

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



*Una Institución Adventista*

## **Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales - Tarapoto, 2018**

Por:

Max Ronald Pinedo Dávila

Asesor:

Mg. Renzo Felipe Carranza Esteban

**Lima, marzo de 2019**

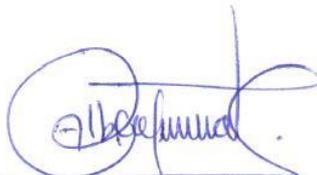
*Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales - Tarapoto, 2018*

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Educación con  
Mención en Administración Educativa

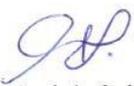
JURADO DE SUSTENTACIÓN

  
Dra. Lili Albertina Fernandez Molocho  
Presidente

  
Mg. Alberto Corimayhua Condori  
Secretario

  
Mg. Renzo Felipe Carranza Esteban  
Asesor

  
Mg. Yaneth Kelita Bailón Miranda  
Vocal

  
Mg. Saulo Andrés Salinas Arias  
Vocal

Lima, 24 de marzo de 2019

## ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

Yo **RENZO FELIPE CARRANZA ESTEBAN**, identificado con DNI N° 42920208, dictaminador y asesor de la UPG de Ciencias Humanas y Educación de la Universidad Peruana Unión;

### DECLARO:

Que la tesis titulada: *“Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales – Tarapoto, 2018”*, constituye la memoria que presenta **MAX RONALD PINEDO DÁVILA**, para obtener el grado académico de Maestro en Educación con mención en Administración Educativa y ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), a los 24 días del mes de marzo de 2019.



---

MG. RENZO FELIPE CARRANZA ESTEBAN

Asesor

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres, por ser mi ejemplo de esfuerzo, perseverancia y dedicación.

A mi familia, por su comprensión y sacrificio realizado para hacer realidad este sueño.

## **Agradecimientos**

A Dios por sus bendiciones, misericordia y por conducir con bien hasta la culminación de los estudios, la continuación de sus divinas enseñanzas.

A mi asesor de tesis, Mg. Renzo Carranza Esteban, por su apoyo profesional y orientaciones acertadas para culminar con éxito la investigación.

A la directiva del Colegio Francisco Izquierdo y María Ulises por haberme brindado las facilidades de realizar la investigación.

A los docentes que voluntariamente brindaron la información.

## Contenido

|  |          |
|--|----------|
| Dedicatoria .....  | iv       |
| Agradecimientos.....                                     | v        |
| Índice de tablas .....                                   | ix       |
| Indice de anexos .....                                   | x        |
| Resumen .....  | xi       |
| Abstract.....  | xii      |
| Capítulo I. El problema de investigación y otros.....    | 1        |
| 1.1. Planteamiento del problema.....                     | 1        |
| 1.1.1. Descripción de la situación problemática .....    | 1        |
| 1.1.2. Planteamiento y formulación del problema.....     | 4        |
| 1.1.2.1. Problema Principal .....                        | 4        |
| 1.1.2.2. Problemas secundarios .....                     | 4        |
| 1.2. Finalidad e importancia de la investigación .....   | 5        |
| 1.2.1. Propósito .....                                   | 5        |
| 1.3. Objetivos de la investigación .....                 | 6        |
| <b>1.3.1. Objetivo general .....</b>                     | <b>6</b> |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....                        | 6        |
| 1.4. Hipótesis.....                                      | 6        |
| 1.4.1. Hipótesis principal .....                         | 6        |
| 1.4.2. Hipótesis derivadas .....                         | 7        |
| 1.5. Variables de estudio .....                          | 7        |
| 1.5.1. Variable predictora .....                         | 7        |
| 1.5.2. Variable criterio .....                           | 7        |
| 1.5.3. Operacionalización de variables.....              | 7        |
| Capítulo II. Fundamento teórico de la investigación..... | 10       |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1. Antecedentes de investigación.....  | 10        |
| 2.2. Marco teórico.....  | 16        |
| 2.2.1. Conceptos sobre cultura organizacional.....   | 16        |
| 2.2.2. Conceptos sobre satisfacción laboral.....   | 20        |
| 2.2.3. Teorías sobre satisfacción laboral.....   | 23        |
| 2.2.4. Dimensiones de satisfacción laboral.....  | 27        |
| 2.3.5. Metodologías de evaluación de satisfacción laboral.....   | 29        |
| 2.2.6. Teorías sobre cultura organizacional.....   | 30        |
| Capítulo III. Metodología de la investigación.....   | 44        |
| 3.1. Tipo de estudio.....  | 44        |
| 3.1.1. Diseño de investigación.....  | 44        |
| 3.2. Definición de población y muestra.....  | 44        |
| 3.2.1. Delimitación espacial y temporal.....   | 44        |
| 3.2.2. Definición de la población.....   | 44        |
| 3.3. Técnica de muestreo.....  | 45        |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....  | 45        |
| 3.4.1. Instrumentos para la recolección de datos.....  | 45        |
| Capítulo IV. Análisis de resultados.....   | 47        |
| <b>4.1. Análisis descriptivo de los datos.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>4.1.1. Resultados del análisis descriptivo de la cultura organizacional.....</b>                            | <b>47</b> |
| 4.1.2. Análisis comparativo de la cultura organizacional según las variables sociodemográficas.....            | 48        |
| 4.1.3 Resultados del análisis descriptivo de los niveles de satisfacción laboral y variables demográficas..... | 51        |
| 4.1.4. Resultados sobre la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral.....                   | 53        |
| Discusión.....   | 54        |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| Conclusiones.....          | 57 |
| Recomendaciones.....       | 59 |
| Lista de referencias ..... | 61 |
| Anexos .....               | 81 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1</b> operacionalización de la variable cultura organizacional .....  | 8  |
| <b>Tabla 2</b> operacionalización de la variable satisfacción laboral.....   | 9  |
| <b>Tabla 3</b> Niveles de cultura organizacional y sus dimensiones de los docentes de colegios estatales del distrito de Morales. .... | 47 |
| <b>Tabla 4</b> Niveles de cultura organizacional y sus dimensiones, según sexo. ....   | 49 |
| <b>Tabla 5</b> Niveles de cultura organizacional y sus dimensiones, según edad. ....   | 50 |
| <b>Tabla 6</b> Niveles de satisfacción laboral de los docentes de los colegios estatales del distrito de Morales. ....                 | 51 |
| <b>Tabla 7</b> Niveles de satisfacción laboral y sus dimensiones, según sexo. ....   | 52 |
| <b>Tabla 8</b> Niveles de cultura organizacional y sus dimensiones, según edad. ....   | 52 |
| <b>Tabla 9</b> Coeficientes de correlación entre cultura organizacional, sus dimensiones y satisfacción laboral. ....                  | 53 |

## Indice de anexos

|   |    |
|---|----|
| <b>Anexo 1</b> Propiedades psicométricas de la Escala de Cultura Organizacional de Denison..... | 81 |
| <b>Anexo 2</b> Propiedades psicométricas de la Escala de Satisfacción laboral .....             | 83 |
| <b>Anexo 3</b> Criterio de jueces.....  | 84 |
| <b>Anexo 4</b> Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison .....                          | 85 |
| <b>Anexo 5</b> Escala de satisfacción laboral de David McClelland .....                         | 89 |
| <b>Anexo 6</b> Consentimiento informado.....  | 90 |
| <b>Anexo 7</b> Carta de autorización .....  | 91 |
| <b>Anexo 8</b> Matriz de consistencia .....   | 93 |

## Resumen

El objetivo de este estudio fue determinar si existe relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018. Se utilizó un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional. La muestra de estudio estuvo compuesta por 73 docentes de los colegios (Francisco Izquierdo y María Ulises). Instrumentos: Escala de Cultura Organizacional de Dennison contiene 60 ítems distribuidos en 4 dimensiones: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión y la Escala de Satisfacción laboral de Herzberg contiene 18 y deben. Las propiedades psicométricas indicaron que los instrumentos presentan validez y confiabilidad. Por otro lado, los datos fueron procesados en el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 21.0, realizando análisis descriptivos y de correlación. Los resultados evidencian que existe una relación directa y altamente significativa entre Cultura organizacional y satisfacción laboral ( $r = 0.410$ ,  $p < 0.01$ )

**Palabras claves:** Cultura organizacional, satisfacción laboral, docentes, profesores.

## **Abstract**

The objective of this study was to determine if there is a significant relationship between organizational culture and job satisfaction in teachers of state institutions in the district of Morales, 2018. A non-experimental design of a correlational descriptive type was used. The study sample was composed of 73 teachers from the schools (Francisco Izquierdo and María Ulises). Instruments: Dennison Organizational Culture Scale contains 60 items distributed in 4 dimensions: Involvement, Consistency, Adaptability and Mission and the Herzberg Labor Satisfaction Scale contains 18 and must. Psychometric properties indicated that the instruments have validity and reliability. On the other hand, the data were processed in the statistical package SPSS (Statistical Package for the Social Sciencies) version 21.0, performing descriptive and correlation analyzes. The results show that there is a direct and highly significant relationship between organizational culture and job satisfaction ( $r = 0.410$ ,  $p < 0.01$ )

**Keywords:** Organizational culture, job satisfaction, teachers, teachers.

## **Capítulo I. El problema de investigación y otros**

### **1.1. Planteamiento del problema**

#### **1.1.1. Descripción de la situación problemática**

En la actualidad la ciencia va avanzando cada día más de manera sorprendente, asimismo el desarrollo científico y su uso; a diario continúa siendo enormemente impresionante y cada vez más se incrementa la curiosidad de emprender y ser parte de esta aventura; es así que, en los últimos años, los investigadores muestran interés por el estudio de las organizaciones.

En estos tiempos, el consumismo y el posmodernismo avanza a miles de kilómetros, y la sociedad va introduciéndose al mundo de la globalización; esta, en las organizaciones conservadoras, ha traído complejidades pues los procesos, procedimientos antiguos han quedado obsoletos. Esto ha generado que las organizaciones cada vez más sean flexibles y eficientes que puedan administrar y planificar estratégicamente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos para los cuales habían sido creadas (Hernández, 2013).

En tal sentido la Cultura Organizacional es determinante en el progreso de toda institución pues a partir de ella se empieza a entender adecuadamente los hechos sociales que suceden a diario en la organización; también aporta en la gestión del talento humano y administrativa.

Sin embargo, en la actualidad algunas organizaciones no comprenden la importancia de promover niveles adecuados de clima laboral y compromiso organizacional, siendo estos pilares estratégicos en las empresas.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras. (Hinojosa, 2010, p. 3).

En este sentido, las empresas necesitan realizar una autoevaluación a fin de conocer, sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, como también analizar con que recurso humano cuenta (como se siente, cuáles son sus expectativas, etc), todo esto permitirá un planeamiento estratégico (Turpo, 2014; Esteban, 2014).

Por consiguiente, podemos observar que a través de la historia el ser humano ha desarrollado un papel importantísimo en las instituciones, demostrando todo de sí para cumplir con las metas trazadas y responder a los objetivos institucionales; sin embargo las instituciones, muchas veces lo han tratado como un objeto y han dejado de lado sus derechos, sus beneficios, generando así insatisfacción laboral.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) la economía en América Latina y el Caribe ha crecido en un 6%; sin embargo, la satisfacción laboral se ha visto vulnerable debido a factores como el clima y la cultura organizacional.

Asimismo, los trabajadores en el Perú no son ajenos a esta realidad, pues presentan niveles de insatisfacción laboral, prueba de ello son las huelgas que se

han desatado en los últimos meses, donde se reclama mejores salarios, mejor estilo de vida, por ejemplo, los médicos, la minería y el campo educativo, entre otros.

El Ministerio de Turismo realizó un análisis del clima laboral y la satisfacción laboral, encontrando insatisfacción en el colectivo de trabajadores (72%). Asimismo, el (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2009) encontró que el 55.6 % de los trabajadores de las empresas privadas de Lima Metropolitana se encuentran insatisfechos.

De igual modo la región de San Martín, tampoco es ajena a la insatisfacción laboral, prueba de ello se refleja a través de los sindicatos quienes reclaman derechos, beneficios y quieren ser escuchados.

Entonces, se pone en manifiesto que todas las organizaciones se diferencian entre sí (personalidad propia) y repercute en el comportamiento de empleado. Por lo tanto, “los líderes deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal” (Hinojosa, 2010, p. 4).

En este sentido, las personas que dirigen una organización y/o tienen a cargo un grupo de personas; deben saber gestionar el talento humano pues las habilidades y destrezas que muestran serán clave en el avance empresarial. Asimismo, es necesario entender que la satisfacción del trabajador es sumamente importante, pues la percepción (negativa o positiva) predispone la identificación, compromiso y productividad laboral (Hinojosa, 2010).

Existen pocos estudios que analicen la cultura organizacional y satisfacción laboral en profesores, en nuestro país, como también en nuestra región. Por tal motivo el siguiente estudio, busca analizar la relación que existe entre las variables ya mencionadas y analizar de cerca este fenómeno en el Colegio Francisco Izquierdo Ríos de Tarapoto y María Ulises Pinedo, donde docentes de diversa condición laboral y que vienen de diversos lugares del Perú se desenvuelven día a día enseñando al futuro del mañana.

### **1.1.2. Planteamiento y formulación del problema**

#### **1.1.2.1. Problema Principal**

Frente a lo descrito surge la siguiente interrogante:

¿Existe relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018?

#### **1.1.2.2. Problemas secundarios**

- a) ¿Existe relación significativa entre implicación y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018?
- b) ¿Existe relación significativa entre consistencia y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018?
- c) ¿Existe relación significativa entre adaptabilidad y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018?
- d) ¿Existe relación significativa entre misión de la cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones del distrito de Morales, 2018?

## **1.2. Finalidad e importancia de la investigación**

### **1.2.1. Propósito**

La cultura organizacional es relevante, implica conocer el comportamiento del personal que labora en las organizaciones, es la que potencia aspectos como la eficacia, innovación y adaptación (Valle, 1995).

