

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



Cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular de la UGEL ICA, cercado, 2020

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Educación con mención en Administración Educativa

Autor:

Catia Margarita Garayar López

Asesor:

Mg. Rebeca Sumire Qqenta

Lima, diciembre de 2023

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Rebeca Sumire Qquenta, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA UGEL ICA, CERCADO, 2020”** del (los) autor (autores) Catia Margarita Garayar López tiene un índice de similitud de 15% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 20 días del mes de diciembre del año 2023



Rebeca Sumire Qquenta

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO(A)

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 20 del mes de diciembre del año 2023, siendo las 04:00 p.m., se reunieron en la modalidad online sincrónica, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Mg. Josué Arturo Moran Condezo, el secretario: Mg. Carlos Daniel Abanto Ramirez, los demás miembros: Dr. Josue Edison Turpo Chaparro Y Mg. Denis Frank Cunza Aranzabal y el asesor: Mg. Rebeca Sumire Qquenta, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis de Maestro(a) titulada: "Cultura organizacional y satisfacción laboral de Los docentes de educación básica regular de la UGEL ICA, cercado, 2020".

..... del Bachiller/Licenciado(a)
Catia Margarita Garayar López
..... Conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro (a) en:
Educación
(Nomenclatura del Grado Académico)
..... con Mención en Administración Educativa

..... El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller/Licenciado (a): Catia Margarita Garayar López

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A-	Con nominación de Muy Bueno	Sobresaliente

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.



Presidente

Secretario

Asesor

Miembro

Miembro

Bachiller/Licenciado(a)

Dedicatoria

A mis amados padres: Máximo y Julia, quienes con su esfuerzo y dedicación lograron educarnos con amor y valores

Agradecimientos

A Dios, en primer lugar. Por la vida y la oportunidad de concluir esta meta en mi formación profesional.

A la UPeU, por promover la educación adventista formando profesionales líderes con valores y principios.

A mi familia, por el constante apoyo para alcanzar este objetivo venciendo dificultades.

Tabla de contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos.....	4
Tabla de contenido.....	5
Índice de tablas	6
Índice de figuras	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Capítulo I. Planteamiento del problema	8
1.1 Identificación del problema.....	9
1.2 Objetivos.....	11
1.3 Justificación	12
Capítulo II. Marco teórico/Revisión de la literatura.....	15
2.1 Antecedentes.....	15
2.2 Bases teóricas	25
2.3 Hipótesis	42
Capítulo III. Materiales y métodos	43
3.1 Tipo de investigación	43
3.2 Diseño de la investigación	44
3.3 Población y muestra	45
3.4 Operacionalización de variables.....	47
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	50
3.6 Procesamiento y análisis de datos	51
3.7 Aspectos éticos.....	51
Capítulo IV. Resultados y Discusión.....	52
4.3 Discusión de los resultados	54

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones 57

Referencias 59

Anexos 63

Índice de tablas

Tabla 1	45
Tabla 2	52
Tabla 3	53
Tabla 4	54

Índice de figuras

Figura 1	29
Figura 2	40

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores de la UGEL Ica. Se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional. La población estuvo constituida por 206 docentes de diversas instituciones educativas del distrito de Ica, a quienes se aplicó la técnica de encuesta sincrónica y asincrónica, participantes a través de dos cuestionarios, por medio de un formulario virtual, que permitió medir las dos variables. Los resultados mostraron altos niveles de la cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes, llegándose a la conclusión que existe una estrecha relación y alto grado de dependencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores.

Palabras clave: cultura organizacional, satisfacción laboral, correlación, educación básica regular, docente.

Abstract

This research aimed to determine the relationship between organizational culture and job satisfaction of UGEL Ica teachers. We worked under a quantitative approach, with a correlational design. The population consisted of 206 teachers from various educational institutions in the district of Ica, to whom the synchronous and asynchronous survey technique was applied, participants through two questionnaires, through a virtual form, which allowed measuring the two variables. The results showed high levels of organizational culture and job satisfaction in teachers, concluding that there is a close relationship and high degree of dependence between organizational culture and job satisfaction of teachers.

Keywords: organizational culture, job satisfaction, correlation, regular basic education, teachers.

Planteamiento del Problema

Identificación del Problema

En estos últimos años se han percibido muchos cambios en todos los aspectos de la vida, llámese profesional, familiar y personal; estos debido también a los avances de la ciencia y la tecnología que genera cambios, muchas veces estructurales en todos los campos laborales. El sector educativo no está exento a estos cambios y, aunque a veces tardíamente, en el Perú, se llegan a promover reformas con miras a la mejora del sistema educativo y de los procesos educativos propiamente dichos, buscando que los niveles de logro del estudiante, sean cada vez mejores también.

Después de varias décadas, en el sistema educativo peruano se inició un cambio estructural (Ley de Reforma Magisterial N°29944, 2012) considerándose a la educación un aspecto fundamental para el desarrollo del país y a la profesión docente como una de las complejas profesiones de la cual dependen todas las demás y al docente como actor fundamental para la mejora de la educación. Asimismo, esta norma promueve una carrera pública magisterial basada en la meritocracia, con capacitación docente, oportunidades para ascender, acceder a cargos de mayor responsabilidad y aumentos salariales; factores que determinan el nivel de satisfacción de los profesores. Pero todos estos factores remueven también la estructura interna de la misma institución educativa, encabezada por la visión y misión de su líder, el director, y el conjunto de creencias compartidas, que definen la conducta de los integrantes de esta; docentes, alumnos y comunidad; ese conjunto de creencias compartidas, define la cultura de la institución y esta impacta en los resultados (Fischman, 2017).

Salas-Arbeláez et al. (2017) indican que se puede gestionar la cultura para que la organización mejore, identificando también qué características se deben potenciar más que otras.

De igual forma, Lacherre-Calderón (2017) señala que, en el caso de una institución educativa, la actitud de los docentes, para con los alumnos, estará influenciada y hasta determinada, se entendería, en la forma e interacción que delinea la institución, conducida por sus líderes, directivos, administrativos y los propios docentes.

Tomás et. al (2019) sostienen que, en términos de política, se pueden implementar medidas para elevar el nivel de satisfacción de los docentes y esta satisfacción repercutirá directamente sobre la calidad educativa, además, Atalaya (1999) afirma que a un trabajador con mayor satisfacción logrará mayor efectividad y productividad en la tarea que realiza.

Cada institución educativa tiene una dinámica particular y diferente de cualquier otra, en la que desarrollan sus procesos y cómo se desenvuelven todos sus integrantes, esto es su cultura. En empresas e instituciones de diversos rubros, incluyendo el educativo, se ha demostrado que la cultura de una organización puede determinar el éxito en los resultados, metas y objetivos propuestos. Méndez (2020), sostiene que las empresas cuentan con una cultura organizacional sólida, cuando son capaces de exteriorizar éxitos sustentados en su identidad, logran la permanencia de empleados comprometidos, eficientes, motivados e identificados con su desempeño, realizan un buen trabajo en equipo como alternativa estratégica, para alcanzar las metas comunes.

Por lo expuesto el presente estudio pretende responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles la relación que tiene la cultura organizacional de las instituciones educativas con la satisfacción laboral de sus docentes de educación básica regular de la UGEL de Ica, cercado en el 2021?

Objetivos

Objetivo General

Determinar si existe relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado.

Objetivos Específicos

- Determinar si existe relación significativa entre la implicancia y la satisfacción laboral, en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado.
- Determinar si existe relación significativa entre la consistencia y la satisfacción laboral, en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado.
- Determinar si existe relación significativa entre la adaptabilidad y la satisfacción laboral, en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado.
- Determinar si existe relación significativa entre la misión y la satisfacción laboral, en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado

Justificación

La presente investigación, aporta al mejoramiento de la calidad educativa de la región, pues identificando los elementos que contribuyen a efectivizar todo el proceso educativo dentro de las instituciones educativas, tal como es la cultura de su organización y los aspectos que ella implica, se podrá atender con mayor efectividad los mismos en busca de un ambiente adecuado y propicio, en el cual puedan desarrollarse los procesos pedagógicos de forma eficiente y los docentes como facilitadores de estos, puedan desarrollar su mejor esfuerzo de manera espontánea, respondiendo a su nivel de satisfacción por las condiciones propicias que fomentarán sus líderes. Los conflictos que suelen surgir en toda organización, serán mitigados, cuando todos los agentes involucrados aceptan las normas que por acuerdo de toda la comunidad se establecen.

Los directivos podrán identificar los aspectos que deben considerar para mejorar el desempeño de su organización y promover estrategias que logran alcanzar un compromiso voluntario de sus docentes por la satisfacción que sientan en el ambiente laboral en el que se desenvuelven.

