anexo 1 Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DISEÑO
	Existe relación significativa entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?	Determinar la relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.	Existe relación significativa entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018	X-----Y
Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.	¿Existe relación significativa entre Comunicación y Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?	Determinar la relación entre la: Comunicación y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.	Existe relación significativa entre Comunicación y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.	X1-----Y
	¿Existe relación significativa entre la Calidad y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?	Determinar la relación entre la Calidad y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.	Existe relación significativa entre la Calidad y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.	X2-----Y

<p>¿Existe relación significativa entre las Capacidades Directivas y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?</p>	<p>Determinar la relación entre las Capacidades Directivas y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.</p>	<p>Existe relación significativa entre Capacidades Directivas y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.</p>	<p>X3-----Y</p>
<p>¿Existe relación significativa entre la Identidad y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?</p>	<p>Determinar la relación entre la Identidad y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.</p>	<p>Existe relación significativa entre la Identidad y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.</p>	<p>X4-----Y</p>
<p>¿Existe relación significativa entre Reconocimientos y/o Incentivos y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?</p>	<p>Determinar la relación entre Reconocimientos y/o Incentivos y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.</p>	<p>Existe relación significativa entre Reconocimientos y/o Incentivos y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.</p>	<p>X5-----Y</p>



---

¿Existe relación significativa entre Contribución Personal y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018?

Determinar la relación entre Contribución Personal y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.

Existe relación significativa entre Contribución Personal y la Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.

X6-----Y

Anexo 2 Matriz instrumental

TEMA	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS	
Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.	Cultura Organizacional	Comunicación	Comunicación ágil	1	Municipalidad Provincial de San Martín	Encuesta	
			Comunicación clara y directa	2			
			Trabajo de equipo	3			
			Valorar esfuerzos directivos	4			
			Calidad de la empresa	5			
			Reuniones de trabajo	6			
		Calidad	Actualización	7			
			Tecnología	8			
			Objetivos	9			
			Metas	10			
			Nivel de excelencia	11			
			Valores de la empresa	12			
			Capacidades Directivas	Competente			13
				Formas de trabajo			14
				Inteligencia			15
				Éxito y eficacia			16

			Formación	17		
			Respeto	18		
			Misión	19		
			Objetivos	20		
	Identidad		Historia	21		
			Visión	22		
			Identificación	23		
			Incentivos adecuados	24		
	Reconocimientos y/o Incentivos		Contribución	25		
			Trabajo reconocido	26		
			Realización	27		
			Desarrollo Profesional	28		
			Labor Útil	29		
			Trabajo bien hecho	30		
	Contribución Personal		Valioso	31		
			Pieza clave	32		
			Habilidades	33		

TEMA	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS
------	-----------	-------------	-------------	-------	------------------------	--------------

Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.	Satisfacción Laboral	Condición física y/o materiales	Distribución	1	Municipalidad Provincial de San Martín	Encuesta
			Ambiente	2		
			Comodidad	3		
			Ubicación	4		
		Beneficios laborales y/o Remuneraciones	Sueldo	5		
			Incomodidad	6		
			Sueldo aceptable	7		
		Políticas administrativas	Expectativas económicas	8		
			Trato	9		
			Sensación	10		
			Horario	11		
			Esfuerzos	12		
			Desempeño	13		
			Relaciones sociales	Trabajo agradable		
		Distancia		15		
		Solidaridad		16		
		Desarrollo personal	Trabajo Justo	17		
			Desarrollo individual	18		
			Resultados	19		
			Autorrealización	20		
			Trabajo Confortable	21		

---

	Tarea valioso	22
	Útil en el trabajo	23
Desarrollo de Tareas	Aburrimiento	24
	Trabajo a gusto	25
	Actividad Complacido	26
	Comprensivo	27
Relación con la autoridad	Disposición	28
	Cordial	29
	Valorar esfuerzos	30

---

## Anexo 3 Instrumentos

### I.- INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Marque con una X el número que corresponda a su respuesta,

#### 1. Género

Masculino (1)          Femenino (2)