Aspectos importantes en toda organización (empresa) es el contar con recursos humanos, así como financieros y tecnológicos. Ello ha inspirado a diversos investigadores a tratar de explicar los fenómenos que se llevan a cabo en toda organización. En este sentido es necesario analizar y comprender la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del Colegio Francisco Izquierdo y Colegio María Ulises Pinedo y determinar la relación entre estos temas, para adoptar decisiones futuras relacionadas a los recursos humanos, algo que es importantísimo para poder visualizar un panorama más sostenible en el desarrollo institucional.

Así también permitirá, orientar medidas y esfuerzo para poder mejorar el trabajo en equipo, el relacionamiento entre compañeros de trabajo y tener una idea de la percepción que tienen los trabajadores de su organización.

Los resultados de la investigación pretenden provocar la preocupación de los dirigentes del colegio, sobre las áreas laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura y la satisfacción laboral son factores determinantes en la eficacia administrativa, además el comportamiento y la percepción que tenga este de la organización. Las conclusiones de la investigación, servirán para la toma de decisiones relacionadas a los recursos humanos y para

poder definir uno de los pilares de toda organización y sobre el cual, muchos estudiosos y expertos, quieren poder explicar.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar si existe relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar si existe relación significativa entre implicación y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.
- b) Determinar si existe relación significativa entre consistencia y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.
- c) Determinar si existe relación significativa entre adaptabilidad y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.
- d) Determinar si existe relación significativa entre misión y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.

### **1.4. Hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis principal**

Existe relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.

### 1.4.2. Hipótesis derivadas

- a) Existe relación significativa entre implicación y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.
- b) Existe relación significativa entre consistencia y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.
- c) Existe relación significativa entre adaptabilidad y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.
- d) Existe relación significativa entre misión de la cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.

### 1.5. Variables de estudio

#### 1.5.1. Variable predictora

**X = Cultura Organizacional:** está compuesta por una serie de supuestos y creencias compartidas por los miembros sobre

#### 1.5.2. Variable criterio

**Y = Satisfacción laboral:** Es el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos (satisfacción propiamente dicha) o negativos (insatisfacción). Así mismo es la actitud que tienen un componente cognitivo, afectivo y otro conductual, puesto que lo consideran como una actitud, frente al trabajo.

#### 1.5.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

*operacionalización de la variable cultura organizacional*

| Variable  | Definición conceptual  | Dimensiones   | Definición conceptual   | Definición operacional  | Ítems  |
|---|--|---------------|---|---|--|
| Variable Predictora<br><br>Cultura organizacional | La cultura organizacional está compuesta por una serie de supuestos y creencias compartidas por los miembros sobre | Implicación   | Es el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización, aquí se considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todo ámbito para esto se brinda capacitaciones en distintas áreas de la organización.  | Cuestionario de cultura organizacional de Denison. Está compuesta por 60 ítems agrupados en 4 dimensiones culturales, de aceptada influencia en la efectividad organizacional | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15.         |
|   |  | Consistencia  | Es una fuente poderosa de estabilidad o equilibrio (firmeza), e integración interna que resulta de un marco mental común y de un grado alto de conformidad. Se considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Esta característica hace que la organización posea una cultura distintiva y fuerte, esto influye significativamente en el comportamiento de las personas. |   | 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 |
|   |  | Adaptabilidad | Es la capacidad de la organización de responder a los cambios del entorno y responder las nuevas exigencias de los clientes. (Atiende y responde), las organizaciones adaptables son impulsadas x sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes y experimentan crecimiento en las ventas y de su porción de mercado.   |   | 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45 |
|   |  | Misión        | Es el sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. En conclusión, la misión muestra hasta donde la organización ha definido una dirección a largo plazo, respecto a si mismo   |   | 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60 |

Tabla 2

*Operacionalización de la variable satisfacción laboral*

| Variable             | Definición conceptual  | Dimensiones  | Definición operacional   | Ítems   |
|----------------------|--|--------------|--|---|
| Variable de criterio | Es el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos (satisfacción propiamente dicha) o negativos (insatisfacción). Así mismo es la actitud que tienen un componente cognitivo, afectivo y otro conductual, puesto que lo consideran como una actitud, frente al trabajo. | Higiénico    | Escala de Motivación laboral de David McClelland.<br>Mide el grado de motivación que le producen los distintos aspectos de su trabajo. | 3, 4, 5, 6,<br>7, 8, 9,<br>10, 11,<br>12, 13,<br>14 |
| Satisfacción laboral |  | Motivacional |  | 1, 2, 15,<br>16, 17,<br>18                          |

## **Capítulo II. Fundamento teórico de la investigación**

### **2.1. Antecedentes de investigación**

Villalobos (2013) elaboró la investigación titulada: “Relación entre la Cultura Organizacional, el Marketing Interno y la Calidad Académica de los docentes de la Facultad de Educación de la UNMSM”. El objetivo fue describir tres variables del ámbito de la administración educativa como es la cultura organizacional, marketing interno y calidad académica. A través de un diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 80 docentes. Se aplicaron tres instrumentos de evaluación. El resultado muestra que existe una correlación significativa y positiva entre estas variables y que los docentes asociados y auxiliares presentan los puntajes más elevados.

Schadeck, Grzybovski, Beltrame & Mozzato (2016) en su trabajo titulado “Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos”. El objetivo de esta investigación fue describir y analizar los sistemas simbólicos presentes en la en el análisis organizacional desde la perspectiva de los elementos importantes. La relevancia del tema para el campo reside en el hecho de que se trata de una metáfora que puede ser utilizada de forma enriquecedora para la comprensión de los sistemas simbólicos y significados circulantes en diferentes organizaciones en el contexto brasileño. El recorrido teórico contempla la revisión teórica de metáfora en la visión clásica aristotélica. Para comprender los sistemas simbólicos, se utiliza el aporte teórico de Pierre Bourdieu, mientras que la cultura organizacional es interpretada teniendo como base Jean-François Chanlat. Metodológicamente se trata de una investigación exploratoria que tiene como objeto

de estudio y análisis un caso en Rio Grande do Sul. Los resultados evidencian que las imágenes producidas por los pecados capitales orientan una nueva mirada sobre la cultura organizacional en el universo simbólico organizacional, el catolicismo y otras formas de cristianismo son significativos en el cotidiano de las organizaciones.

Añez (2006) desarrolló su investigación titulada “Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios”. El objetivo de su investigación fue determinar la relación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de docentes de una institución superior. La metodología utilizada corresponde al diseño no experimental, descriptivo, de campo, ex post facto, en el cual se utilizaron dos instrumentos previamente validados a una población de docentes de educación superior. Entre los resultados se encontró la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables. Se concluyó que es necesario elaborar inspecciones a fin de elevar los niveles que los profesores tienen en su motivación y alcanzar un mejor desarrollo organizacional.

Rivas y Samra (2006) desarrolló una investigación titulada “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.”. La metodología empleada corresponde a una investigación aplicada descriptiva que trabajo en una población de 164 personas en donde se aplicaron instrumentos validados aplicados a una muestra de 30 personas.

Los resultados más resaltantes muestran que la institución revela una cultura burocrática débil, y un alto nivel de rotación lo que acrecienta la falta de una cultura fuerte, asimismo, se observa que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Finalmente, se concluye que es importante trabajar con modelos que permitan el desarrollo de un mejor desempeño y cultura organizacional.

Castillo (2014) desarrolló una investigación titulada “Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos”. El objetivo utilizado corresponde a un diseño no experimental, correlacional y transeccional. El trabajo se aplicó a 100 trabajadores, de diferentes responsabilidades en la institución. Los instrumentos de evaluación fueron la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, et al. (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price. Los resultados más resaltantes revelan una correlación significativa y positiva entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Los investigadores concluyeron que los trabajadores de los niveles jerárquicos más altos observan la cultura de la institución como positiva y favorable, y con fuertes dosis de motivación y satisfacción.

Gutiérrez (2013) desarrolló una investigación titulada “Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: Bases para futuras investigaciones”. El objetivo de su investigación fue mejorar la situación en lo referente a motivación y satisfacción de los trabajadores de construcción civil en el Perú. La metodología

corresponde al diseño bibliográfico que consistió en la revisión de conceptos y teorías Generales sobre Motivación y la revisión de literatura específica sobre motivación y satisfacción laboral. Entre los resultados se encontró que existe una visión estereotipada del trabajador de construcción, asociada a un bajo estatus social.

Báez (2011) desarrolló una investigación titulada “Elementos que Propician la Satisfacción, Motivación e Involucramiento en el Puesto del Personal de la Primaria Pública Telpochcalli-Edición Única”. El objetivo de la investigación fue obtener información para detectar los factores que influyen en la motivación individual de los profesores y ver como favorecen o limitan su desempeño laboral; así como reconocer las estrategias de motivación presentes en la institución que influyen en su desempeño. La metodología corresponde al diseño correlacional transeccional. Se aplicaron instrumentos como el cuestionario S10/12 de Satisfacción Laboral, el de Motivación e Involucramiento en el Puesto, la Encuesta de Calidad de Vida Laboral y el cuestionario de Escala General de Satisfacción. Se empleó una prueba ANOVA para validar la hipótesis y otorgar mayor fiabilidad al estudio. Entre los resultados se encontró que se debe considerar los elementos que propician la satisfacción, motivación e involucramiento en el puesto, como un medio para el logro de los objetivos organizacionales a través de un mayor bienestar mental y emocional de los docentes.

Sánchez (2016) desarrolló una investigación titulada “Motivación y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de una red de salud de la ciudad de

Chimbote”, el objetivo de su trabajo fue determinar la correlación entre las variables motivación y satisfacción en la organización laboral de la red de salud de Chimbote. La metodología utilizada corresponde al diseño no experimental, correlacional transeccional. Se aplicaron cuestionarios de Motivación MLPA de Steers y Braunsteins (1976) y el cuestionario de satisfacción laboral de Sonia Palma (2006). La prueba estadística aplicada fue de Correlación de Pearson. Entre los resultados encontrados está especialmente en los grados de motivación un 42.5% está en nivel alto, y en los niveles de satisfacción laboral un 44.2% donde predomina el nivel satisfactorio. La conclusión de los investigadores está en que estas variables se relacionan en un grado muy alto, muy significativo y de hecho cuando una crece la otra también.

Ramos (2018) desarrolló su investigación titulada “Diferencias de la percepción de la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo”. El objetivo de la investigación fue determinar las diferencias de la percepción de la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena. La metodología corresponde a investigación aplicada, descriptiva, no experimental transaccional y la técnica de recolección de datos fue la encuesta. La población analizada fueron todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena de la agencia Huancayo, para el estudio no se incluyó al personal tercerizado. Entre los resultados encontraron que existen diferencias significativas entre la variable género y la variable función y percepción de la cultura actual respecto a la percepción de la cultura deseada. Se concluye que si existen

diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo.

Ramos (2018) desarrolló su investigación titulada “Diferencias de la percepción de la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo”. El objetivo de su investigación fue identificar si existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena. La metodología utilizada corresponde al tipo de investigación aplicada, el nivel de investigación fue el estudio descriptivo, el diseño de investigación no experimental transaccional y la técnica de recolección de datos fue la encuesta. La población analizada fueron todos los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena de la agencia Huancayo, para el estudio no se incluyó al personal tercerizado. Entre los resultados se encontró que, si existen diferencias, ya que los géneros: femenino y masculino, donde se presentan diferentes niveles de percepción para la cultura de mercado adhocrática. En el caso de las damas, la cultura que prevalece es la cultura clan, y la cultura jerárquica lo es en los varones. Para el caso de los colaboradores, allí no necesariamente hay diferencias en la percepción de su cultura organizacional. Como conclusión se observa que si hay relación y diferencia entre la percepción de la cultura organizacional en la Caja Piura Huancayo.

Estas investigaciones tienen relación con las variables estudiadas, sin embargo, todavía no se han realizado estudios que midan el grado de asociación entre la cultura

organizacional y la satisfacción laboral en instituciones educativas estatales en Tarapoto.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Conceptos sobre cultura organizacional**

Entre los conceptos más importantes está relacionada a la forma como se comportan los trabajadores y la institución. “La cultura organizacional es aprendida y compartida por los integrantes de la empresa con el fin de solventar los conflictos que se presentan y fundamentalmente para la gestión empresarial” (Rivas et al., 2006, p. 11).

Robbins (1998) relacionaba la cultura organizacional (CO) con el significado que es compartido en una institución. Este significado distingue a una de otras. Es decir, la CO es un factor visible e invisible, tangible e intangible, pero que une a los miembros de una organización en su entorno laboral.

Algunos autores destacan que más que conceptuar a la CO, es necesario considerar que una CO se da en un contexto organizacional, donde se unen procesos de aprendizaje, de comportamiento, de dinámica de cambios, de estímulos e influencias que afectan la conducta de los trabajadores (Madero Gómez & Barboza, 2015).

A decir verdad, la CO es un factor importante de gestión. Muchos investigadores no logran comprender su naturaleza, y por ello, el impacto y los resultados

organizacionales se vuelven más difíciles (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015).

Schein (1988) define la CO como el modelo de “presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas”. Es así interesante que la cultura organizacional impacta en la innovación y en los cambios organizacionales dependiendo del contenido de la cultura organizacional (Jaskyte & Kisieliene, 2006).

García (2006, p. 165) menciona “Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios”.

Añez (2006) menciona que la cultura Organizacional reúne una serie de conceptos tales como: estructura organizacional, misión y visión organizacional, valores compartidos por los miembros, normas y objetivos institucionales, procedimientos de trabajo, comunicación efectiva y la imagen de la institución, las creencias y las actividades compartidas por los miembros de la organización. Todas ellas enmarcadas en un contexto socio-organizacional.

Algunos autores identifican dos subsistemas que se enmarcan en la cultura organizacional, una es la cultura formal que involucra los ideales de la empresa en cuanto a su identidad, valores, creencias y comportamientos; la otra es la cultura

informal que involucra lo que realmente son los integrantes de la empresa (Minsal & Pérez, 2007).

Se trata de un modelo de presunciones desarrolladas por un grupo que le ayudan a enfrentar dificultades y a la adaptación tanto interna como externa (Terán y Lorenzo, 2011). Asimismo, son los aspectos tangibles como rituales, lenguaje, símbolos, mitos, valores que comparten entre los miembros de un equipo organizacional.