El resultado de esta investigación contribuirá también en la planificación de acciones para el

fortalecimiento de una cultura positiva que implica el compromiso, respeto, fidelidad institucional, así como proyectar actividades que mejoren el nivel de satisfacción de los docentes de la UGEL de Ica, que se evidenciará alcanzando las mejoras anheladas en los aprendizajes de los estudiantes.

Tomás et al. (2019) realizaron una investigación sobre la satisfacción laboral en el docente dominicano, que consideraba como muestra a 978 docentes, seleccionados mediante un muestreo estratificado representativo de la población. Se examinó cómo el contexto de trabajo y las condiciones laborales afectan el burnout y la actitud positiva (engagement) de los profesores, pero, además, demostró que estos afectan la satisfacción laboral de los docentes. Los resultados identificaron los factores contextuales del sistema educativo que se podrían mejorar, como es el lugar donde se desarrolla la labor docente, infraestructura, replanteándose en el desarrollo de las políticas educativas del Estado dominicano.

Reyes Hernández et al. (2019) hacen una reflexión sobre las funciones que desempeña la cultura de la organización; define la identidad, fomenta el sentido de pertenencia, aceptación y comprensión. Señala que la identidad se cimienta en los valores de base: cosmovisión, el ánimo y razón de ser de la organización. Estos elementos atraen y apoyan a un grupo de individuos comprometidos que demuestran un vínculo emocional y de simpatía con el trabajo.

Se puede inferir que cuando el trabajador, miembro, colaborador, o en este estudio, el docente, de la organización se siente identificado y satisfecho de pertenecer a ella, repercutirá en la efectividad del trabajo realizado.

Cújar et al. (2013) realizaron una investigación descriptiva sobre cómo ha evolucionado el concepto de cultura organizacional, su medición y los estudios internacionales y fundamentalmente latinoamericanos realizados con tal fin. Recomiendan que debe seguir realizándose trabajos de investigación, para analizar y construir las relaciones que tiene la cultura

organizacional con otros constructos y/o variables que pueden afectar y/o determinan el comportamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como son por ejemplo el mejoramiento continuo, la productividad, la competitividad, entre otras.

Bacilio (2017) en su tesis referida a la cultura organizacional y la práctica pedagógica del colegio Estados Unidos, de Comas, recomienda a futuros investigadores, realizar estudios agregando y/o modificando variables independientes con la finalidad de conocer qué variables influyen en la práctica pedagógica del docente.

Los resultados aquí presentados, permitirán conocer la relación de la cultura de las instituciones educativas como organización, en las dimensiones que considera Denison (2017), con la satisfacción de los docentes y sus dimensiones consideradas. De igual manera los resultados permitirán a los directivos de las instituciones muestrales, tomar las medidas necesarias para mejorar, si es necesario la cultura de sus organizaciones, instituciones educativas, así como generar las condiciones para que el recurso humano, docentes, se sienta en condiciones óptimas en su centro laboral y se muestren proactivos al sentir satisfacción por el trabajo desempeñado, reflejándose en mejores logros y efectividad en la organización.

Marco Teórico/Revisión de la Literatura

Antecedentes

En estos últimos años, conscientes de la importancia y trascendencia de estas variables o constructos a investigar: cultura organizacional y satisfacción laboral, en el desarrollo de las organizaciones, se han realizado estudios diversos, tal es así que podemos citar algunos a nivel internacional, así como en el ámbito nacional.

La primera que mencionaremos es el trabajo realizado por García et al. (2020) en su estudio realizado en Colombia, buscando determinar la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de una institución educativa. La investigación fue correlacional, descriptiva, no experimental y transeccional. La población y muestra la conformó cincuenta personas: cuatro directivos y cuarenta y seis docentes. Los resultados demostraron una relación altamente positiva y significativa, estadísticamente. Se aplicó una encuesta, constituida por treinta y seis ítems con cinco alternativas, escala de Likert, avalada por el juicio de cinco expertos, que autorizaron su aplicación. Para el procesamiento de datos se realizó la prueba RHO Spearman. Concluyendo que, si los directivos desarrollan una adecuada cultura en la organización, se podrá mejorar la satisfacción laboral.

Tomás et al. (2019) realizaron un estudio de gran cobertura, en República Dominicana, cuyo propósito fue poner a prueba un modelo integrador y explicativo de la satisfacción laboral de una muestra representativa de docentes en la República Dominicana. Concretamente mediarán las relaciones entre una serie de antecedentes laborales (clima laboral, condiciones laborales, apoyo, compromiso ocupacional y necesidades laborales) y la satisfacción laboral, a fin de desarrollar estrategias para potenciar la satisfacción laboral de este grupo ocupacional. El universo fueron todos los docentes de educación básica de República Dominicana y la muestra empleada,

seleccionada de manera probabilística, mediante un muestreo polietápico.

Se aplicaron diversos instrumentos, adaptados previamente al contexto docente por un comité de expertos designados por el MINERD, relacionados con el trabajo. Todos los cuestionarios fueron medidos en una escala Likert con cinco alternativas, donde 1 es nada de acuerdo, 2 es poco de acuerdo, 3 es más o menos de acuerdo, 4 es muy de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

Se utilizaron las siguientes escalas: Escala Q-Labors (Cuenta con cuarenta y cinco ítems que evalúan la calidad de vida laboral mediante ocho factores: relaciones jerárquicas, relaciones interpersonales, realización personal, planificación y gestión, horario y vida personal, medio físico y tecnológico, carga laboral y preocupación de la dirección. La Escala de Compromiso Ocupacional (Occupational Commitment Scale; Blau, 2009). Consta de 21 ítems y evalúa el compromiso de los profesores con la organización, considerando cuatro factores: compromiso afectivo, compromiso normativo, compromiso por costos acumulados y compromiso por alternativas limitadas. La Escala de apoyo social, creada exclusivamente para esta investigación mediante un comité de expertos designado por el Ministerio de Educación de la República Dominicana, que evalúa tres dimensiones de aprecio y apoyo recibido, mediante 18 ítems: apreciación y apoyo de los estudiantes, de los padres y de la comunidad. La Escala de Satisfacción Laboral Global (Arias et al., 2017a), que evalúa la satisfacción laboral global mediante quince ítems que forman dos factores: satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca, con fiabilidades respectivamente de .81 y .79. Y el Inventario de Burnout de Maslach- Forma General, adaptada en español por Tomás et al. (2019) evalúa el burnout mediante 16 ítems que forman tres dimensiones: desgaste emocional, eficacia profesional y despersonalización.

De los resultados analizados estadísticamente se puede concluir que la capacidad predictiva

del modelo sobre la satisfacción laboral de los profesores es excelente. Esto llevó a proponer al gobierno dominicano que se pueden implementar políticas y medidas educativas, para elevar la satisfacción laboral de los docentes dominicanos y, de este modo, propiciar el mejor desarrollo posible de la profesión docente, que tendrá un efecto directo sobre la calidad educativa en las nuevas estudiantes dominicanos. Sin embargo, el burnout actúa como factor de riesgo sobre la satisfacción laboral.

Delgado et al. (2019) en la Universidad Nacional de México, determinaron la relación entre la cultura organizacional, clima organizacional y motivación de logro en una muestra de trabajadores mexicanos. El instrumento que se utilizó en esta investigación para medir específicamente la cultura organizacional, considera en su investigación dos dimensiones: planeación y liderazgo y orientación estratégica, con trece factores. El instrumento consta de 52 reactivos o ítems aplicando en ellos la escala Likert con las opciones consideradas como son, totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Este instrumento obtuvo una confiabilidad de 0.973. Se aplicó en una muestra conformada por 249 trabajadores de una empresa farmacéutica mexicana. En esta investigación se compararon los factores motivacionales y su relación con el clima y cultura organizacional y sus resultados concluyen que la cultura está asociada positiva y significativamente al clima organizacional, lo que indica que una cultura organizacional que tiene clara su visión, misión, normas, objetivos, metas, comunicación, toma de decisiones, entre otros elementos; generan un clima positivo y agradable y esto es base para que el trabajador sienta satisfacción en el trabajo que realiza.

Carrillo (2016) catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, de Ecuador, publicó un ensayo sobre

la medición de la cultura organizacional. La medición de esta variable, permitió conocer el impacto que ésta tiene sobre los resultados de la empresa u organización. El objetivo de este estudio fue analizar información de estudios realizados y bien documentados y actualizados de las formas cómo se puede medir esta variable. Presenta una síntesis de los estudios empíricos, identificados sobre medición de la cultura organizacional, agrupándolos de acuerdo a factores y características. Al final, concluye resaltando la importancia y necesidad de realizar estudios sobre medición de la cultura organizacional identificando nuevos modelos, métodos, instrumentos y variables.