#### 2. Edad del encuestado

a) Menos de 22 años (1)    b) 23 – 27 años (2)    c) 28 – 33 años (3)

d) 34 – 39 años (4)    e) 40 – 45 años (5)    f) 46 a más (6)

#### 3. Estado civil

a) Casado ( 1 )    b) Soltero ( 2 )    c) Divorciado ( 3 )    d) Conviviente ( 4 )

#### 4. Religión

a) Católico (1)    b) Protestante (2)    c) Adventista (3)    d) otros (4)

#### 4. Grado de instrucción

a) Primaria (1)    b) Secundaria (2)    c) Superior (3)

#### 5. Tiempo de servicio

a) 6 meses a 1 año ( 1 )    b) 2 a 4 años ( 2 )    c) 5 a 8 años ( 3 )    d) 9 a más ( 4 )

## II. INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:

Cada ítem tiene cinco posibles respuestas, marque con una X el número de la columna que corresponda a su respuesta.

Total, acuerdo	En acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Total, desacuerdo
1	2	3	4	5

	Ítems					
	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>					
	<b>Comunicación</b>	1	2	3	4	5
1	La existencia de canales de comunicación ágiles, garantizan el éxito de nuestro trabajo.					
2	En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.					
3	Todos los departamentos de la institución trabajamos como un solo equipo.					
4	En la institución valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.					
5	Los programas de calidad de la institución funcionan adecuadamente					
6	Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente los temas a tratar					
7	La institución se preocupa porque yo esté actualizado					

	<b>Calidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	La tecnología utilizada en la institución está dirigida al logro de los objetivos					
9	Los objetivos que nos planteamos siempre son alcanzados					
10	Las metas que nos proponemos siempre son alcanzadas					
11	El personal de nuevo ingreso realizan las funciones con la preparación suficiente y aceptación para poder conseguir un nivel de excelencia					
12	Los valores de la institución son respetados y guían nuestra vida personal.					
13	La preparación de los directivos de la institución es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima					
	<b>Capacidades Directivas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14	El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.					
15	El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
16	Para mí, el jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.					
17	El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores.					
18	El jefe inmediato cuenta con mi respeto					
	<b>Identidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19	Conozco la misión de la institución y trabajo por ella.					
20	Conozco los objetivos de la institución					
21	Conozco la historia de la institución y sus logros más importantes					



22	La visión de la institución es clara y precisa.					
23	Me siento identificado(a) plenamente con la institución					
	<b>Reconocimientos y/o Incentivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24	Los incentivos económicos que nos proporciona la institución son adecuados.					
25	La institución reconoce el significado de la contribución que hago.					
26	Siento que mi trabajo es reconocido.					
27	Me siento realizado al trabajar en esta institución					
28	Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la institución					
	<b>Contribución Personal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
29	Me siento muy útil en el trabajo					
30	Mi trabajo bien hecho hace la diferencia					
31	El trabajo que hago es muy valioso para la institución					
32	Me siento pieza clave en la institución					
33	Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo					

### III. INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:

Cada ítem tiene cinco posibles respuestas, marque con una X el número de la columna que corresponda a su respuesta.

Total, acuerdo	En acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Total, desacuerdo
1	2	3	4	5

	Ítems					
	<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					
	<b>Condición física y/o materiales</b>	1	2	3	4	5
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2	El ambiente donde trabajo es confortable.					
3	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
4	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
	<b>Beneficios laborales y/o Remuneraciones</b>	1	2	3	4	5
5	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
6	Me siento mal con lo que hago					
7	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
8	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					

	<b>Políticas administrativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
10	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
11	Me disgusta mi horario					
12	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias					
	<b>Relaciones sociales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
14	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
15	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo					
16	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
	<b>Desarrollo personal</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
18	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente					
19	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
20	Mi trabajo me hace sentir realizado					
21	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)					
	<b>Desarrollo de Tareas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra					
23	Me siento realmente útil con la labor que realizo					

24	Mi trabajo me aburre					
25	Me gusta el trabajo que realizo					
26	Me siento complacido con la actividad que realizo					
	<b>Relación con la Autoridad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27	Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)					
28	Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo					
29	La relación que tengo con mis superiores es cordial					
30	Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Anexo 4 Carta de aceptación