Gordon y DiTomaso (1992) informaron que un estudio realizado por antropólogos identificó no menos de 164 significados para la palabra "cultura" en la literatura de antropología. Verbeke, Volgering y Hessels (2012) informaron que encontraron 54 definiciones del término "cultura organizacional", mientras que Cameron y Ettington (1988) identificaron 18. Como reflejo de esta confusión, Denison, Nieminen y Kotrba (2014) observaron que, a pesar de todo, la investigación sobre el tema, todavía no hay una definición ampliamente compartida del término. Los investigadores consideran que la cultura organizacional es todo, desde un sistema sociocultural de estrategias y prácticas (Marcoulides & Heck, 1993) hasta el pegamento que mantiene todo unido mediante patrones de significado compartidos y hasta percepciones compartidas de las prácticas de trabajo organizacional, otros autores incluso argumentan que la cultura no se refiere al comportamiento sino a "fenómenos mentales como la forma en que los individuos de un grupo en particular piensan y valoran la realidad ..." El término cultura organizacional se conceptualiza como todo, desde lenguaje (Barley, Meyer & Gash, 1988; Srivastava, Goldberg, Manian & Potts, 2016) a la emoción (Barsade & O'Neil,

2014) al "esquema cognitivo" (Harris, 1994) a las prácticas corporativas compartidas. El concepto de cultura se ha combinado con los mecanismos que se utilizan para desarrollarlo, como selección, capacitación y procesos de desarrollo, incentivos y estructuras, con diversos resultados, como la motivación, satisfacción y rendimiento y el contenido de la cultura también se ha combinado con la fuerza de la cultura.

Schein (1996), tal vez la figura seminal en el campo, pidió que los investigadores cumplan cuatro condiciones para avanzar en la comprensión de la cultura organizacional. En primer lugar, la investigación cultural debe estar anclada en observaciones concretas del comportamiento real en las organizaciones. En segundo lugar, estas observaciones debían ser coherentes o "mantenerse juntas". En tercer lugar, era necesario que hubiera una definición coherente de cultura que permitiera a los investigadores estudiar el fenómeno. Y, en cuarto lugar, este enfoque debe tener sentido para las preocupaciones de los profesionales que se enfrentan a problemas reales, un edicto que probablemente contribuyó al énfasis en la consultoría que discutimos anteriormente. Sin consistencia en la definición y medición, argumentó, los estudios de cultura simplemente no lograrán agregarse, con diferentes investigadores estudiando constructos diferentes incluso cuando los etiqueten como "cultura". Desafortunadamente, creemos que esta falta de unidad describe el estado actual del campo (Chatman & O'reilly, 2016). Si bien ha habido estudios voluminosos sobre el tema, es difícil ver con claridad qué es lo que realmente entendemos de la cultura. Considere, por ejemplo, el aspecto más estudiado de la cultura: su relación con el desempeño de la organización (Hartnell et al., 2011). Los investigadores no han podido

demostrar consistentemente que la cultura organizacional está relacionada con el desempeño organizacional, dejando incluso este vínculo más básico ambiguo (Chatman, Caldwell, O'Reilly & Doerr, 2014).

### **2.2.2. Conceptos sobre satisfacción laboral**

Una de las definiciones más acertadas es la de Robbins, Stephen y Coulter (2013) donde definen la satisfacción laboral como un proceso que determina el éxito de una organización, proceso o trabajador, en el logro de sus tareas y metas laborales.

La medición de satisfacción laboral brinda información sobre el cumplimiento de metas estratégicas a nivel individual y corporativo (Sum-Mazariegos, 2015). Palaci (2005), comenta que el desempeño laboral es el valor aportan los individuos en un determinado periodo de tiempo.

La satisfacción laboral es un conjunto de acciones concretas. Se trata del cumplimiento de funciones (Montenegro, 2000). El desempeño es la fuerza necesaria que el trabajo demanda (Torres & Zegarra, 2015).

Es un aspecto importante que busca el trabajo en equipo, el liderazgo, el autoaprendizaje entre otros. Werther y Davis (2000), comentan la satisfacción como un proceso donde se mide el rendimiento del empleado en base a procedimientos definidos. Es necesario que los empleados conozcan los resultados esperados que tienen sus líderes.

Chiavenato (2002), lo relaciona a una apreciación sistemática, en función de las actividades que cumple, metas y potencial de desarrollo. De forma simple consiste en

identificar, gestionar y evaluar el rendimiento humano en la organización (Montoya, 2016).

Se podría comentar que se trata de un instrumento que mide la dirección y supervisión y que genera puentes de comprensión y dialogo del empleador con sus trabajadores. La medición del desempeño refleja lo que se espera en términos de confianza, comunicación.

Las metas esperadas y sistemas de premiación. Se trata de la valoración periódica de parte de la empresa a sus trabajadores siempre en relación a los requisitos manifestados (González & Olivares, 2004).

Satisfacción laboral se refiere a la manera como el trabajador realiza sus tareas, es el accionar único del trabajador de lo que se espera y de lo que realmente alcanza (Arce & Gamero, 2016). Se trata de las labores eficientes que un empleado hace frente a las expectativas de su empleador.

En algunos estudios se observa la satisfacción laboral referido a la personalidad de la persona, en aquellos individuos que poseen escrupulosidad se muestra un alto índice de desempeño laboral, a diferencia (Robbins, 1998).

Yuen, Loh, Zhou y Wong (2018) destaca diferentes conceptos sobre Satisfacción laboral. La satisfacción laboral es un concepto ampliamente estudiado en la investigación del comportamiento organizacional, se conceptualiza comúnmente como una variable afectiva que resulta de una evaluación de la experiencia laboral de un individuo (Fritzsche & Parrish, 2005). En un término más simple, la satisfacción laboral

es la medida en que a las personas les gusta su trabajo (Spector, 2008). La satisfacción laboral se puede explicar utilizando la teoría de la equidad.

Lu, Barriball, Zhang & While (2012) destacó asimismo algunos detalles de la conceptualización de satisfacción laboral. La satisfacción laboral es una variable estudiada con más frecuencia en la investigación del comportamiento organizacional, y también una variable central tanto en la investigación como en la teoría de los fenómenos organizacionales que van desde el diseño del trabajo hasta la supervisión (Spector, 1997). El modelo tradicional de satisfacción en el trabajo se centra en todos los sentimientos que un individuo tiene sobre su trabajo. Sin embargo, lo que hace que un trabajo sea satisfactorio o insatisfactorio no depende solo de la naturaleza del trabajo, sino también de las expectativas que tienen los individuos de lo que su trabajo debería proporcionar. Por lo tanto, la satisfacción laboral es la orientación afectiva que un empleado tiene hacia su trabajo (Price, 2001). Se puede considerar como un sentimiento global sobre el trabajo o como una constelación relacionada de actitudes sobre diversos aspectos o facetas del trabajo. El enfoque global se usa cuando la actitud general es de interés, mientras que el enfoque de facetas se usa para explorar qué partes del trabajo producen satisfacción o insatisfacción. Con base en la revisión de los instrumentos de satisfacción laboral más populares, Spector (1997) resumió las siguientes facetas de la satisfacción laboral: apreciación, comunicación, compañeros de trabajo, beneficios complementarios, condiciones de trabajo, naturaleza del trabajo en sí, la naturaleza de la organización misma, las políticas y procedimientos de una

organización, pago, crecimiento personal, promoción oportunidades, reconocimiento, seguridad y supervisión.

### **2.2.3. Teorías sobre satisfacción laboral**

#### **Teoría de la equidad**

Según Adams y Freedman (1976), la teoría de la equidad se refiere al equilibrio o el analizar las entradas y salidas de un empleado. Las entradas son un compuesto de tiempo, esfuerzo, capacidad y lealtad en la que un empleado se compromete con su trabajo (de ambos sexos). Por ende, el empleado recibe recompensas intrínsecas y extrínsecas en forma de pago, bonificaciones, beneficios, seguridad y disfrute. Adams y Freedman (1976) postularon que los individuos se vuelven desmotivados o insatisfechos cuando sus aportes no son compensados justamente en comparación con alguien que está desempeñando un trabajo comparable. Por ejemplo, seguir una carrera marinera puede ser insatisfactorio, a pesar de las obvias atracciones y beneficios, como los altos salarios y las oportunidades.

Un estudio reciente de Sánchez-Beaskoetxea y Coca (2015) encontró que el público generalmente retrata a la gente de mar de forma negativa ya que la negligencia o los errores de la gente de mar a menudo se perciben como la principal causa de accidentes y contaminaciones marítimas (Uğurlu et al., 2013). Los factores antes mencionados han reducido colectivamente el atractivo general de la navegación marítima al tiempo que contribuyen a la insatisfacción entre la gente de mar en servicio.

### **Teoría sobre satisfacción laboral basada en los enfoques cuantitativos**

Este modelo analiza los factores sociales, análisis de las condiciones externas como: salud, bienestar social, compañerismo, nivel óptimo de calidad, educación, vivienda, etc. Este enfoque mide las reacciones del individuo frente a ausencia o presencia de determinadas experiencias (Guerrero et al., 2006). Este enfoque es uno de los más utilizados al relacionar la teoría del desempeño laboral con la relación externa del trabajador.

### **Teoría de satisfacción laboral basado en el modelo interno de Leonard Berry**

En 1980, Leonard Berry propuso este modelo de mercadotecnia interna. Este modelo reconoce al empleado como un cliente y lo desarrolla hasta constituirlo una ventaja competitiva en la empresa. Dos aspectos son necesarios: el trato de las tareas como producto y el involucramiento del empleado (Fuentes, 2009).

Este modelo, posibilita la aplicación de técnicas de marketing para atraer, mantener empleados satisfechos y desarrollar actitudes orientadas al cliente, que, a su vez, llevan a mejorar el desempeño laboral. El modelo planteado por Berry destaca por la aplicación de contenidos de alta calidad (Roda, Cassundé, Cassundé, Farias & Mendonça, 2014).

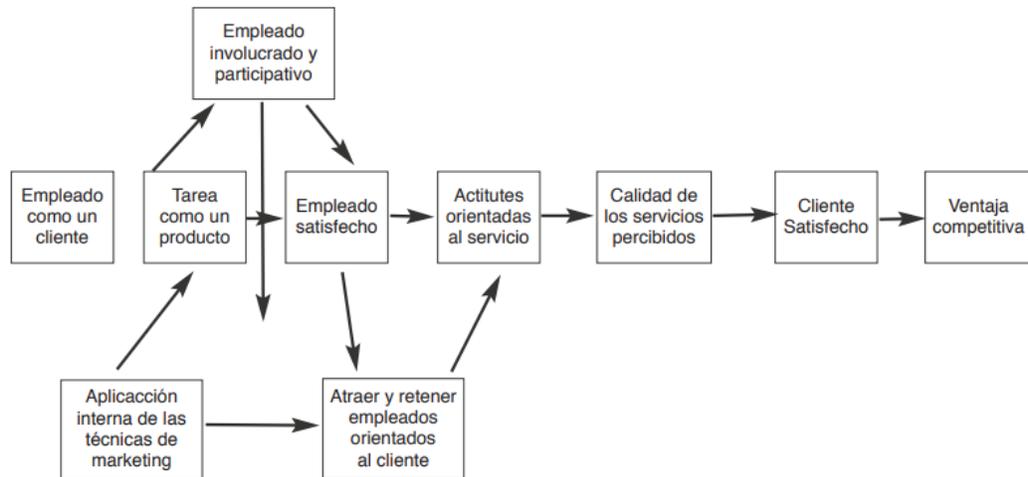


Figura 1. Modelo de Marketing de Berry (ApudAhmed y Rafia, 2002).

### Teoría de satisfacción laboral basada en el modelo de enfoque cualitativo

Este enfoque parte de la deducción cualitativa. Es un modelo que adopta una postura de empatía del empleado frente a sus experiencias, problemas y desafíos y de cómo la empresa reacciona frente a ello.

El enfoque cualitativo es una investigación que se guía entre herramientas e instrumentos de naturaleza cualitativa como lo es la entrevista de profundidad, los grupos de discusión. Así mismo, se observa que las técnicas también le dan al sujeto una particularidad puesto que el sujeto posee la capacidad de iniciativa por lo cual este “no se limita a ‘reaccionar’, ni a ‘repetir’ lo aprendido en un marco sociocultural que lo absorbe”, sino que lo concibe como una persona que actúa (actor), que construye sentidos y significados de la realidad que le rodea (actor social, un constructor de significados, de discursos); con tales significados, “entiende, interpreta y maneja la realidad a través de un marco complejo de creencias y valores,

desarrollado por él, para categorizar, explicar y predecir los sucesos del mundo” (Ruiz & Ispizua, 1989).

Actualmente, existe la necesidad de utilizar un método cualitativo para el estudio de los sistemas de innovación de las organizaciones en el desempeño laboral, pues se resalta con ello la percepción del trabajador y el empleador.

Así, desde esta perspectiva, el análisis sobre el desempeño laboral puede iniciarse desde las herramientas cualitativas como son el método etnográfico en su relación con la teoría fenomenológica. Estos métodos ayudan a comprender el comportamiento de los empleados a partir de sus funciones laborales (Arismendy & Santis, 2011).

También es importante destacar, que el conocimiento sobre el empleador es completo ya que el enfoque sistémico o enfoque epistemológico analizan e interpretan la realidad del trabajador. Este enfoque parte desde la exploración de la situación, conocido como el primer abordaje de la realidad.