Valero et al. (2022) realizaron la investigación en la ciudad Espinar, Cusco, buscando determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores de este lugar. Desarrollaron el estudio bajo un enfoque cuantitativo, no experimental y un diseño correlacional. La Población estuvo conformada por diecinueve docentes de la IE Túpac Amaru. Se aplicó un cuestionario de forma personal a través de la técnica de encuesta directa, sincrónica y participante. Los resultados, demostraron que existe una estrecha relación y alto grado de dependencia entre estas dos variables, es decir un alto nivel de cultura organizacional expresados en un óptimo ambiente laboral en la que directivos, docentes, padres de familia y estudiantes conviven y aceptan las normas propias de la institución educativa; y en cuanto al alto nivel de satisfacción laboral de los docentes, que se apreció en los resultados, se ven reflejados en el compromiso demostrado al realizar su quehacer educativo. Uno de los factores de esta satisfacción percibida, son las mejoras salariales que se han dado en los últimos años.

En Lima, Flores et al. (2019) realizaron una investigación sobre la relación en la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa BPServicios Globales S.A.C. La muestra estuvo conformada por 24 trabajadores de la empresa. Se utilizaron dos cuestionarios, el primero de cultura organizacional, fue elaborado y validado y el de satisfacción

laboral, validado. El resultado fue una relación significativa positiva media ($r_s = 0,588$) entre cultura organizacional y satisfacción laboral.

En Tarapoto, Pinedo (2018) desarrolló un estudio sobre la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de docentes de dos instituciones educativas, con una muestra conformada por 73 docentes de educación básica regular. Aplicó la Escala de cultura organizacional de Denison con 60 ítems distribuidos en las 4 dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión y para la variable de satisfacción laboral aplicó la Escala de Herzberg, que contiene 18 ítems. Los resultados obtenidos confirman que existe una relación directa y significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral ($r = 0.410$, $p < 0.01$)

Otra investigación en instituciones educativas es la realizada por Reyes (2015) sobre la influencia de la cultura organizacional en desempeño docente de la IIEE COPRODELI, un trabajo de tipo correlacional que concluye que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño los docentes integrantes de estas instituciones educativas para ello se utilizó el muestreo no probabilístico censal. Para construir, validar y demostrar la confiabilidad de los instrumentos se consideró la consistencia interna del instrumento a través de la evaluación e informe de juicio de expertos de las variables de estudio; se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento fue un cuestionario, con preguntas dicotómicas. Respecto a la confiabilidad de los instrumentos Reyes, usó el KR 20. Este trabajo concluye en que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño de los docentes de las instituciones educativas muestrales.

Chung et al. (2016) demostraron en su investigación que la Cultura organizacional modera la relación del liderazgo y las prácticas de gestión del conocimiento y para ello identificaron sus dimensiones utilizando como instrumento el Denison Organizacional Culture Survey. En la investigación realizada por Cújar et al. (2013), recoge y resume la definición de varios estudiosos,

quienes coinciden en describir a la cultura organizacional como el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad. Este estudio, a través del proceso de medición, ha sido importante para establecer parámetros referidos a los métodos más eficientes y recoge la información confiable, en los contextos estudiados. Recomiendan seguir adaptando los instrumentos a otros contextos, regiones y generar así la comprensión global de la cultura organizacional. De igual forma sugieren seguir trabajando en investigaciones que analicen y construyan relaciones entre la cultura organizacional con otros constructos y variables que pueden afectar al comportamiento de la organización.

Con referencia al constructo de satisfacción laboral, revisé investigaciones realizadas en Argentina, la que destaca es la de Segade (2016), de la Universidad de Buenos Aires, en su tesis doctoral sobre La satisfacción laboral: un enfoque bidimensional, repercusión de la importancia asignada por el trabajador a cada una de las facetas del puesto de trabajo; esta investigación tuvo como objetivo general, analizar la satisfacción laboral, desde la satisfacción de cada faceta y/o dimensión, así como también teniendo en cuenta el grado de importancia asignado por los trabajadores a cada una de ellas; además determinar si es posible que una faceta considerada muy importante puede tener mayor peso, para la satisfacción del trabajador, que todas las demás juntas. Su investigación concluye en que la satisfacción laboral constituye un indicador del importante espacio que ocupa el trabajo en nuestras vidas. De igual forma esta satisfacción nos permite alcanzar metas y objetivos de vida, además es una forma de expresión e identificación personal. Esta investigación fue descriptiva, cualitativa y cuantitativa. Diseño de tipo no experimental y transversal. Para el recojo de datos se utilizó una adaptación de la Encuesta de la escala general de satisfacción laboral (Boluarte, 2014), para aplicar a la muestra conformada por 260 trabajadores de esta universidad. Se realizó el análisis factorial a la herramienta utilizada para la encuesta de

satisfacción laboral y a las respuestas de los encuestados resultando confiables y consistentes. El resultado de esta investigación, permitió determinar la importancia y jerarquía de los factores intrínsecos o extrínsecos, siendo los primeros los más influyentes en el nivel de satisfacción laboral del trabajador encuestado.

Pizarro (2016) en su investigación sobre la Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del colegio particular de Ciencia y Tecnología Alfred Nobel de la ciudad de Chachapoyas, en la Universidad Peruana Unión, determinó la relación entre satisfacción laboral y el desempeño laboral de los docentes. Fue un estudio correlacional y con un diseño no experimental transversal, participaron 42 personas; se recabó información de los procesos que determinan el comportamiento de ambas variables, permitiendo conocer tanto las actitudes, así como la conducta de los colaboradores. Para medir la satisfacción y el desempeño laboral se utilizó un instrumento que mide 8 dimensiones con 30 ítems que valoran las respuestas en la escala de Likert. Se concluyó en que el desempeño laboral está determinado por el nivel de satisfacción laboral que experimentan los trabajadores de esta institución educativa.

Reyes et al. (2017) realizaron un estudio referido al clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Central Sur; en él se concluyó que cuando hay un buen clima laboral, mayor es la satisfacción que se percibe en los docentes de esta Asociación Educativa. Asimismo, recomienda realizar investigaciones que determinen cuáles son los factores que pueden mejorar el nivel de satisfacción de los docentes; definitivamente una vez identificados podremos implementarlos para obtener mejores logros en el proceso educativo, expresado en mejores niveles de logro, así como la calidad del sistema o modelo de Educación Adventista que promueven estas instituciones.

La investigación realizada por Tejada (2017) tuvo como objetivo determinar la influencia

de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, de Los Olivos en 2017; el método empleado fue el hipotético-deductivo. El diseño fue no experimental de nivel correlacional y de corte transversal. En ella se recogió información con el cuestionario de satisfacción laboral, el cual estuvo constituido por 20 preguntas en la escala de Likert, la población estuvo constituida por 80 docentes. En este cuestionario se apuntó a tres dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. Se concluyó que si existe influencia de la Cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa.

Arizaga (2014), realizó una investigación descriptiva, sobre las características del clima laboral y la satisfacción laboral, con la finalidad de medir estas variables y su s correlacional dentro de un contexto determinando, la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, con una muestra por estrato, conformada por 158 trabajadores. Se determinó existe relación directa de grado débil (0.397). Es decir que mientras los trabajadores tienen un nivel medio de clima laboral, manifiestan un nivel regular de satisfacción laboral. Para medir el nivel de satisfacción laboral utilizó el cuestionario SL-SP.

Bases Teóricas

Cultura Organizacional

Reyes Hernández et al. (2019) en el estudio que realizaron sobre los principales desafíos teóricos y metodológicos para el estudio de la cultura organizacional, recoge un concepto de Malinowski, quien considera a la cultura organizacional como el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, sean clientes, docentes, estudiantes, por el cuerpo de normas que rigen los diversos grupos sociales, por las ideas, creencias y costumbres. Estos elementos que los unen, también los hacen capaces de enfrentar y superar dificultades.

Pedraza-Álvarez et al. (2015) afirma que fue en 1988, Schein, quien propuso el concepto de conjeturas, suposiciones y creencias, para explicar con más detalle lo que significa el concepto de cultura para las organizaciones, definiéndolo como las reacciones que, el grupo ha aprendido acerca de su organización y corresponde a la esencia misma de la cultura. La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado para adaptarse a la organización. Podemos deducir, entonces el poder o fuerza que implican estos factores en la organización, sea cual sea esta y que ella se forma desde el origen y se desarrolla en sus procesos, según la concepción e intencionalidad de sus fundadores y luego se complementa con la cultura que traen los trabajadores.