**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE SAN MARTÍN**

Tarapoto, 12 de Julio del 2018

CARTA N° 093 -2018-ORH-MPSM

Señor :  
JOSE LUIS RODRIGUEZ RIOS  
Bach. Administración y Negocios Internacional UPEU-Filial Tarapoto  
CIUDAD.-

ASUNTO : Autorización  
REF. : Carta S/N, Reg. 09608

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarle cordialmente y en atención al documento de la referencia, se le **AUTORIZA** recabar información para la elaboración de Tesis, a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, la misma que servirá para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
SAN MARTÍN  
.....  
Gregorio Oswaldo Carvallo Díaz  
JEFE (E) OFICINA DE RECURSOS HUMANOS



GOCD/JORH-MPSM  
c.c.  
Archivo.(2)

Jr. Gregorio Delgado N° 260, Tarapoto  
www.mpsm.gob.pe  
(042) 522351 / mpsm@mpsm.gob.pe



## MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN

Tarapoto, 12 de Julio del 2018

CARTA N° 092-2018-ORH-MPSM

Señor :  
TEDDY AREVALO NAVARRO  
Bach. Administración y Negocios Internacional UPEU-Filial Tarapoto  
CIUDAD:

ASUNTO : Autorización  
REF. : Carta S/N, Reg. 09607

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarle cordialmente y en atención al documento de la referencia, se le **AUTORIZA** recabar información para la elaboración de Tesis, a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, la misma que servirá para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
SAN MARTÍN  
Gregorio Utravido Corraño Díaz  
JEFE DEL OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

60CD/JORH-MPSM  
c.c.

Anexo 5 Validez de instrumentos

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad establecer el Índice de depresión, el mismo será aplicado a estudiantes universitarios de Lima Metropolitana, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado: **Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.**

**Instrucciones**

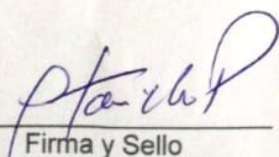
La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

JuezNº: 01 Fecha actual: 03/12/2018

Nombres y Apellidos de Juez: José Tarrillo Paredes

Institución donde labora: UPEU

Años de experiencia profesional o científica: 7 años

  
Firma y Sello

**Ing. José Tarrillo Paredes**  
DNI. 40223528  
MAESTRO

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ( )

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ( )

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

6) Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI (X)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....



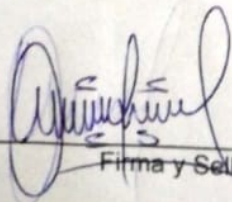
.....  
**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO**  
**(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad establecer el índice de depresión, el mismo será aplicado a estudiantes universitarios de Lima Metropolitana, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado: **Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.**

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

JuezNº: 02 Fecha actual: 30/11/18  
Nombres y Apellidos de Juez: Jose Soel Cruz Terrillo  
Institución donde labora: Universidad Peruana Unión  
Años de experiencia profesional o científica: 4 años

  
Firma y Sello

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI (✓)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (✓)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ( )

NO (✓)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ( )

NO (✓)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (✓)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

6) Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI (✓)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

.....


**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad establecer el índice de depresión, el mismo será aplicado a estudiantes universitarios de Lima Metropolitana, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del instrumento titulado: **Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto, 2018.**

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, tendenciosidad o sesgo en su formulación y dominio del contenido.** Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

JuezNº: 03 Fecha actual: \_\_\_\_\_  
Nombres y Apellidos de Juez: Anaís Arce Rosera  
Institución donde labora: Universidad Peruana Unión  
Años de experiencia profesional o científica: 60 años

  
\_\_\_\_\_  
Firma y Sello

CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
DICTAMINADO POR EL JUEZ

1) Está de acuerdo con las características, forma de aplicación y estructura del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI (X)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ( )

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ( )

NO (X)

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) Las opciones de respuesta están suficientemente graduados y pertinentes para cada ítem o reactivo del INSTRUMENTO?

SI (X)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

6) Los ítems o reactivos del instrumento tienen correspondencia con la dimensión al que pertenece en el constructo?

SI (X)

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....