Esta teoría se fundamenta en (Arismendy & Santis, 2011):

1. La situación problemática con respecto a su realidad
2. Enfoque epistemológico
3. Método de estudio etnográfico
4. Teorías de entrada
5. Disertación cualitativa

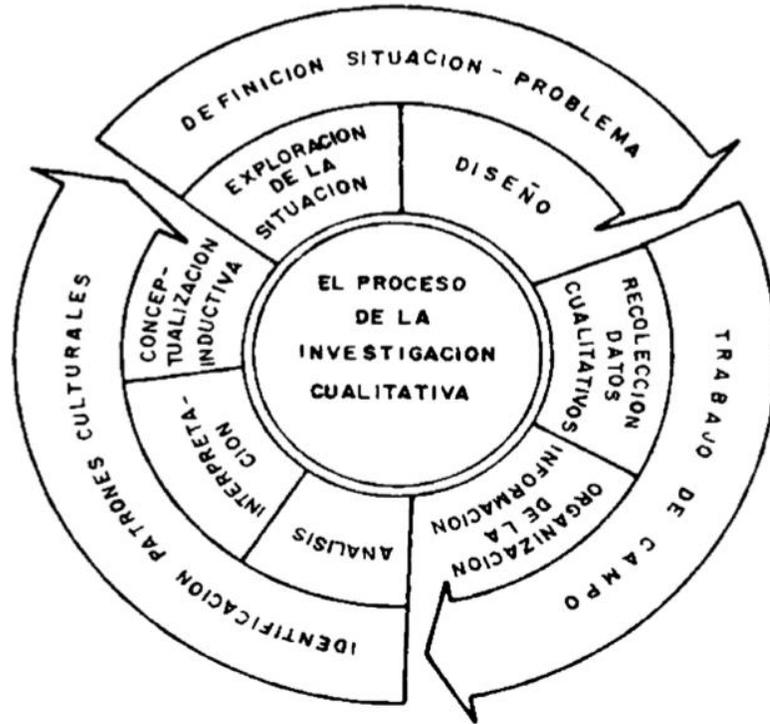


Figura 02. Teoría investigación cualitativa. Tomado de Bonilla y Rodríguez (1997).

#### 2.2.4. Dimensiones de satisfacción laboral

Las dimensiones están caracterizadas en base a cantidad de criterios que pueden medir el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades del trabajador que interactúan con el trabajo y producen comportamientos que afectan los resultados (Chiang & San Martín , 2015b).

Asimismo, estas dimensiones están agrupadas en:

**Toma de decisiones:** Proceso donde se realizan elecciones entre opciones que resuelven diferentes contextos de la organización.

**Responsabilidad:** Conciencia del trabajador, donde este reflexiona y administra las consecuencias de sus actos, relacionado al plano moral.

**Principios de responsabilidad:** La forma responsable en la cual cumplimos las labores. Son las acciones que conforman nuestras actividades laborales.

**Compromiso organizacional:** Es cuando los valores organizacionales son identificados como los valores propios de la persona. El trabajador encuentra sentido a su responsabilidad.

**Participación:** Implicación de las personas con actividades organizacionales. El propósito es que se cumplan los objetivos organizacionales.

Otros autores relacionan las dimensiones laborales como condiciones personales, donde se encuentra la personalidad, la motivación, el trabajo afectivo entre otros. También están las condiciones de contexto, aquí está el estilo del jefe, el cargo, la contratación y el salario, la cultura organizacional y la asesoría. Por último, las condiciones de desempeño, donde está la resolución de los problemas, la capacidad de planear, los niveles de cumplimiento y la utilización de recursos disponibles de calidad (Arce & Gamero, 2016).

Satisfacción es el output de excelencia dentro del quehacer productivo. Los componentes exógenos y endógenos relacionados al desempeño, referidos al entorno y la capacidad propia del trabajador.

Robbins y Judge (2013) mencionan tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral. Entre ellas esta, el desempeño de las tareas, donde el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades contribuyen a la realización de tareas administrativas. El civismo, donde el ambiente emocional respalda los objetivos organizacionales. Falta de productividad, donde se incluyen las acciones que dañan de manera activa a la organización, daños, robos, agresión y ausencia de los trabajadores.

### **2.3.5. Metodologías de evaluación de satisfacción laboral**

Cada organización varía el método en el cual se evalúa a las personas en referencia al desempeño laboral. Estas guías de evaluación dependen de diferentes niveles y áreas, por ejemplo, se podría mencionar guías de evaluación a gerentes, otra para trabajadores y otra para vendedores. Estos sistemas se aplican y se definen en base a los sujetos que ya se encuentran determinados y en base a los objetivos que se espera encontrar en el personal contratado. La adecuación por otro lado, es realmente importante, dependiendo de los resultados que uno quisiera. Por ello, la evaluación de resultados, especialmente en relación al desempeño, es un medio, un método pero que no es un fin en sí mismo. Solo permite obtener información y datos que se procesaran con el fin de mejorar el desempeño laboral. Si miramos el fondo, este no pasa de convertirse en un sistema de comunicación que actúa de forma plana y vertical en la empresa.

Los principales métodos de evaluación de la satisfacción son: 1. Método de evaluación de la satisfacción mediante escalas gráficas. 2. Método de elección forzosa. 3. Método de evaluación de satisfacción mediante investigación de campo. 4. Método de evaluación de la satisfacción mediante incidentes críticos. 5. Método de comparación de pares. 6. Método de frases descriptivas.

De acuerdo con las diferentes políticas en recursos humanos que hoy es Gestión del Talento Humano, la responsabilidad de evaluar al personal está dada por la oficina de gerencia, allí se evalúa al trabajador, a los administradores de las diferentes dependencias. Por lo tanto, cada una de las alternativas representa una filosofía de acción (Chiavenato, 1999).

#### **2.2.6. Teorías sobre cultura organizacional**

Aunque ha habido una falta de coherencia general en la definición y medición de la cultura, la mayoría de los investigadores aceptan el marco de Schein (1985) y coinciden en que la cultura puede conceptualizarse en tres niveles básicos: suposiciones y creencias básicas, normas y valores y artefactos culturales. Por ejemplo, Denison et al. (2014, p.4) argumentan que la base fundamental para la cultura organizacional "incluye los valores, creencias y suposiciones que tienen los miembros de una organización y que facilitan el significado compartido y guían el comportamiento en distintos niveles de conciencia". Cooke y Rousseau (1988, p.245) definen la cultura en términos de "normas y expectativas conductuales". O'Reilly y Chatman (1996, p.160) definen la cultura como "un sistema de valores compartidos (que definen lo que es

importante) y normas que definir actitudes y comportamientos apropiados para los miembros de la organización (cómo sentirse y comportarse). "Además señalan que las normas y los valores están estrechamente relacionados, con normas que especifican las actitudes y comportamientos apropiados y valores que brindan la justificación para estas expectativas. Por lo tanto, argumentamos que un punto de partida apropiado para una teoría integral de la cultura organizacional es un enfoque en las normas que pueden actuar como un sistema de control social en las organizaciones. Creemos que este enfoque en las normas culturales es apropiado tanto porque las normas se traducen en comportamientos y actitudes observables, que son muy relevantes para psicólogos organizacionales y sociólogos, y porque los informantes pueden informarlos y articularlos, en contraste con la dificultad de emerger suposiciones y creencias subyacentes y la ambigüedad de los artefactos culturales. En este sentido, es importante redactar y conceptualizar las diferentes teorías sobre cultura organizacional.

### **Teoría administrativa**

Esta teoría se enmarca en el conocimiento de conductas que los ejecutivos consideran para llegar al éxito. Es donde los trabajadores establecen objetivos en forma colectiva y que los motiva a alcanzar desarrollos y metas propuestas. Esta teoría explica que los individuos afiliados no se motivan a introducir cambios y aceptan las normas dictadas por el grupo. Esta teoría se encamina hacia el logro fuertemente (Maric & Quitón, 2009).

## **Teoría de la autodeterminación**

Esta teoría destaca que existen dos tipos principales de motivación, motivación intrínseca, que refiere al empleado que hace una actividad no por la tarea en sí, sino por el placer que esta produce. Por otro lado, la motivación extrínseca revela cuatro reguladores comportamentales como regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y regulación integrada. Esta teoría de la autodeterminación se basa fuertemente en las motivaciones y que a la vez inciden en la satisfacción laboral (Castillo & Herrera, 2014).

## **Teoría encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS)**

Dan Denison fue un colaborador consecuente en el dominio de la cultura organizacional, comenzando con su papel de 1984 vinculando la cultura con el desempeño organizacional (Denison, 1984). Él y sus colegas generaron evidencia empírica significativa que examina el vínculo entre la cultura organizacional y la efectividad (Boyce et al., 2015; Kotrba et al., 2012). Denison afirmó que los investigadores de la organización "rara vez han desarrollado teorías explícitas sobre la cultura y eficacia organizacional o han presentado evidencia de apoyo (Siehl & Martin, 1990).

Denison y Mishra (1995) desarrollaron "... una teoría explícita sobre la cultura y la efectividad que puede ampliar los temas implícitos, pero a menudo no elaborados, que aparecen en muchos estudios de cultura" (1995: 205). Definió la cultura como los "valores, creencias y principios subyacentes que sirven de base para el sistema de

gestión de una organización, así como el conjunto de prácticas de gestión y comportamientos que ejemplifican y refuerzan esos principios básicos" (Denison, 1990, p.2) Este modelo identifica cuatro "rasgos" de cultura organizacional que pueden influir en la capacidad de una organización para ser efectiva. Las organizaciones más efectivas, según Denison y sus colegas (Boyce et al., 2015, p. 341), "se caracterizan por una fuerte misión y altos niveles de participación de los empleados, consistencia interna y adaptabilidad". La misión se refiere a la claridad con que la organización ha articulado una dirección estratégica y metas y métricas que miden el progreso en relación con los objetivos estratégicos. La participación de los empleados refleja cuánto depende la organización de los empleados para tomar decisiones capacitándolos y capacitándolos, así como estructurando el trabajo en equipos cooperativos. La consistencia interna se basa en si una organización ha adoptado un conjunto de valores que son consistentes y a los que se adhieren visiblemente, incluida la coordinación interdepartamental. Finalmente, la adaptabilidad es la medida en que las organizaciones se enfocan en aprender de los competidores y clientes y pueden cambiar.

### **Teoría marco de valores de competencia**

El Marco de Valores de Competencia (MVC) surgió en la década de 1980 y representa el más investigado de los enfoques tipológicos de la cultura organizacional. Sus defensores afirman que los estudios con MCV se han utilizado en más de 10.000 organizaciones de todo el mundo (Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor, 2006) y en un gran número de investigaciones académicas (Hartnell et al., 2011). Se considera que

el MVC representa dos dimensiones ortogonales: (1) flexibilidad versus control, y (2) enfoque interno e integración versus enfoque externo y diferenciación. Estos cuatro cuadrantes resultan en cuatro tipos de "cultura organizacional": clan, adhocracia, mercado y jerarquía.

Los orígenes del MCV y su enfoque de medición correspondiente revelan algunos de los mismos problemas que los que caracterizan el modelo de Denison. Para crear la MCV, Quinn y Rohrbaugh (1981) utilizaron la lista de Campbell (1977) de 30 "índices de efectividad". Estos fueron ordenados primero por siete académicos para determinar si representaban medidas de desempeño organizacional y tareas gerenciales a nivel organizacional. Luego fueron evaluados por 45 evaluadores adicionales y se redujeron a 16 elementos que reflejaban tres dimensiones subyacentes. El contenido de los ítems incluía temas como "capacitación y desarrollo", "planificación y establecimiento de metas", "evaluación por entidades externas" y "preparación". Campbell originalmente se refirió a esta encuesta como una medida del clima organizacional (Ehrhart et al., 2014).

Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983) relacionaron estas dimensiones y afirmaron que representaban tres conjuntos de "valores rivales", pero nunca proporcionaron una lógica específica de por qué los índices necesariamente representaban la cultura de una organización como lo definió Schein (2010), un paso importante ya que la intención original de Campbell era explorar la efectividad organizacional. Sostuvieron además que estos 16 ítems reflejaban cuatro modelos de efectividad organizativa; el modelo

de relaciones humanas, el modelo de sistemas abiertos, el modelo de procesos internos y el modelo de objetivos racionales.

### **Teoría inventario de cultura organizacional**

El impulso para el diseño de la ICO trata de identificar las presiones sobre los miembros de la organización para comportarse de maneras disfuncionales y para mejorar los esfuerzos de desarrollo individual. Se origina con experiencias de consultoría usando Life Styles Inventory desarrollado por Lafferty (2004) que evaluó 12 "estilos de pensamiento". Esta fue una encuesta utilizada por consultores de cambio organizacional que evaluaron las diferencias individuales en la resolución de problemas, rendimiento gerencial y bienestar individual. Los consultores reconocieron que los participantes organizacionales a veces manifestaban estilos disfuncionales similares y la hipótesis de que esto podría ser el resultado de las presiones grupales para conformarse. Luego se desarrolló una versión modificada del instrumento para evaluar cómo se esperaba que pensarán las personas, dadas las presiones para conformarse o encajar. Estos 12 estilos incluyen: humanístico-útil, afiliativo, aprobación, convencional, dependiente, evitativo, oposicional, poderoso, competitivo, perfeccionista y autoactivo. Aunque diseñado principalmente para reflejar las tendencias de comportamiento de las personas, también se supone que los estilos reflejan la dirección e intensidad de las normas de comportamiento. Por lo tanto, por ejemplo, un puntaje alto de los encuestados en la autorrealización supondría reflejar una cultura organizacional que valora la creatividad y la calidad sobre la cantidad.

## **Teoría del perfil de cultura organizacional (OCP)**

El enfoque OCP comenzó con la concepción de la cultura de tres niveles originalmente propuesta por Schein (2010) y se centró específicamente en las normas y valores que podrían caracterizar la cultura de un grupo u organización. La teoría se basa en la cultura organizacional como una forma de control social y la influencia social normativa asociada que surge cuando las personas en una organización están de acuerdo con las normas de comportamiento que caracterizan a su grupo (Chatman, 1989; O'Reilly & Chatman, 1996).

El perfil de cultura organizacional se diseñó explícitamente para evaluar la cultura organizacional, a diferencia de otros instrumentos y teorías. La teoría y el método se desarrollaron juntos, y el OCP midió las cualidades distintivas de la cultura de una organización al basarse en normas, proporcionando una lista completa de atributos, requiriendo que los atributos se organizaran en términos de su importancia relativa entre sí y preguntando los miembros de la organización para servir como informantes de su cultura al observar patrones de creencias y expectativas compartidas por los miembros en lugar de sus propias actitudes y preferencias. A diferencia de los tres instrumentos descritos anteriormente, el OCP no se basa en un marco a priori, sino que comenzó identificando un universo de 110 descriptores que podrían caracterizar las normas y valores de cualquier organización. El universo original de elementos se redujo a un conjunto de 54 descriptores a través de un proceso iterativo con criterios específicos, incluido que el conjunto final de elementos sería completo y generalizable (capaz de describir una organización independientemente del tamaño, industria, edad,

etc.), legible, bajo en redundancia, y discriminatorio en cuanto a que ningún elemento residiría en la misma categoría para todas las organizaciones (Chatman, 1989).