Palma (1999) define la cultura organizacional como la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, fruto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas. Participa una acción colectiva, un lapso de tiempo en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones y un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales.

Palafox et al. (2019) recogen aportes de investigadores abocado al tema, quienes coinciden que la cultura organizacional se caracteriza por la manera en que las personas conviven e interactúan con sus compañeros o la sociedad en general, así como las diversas formas cómo actúan en el desarrollo de sus trabajos dentro de la organización y permite moldear el comportamiento de los que integran esta organización, implica que los trabajadores operen su trabajo con gusto y hacerlos sentir que son parte de la misma. Añade que se debe tener en cuenta buscar el compromiso con la empresa y que los trabajadores sean felices de trabajar en ella, es decir, sientan satisfacción al realizar su labor y de pertenecer a la organización.

Chung et al. (2016) publicaron un artículo sobre el impacto de la cultura organizacional en la relación entre liderazgo y la gestión del conocimiento y en ella aportan una recopilación sobre la construcción e implicancias del concepto de cultura: señala que la cultura, es un constructo que se refiere a todo lo que el hombre ha creado; sus creencias, costumbres, las leyes, el arte, saberes, conocimientos, también sus sentimientos y emociones, como miembro o parte de una comunidad. Añade además que es un conjunto complejo de creencias, fugaz e intangible.

En este mismo artículo, señalan dos elementos que la integran: elementos visibles y elementos invisibles. Los visibles lo constituyen los valores, creencias, normas, ceremonias, símbolos, ritos, conductas, slogans, entre otros; y entre los invisibles se considera a los temores, valores, sentimientos, actitudes, creencias, suposiciones y otros. Coincide Mena (2020), señalando a la cultura organizacional como un fenómeno tangible y visible, que se expresa en todos los procesos y prácticas cotidianas de la institución.

Para Schein (1988) la cultura de las organizaciones, se refiere al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que tienen interiorizados todos los miembros de la empresa u organización que les permite desenvolverse de manera autónoma y de forma eficiente, enfrentando y superando dificultades o problemas que se presenten de forma interna o externa. Estas presunciones básicas, son la esencia de lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para enfrentarse sus problemas de adaptación en busca siempre de logros destacados en el rubro en el que se desempeñan.

La cultura de una organización es considerada como un patrón de supuestos básicos que se comparten, norman y se aprende en el grupo, así como la forma en que resuelve sus problemas de adaptación interna y externa. Los integrantes lo asumen como válidos y lo difunden o enseñan a los nuevos miembros.

Schein considera la organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta como un grupo o grupos y propone tres niveles o dimensiones para su análisis: artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos:

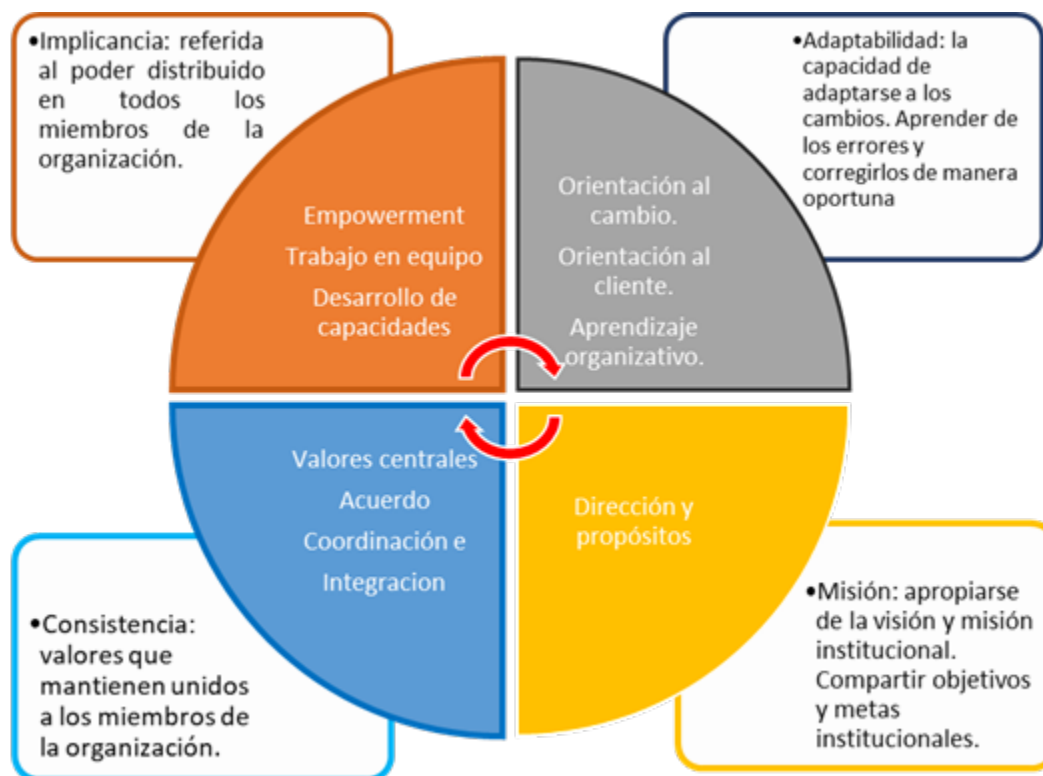
- **Artefactos:** se refiere a las estructuras y procesos visibles de la organización, que incluye el ambiente físico de la misma. Son observables y tangibles. **Valores adoptados y declarados:** se refiere a la filosofía, objetivos y estrategias, así como las normas o reglas de la organización y estos predicen el comportamiento de sus miembros.
- **Supuestos básicos:** conformado por el conjunto de creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que inconscientemente son asumidas por los miembros de la organización para la solución de conflictos. Son muy difíciles de cambiar.

Zegarra (2020), presenta otra mirada sobre cultura organizacional, es la propuesta por Daniel Denison, líder de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Michigan por los años de 1996, quien propone un instrumento de medición. Este instrumento del Modelo Denison, considera cuatro rasgos, características o dimensiones de la cultura organizacional, estas son: implicancia, consistencia, adaptabilidad y misión.

Estas dimensiones son las que con mayor frecuencia se consideran en diversos estudios referidos a la cultura organizacional, pues los indicadores de cada una de ellas abarcan la mayoría de aspectos posibles a medir en esta variable.

Figura 1

Dimensiones de la cultura organizacional



A continuación, cada una de estas dimensiones, descritas en la adaptación al español que se realizó, según Bonavia et al. (2009):

Implicación. Otros autores lo traducen como involucramiento, considera la medida en que la organización empodera, faculta o habilita a sus miembros en la toma de decisiones, es decir que les da autonomía en el trabajo realizado, asegurando previamente el desarrollo de sus capacidades, que lo habilita a realizar el trabajo de manera eficiente. Esta dimensión considera 3 indicadores:

Empowerment o Facultamiento. Aunque en esta adaptación prefieren mantener el término en inglés; se refiere a la autonomía que los trabajadores tienen en el desarrollo de sus funciones, que genera sentimientos de pertenencia y responsabilidad hacia la organización. En esta dimensión considera, además:

Trabajo en Equipo. Comprende y evalúa la capacidad del trabajo cooperativo para alcanzar los objetivos de la organización.

Desarrollo de Capacidades. Este indicador se refiere a la disponibilidad de la organización en invertir en la capacitación de su personal, buscando el desarrollo de sus habilidades a fin de mantener la competitividad.

Consistencia. Se refiere al conjunto de valores que mantienen unidos a los miembros de la organización y que les permite aceptar acuerdos, aunque algunas veces no estén totalmente de acuerdo con ellas, discrepando en algunos aspectos de opinión, pero el progreso de la organización está por encima de esas divergencias y ellos adoptan los acuerdos quedando bien coordinadas las actividades que de ellas se desprendan, pues su visión de las metas es compartida. Esta dimensión se mide a través de tres indicadores:

Valores centrales. Los valores fomentados por los líderes y miembros crean un sentimiento de identidad.

Acuerdo. implica por una parte el nivel de acuerdo implícito en las directrices y por otro lado la capacidad de asumir acuerdos a pesar de las diferencias.

Coordinación e integración. se refiere a la capacidad de coordinación de todas las áreas y equipos que forman parte de la organización en miras de alcanzar objetivos o metas comunes.

Adaptabilidad. Las organizaciones que desean seguir avanzando, deben evaluar sus resultados de manera permanente y de ella se decidirá realizar los cambios necesarios. Si hay errores que corregir y cambios que asumir implica una adaptación a dichos cambios, por parte de todos los involucrados. Las organizaciones que así lo asumen tienen un alto nivel de adaptabilidad y por consiguiente experimentan mejoras y crecimiento en sus respectivos rubros de acción. Hay tres indicadores para medir esta dimensión:

Orientación al Cambio. La organización está capacitada para identificar cambios del contexto en que se desenvuelve y lista para anticiparse a cambios futuros.