### **Teoría de la cultura de la sustentabilidad**

Lejos de alcanzar un conjunto consensuado de definiciones, los diferentes enfoques de la dimensión cultural de la sostenibilidad en publicaciones científicas reflejan marcos normativos divergentes. Según una revisión reciente de Soini y Birkeland (2013) basada en un análisis sistemático del discurso de artículos revisados por pares que incluyen el término "sostenibilidad cultural" en el período 1997-2011, cuatro principales marcos divergentes dominan los discursos e influyen en la direccionalidad normativa atribuida a la dimensión cultural de la sostenibilidad (Kagan & Kirchberg, 2016).

El marco conservador enfatiza la continuidad de la cultura y enfatiza el valor intrínseco del patrimonio cultural. Una variación liberal-conservadora pone mayor énfasis en el desarrollo posterior de las identidades colectivas a través de una visión dinámica del patrimonio cultural bajo el lema de "vitalidad cultural". El neoliberal considera la cultura no como un objetivo intrínseco sino como un activo instrumental para lograr un desarrollo económico "sostenible". El comunitario enfatiza los derechos y valores de diferentes grupos culturales y enfatiza los valores de lugar (localidad) y de diversidad cultural y social. Esta perspectiva considera la dimensión cultural en estrecha relación con la dimensión social de la sostenibilidad. El ecologista concibe principalmente la dimensión cultural en términos de interfaces de naturaleza humana que superan las representaciones dualísticas de la naturaleza y la cultura. Dentro de

esta perspectiva, Soini y Birkeland identifican un discurso de "resiliencia ecocultural", que enfatiza la estrecha interconexión de los procesos ecológicos y culturales locales, y un discurso de "civilización ecológica", que enfatiza la cultura como un sistema de valores, principios y creencias, destacando la necesidad de una "transformación cultural" provocada por la educación, las artes y otros instrumentos culturales que conducen a cambios radicales en las "capacidades humanas de comprensión y producción del conocimiento humano" (Soini & Birkeland, 2013, p. )

Es por ello necesario rechazar las concepciones estáticas y / o jerárquicas de la cultura del conservadurismo, así como la perspectiva económica puramente instrumental del neoliberalismo. Asimismo, el rechazo de un enfoque ecologista puramente instrumentalista de la cultura. La teoría abarca un rango que incluye tanto el reconocimiento del valor intrínseco de la vitalidad cultural (que según Soini y Birkeland, sería una orientación liberal-conservadora) como la diversidad (que calificarían como comunitaria), un fuerte (supuestamente ecologista) centrarse en el valor instrumental de la resiliencia para la sostenibilidad y un enfoque explícito en la justicia social con algún nivel de igualdad que conecte la sostenibilidad cultural con la sostenibilidad social (que podría identificarse como relacionada con el socialismo, o más precisamente en nuestro caso con el discurso emergente "Convivencia")

### **2.2.7. Clima laboral vs cultura organizacional**

La cultura se convirtió en un tema de interés para los investigadores organizacionales a fines de los años setenta y principios de los ochenta, pero los psicólogos industriales y organizativos ya se centraban en el tema del "clima laboral".

En 1968, Litwin y Stringer (1968) publicaron un documento proponiendo las percepciones de las propiedades del entorno de trabajo, como la autonomía de decisión, la estructura organizativa, el conflicto y la preocupación de los empleados, podrían afectar la motivación y el comportamiento de los empleados. Ellos etiquetaron este concepto como "clima laboral". Desde ese artículo seminal, el clima laboral ha sido un tema continuo de interés entre los psicólogos organizacionales e industriales y el tema de numerosos estudios.

El clima laboral se define típicamente como las "percepciones compartidas y el significado asociado a las políticas, prácticas y procedimientos que los empleados experimentan y los comportamientos que observan siendo recompensados, y que son respaldados y esperados" (Schneider et al., 2013) El énfasis está en evaluar las percepciones de los empleados sobre los aspectos observables del entorno de trabajo, como la autonomía de decisión, el apoyo administrativo o la estructura de la unidad de trabajo. El clima se ha evaluado como un conjunto de dimensiones genéricas que reflejan las percepciones de aspectos específicos del entorno de trabajo, como el apoyo de gestión o la autonomía de decisión, o centrado en una dimensión específica de dominio, como el clima de seguridad, clima de diversidad, o clima ético (Dickson, Smith, Grojean & Erhart, 2001).

Se dice que un clima es "fuerte" cuando existe un acuerdo o consenso generalizado entre los miembros de un grupo, generalmente medido como la desviación estándar de las respuestas individuales a la dimensión climática que se evalúa. La investigación ha demostrado que ciertos climas pueden estar relacionados con los resultados,

incluidos el rendimiento de la unidad, la calidad del servicio, la satisfacción del empleado y el volumen de negocios, y que la fuerza del clima a menudo modera estas asociaciones (Ehrhart et al., 2014).

La cultura, por otro lado, está arraigada en valores y creencias fundamentales y es más perdurable. Si bien el clima tiene efectos a nivel de unidad que son relevantes para un aspecto particular del clima, como la forma en que el clima del servicio influye en la satisfacción del cliente (Schneider, White y Paul, 1998), la cultura es difusa y tiene efectos más penetrantes en el funcionamiento organizacional y rendimiento (Kotrba et al., 2012). Por ejemplo, las culturas que hacen hincapié en ser innovadoras tienen un mayor rendimiento en el tiempo (Chatman et al., 2014). Los investigadores de la cultura se han centrado en gran medida en creencias compartidas, suposiciones, valores y normas.

Por lo tanto, la cultura difiere del clima en varias formas importantes. Primero, la cultura no se enfoca en las percepciones observables del ambiente de trabajo, sino que comienza con un énfasis en las normas y valores que proporcionan señales a las personas sobre cómo actuar y sentir. Estas normas y valores se pueden desacoplar de las percepciones específicas del entorno de trabajo objetivo y reflejar las tradiciones transmitidas, la influencia normativa e informativa de los demás o incluso las creencias históricas (Zucker, 1977).

En segundo lugar, la cultura se centra explícitamente en el significado, los valores y las normas compartidos como fuentes de identidad colectiva y compromiso. La cultura a menudo es evaluada por "informantes" organizacionales, a quienes se les

pide que informen patrones generales del comportamiento de los miembros, a diferencia de los encuestados que informan sobre sus propias percepciones (Chatman, 1989). Por el contrario, los investigadores del clima utilizan una perspectiva de encuestados, haciendo preguntas tales como: "Mi gerente responde a mis solicitudes de ayuda u orientación" (Schneider et al., 1998, p.153). Por lo tanto, el clima es una agregación de las percepciones y actitudes individuales sobre el ambiente de trabajo, no una evaluación de las normas compartidas. A diferencia de la cultura, el clima se centra en las percepciones de las estructuras y procesos, no necesariamente las normas y comportamientos esperados como parte de ser un miembro aceptado del grupo.

Finalmente, la cultura tiene una fuerza prescriptiva, sugiriendo qué actitudes y comportamientos son apropiados para la situación. El incumplimiento de las normas culturales puede generar sanciones y la exclusión de la membresía en el grupo (Sherif, 1936). El clima, por otro lado, es más descriptivo y no incluye una fuerza normativa implícita.

En conclusión, después de más de 4600 estudios de cultura, existen varias tendencias que se muestran evidentes. En primer lugar, debemos pasar de la niebla definitoria que caracteriza actualmente a la investigación sobre la cultura organizacional. A falta de claridad sobre la construcción en sí misma y las evaluaciones de la cultura que demuestren convincentemente validez de constructo, el campo simplemente puede seguir proliferando estudios etiquetados como "cultura" que representan un montón de construcciones y no pueden agregar un conjunto coherente

de conocimiento sobre cómo la cultura opera y cuáles son sus efectos en las organizaciones (Chatman & O'reilly, 2016).

Aunque la mayoría de los investigadores aceptan la concepción de la cultura de Schein como manifiesta en tres niveles, este consenso no se ha traducido en un marco teórico coherente o en medidas validadas. Desde una perspectiva funcionalista, sería interesante que la investigación se centre más estrechamente en la cultura como las normas y valores que guían el comportamiento dentro de las organizaciones y actúan como un sistema de control social. Asimismo, existe una larga y productiva tradición de investigación sobre normas que pueden proporcionar una base sólida para esta investigación (Cialdini & Trost, 1998, Miller & Prentice, 2016). Al descomponer las normas en contenido, consenso e intensidad, la investigación puede explorar de manera matizada cómo operan las normas dentro de las organizaciones y cómo afectan los resultados individuales y organizacionales, así como dónde y cómo surgen y cambian estas normas a lo largo del tiempo.

### **2.3. Definición de términos**

**Calidad de vida laboral:** Se trata de un concepto dinámico en el cual se integra la labor del trabajador y bajo esta percepción se cubre las necesidades personales, como lo es soporte, seguridad, satisfacción; esto con la finalidad de otorgar al trabajador el bienestar fruto de su labor, y el desarrollo de sus capacidades, así como el uso de su tiempo libre (González-Baltazar, Hidalgo-Santacruz, Salazar, & Preciado-Serrano, 2010).

**Satisfacción laboral:** Sistema de medición basado en las metas institucionales, objetivos estratégicos y procesos organizacionales. Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral

**Ambiente laboral:** Comprende el lugar donde el individuo realiza su trabajo, conocido también como puesto de trabajo o zona de trabajo (Guerrero et al., 2006)

**Calidad de vida:** Relacionado a un contenido valorativo de las condiciones de vida de una persona, la satisfacción de las necesidades condicionadas por la escala de valores y expectativas.

**Clima organizacional:** Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

**Trabajador:** Obrero contratado o empleado de la institución gubernamental

**Motivación laboral:** proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López, 2014).

## **Capítulo III. Metodología de la investigación**

### **3.1. Tipo de estudio**

Este estudio corresponde al tipo de investigación descriptivo correlacional, porque permite estudiar y describir las relaciones entre dos variables en un momento determinado, proporciona la descripción de los hechos tal como se dan y correlacionan la variable predictora con la variable criterio (Kerlinger & Lee, 2002; Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

#### **3.1.1. Diseño de investigación**

De diseño no experimental de corte transversal puesto que los datos serán recolectados en un solo momento y tiempo único (Kerlinger & Lee, 2002; Hernández, Fernández & Baptista, 2015).

### **3.2. Definición de población y muestra**

#### **3.2.1. Delimitación espacial y temporal**

La presente investigación se realizó en los ambientes de los colegios públicos del distrito de Morales (Francisco Izquierdo Ríos y María Ulises Pinedo) en el año 2018, entre los meses de enero y junio; la población con la que se trabajó la investigación fuera el grupo de docentes de las instituciones.

#### **3.2.2. Definición de la población**

Estuvo compuesta por los profesores del colegio Francisco Izquierdo Ríos y María Ulises Pinedo.

### **3.3. Técnica de muestreo**

Se realizó un muestreo absoluto, la muestra estuvo conformada por 73 profesores, ambos sexos con edades de 20 y 65 años.

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

Para tener acceso y recolectar los datos, se presentó una solicitud anexando el perfil del proyecto de investigación a fin de que el director y el comité administrativo de cada institución analice los beneficios del estudio, dado ese análisis se autorizó el acceso y se procedió a recolectar la información.

#### **3.4.1. Instrumentos para la recolección de datos**

El método de recolección de datos que se empleó en el estudio, fue la encuesta. Respecto a los Instrumentos utilizados, fueron el Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison y el Cuestionario de satisfacción laboral de Herzberg, en donde se consideró información demográfica tales como el género, edad, procedencia y años de experiencia profesional.

El cuestionario de cultura organizacional de Denison contiene 60 reactivos distribuidos en 4 dimensiones: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión y deben ser respondidos a través de una escala tipo Likert de 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Asimismo Escala de Satisfacción laboral de Herzberg contiene 18 y deben ser respondidos a través de una escala tipo Likert de 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Por otro lado, los instrumentos han demostrado adecuada validez y confiabilidad en diversos estudios (Sánchez, Trillo, Márquez & Ayuso, 2006; Esteban, 2014; Turpo, 2014).

Para validar el contenido de los instrumentos de medición se solicitó el juicio de 3 expertos (investigadores) que trabajaron con las variables de cultura organizacional y satisfacción laboral a quienes se les proporcionó el formato de validación (Anexo 4), a fin de que puedan orientar y verificar la claridad, congruencia, control de la tendenciosidad y dominio de los contenidos de los diversos ítems de los cuestionarios. Teniendo el feedback por parte de los expertos, se analizó la validez de contenido.

Posteriormente se realizó un estudio piloto donde participaron 30 profesores (ambos sexos), este proceso tuvo por finalidad estimar la confiabilidad y establecer la validez de constructo de los instrumentos de medición, de esa manera garantizar que los instrumentos empelados en el estudio estaban acorde al contexto (realidad) en la que se desarrollaría la investigación. Los resultados muestran que la consistencia interna global del cuestionario de cultura organizacional de Denison fue de 0.74, y para la escala de Satisfacción laboral de Herzberg fue de .072. Esos índices obtenidos por Alpha de Cronbach son valorados como un indicadores de confianza, porque supera los valores de punto de corte de 0.70 (Hernández, Fernández & Baptista, 2015).

## Capítulo IV. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación desarrollada.

### 4.1. Análisis descriptivo de los datos

#### 4.1.1. Resultados del análisis descriptivo de la cultura organizacional

Seguidamente se presenta los resultados descriptivos obtenidos a partir de una muestra de 73 docentes de los colegios estatales del distrito de Morales – Tarapoto.

Tabla 3

*Niveles de cultura organizacional y sus dimensiones de los docentes de colegios estatales del distrito de Morales.*

| Variable y dimensiones | Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|-----------|------------|------------|
| Cultura organizacional | Bajo      | 23         | 31.5%      |
|                        | Promedio  | 24         | 32.9%      |
|                        | Alto      | 26         | 35.6%      |
| Implicación            | Bajo      | 17         | 23.3%      |
|                        | Promedio  | 37         | 50.7%      |
|                        | Alto      | 19         | 26.0%      |
| Consistencia           | Bajo      | 14         | 19.2%      |
|                        | Promedio  | 26         | 35.6%      |
|                        | Alto      | 33         | 45.2%      |
| Adaptabilidad          | Bajo      | 24         | 32.9%      |
|                        | Promedio  | 17         | 23.3%      |
|                        | Alto      | 32         | 43.8%      |
| Misión                 | Bajo      | 14         | 19.2%      |
|                        | Promedio  | 27         | 37.0%      |
|                        | Alto      | 32         | 43.8%      |
|                        | Total     | 73         | 100.0%     |

Se observa en la Tabla 3 que un 35.6% de los docentes de las instituciones estatales del distrito de Morales se ubican en una categoría alta (fuerte) respecto a la cultura organizacional, un 32.9% un nivel promedio y un 31.5% un nivel bajo. En la dimensión implicación se ubican en un nivel promedio (50.7%) y en las dimensiones consistencia, adaptabilidad y misión presentan un nivel alto (45.2, 43.8% y 43.8% respectivamente).

#### **4.1.2. Análisis comparativo de la cultura organizacional según las variables sociodemográficas**

A continuación, la Tabla 4, deja ver los niveles de cultura organizacional y sus dimensiones según sexo de los docentes de las instituciones estatales del distrito de Morales – Tarapoto.

Tabla 4

*Niveles de cultura organizacional y sus dimensiones, según sexo.*

| Variable y dimensiones | Categoría | Sexo      |       |          |       |
|------------------------|-----------|-----------|-------|----------|-------|
|                        |           | Masculino |       | Femenino |       |
| Cultura organizacional | Bajo      | 12        | 16.4% | 11       | 15.1% |
|                        | Promedio  | 10        | 13.7% | 14       | 19.2% |
|                        | Alto      | 10        | 13.7% | 16       | 21.9% |
| Implicación            | Bajo      | 8         | 11.0% | 9        | 12.3% |
|                        | Promedio  | 17        | 23.3% | 20       | 27.4% |
|                        | Alto      | 7         | 9.6%  | 12       | 16.4% |
| Consistencia           | Bajo      | 8         | 11.0% | 6        | 8.2%  |
|                        | Promedio  | 10        | 13.7% | 16       | 21.9% |
|                        | Alto      | 14        | 19.2% | 19       | 26.0% |
| Adaptabilidad          | Bajo      | 14        | 19.2% | 10       | 13.7% |
|                        | Promedio  | 7         | 9.6%  | 10       | 13.7% |
|                        | Alto      | 11        | 15.1% | 21       | 28.8% |
| Misión                 | Bajo      | 10        | 13.7% | 4        | 5.5%  |
|                        | Promedio  | 11        | 15.1% | 16       | 21.9% |
|                        | Alto      | 11        | 15.1% | 21       | 28.8% |
|                        | Total     | 32        | 43.8% | 41       | 56.2% |

La Tabla 4 muestra que tanto hombres como mujeres presentan un nivel alto de cultura organizacional (13.7% y 21.9%), de manera similar ocurre en la dimensión implicación (23.3% y 27.4%), sin embargo, en las dimensiones: consistencia, adaptabilidad y misión se aprecia que el nivel más predominante de acuerdo al género es alto.

A continuación, la Tabla 5 muestra los niveles de cultura organizacional según edades de los docentes de las instituciones estatales del distrito de Morales – Tarapoto.

Tabla 5

*Niveles de cultura organizacional y sus dimensiones, según edad.*

| Variable y dimensiones | Categoría | Edad    |       |         |       |         |       |
|------------------------|-----------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                        |           | 20 - 35 |       | 36 – 50 |       | 51 - 65 |       |
| Cultura organizacional | Bajo      | 8       | 11.0% | 7       | 9.6%  | 8       | 11.0% |
|                        | Promedio  | 7       | 9.6%  | 5       | 6.8%  | 12      | 16.4% |
|                        | Alto      | 12      | 16.4% | 8       | 11.0% | 6       | 8.2%  |
| Implicación            | Bajo      | 7       | 9.6%  | 4       | 5.5%  | 6       | 8.2%  |
|                        | Promedio  | 12      | 16.4% | 11      | 15.1% | 14      | 19.2% |
|                        | Alto      | 8       | 11.0% | 5       | 6.8%  | 6       | 8.2%  |
| Consistencia           | Bajo      | 5       | 6.8%  | 4       | 5.5%  | 5       | 6.8%  |
|                        | Promedio  | 8       | 11.0% | 8       | 11.0% | 10      | 13.7% |
|                        | Alto      | 14      | 19.2% | 8       | 11.0% | 11      | 15.1% |
| Adaptabilidad          | Bajo      | 9       | 12.3% | 5       | 6.8%  | 10      | 13.7% |
|                        | Promedio  | 3       | 4.1%  | 8       | 11.0% | 6       | 8.2%  |
|                        | Alto      | 15      | 20.5% | 7       | 9.6%  | 10      | 13.7% |
| Misión                 | Bajo      | 4       | 5.5%  | 4       | 5.5%  | 6       | 8.2%  |
|                        | Promedio  | 9       | 12.3% | 7       | 9.6%  | 11      | 15.1% |
|                        | Alto      | 14      | 19.2% | 9       | 12.3% | 9       | 12.3% |
|                        | Total     | 27      | 37.0% | 20      | 27.4% | 26      | 35.6% |

En la tabla 5 se aprecia que los participantes del estudio oscilan entre 20 y 65 años de edad. Respecto a la cultura organizacional y las dimensiones consistencia

adaptabilidad y misión, se ubican en una categoría alta. Pero en la dimensión implicación se ubican en una categoría promedio.

#### **4.1.3 Resultados del análisis descriptivo de los niveles de satisfacción laboral y variables demográficas**

Seguidamente se presenta la Tabla 6, donde se evidencia los niveles de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones estatales del distrito de Morales – Tarapoto.

Tabla 6

*Niveles de satisfacción laboral de los docentes de los colegios estatales del distrito de Morales.*

| Variable             | Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|-----------|------------|------------|
| Satisfacción laboral | Bajo      | 10         | 13.7%      |
|                      | Promedio  | 14         | 19.2%      |
|                      | Alto      | 49         | 67.1%      |
|                      | Total     | 73         | 100.0%     |

En la Tabla 6 se pone en evidencia que el 67.1% de los docentes se ubican en una categoría alta de satisfacción laboral, el 19.2% en un nivel promedio y el 13.7% en una categoría baja.

A continuación, la Tabla 7 muestra los niveles de satisfacción laboral según sexo de los docentes de las instituciones estatales del distrito de Morales – Tarapoto.

Tabla 7

*Niveles de satisfacción laboral y sus dimensiones, según sexo.*

| Variable             | Categoría | Sexo      |       |          |       |
|----------------------|-----------|-----------|-------|----------|-------|
|                      |           | Masculino |       | Femenino |       |
| Satisfacción Laboral | Bajo      | 8         | 11.0% | 2        | 2.7%  |
|                      | Promedio  | 3         | 4.1%  | 11       | 15.1% |
|                      | Alto      | 21        | 28.8% | 28       | 38.4% |
|                      | Total     | 32        | 43.8% | 41       | 56.2% |

Referente a la satisfacción laboral entre docentes varones y mujeres, se observa que ambos grupos se ubican en una categoría alta de satisfacción laboral (Tabla 6).

Seguidamente, la Tabla 8 muestra los niveles de satisfacción laboral según edades de los docentes de las instituciones estatales del distrito de Morales – Tarapoto.

Tabla 8

*Niveles de cultura organizacional y sus dimensiones, según edad.*

| Variable             | Categoría | Edad    |       |         |       |         |       |
|----------------------|-----------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                      |           | 20 - 35 |       | 36 – 50 |       | 51 - 65 |       |
| Satisfacción Laboral | Bajo      | 2       | 2.7%  | 5       | 6.8%  | 3       | 4.1%  |
|                      | Promedio  | 6       | 8.2%  | 3       | 4.1%  | 5       | 6.8%  |
|                      | Alto      | 19      | 26.0% | 12      | 16.4% | 18      | 24.7% |
|                      | Total     | 27      | 37.0% | 20      | 27.4% | 26      | 35.6% |

Se aprecia en la Tabla 8 que los docentes de las instituciones educativas de Morales, se ubican en un nivel alto de satisfacción laboral.

#### 4.1.4. Resultados sobre la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral.

Por último, se muestra los análisis de correlación entre las variables de estudio.

Tabla 9

*Coeficientes de correlación entre cultura organizacional, sus dimensiones y satisfacción laboral.*

| Variable predictora y dimensiones | Satisfacción Laboral |      |
|-----------------------------------|----------------------|------|
|                                   | R                    | P    |
| Cultura organizacional            | .421 **              | .001 |
| Implicación                       | .252 *               | .031 |
| Consistencia                      | .406 **              | .001 |
| Adaptabilidad                     | .203 <sup>ns</sup>   | .086 |
| Misión                            | .434 **              | .001 |

\*\* La correlación es significativa a nivel 0.01

\* La correlación es significativa a nivel 0.05

La tabla 9, muestra los resultados del coeficiente de correlación, donde se evidencia que la correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral es altamente significativa ( $r = .421$ ,  $p = 0.01$ ). De manera similar ocurre con las dimensiones de implicación ( $r = .252$ ,  $p = 0.01$ ), consistencia ( $r = .406$ ,  $p = 0.01$ ) y misión ( $r = .434$ ,  $p = 0.01$ ); por lo tanto, por lo tanto, cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, los niveles de satisfacción laboral serán mayores.

## Discusión

El propósito del estudio fue determinar si existe relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de las instituciones estatales del distrito de Morales, 2018.

Los resultados del estudio indican que la cultura organizacional se relaciona significativamente ( $p = 0.05$ ) con la satisfacción laboral en los docentes de instituciones estatales del Distrito de Morales de Tarapoto, resultados similares se reporta en los estudios de Anaya (2018), Böhr, Romero y Díaz (2014), Medina, Gallegos y Lara (2011) y Libreros (2011). Es decir, mientras haya cultura organizacional bien establecida o fuerte, existirá una satisfacción laboral alta. Asimismo, si “los docentes perciben que la cultura organizacional es buena, repercute en la satisfacción laboral; por lo que se hace necesario seguir manteniendo la cultura organizacional establecida, para seguir avanzando en la calidad educativa de la Institución” (Anaya, 2018, p.48)

Asimismo, se encontró que la dimensión implicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral ( $r = .252$ ,  $p = 0.01$ ), este resultado coincide con lo reportado por Anaya (2018) y Esteban (2014).

Respecto a la consistencia, se encontró que se relaciona significativamente con la satisfacción laboral, se halló relación significativa ( $r = .406$ ,  $p = 0.01$ ), este hallazgo se asemeja a lo reportado por Esteban (2014) y Böhr, Romero y Díaz (2014), es decir si los valores de la institución son consistentes y hay un coordinación interdepartamental entonces el resultado se reflejará en la satisfacción laboral del trabajador.

Con respecto a la dimensión misión, esta se relaciona significativamente con la satisfacción laboral ( $r = .434$ ,  $p = 0.01$ ), este hallazgo es similar a lo encontrado por Ruíz (2016), Quispe (2015) y Libreros (2011); por lo tanto, cuando la organización ha articulado una dirección estratégica de metas con claridad que miden el progreso en relación con los objetivos estratégicos, la satisfacción laboral será la adecuada pues el trabajador sabrá a donde apunta la organización.

Entonces se percibe que cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, los niveles de satisfacción laboral serán mayores. Esto indica que estas dimensiones influyen positivamente, si su valor aumenta ambas lo hacen. Mediante la cultura organizacional se observa una orientación positiva hacia la satisfacción laboral, esto es consistente con lo reportado por Alonso (2008) y Pazos (2014). Asimismo, estos resultados están en línea en lo investigado por Espinoza y Giglio (2006) y González (2011).

En cuanto a los resultados sobre la dimensión adaptabilidad, se aprecia que no se relaciona con la satisfacción laboral ( $r = .203$ ,  $p = 0.086$ ), resultados similares se encuentran en el estudio de Castro (2016), es decir cuando el trabajador le cuesta aprender de los competidores y clientes entonces se le hace difícil cambiar lo que se ve afectado en la satisfacción.

Los resultados de este estudio además revelan que un 35.6% de los docentes de los colegios estatales del distrito de Morales se ubican en una categoría alta (fuerte) respecto a la cultura organizacional, un 32.9% un nivel promedio y un 31.5% un nivel bajo. En la dimensión implicación se ubican en un nivel promedio (50.7%) y en las

dimensiones consistencia, adaptabilidad y misión presentan un nivel alto (45.2, 43.8% y 43.8% respectivamente). Estos resultados se asemejan a los resultados analizados por Fernández (2002) quien estudio la cultura organizacional en diversas instituciones educativas de Madrid - España, encontrando que los docentes en su mayoría tienen una cultura, alcanzando un medio que supera el 50%, de manera similar se percibe en el estudio de Ruíz (2016).

Aunque se trabajó con instrumentos estandarizados es probable que en su aplicación a la muestra seleccionada haya existido ciertas debilidades, sin embargo, la incorporación de soluciones para mejorar los resultados está acorde a lo trabajado por Sarasola (2004).

La revisión del estado del arte otorga mucha información sobre las variables estudiadas, sin embargo, este estudio es aplicado en una institución estatal con un amplio énfasis en los aspectos organizacionales.

El presente estudio, con un diseño descriptivo correlacional adecuado y con una muestra representativa, encuentra múltiples factores que deben ser considerados para futuros estudios.

Diversos autores corroboran largamente los conceptos de relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Además, mencionan que existe una relación positiva entre las dimensiones de Cultura organizacional y satisfacción laboral (Böhrt, Romero & Díaz, 2014; Medina, Gallegos & Lara, 2011).

## Conclusiones

Luego del análisis realizado en las encuestas y la discusión del trabajo de investigación titulado “Cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del distrito de Morales, 2018” se registran las siguientes conclusiones.