Orientación al Cliente. La organización conoce a sus clientes y sus necesidades, así como las que pueden surgir en el futuro.

Aprendizaje Organizativo. La organización está atenta a las señales del entorno generando oportunidades y motivando la innovación de sus miembros, que desarrollan conocimientos y capacidades para afrontarlos.

Misión. Esta dimensión es considerada la más importante, pues todos los integrantes de la organización conocen su misión, es decir tienen una visión clara del rumbo y la meta a donde quieren llegar. Tres son los indicadores que se considera aquí:

Dirección y Propósitos Estratégicos. La organización tiene bien especificado las intenciones y metas, así como las estrategias para alcanzarlas.

Metas y objetivos. Relacionados con la visión, misión y estrategias precisadas.

Visión. La organización comparte, difunde e interioriza en todos sus miembros, la imagen que quiere proyectar y con la que desea ser reconocida. Todos sus integrantes la hacen suya en mente y corazón. A continuación, cada una de estas dimensiones, descritas en la adaptación al español que se realizó, de este instrumento, que recoge Bonavia (2009):

Implicación. Otros autores lo traducen como involucramiento, considera la medida en que la organización empodera, faculta o habilita a sus miembros en la toma de decisiones, es decir que les da autonomía en el trabajo realizado, asegurando previamente el desarrollo de sus capacidades, que lo habilita a realizar el trabajo de manera eficiente. Esta dimensión considera 3 indicadores:

Empowerment o Facultamiento. Aunque en esta adaptación prefieren mantener el

termino en inglés; se refiere a la autonomía que los trabajadores tienen en el desarrollo de sus funciones, que genera sentimientos de pertenencia y responsabilidad hacia la organización. En esta dimensión considera, además:

- **Trabajo en equipo:** comprende y evalúa la capacidad del trabajo cooperativo para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Desarrollo de capacidades:** este indicador se refiere a la disponibilidad de la organización en invertir en la capacitación de su personal, buscando el desarrollo de sus habilidades a fin de mantener la competitividad.

Consistencia. Se refiere al conjunto de valores que mantienen unidos a los miembros de la organización y que les permite aceptar acuerdos, aunque algunas veces no estén totalmente de acuerdo con ellas, discrepando en algunos aspectos de opinión, pero el progreso de la organización está por encima de esas divergencias y ellos adoptan los acuerdos quedando bien coordinadas las actividades que de ellas se desprendan, pues su visión de las metas es compartida. Esta dimensión se mide a través de tres indicadores:

Valores Centrales. Los valores fomentados por los líderes y miembros crean un sentimiento de identidad.

Acuerdo. Implica por una parte el nivel de acuerdo implícito en las directrices y por otro lado la capacidad de asumir acuerdos a pesar de las diferencias.

Coordinación e Integración. Se refiere a la capacidad de coordinación de todas las áreas y equipos que forman parte de la organización en miras de alcanzar objetivos y metas comunes.

Adaptabilidad. Las organizaciones que desean seguir avanzando, deben evaluar sus resultados de manera permanente y de ella se decidirá realizar los cambios necesarios. Si hay errores que corregir y cambios que asumir implica una adaptación a dichos cambios, por parte de todos los involucrados. Las organizaciones que así lo asumen tienen un alto nivel de adaptabilidad.

y por consiguiente experimentan mejoras y crecimiento en sus respectivos rubros de acción. Hay tres indicadores para medir esta dimensión:

Orientación al Cambio. La organización está capacitada para identificar cambios del contexto en que se desenvuelve y lista para anticiparse a cambios futuros.

Orientación al Cliente. La organización conoce a sus clientes y sus necesidades, así como las que pueden surgir en el futuro.

Aprendizaje Organizativo. La organización está atenta a las señales del entorno generando oportunidades y motivando la innovación de sus miembros, que desarrollan conocimientos y capacidades para afrontarlos.

Misión. Esta dimensión es considerada la más importante, pues todos los integrantes de la organización conocen su misión, es decir tienen una visión clara del rumbo y la meta a donde quieren llegar. Tres son los indicadores que se considera aquí:

Dirección y Propósitos Estratégicos. La organización tiene bien especificado las intenciones y metas, así como las estrategias para alcanzarlas.

Metas y objetivos. Relacionados con la visión, misión y estrategias precisadas.

Visión. La organización comparte, difunde e interioriza en todos sus miembros, la imagen que quiere proyectar y con la que desea ser reconocida. Todos sus integrantes la hacen suya en mente y corazón.

Satisfacción Laboral

Satisfacción laboral son dos términos de origen latino. Según el Diccionario de Real Academia de la Lengua Española (2018), la primera palabra, satisfacción, deriva del término latino *satisfactio*, -ōis, y de todas las acepciones que menciona nos quedaremos con la más próxima a la intención de la investigación, es decir aquella que se refiere a la confianza y

seguridad del ánimo, es decir sentirse a gusto. Por otro lado, la palabra laboral deriva del término labor y -al, cuyo significado se refiere opertenece al trabajo o actividad que se desarrolla para obtener beneficios económicos. La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es un aspecto muy importante, pues estádirectamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Reyes et al. (2017), recoge una conclusión de Paterson, quien afirma que las personas más satisfechas tienden a tener buena salud, a ser másricos y a ser felices en las diversas facetas de sus vidas.

Tomás et al., (2019) señalan que siempre se ha definido la satisfacción laboral comoun estado emocional positivo, consecuente de valorar al trabajo como un medio o facilitador de lograr valores laborales del individuo, recogiendo la postura de Locke, esdecir que, se asocia a diversas variables, de acuerdo al tipo de trabajo que se desempeñe. Pero, señala que cuando ese individuo es un docente, este concepto asume una concepción específica, es decir a las reacciones afectivas del docente en el desarrollo de su función de enseñanza.

Marín et al. (2017), realizaron un estudio descriptivo observacional, sobre la motivación y la satisfacción laboral, artículo en el cual señala que son aspectos claves para la gestión de recursos humanos en un enfoque de calidad total. Los resultados que obtuvieron referentes a la variable satisfacción laboral fueron: que el nivel de satisfacción laboral fue medianamente satisfecho (56,6%) y el componente de este, referido a la relación personal, obtuvo un mayor promedio global mientras que el componente presión en el trabajo, obtuvo el promedio menor.

Manso (2002) en su artículo sobre el legado de Frederick Irving Herzberg, señala que este, en sus esfuerzos por buscar apoyo a su tesis sobre la satisfacción laboral, publicó, en 1957,

un amplio compendio bibliográfico de revisión de más de 2500 textos y artículos de psicología referidos al tema, que concluyen luego en la formulación de su conocida teoría de la motivación-higiene. Esta fue el resultado de preguntas que Herzberg y sus colaboradores dirigieron a un grupo de ingenieros y contadores, sobre su satisfacción en el trabajo, tales como si recordaban algún momento en el que se hayan sentido excepcionalmente bien con respecto a su trabajo, ya sea en su actual empleo o en cualquier otro que hayan tenido; les invitaba a relatar lo que ocurrió y de igual forma si recordaban algún momento en el que se hayan sentido excepcionalmente mal con respecto a su trabajo, sea en su empleo actual o en cualquier otro que hayan tenido. Luego del análisis de Herzberg y sus colaboradores, concluyeron que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los factores independientes son los que están asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban sentir en sus trabajos, y los llamó factores de higiene, comparándolos a los principios de higiene médica: eliminan peligros que atentan contra la salud. Estos factores de higiene comprenden aspectos como la supervisión, las relaciones interpersonales, condiciones físicas del trabajo, remuneraciones, prestaciones, la seguridad en el trabajo y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, sea cual fuere el rubro de la misma, cuando estos factores no están presentes o no se aplican o desarrollan de forma eficiente, entonces no permite que los empleados logren sentir la satisfacción de la labor realizada. Los factores específicos se refieren a la satisfacción del empleado respecto al contenido de sus puestos de trabajos, esto incluye: la realización personal, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que realizan la mayor responsabilidad que le asigne sus superiores y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal. Herzberg sostiene que, si estos factores están presentes en el desarrollo de las funciones que implica el puesto de trabajo, contribuyen a lograr

en el empleado un nivel de motivación que conlleva un desempeño superior. Herzberg, Manso (2002), establece uno de los principios del campo de la motivación laboral, que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes.

Uno de los principales resultados de este programa de investigación le permitió a Herzberg establecer la idea eje, en función de la cual giran todos sus aportes al conocimiento de las causas de la motivación y satisfacción laboral. Herzberg, sostiene que la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo hecho, como tradicionalmente se sostenía, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las causas de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer. De igual forma en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente estos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan.

Pedraza (2020) sostiene que la satisfacción laboral representa un estado emocional, producto de la percepción que tengan los empleados sobre los estímulos que le brinda su organización si estos cubren sus necesidades y expectativas en respuesta a los que ellos aportan, con su trabajo, a la organización. Añade también que la satisfacción laboral es un constructo que alude a las actitudes de los empleados, que se forman por la valoración que realizan de factores como son el salario, las prestaciones complementarias, los compañeros de trabajo, el ambiente laboral, la comunicación, la supervisión y los estándares de trabajo, entre otros.

Tomás et al. (2019) se apoyan en la conceptualización de Locke, que también definía la satisfacción laboral como un estado emocional positivo, resultado de valorar el trabajo como un facilitador para la consecución de los valores laborales del individuo, pero mencionan que cuando se trata de la función que realizan los docentes, este concepto implica aspectos específicos como

los afectivos, relacionados a su rol de enseñanza. El estudio que realizaron fue relevante pues encontraron múltiples variables que determinan este nivel de satisfacción y el peligro que representa cuando el nivel es bajo. En su investigación considera dos factores: satisfacción intrínseca (factores higiénicos) y satisfacción extrínseca (factores motivadores).

Arias et al. (2017) realizaron un análisis psicométrico a la escala de satisfacción laboral global de Warr, Cook y Wall, escala que toma como base la teoría propuesta por Herzberg, quien sustenta la existencia de dos factores que afectan la satisfacción laboral, detallan también los indicadores que implica cada uno de estos factores, que son: factores higiénicos o intrínsecos, que implica las condiciones de trabajo, políticas prácticas administrativas, salarios, beneficios sociales, seguridad ocupacional, supervisión, relaciones con los compañeros de trabajo, entre otros; y factores motivacionales o extrínseco que implica el reconocimiento, logros, responsabilidades, desafíos laborales, etc.

Aquino (2016), propone que la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo y esta actitud tiene como base las creencias y valores que el trabajador desarrolla al realizar diariamente su trabajo. Menciona además dos tipos o niveles de satisfacción; la primera es la satisfacción general, del trabajador respecto a las distintas facetas de su labor, y la satisfacción por facetas referida al nivel menor o mayor de satisfacción relacionadas a las actividades específicas de su labor como el ambiente de trabajo, los beneficios económicos reconocimientos entre otros.

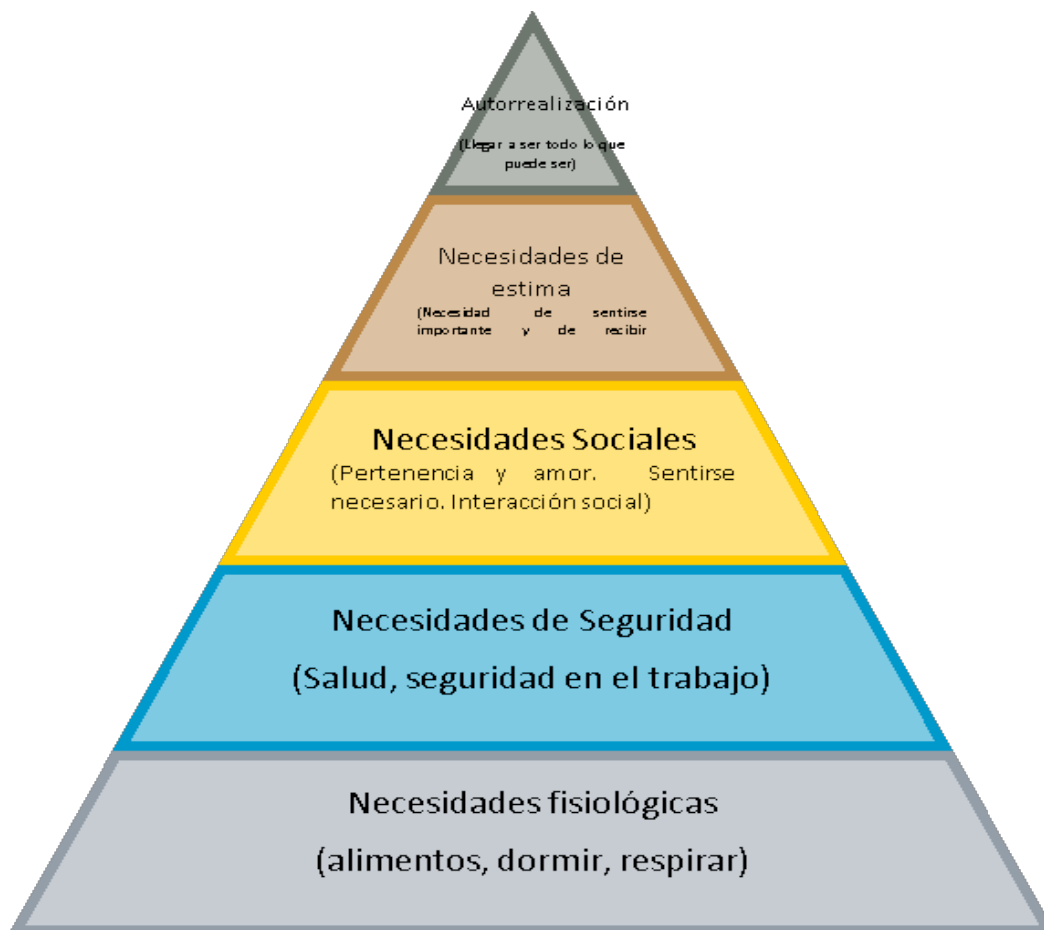
Para Mena (2006), satisfacción laboral es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo, en él pone en juego: expectativas, motivaciones, necesidades, intereses, en base a sus posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad,

condiciones físicas y materiales o recursos que faciliten el desempeño de tareas, estos últimos son los factores que Palma (1999) identifica.

Realmente la satisfacción resulta luego de suplir una necesidad sea cual sea el tipo y en materia de necesidades, destaca la teoría de Maslow, quien propone una jerarquía de necesidades que el ser humano requiere atender. Sostiene, además, en una recopilación de teorías sobre la personalidad realizada por Cloninger (2003) que permanentemente sentimos el deseo o necesidad algo y solo en raras ocasiones alcanzamos una satisfacción completa de ello. Eso significa que no hay persona que esté completamente satisfecha pues siempre aparece una necesidad de cualquier índole que requiere o busca ser satisfecha. La jerarquía de necesidades representa un intento de anticipar la forma que adoptan las carencias o necesidades, y una vez satisfechas, no guían más la conducta. Cuando las necesidades básicas no son completamente satisfechas, como en nuestra cultura, sirven para motivar, la búsqueda de los medios y recursos para suplirla. Maslow propuso una jerarquía de necesidades como parte de una teoría general de la motivación, no como un predictor preciso de la conducta individual.

Figura 2

Jerarquía de necesidades de Maslow



La satisfacción laboral está relacionada a todas ellas, pues el trabajo desarrollado tiene una retribución económica que suplirá las necesidades fisiológicas (alimento), de seguridad (salud, vivienda, trabajo), sociales (interacción social), de pertenencia y/o sentirse útil, valorado y recibir reconocimiento por la labor realizada, llegando con todas ellas satisfechas a la autorrealización personal es decir al máximo desarrollo de todas sus potencialidades y habilidades que como ser humano tiene.

Aliaga (2018) considera en su investigación, siete factores de la satisfacción laboral y ellos están validados en la investigación de Palma (1999) y en su instrumento que propone y validó, estos factores son:

Factor I. Condiciones físicas y/o materiales, se refiere a los elementos materiales o la infraestructura, en la cual se realiza la labor a cargo diariamente, así como a todos los recursos físicos que se tornan facilitadores del trabajo que se desempeña.

Factor II. Beneficios laborales y/o remunerativos, referido al nivel de complacencia con el monto del salario recibido de forma regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Factor III. Políticas administrativas, se refiere al nivel de aceptación y adaptación a los lineamientos o normas de la institución donde labora, que rigen las relaciones laborales asociadas específicamente al trabajador.

Factor IV. Relaciones sociales, apunta al nivel de complacencia o satisfacción frente a las interrelaciones con otros integrantes de la organización, con quienes se comparte en las actividades implícitas de las tareas desempeñadas.

Factor V. Desarrollo personal, orientada a las oportunidades que tiene el trabajador para realizar actividades que contribuyan a su realización, como las capacitaciones para seguir desarrollando sus habilidades y que lo conducen a la superación.

Factor VI. Desempeño de tareas, se refiere a como considera el trabajador las funciones que desarrolla, si le gusta lo que hace o lo realiza solo por la remuneración que recibirá.