1. Respecto a nuestro objetivo general, se encuentra que la cultura organizacional se relaciona significativamente ( $p\_value=0.05$ ) con la satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del distrito de Morales, 2018.
2. Respecto a nuestro primer objetivo específico, se encontró que la dimensión implicación relaciona significativamente ( $p\_value < 0.05$ ) con la satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del distrito de Morales, 2018.
3. Respecto a nuestro segundo objetivo específico, se encontró que la dimensión consistencia si se relaciona significativamente ( $p\_value=0.01$ ) con la satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del distrito de Morales, 2018.
4. Respecto a nuestro tercer objetivo específico, se encontró que la dimensión adaptabilidad no se relaciona significativamente ( $p\_value < 0.05$ ) con la satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del distrito de Morales, 2018.

5. Respecto a nuestro cuarto objetivo específico, se encontró que la dimensión misión se relaciona significativamente ( $p\_value= 0.01$ ) con la satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del distrito de Morales, 2018.

## **Recomendaciones**

Luego de haber concluido el presente estudio se plantean las siguientes recomendaciones, útiles y necesarias para futuras investigaciones:

1. Se recomienda realizar estudios similares con el objetivo de encontrar los factores que favorecen o desfavorecen el tema objetivo de este estudio.

2. Se recomienda ampliar la muestra a los colegios de la región San Martín para obtener no solo mayores niveles de significancia, sino hacer más relevante el estudio.

3. Asimismo se encontró abundante producción científica sobre las variables estudiadas, principalmente en inglés, se tiene poca difusión de trabajos originales en castellano que aborden el tema de la cultura organizacional y la satisfacción laboral de manera específica, por eso la necesidad de realizar estudios exploratorios y de diagnóstico en los centros educativos, atendiendo a su diversidad.

4. Es necesario observar a otras instituciones particulares, con el fin de analizar sus experiencias en torno al manejo de su cultura organizacional y su satisfacción laboral.

5. Se recomienda a la dirección de las instituciones educativas, en el área administrativa contar con sistemas de gestión y procesos de tal forma que se pueda mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores

6. Se recomienda realizar más estudios y usando otras variables latentes para mejorar los índices de satisfacción laboral, además de las variables aquí estudiadas.

7. Se recomienda ampliar y profundizar la investigación aquí expuesta, porque las variables consideradas son importantes para la satisfacción laboral y la cultura organizacional.

## Lista de referencias

- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 24(1), 25–40. doi: <https://doi.org/10.4321/S1576-59622008000100002>
- Anaya de la Cruz Huamán, N. (2018). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas del Distrito de Santillana. Huanta, 2017*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). Recuperada de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19635/anaya\\_dlcn.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19635/anaya_dlcn.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Añez, S. (2006). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. Venezuela (Universidad Rafael Bellosó Chacín). Recuperada de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/431/359>
- Arce Cappelletti, A., & Gamero Requena, J. (2016). *Relación entre los resultados de la Evaluación del Desempeño y la Estabilidad Laboral : estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7131>
- Arismendy, M., & Santis, E. (2011). Clima organizacional y desempeño laboral una

reflexión cualitativa, en las universidades del departamento de la Guajira. *Revista Panorama Económico*, (19), 163–176.

Arismendy-Morales, M., & Santis-Aguas, E. (2011). Clima organizacional y desempeño laboral, una reflexión cualitativa en las universidades del departamento de la Guajira. *Panorama Económico*, 19(19), 163-176. doi: 10.32997/2463-0470-vol.19-num.19-2011-354

Báez Luna, I. (2011). *Elementos que propician la satisfacción , motivación e involucramiento en el puesto del personal de la primaria pública*. (Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey). Recuperada de [https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/571360/DocsTec\\_12329.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/571360/DocsTec_12329.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Barley, S. R., Meyer, G. W., & Gash, D. C. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24-60. doi: 10.2307/2392854

Barsade, S., & O'Neil, O. (2014). What's Love got to do with it?: The Influence of a Culture of Companionate Love in the Long-term Care Setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551-598. doi: 10.1037/t37752-000

Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile. Universidad de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39->

bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Berry, L. (1980). Services Marketing Is Different. *Business* 30, 24–29.

Böhrt, R., Romero, C., & Díaz, F. (2014). El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas. *Ajayu Órgano de Difusión Científica Del Departamento de Psicología UCBSA*, 12(2), 227–245. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612014000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612014000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Bonilla, E., & Rodriguez, S. (1997). *Más allá del dilema de los métodos de la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Boyce, A., Nieminen, L., Gillespie M., Ryan, A., & Denison, D. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359. doi: 10.1002/job.1985

Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *New horizons in management. Competing values leadership: Creating value in organizations*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

Cameron, K., & Ettington, D. (1988). *The conceptual foundation of organizational culture. Higher Education: Handbook de Theory and Research*. New York: Agathon Press.  
<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35462/b1410477.0001.001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Castillo Davila, N. F. (2014). *Clima, Motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5431/CASTILLO\\_DAVILA\\_NATALIA\\_CLIMA\\_MOTIVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castro Pérez, L. (2016). *La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de Administración*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperada de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4896>

Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3): 333-349. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/8dd4/393cfc8739b65bf443fcbc849896447d7cb2.pdf>

Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 785-808.

Chatman, J., & O'reilly, C. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 35(36). doi: 10.1016/j.riob.2016.11.004

- Chiang, M., & San Martín, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159–165. doi: <https://doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). *Social influence: Social norms, conformity and compliance*. New York: McGraw-Hill. <https://psycnet.apa.org/record/1998-07091-021>
- Cooke, R., & Rousseau, D. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assesment of Organizational Culture. *Group and Organizational Studies*, 13(3), 245-273.
- De Souza, F. R., Ferreira, N., Alencar de Farias, S., & Costa de Mendonça, J. R. (2014). O Que Tem se Falado por aí sobre Marketing Interno?: Um Estudo sobre a Produção Brasileira na Área de Administração. *Brazilian Business Review*, 11(5), 51–73. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=102370692&lang=es&site=eds-live>
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. R. (1990). *Wiley series on organizational assessment and change. corporate culture and organizational effectiveness*. Oxford: John Wiley & Sons.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6, 204-223. doi:10.1287/orsc.6.2.204
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), doi: 10.1080/1359432X.2012.713173
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217. doi: 10.1016/S1048-9843(01)00069-8
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- Esteban Silva, F. (2014). *Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión de la ciudad de Lima, Peru, 2013*. (Tesis de doctorado inédita). Universidad Peruana Unión, Lima. Recuperado de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/254/Felipe\\_Tesis\\_doctorado\\_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/254/Felipe_Tesis_doctorado_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Fernández Sánchez, J. (2002). *Cultura de la organización y el centro educativo*. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cps/ucm-t25971.pdf>.

- Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). Theories and research on job satisfaction. En: Brown, S. & Lent, R. (Eds.) *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 180-202). Hoboken: Wiley.
- Fuentes Jiménez, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, (23), 189–231.
- Fuentes, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, 23, 189-231. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica, Bogotá (Colombia)*, 5(1), 163–174. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- González, F. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 20, 1047–1068.
- González, M., & Olivares, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Continental.
- González-Baltazar, Hidalgo-Santacruz, & Preciado-Serrano. (2010). Elaboración y Validación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo “CVT-GOHISALO.” *Ciencia & Trabajo*, 12(36), 332–340.

- Gordon, G.G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798. doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x
- Guerrero, J. C., Cañedo, R., Salman, E. M., Cruz, Y., Pérez, G. F., & Rodríguez Lora, H. (2006). Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones útiles para el profesional de la información. *ACIMED*, 14(2), 1–30. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Guerrero, J., Cañedo, R., Rubio, S. & Cutiño, M. (2006). Calidad de vida y trabajo: Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina. *ACIMED*, 14(4). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000400005&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400005&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Gutiérrez León, W. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: Bases para futuras investigaciones*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4727/GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION\\_SATISFACCION\\_LABORAL\\_OBREROS\\_INVESTIGACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4727/GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION_SATISFACCION_LABORAL_OBREROS_INVESTIGACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hartnell, C. A., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values

Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. doi: 10.1037/a0021987

Hernández Cuesta, J. (2013). *El liderazgo Organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. (Tesis de maestría, Universidad del Rosario). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4848>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20a%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20a%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Hinojosa, C. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del coleio Sagrados corazones padres franceses*. (Tesis de doctorado Universidad de Palaya Ancha). Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>

Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation a comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 49(2), 165-176. doi:10.1177/0020872806061220

Kagan, S., & Kirchberg, V. (2016). Music and sustainability: organizational cultures towards creative resilience – a review. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1, 1487-1502. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.05.044

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill

Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65(2), 241-262. doi: 10.1177/0018726711426352

Lafferty, J. (2004). *The relationships between gender, empathy, and aggressive behaviors among early adolescents*. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/ebe226ffd6813ce80757ed397c73a2b9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Libreros Morales, A. (2011). *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle del cauca*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4202/1/7709012.2011.pdf>.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

López, J. (2014). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>

- Lu, H., Barriball, K., Zhang, X., & While, A. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1017-1038. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009.
- Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (2015). Un estudio sobre la interrelación de la cultura y las prácticas de la flexibilidad laboral, la alineación estratégica y la innovación en el rendimiento empresarial. Una perspectiva del trabajador. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735–756. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Marcoulides, G.A., Heck, R.H., 1993. Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Organization Science*, 4, 209–225. doi: 10.1287/orsc.4.2.209
- Maric, M. L., & Quitón, M. (2009). La influencia de la cultura en la motivación laboral. *Revista de Investigación Psicológica*, (5), 7–12. Recuperado de [http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=&lng=es&nrm=iso&tlng=](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=&lng=es&nrm=iso&tlng=)
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2011). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa \*. *Revista De Administracion Pública*, 42(6), 1213–1230. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000600009>

- Miller D. T., & Prentice D. A. (2016). Changing norms to change behavior. *Annual Review of Psychology*, 67, 339–361. doi: 10.1146/annurev-psych-010814-015013
- Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (2009). *Boletín de economía laboral*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_39.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_39.pdf)
- Minsal, D., & Pérez Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED*, 16(3) Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&tlng=es).
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño laboral. Fundamentos modelos e instrumentos*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio
- Montoya Meza, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7490>
- Montoya Meza, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7490>
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura

de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.

Organización Internacional del Trabajo (2015). *Panorama Laboral 2015*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_435169.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_435169.pdf)

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.

Pazos Ocaña, A. C. (2014). *Calidad de vida laboral de un grupo de personas en situación de discapacidad Cali 2013*. (Tesis de maestría, Universidad del Valle).  
Recueperada de [http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8757/1/CALIDAD DE VIDA LABORAL-UNIVALLE.pdf](http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8757/1/CALIDAD_DE_VIDA_LABORAL-UNIVALLE.pdf)

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140. doi: 10.2307/3380029

Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2631061>

Ramos Arauco, N. (2018). Diferencias de la percepción de la Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia

Huancayo. (Tesis de licenciatura, Universidad Continental). Recuperada de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4508/1/IV\\_FCE\\_308\\_TE\\_Ramos\\_Arauco\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4508/1/IV_FCE_308_TE_Ramos_Arauco_2018.pdf)

Rivas, M., & Samra, A. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico divino niño C.A.* (Tesis de licenciatura, Universidad de Oriente). Recuperada de [https://www.academia.edu/18781962/LA\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_SU\\_RELACION\\_CON\\_EL\\_DESEMPEÑO\\_LABORAL\\_DEL\\_PERSONAL\\_ADSCRITO\\_AL\\_CENTRO\\_CLINICO QUIRURGICO DIVINO NIÑO C.A](https://www.academia.edu/18781962/LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_RELACION_CON_EL_DESEMPEÑO_LABORAL_DEL_PERSONAL_ADSCRITO_AL_CENTRO_CLINICO QUIRURGICO DIVINO NIÑO C.A)

Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Q8p51ceQyXoC>

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.

Robbins, S.P. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educación.

Roda, F., Cassundé, F. R., Cassundé J, N., Farias, S. Mendonça, J. R. (2014). Que tem se falado por aí sobre marketing interno? Um estudo sobre a produção brasileira na área de Administração. *Brazilian Business Review*,11(5), 51-73.

Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32775/o-que-tem-se-falado-por-ai-sobre-marketing-interno--um-estudo-sobre-a-producao-brasileirana-area-de-administracao/i/pt-br>

Ruíz Gonzales, C. (2016). *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad De Gestión Educativa Local – Provincia De Ascope, 2014*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Trujillo). Recuperada de: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1810/TESIS%20DE%20DOCTORADO\\_CESAR%20FERNANDO%20RUIZ%20GONZALES.pdf?sequence=1](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/1810/TESIS%20DE%20DOCTORADO_CESAR%20FERNANDO%20RUIZ%20GONZALES.pdf?sequence=1)

Ruiz, O., & Ispizua, M.A. (1989). *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Saldaña Dávila, M. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y compromiso cristiano en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Filial Tarapoto Periodo 2013*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Peruana Unión, Lima.