Factor VII. Relación con la autoridad, se refiere al nivel de apreciación que tiene el trabajador respecto a la relación con el jefe directo, en relación a las actividades que desarrolla.

Hipótesis

General:

Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de educación básica regular de la UGEL de Ica, cercado, 2021.

Especificas:

- ✓ Existe una relación significativa entre la implicancia y la satisfacción laboral, de los docentes de educación básica regular de la UGEL de Ica, cercado.
- ✓ Existe una relación significativa entre la consistencia y la satisfacción laboral, de los docentes de educación básica regular de la UGEL de Ica, cercado.
- ✓ Existe una relación significativa entre la adaptabilidad y la satisfacción laboral, de los docentes de educación básica regular de la UGEL de Ica, cercado.
- ✓ Existe una relación significativa entre la misión y la satisfacción laboral, de los docentes de educación básica regular de la UGEL de Ica, cercado.

Materiales y Métodos

Tipo de Investigación

El tipo de la investigación explica, según Abreu (2012), cómo se realizó el trabajo objeto de investigación, o la finalidad de la misma, los parámetros que se establecen y los datos estadísticos usados para evaluar la información recolectada. En este sentido las investigaciones pueden ser de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Hernández et al. (2014) presenta dos tipos de investigación: experimental y no experimental. La primera implica pre-experimentos (tiene grupos de control), cuasi experimentos (implica grupos intactos) y experimentos puros (manipulación intencional de variables, independientes; medición de variables, dependientes; dos o más grupos de comparación. Definitivamente no es el tipo de investigación que presentamos. La investigación no experimental, que puede ser de tipo transversal o longitudinal, que comprende la recolección de datos en un único momento y puede ser: exploratoria, descriptiva y correlacional o causal.

Esta investigación fue no experimental y tuvo como objetivo medir la relación que existe entre las dos variables, en un contexto dado.

Este es un estudio correlacional, porque se buscó determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes del cercado de Ica, y si hay alguna relación entre las dimensiones de ambos constructos, analizando cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otras relacionadas, para tomar decisiones, definitivamente de mejora.

Diseño de la Investigación

Corresponde a un modelo de investigación no experimental, porque no se realizó la manipulación deliberada de variables, según lo expuesto por Hernández et al. (2014) La investigación se basó en la observación de hechos que ya existían en la realidad, no se manipuló ninguna variable y tampoco se agrupó a los sujetos de la muestra siguiendo un criterio determinado. Simplemente se trató de describir las posibles relaciones entre las variables de estudio. En este caso el diseño apropiado (con un enfoque no experimental) fue el transversal o transeccional y el tipo es correlacional. El criterio estadístico concreto que se utilizó corresponde a la técnica de análisis de regresión lineal múltiple que pretendió explicar las relaciones existentes entre las variables estableciendo una cierta dirección causal, identificando cuáles son predictoras y cuáles son criterios. En el caso de la presente investigación, las dimensiones de la variable predictora cultura organizacional son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión y la variable criterio satisfacción laboral. En concreto, el diseño se visualiza en el esquema del modelo.

Denotación

X = Variable predictor
(cultura organizacional)

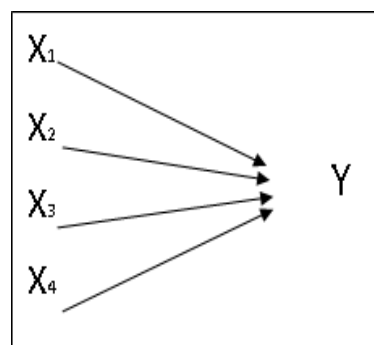
X1= Implicación

X2= Consistencia

X3= Adaptabilidad

X4= Misión

Y= Variable criterio
(satisfacción laboral)



Población y Muestra

Para esta investigación, se consideró como población a los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, que ascienden a un total de 1549 docentes según la plataforma ESCALE (2021). El muestreo realizado fue no probabilístico por conveniencia, pues se envió la encuesta de forma virtual solamente a los docentes del cercado de Ica. Se logró obtener una muestra de 206 participantes, que respondieron las encuestas (tabla 1).

Tabla 1

Datos sociodemográficos

		Frecuencia	%
Sexo	Masculino	53	25.7
	Femenino	153	74.3
Nivel en que labora	Inicial	3	1.5
	Primaria	132	64.1
	Secundaria	71	34.5
	Sin escala	43	20.9
Edad (años): Mínimo = 20 Máximo = 65 (M = 49.76; DE = 8.889)	I	40	19.4
	Escala II	29	14.1
	Magisterial III	28	13.6
	IV	29	14.1
	V	28	13.6
	VI	9	4.4
Tiempo de servicio (años): Mínimo = 0 Máximo = 40 (M = 21.09; DE = 10.813)	Condición Nombrado	54	26.2
	laboral Contratado	152	73.8
	Bachiller/título		
	Máximo pedagógico	82	39.8
	grado Licenciado	64	31.1
alcanzado Magister Doctor		49	23.8
		11	5.3
	Total:	206	100.0

Nota. M = Media, DE = Desviación estándar

El recojo de datos se realizó mediante un formulario de Google drive, conteniendo los dos instrumentos. La autorización de ingreso a las reuniones de los docentes fue de forma verbal y directa con los directivos de la mayoría de instituciones educativas. La presentación de la encuesta, el objetivo de la investigación y la importancia de su participación en la misma, se realizó, en las RTC (Reuniones de Trabajo Colegiado).

Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Definición operacional/ Valoración
Cultura organizacional	Implicación	Empowerment	1 - 15	Cuestionario de Cultura Organizacional, cuenta con 4 dimensiones y presenta una escala de Likert de 5 puntos.
		Trabajo en equipo		
		Desarrollo de capacidades		
	Consistencia	Valores centrales	16-30	
		Acuerdos		
		Coordinación e integración		
	Adaptabilidad	Orientación al cambio	31 -45	
		Orientación al cliente		
		Aprendizaje Organizativo		
	Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46-60	
Metas y objetivos				
Visión				
Satisfacción laboral	Condiciones físicas y/o materiales	La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores.	1-36	Cuestionario de Satisfacción Laboral, cuenta con 7 dimensiones y presenta una escala Likert de 5 puntos.
		El ambiente de trabajo es confortable		
		La comodidad del ambiente es inigualable		
		En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente con mis alumnos		
		Existen las comodidades para un buen desempeño en las labores diarias.		
	Beneficios económicos	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.		
		Me siento bien con lo que gano		
		Siento que el sueldo que tengo es aceptable		
		Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.		
	Políticas	Siento que recibo un buen trato del equipo directivo.		

	administrativas	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.		
		Me gusta mi horario		
		El horario de trabajo me resulta incomodo		
		No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.		
	Relaciones sociales	Me agrada trabajar con mis compañeros		
		Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo		
		La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo		
		Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.		
	Desarrollo personal	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.		
		Mi trabajo permite desarrollarme personalmente		
		Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.		
		Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo con los alumnos		
		Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.		
		Me siento complacido con la actividad que realizo.		
	Desempeño de tareas	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra		4,10,18,25, 29,30
		Me siento realmente útil de la labor que realizo		
		Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia		
		Mi trabajo me aburre		
		Mi trabajo me hace sentir realizado como persona.		
	Relación con la autoridad	Me gusta el trabajo que realizo		
Los jefes son comprensivos.		5,11,19,26, 31,36		
Es grata la disposición de mi (s) jefe (s) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo				
Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo				
La relación que tengo con mis superiores es cordial.				
No me siento a gusto con mi jefe				
Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.				

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el recojo de información se aplicaron dos instrumentos:

Encuesta de cultura Organizacional de Denison (DOCS)

Es un instrumento que tiene como propósito evaluar la cultura organizacional de diferentes empresas, por medio de 60 ítems agrupados en cuatro dimensiones culturales: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Los ítems 15, 24, 29, 34,39, 43, 50 y 58 evalúan el constructo de forma inversa. En el presente estudio se utilizó la adaptación española que propone Bonavia (2009), cuya validez de estructura interna fue establecida por medio del análisis factorial confirmatorio, para cuatro dimensiones (NNFI = 0.940, CFI = 0.956, GFI = 0.920, SRMR = 0.034), mientras que su confiabilidad fue adecuada por el coeficiente Alfa de Cronbach: implicación ($\alpha = 0.90$), consistencia ($\alpha = 0.87$), adaptabilidad ($\alpha = 0.87$) y misión ($\alpha = 0.93$).

Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC)

Creada por Palma (1999). Esta escala consta de 36 ítems, que miden siete factores o dimensiones de la satisfacción laboral de los trabajadores, aplicando una escala tipo Likert, desde 1 = totalmente en desacuerdo, hasta 5 = totalmente de acuerdo.