Sánchez Reynalte, R. (2016). *Motivación y satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de una red de salud de la ciudad de Chimbote*. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo). Recuperada de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/233/s%C3%A1nchez\\_rr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/233/s%C3%A1nchez_rr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, S., Trillo, M., Mora, C., & Ayuso, M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del*

*Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179-202. Recuperado de [http://www.redalyc.org/pdf/2313/Resumenes/Resumen\\_231317125003\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/2313/Resumenes/Resumen_231317125003_1.pdf)

Sánchez-Beaskoetxea, J., & Coca, C. (2015) Media image of seafarers in the Spanish printed press. *Maritime Policy & Management*, 42:2, 97-110. doi: 10.1080/03088839.2014.925593

Sarasola, M. R. (2004). An Approach to the Study of Organizational Culture Educational Centers. *Education policy analysis archives*. Retrieved from <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/212>

Schadeck, M., Grzybovski, D., Beltrame, B., & Mozzato, A. R. (2016). Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(1), 164–181. doi: <https://doi.org/10.1590/1679-395131515>

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. (1996). *El liderazgo y la cultura organizacional*. Recuperado de [http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/EI\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/EI_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)

- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass
- [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388, doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163, doi: 10.1037/0021-9010.83.2.150
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. Oxford, England: Harper.
- Siehl, C., & Martin, J. (1990) *Organizational culture: A key to financial performance?* San Francisco: Jossey-Bass.
- Soini, K., & Birkeland, I. (2013). Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, 51, 213–223. doi: 10.1016/j.geoforum.2013.12.001
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Nueva York: Harper & Row.
- Spector, P.E., (2008). *Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley.
- [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1929571](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1929571)

- Srivastava, S., Goldberg, A., Manian, V., & Potts, C. (2016). Enculturation Trajectories: Language, Cultural Adaptation, and Individual Outcomes in Organizations. *Management Science*, 64(3). doi: 10.1287/mnsc.2016.2671
- Sum Mazariegos, M. I. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Recuperada de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sum, M, (2015). Motivación y desempeño laboral. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Terán, O., & Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), Recuperado de en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73718406007>
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno - 2014 – PERÚ. *COMUNICACION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 6(2). Recuperado de en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4498/449844870001>
- Turpo Chaparro, J. (2014). *Cultura Organizacional, imagen institucional y calidad de los servicios educativos según la percepción de los alumnos, padres, docentes y público externo de la Universidad Peruana Unión*. (Tesis de doctorado, Universidad Peruana Unión). Recuperada de

[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/257/Josu%c3%a9\\_Tesis\\_doctorado\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/257/Josu%c3%a9_Tesis_doctorado_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Uğurlu, O., Yıldırım, u., & Başar, E. (2013). Analysis of grounding accidents caused by human error. *Journal of Marine Science and Technology*, 23(5), 748-760. doi: 10.6119/JMST-015-0615-1

Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (2012). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*. 35, 303-329. doi: doi.org/10.1111/1467-6486.00095

Villalobos, N. (2013). *Relación entre la Cultura Organizacional, el Marketing Interno y la Calidad Académica de los docentes de la Facultad de Educación de la UNMSM*. (Tesis de maestría inédita, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Werther, W.B. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12. doi: 10.1016/j.tra.2018.02.006

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743. doi: 10.2307/2094862

## Anexos

### Anexo 1

#### *Propiedades psicométricas de la Escala de Cultura Organizacional de Denison*

##### **Consistencia interna**

En la Tabla 1, se observa las estimaciones de la confiabilidad a partir de una muestra de 30 docentes. El coeficiente alpha de Cronbach supera el 0.70 para la Escala de Cultura Organizacional de Denison, indicando que el instrumento presenta una alta fiabilidad (consistencia interna).

Tabla 1

*Índice de consistencia interna mediante el Alpha de Cronbach.*

|              | Nº de ítems | Alpha |
|--------------|-------------|-------|
| Escala Total | 60          | 0.749 |

##### **Validez de constructo**

La tabla 2 muestra que existe relación significativa entre cultura organizacional y sus dimensiones (correlación Producto-Momento de Pearson), confirmando así que la escala presenta validez de constructo.

Tabla 2

*Correlaciones entre dimensiones.*

|               | Cultura organizacional |      |
|---------------|------------------------|------|
|               | r                      | p    |
| Implicación   | .782**                 | .000 |
| Consistencia  | .915**                 | .000 |
| Adaptabilidad | .717**                 | .000 |
| Misión        | .624**                 | .000 |

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

## **Anexo 2**

### *Propiedades psicométricas de la Escala de Satisfacción laboral*

#### **Consistencia interna**

La tabla 3, deja ver que el coeficiente Alpha de Cronbach supera el umbral de 0.70, indicando que el instrumento es confiable.

Tabla 3

*Índice de consistencia interna mediante el Alpha de Cronbach.*

|              | Nº de ítems | Alpha |
|--------------|-------------|-------|
| Escala Total | 18          | 0.726 |

### Anexo 3

#### Criterio de jueces



## UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN ESCUELA DE POSGRADO

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

3. ¿El instrumento posibilita recoger información sobre los indicadores y las dimensiones de la operacionalización de las variables?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

4. ¿Las preguntas son claras y precisas?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

5. ¿Estima Ud. que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

6. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se Obtendrían datos también similares?

0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100

7. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

\_\_\_\_\_

9. Recomendaciones

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Validado por: \_\_\_\_\_

Gracias!!!

## Anexo 4

### Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison

#### INSTRUCCIONES

Apreciado amigo(a) ésta encuesta es estrictamente confidencial y anónima, servirá como información para tomar decisiones importantes para mejorar institucional. Por favor responda con sinceridad las siguientes preguntas marcando con una equis (x) y/o llene los espacios donde corresponda.

#### DATOS GENERALES

Sexo:  Masculino  Femenino      Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Lugar de Procedencia:  Costa  Sierra  Selva

| N° | Items   | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Completamente De acuerdo |
|----|---|-----------------------------|---------------|--------------------------------|------------|--------------------------|
| 1  | La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.            |                             |               |                                |            |                          |
| 2  | Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.     |                             |               |                                |            |                          |
| 3  | La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita. |                             |               |                                |            |                          |
| 4  | Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.                          |                             |               |                                |            |                          |
| 5  | La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.   |                             |               |                                |            |                          |
| 6  | Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.     |                             |               |                                |            |                          |
| 7  | Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.                                   |                             |               |                                |            |                          |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 8  | Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.                           |  |  |  |  |  |
| 9  | Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.                                      |  |  |  |  |  |
| 10 | El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. |  |  |  |  |  |
| 11 | La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.  |  |  |  |  |  |
| 12 | Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.                          |  |  |  |  |  |
| 13 | Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.                                |  |  |  |  |  |
| 14 | La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.                              |  |  |  |  |  |
| 15 | A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.                   |  |  |  |  |  |
| 16 | Los líderes y directores practican lo que pregonan.   |  |  |  |  |  |
| 17 | Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.                                |  |  |  |  |  |
| 18 | Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.                            |  |  |  |  |  |
| 19 | Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.   |  |  |  |  |  |
| 20 | Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.                          |  |  |  |  |  |
| 21 | Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.                      |  |  |  |  |  |
| 22 | Este grupo tiene una cultura “fuerte”.  |  |  |  |  |  |
| 23 | Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.   |  |  |  |  |  |
| 24 | A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.  |  |  |  |  |  |
| 25 | Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.                                  |  |  |  |  |  |
| 26 | Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.   |  |  |  |  |  |
| 27 | Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.                                  |  |  |  |  |  |
| 28 | Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.                                     |  |  |  |  |  |
| 29 | Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.            |  |  |  |  |  |
| 30 | Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.                                    |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 31 | La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.                        |  |  |  |  |  |
| 32 | Respondemos bien a los cambios del entorno.  |  |  |  |  |  |
| 33 | Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.                              |  |  |  |  |  |
| 34 | Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.                                |  |  |  |  |  |
| 35 | Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.          |  |  |  |  |  |
| 36 | Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios. |  |  |  |  |  |
| 37 | La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.                         |  |  |  |  |  |
| 38 | Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.         |  |  |  |  |  |
| 39 | Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.                      |  |  |  |  |  |
| 40 | Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes                               |  |  |  |  |  |
| 41 | Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.                          |  |  |  |  |  |
| 42 | Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.  |  |  |  |  |  |
| 43 | Muchas ideas "se pierden por el camino".   |  |  |  |  |  |
| 44 | El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.                         |  |  |  |  |  |
| 45 | Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".                   |  |  |  |  |  |
| 46 | Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.                           |  |  |  |  |  |
| 47 | Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.                                    |  |  |  |  |  |
| 48 | Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.      |  |  |  |  |  |
| 49 | Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.                                |  |  |  |  |  |
| 50 | La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.                           |  |  |  |  |  |
| 51 | Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.  |  |  |  |  |  |
| 52 | Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.                                |  |  |  |  |  |
| 53 | La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.                         |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 54 | Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.                              |  |  |  |  |  |
| 55 | Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo. |  |  |  |  |  |
| 56 | Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.                        |  |  |  |  |  |
| 57 | Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.                                    |  |  |  |  |  |
| 58 | El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.                    |  |  |  |  |  |
| 59 | Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.                                     |  |  |  |  |  |
| 60 | Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.       |  |  |  |  |  |

## Anexo 5

### *Escala de satisfacción laboral de David McClelland*

| Ítems | Preguntas  | Completamente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Completamente De acuerdo |
|-------|--|-----------------------------|---------------|--------------------------------|------------|--------------------------|
| 1     | ¿Cómo se siente usted con los logros obtenidos hasta el momento? |                             |               |                                |            |                          |
| 2     | ¿Con los reconocimientos recibidos por su labor?                 |                             |               |                                |            |                          |
| 3     | ¿Con el tipo de trabajo que hace?                                |                             |               |                                |            |                          |
| 4     | ¿Con la responsabilidad que le han otorgado es su presupuesto?   |                             |               |                                |            |                          |
| 5     | ¿Con sus posibilidades de ascenso?                               |                             |               |                                |            |                          |
| 6     | ¿Con sus posibilidades de crecimiento?                           |                             |               |                                |            |                          |
| 7     | ¿Con las políticas y administración de la compañía?              |                             |               |                                |            |                          |
| 8     | ¿Con el tipo de supervisión que recibe?                          |                             |               |                                |            |                          |
| 9     | ¿Con las condiciones de trabajo?                                 |                             |               |                                |            |                          |
| 10    | ¿Con la relación de sus supervisores?                            |                             |               |                                |            |                          |
| 11    | ¿Con las relaciones con sus subordinados?                        |                             |               |                                |            |                          |
| 12    | ¿Con la relaciones con sus iguales?                              |                             |               |                                |            |                          |
| 13    | ¿Con su salario?   |                             |               |                                |            |                          |
| 14    | ¿Con sus seguidores y estabilidad laboral?                       |                             |               |                                |            |                          |
| 15    | ¿Con el status que posee?  |                             |               |                                |            |                          |
| 16    | ¿Con su vida personal?   |                             |               |                                |            |                          |
| 17    | ¿Se siente satisfecho?   |                             |               |                                |            |                          |

## **Anexo 6**

### *Consentimiento informado*

Yo..... (Participante)

He podido hacer preguntas sobre el estudio.

He recibido suficiente información sobre el estudio.

He hablado con..... (Psicólogo) y

Comprendo que mi participación es voluntaria y confidencial.

Comprendo que puedo retirarme del estudio:

1. Cuando quiera
2. Sin tener que dar explicaciones
3. Sin que esto repercuta en mis estudios

Así, presto libremente mi conformidad para participar en la investigación.

-----

Fecha

-----

Firma del participante

## Anexo 7

### Carta de autorización



DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN MARTÍN  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - TARAPOTO  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA "FRANCISCO IZQUIERDO RÍOS"  
INICIAL - PRIMARIA Y SECUNDARIA  
CÓDIGO MODULAR: INICIAL 1389667 - PRIMARIA 0298299 - SECUNDARIA 0473983  
MORALES - PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN  
Creado el 08-05-78 Resolución Directoral Zonal N°0438



"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

### AUTORIZACIÓN

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "FRANCISCO IZQUIERDO RÍOS" DEL DISTRITO DE MORALES, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN QUE SUSCRIBE.

AUTORIZA:

Al estudiante de la Universidad Peruana Unión **MAX RONALD PINEDO DÁVILA** identificado con DNI. 42503079 para aplicar los cuestionarios sobre "Cultura Organizacional de Edinson" y Escala de Satisfacción Laboral de David McClelland, a los docentes con fecha 03 de marzo del 2018.

Morales, 12 de marzo del 2018

  
  
PROF. JIRBAN LACIEMA SANGAMA  
DIRECTOR

Jr. Alfonso Ugarte 671-675 – Morales – San Martín

☎ (042) 525016

Pág. Web: [www.iefranciscoizquierdorios.com](http://www.iefranciscoizquierdorios.com)



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0031 "MUDP"**

**Nivel Primario y Secundario.**  
**Jr. Victoria Vásquez 4ta Cuadra - Morales - Telf. 531952.**

**"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"**

**EL DIRECTOR DE LA I.E N° 0031-MARIA ULISES DAVILA PINEDO.**

**AUTORIZA.**

Al estudiante de la Universidad Peruana Unión **MAX RONALD PINEDO DAVILA**, con DNI N° 42503079 para aplicar los cuestionarios sobre "Cultura Organizacional de Edison" y Escala de Satisfacción Laboral de David McClelland, a los Docentes con fecha 03 de marzo del 2018.

Morales, 12 de Marzo del 2018.



**GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN**  
**Unidad de Gestión Educativa Local - Tarma**  
**I.E. N° 0031 - M.U.O.P. - Morales**  
**Prof. Ricardo Meléndez Macado**  
**DIRECTOR**

**Anexo 8**  
**Matriz de consistencia**

| Problema   | Objetivos   | Hipótesis  | Variables   | Tipo y diseño  |
|--|---|--|---|--|
| <p><b>Problema general</b><br/>           ¿Existe relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018?</p> | <p><b>Objetivo general</b><br/>           Determinar si existe relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b><br/>           Determinar si existe relación significativa entre implicación y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018.</p> | <p><b>Hipótesis general</b><br/>           Existe relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b><br/>           Existe relación significativa entre implicación y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018.</p> | <p>1.- Variables<br/> <b>Predictora:</b><br/>           Cultura Organizacional<br/> <b>Dimensiones:</b><br/>           -Implicación<br/>           -Consistencia<br/>           -Adaptabilidad<br/>           -Misión</p> | <p>Descriptivo-Correlacional<br/><br/>           No experimental</p> |
| <p><b>Problemas específicos</b><br/>           ¿Existe relación significativa entre implicación y satisfacción labora en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales – Tarapoto, 2018?</p>        | <p>Determinar si existe relación significativa entre consistencia y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018.</p>  | <p>Existe relación significativa entre consistencia y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018.</p>   | <p><b>Criterio:</b><br/>           Satisfacción laboral<br/> <b>Dimensiones</b><br/>           -Higiénico<br/>           -Motivacional</p>  |  |
| <p>¿Existe relación significativa entre consistencia y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018?</p>  | <p>Determinar si existe relación significativa entre adaptabilidad y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018.</p>   | <p>Existe relación significativa entre adaptabilidad y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018.</p>  |   |  |
| <p>¿Existe relación significativa entre adaptabilidad y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018?</p>   | <p>Determinar si existe relación significativa entre misión y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales – Tarapoto, 2018.</p>  | <p>Existe relación significativa entre misión y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018.</p>   |   |  |
| <p>¿Existe relación significativa entre misión y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018?</p>  | <p>Determinar si existe relación significativa entre misión y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales – Tarapoto, 2018.</p>  | <p>Existe relación significativa entre misión y satisfacción laboral en los docentes de los colegios estatales del Distrito de Morales - Tarapoto, 2018.</p>   |   |  |