Estas siete dimensiones son las siguientes: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remuneraciones, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desempeño en las tareas y la relación con la autoridad. La forma de calificar este cuestionario resulta de sumar las puntuaciones que le asigne el trabajador en cada ítem. El puntaje que puede alcanzar es desde 36 y 180.

La confiabilidad por consistencia interna fue demostrada para cada una de sus dimensiones: condiciones físicas y/o materiales ($\alpha = .79$), beneficios laborales y/o remunerativos ($\alpha = .68$), políticas administrativas ($\alpha = .67$), relaciones sociales ($\alpha = .59$), desarrollo personal (α

= .79), desempeño tareas ($\alpha = .66$) y relación con la autoridad ($\alpha = .79$). La validez de contenido del instrumento fue realizada por la opinión de seis expertos dedicados al área laboral y entendidos en el tema de elaboración de escalas de opinión, se verificó la validez concurrente del instrumento por su correlación significativa ($p < .05$) con el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión abreviada).

Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos fueron procesados utilizando el software estadístico (Statistical Package for the Social Sciences) SPSS versión 25 en español; se obtuvieron las medidas de frecuencia de las variables y sus dimensiones, además se realizaron los procedimientos estadísticos de correlación para la comprobación de las hipótesis en estudio.

Finalmente, los resultados fueron ordenados y presentados en tablas.

Aspectos Éticos

Como parte del procedimiento para la aplicación de los instrumentos de recojo de información se solicitó la autorización de los directivos y docentes de las instituciones educativas del mercado de Ica, de forma personal y directa.

De acuerdo con las normas éticas de recopilación de datos (confidencialidad y libertad de participación), se les informó que su participación era voluntaria y anónima y que podían dejar de llenar los cuestionarios en cualquier momento, si así lo deseaban.

Resultados y Discusión

Análisis Descriptivo de las Variables en Estudio

La asimetría indica que hay una mayor tendencia a puntajes por encima del promedio en todas las variables en comparación con los puntajes que se encuentran debajo del promedio, mientras que la curtosis indica que hay una acumulación mayor de casos en torno a la media (tabla 2).

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de las variables en estudio

Mínima puntuación posible		Máxima puntuación posible	Mínimo obtenido	Máximo obtenido	Media	Desv. D	Asim.	Curt.
Implicancia	15	75	19	75	59.50	9.511	-1.618	4.756
Consistencia	15	75	23	73	56.36	8.583	-1.317	3.363
Adaptabilidad	15	75	23	75	56.43	8.060	-1.199	3.658
Misión	15	75	19	75	59.09	9.915	-1.291	3.282
Cultura organizacional	60	300	84	291	231.38	33.807	-1.513	4.660
Satisfacción laboral	36	180	40	176	128.99	16.998	-1.211	6.922

Análisis Inferencial

Pruebas de Normalidad

Para realizar el análisis de correlación y contrastar las hipótesis planteadas se aplicó la prueba de bondad de ajuste para identificar si las variables presentan una distribución normal.

El análisis de pruebas de normalidad de Kolmogórov-Smirnov muestra que las variables en estudio no tienen distribución normal, por lo que fue necesario realizar correlaciones

utilizando el coeficiente de correlación no paramétrica Rho de Spearman (tabla 3).

Tabla 3

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Implicancia	0.149	206	0.000
Consistencia	0.149	206	0.000
Adaptabilidad	0.144	206	0.000
Misión	0.179	206	0.000
Cultura organizacional	0.147	206	0.000
Satisfacción laboral	0.101	206	0.000

^a. Corrección de significación de Lilliefors

Correlaciones Bivariadas

Todas las correlaciones tienen una fuerza de correlación positiva media (>0.50) y una significación estadística alta ($p < 0.01$), esto implica que, a mayores puntuaciones reportadas en cuanto a implicancia, consistencia, adaptabilidad y misión, mayores serán las puntuaciones de satisfacción laboral (tabla 4).

Tabla 4

Análisis de correlación

		Satisfacción laboral
Implicancia	Rho	0.552**
	Sig. (bilateral)	0.000
Consistencia	Rho	0.547*
	Sig. (bilateral)	0.000
Adaptabilidad	Rho	0.547*
	Sig. (bilateral)	0.000
Misión	Rho	0.514*
	Sig. (bilateral)	0.000
Cultura organizacional	Rho	0.593*
	Sig. (bilateral)	0.000

Nota. ** $p < 0.01$

Discusión de los Resultados

La presente investigación permitió corroborar que existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes de educación básica regular de la UGEL Ica cercano (Rho = 0.593 y $p < 0.01$). Estos resultados coinciden con lo obtenido por Pinedo (2018b) en docentes de instituciones educativas públicas en Tarapoto, en el que demostró que existe relación directa y altamente significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral ($r = 0.410$, $p < 0.01$), esto muestra que, si la cultura organizacional es mayor, entonces el nivel de satisfacción en la labor docente será mayor, cumpliéndose también en sentido inverso. Cabe resaltar que la fuerza de correlación en el presente estudio es mayor debido a que la muestra es considerablemente mayor ($n = 206$) a la del estudio de Pinedo (2018c) ($n = 73$).

De forma similar, Zavaleta (2019) encontró que la cultura organizacional se encuentra relacionada directamente con la satisfacción laboral (Rho = 0.793), coincidiendo también con los resultados obtenidos por Flores y Espinoza (2019) (Rho = 0.588, $p < 0.01$). Además, se ha reportado un efecto significativo de la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral (Wald = 5.042; $p < 0.05$) (Tejada, 2017).

Respecto a la correlación entre implicancia y satisfacción laboral, en el presente estudio se encontró que existe correlación significativa (Rho = 0.552, $p < 0.01$), que coincide con los resultados obtenidos por Pinedo, (2018d), aunque la fuerza de correlación obtenida en dicho estudio es menor y con una significación estadística menos favorable ($r = 0.252$, $p < 0.05$), lo cual se explica por la diferencia en el tamaño de muestra de ambos estudios.

En lo referente a la correlación entre la consistencia y la satisfacción laboral se encontró que hay correlación significativa (Rho = 0.547, $p < 0.01$), lo que coincide de igual forma con lo encontrado por Pinedo, (2018) aunque con fuerza de correlación menor ($r = 0.406$, $p < 0.01$), debido también al tamaño de muestra menor.

Respecto a la correlación entre la adaptabilidad y la satisfacción laboral, en el presente estudio se demuestra que existe correlación significativa entre ambas variables ($Rho = 0.547$, $p < 0.01$), sin embargo este resultado es más preciso que el obtenido por Pinedo, (2018f), pues queda claro que al ser un estudio con una muestra de sólo 73 participantes, se incrementó el riesgo de aceptar la hipótesis nula, cuando en realidad debiera rechazársela, pues en dicho estudio se encontró una correlación no significativa ($r = 0.203$, $p = 0.086$), por lo que los resultados del presente estudio serían más coherentes con la realidad, puesto que cuando el tamaño de muestra es mayor, se obtienen resultados más precisos (Dancey y Reidy, 2020).

En cuanto a la correlación entre la misión y la satisfacción laboral en este estudio se obtuvo una correlación significativa ($Rho = 0.593$, $p < 0.01$), de forma similar a lo obtenido por Pinedo, (2018g) aunque en dicho estudio se obtuvo una fuerza de correlación ligeramente menor ($r = 0.434$, $p < 0.01$).

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Las evidencias muestran, respecto al objetivo general, que la cultura organizacional y sus dimensiones presentan una alta relación significativa con la satisfacción laboral de los docentes.

Con relación a los objetivos de estudio se ha llegado a las siguientes conclusiones:

En lo referente al primer objetivo específico, los resultados muestran que existe correlación positiva, estadísticamente significativa entre la implicancia y la satisfacción laboral (Rho = 0.552, $p < 0.01$)

En lo referente al segundo objetivo específico, los resultados muestran que existe correlación positiva, estadísticamente significativa entre la consistencia y la satisfacción laboral (Rho = 0.547, $p < 0.01$)

En lo referente al tercer objetivo específico, los resultados muestran que existe correlación positiva, estadísticamente significativa entre la adaptabilidad y la satisfacción laboral (Rho = 0.547, $p < 0.01$)

Finalmente, con relación al cuarto objetivo específico, los resultados muestran que existe correlación positiva, estadísticamente significativa entre la misión y la satisfacción laboral (Rho = 0.593, $p < 0.01$)

Recomendaciones

A partir de los resultados y las conclusiones del estudio realizado se considera las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se sugiere que la UGEL y las instituciones educativas de Ica, cercado, realicen talleres docentes referidas a la cultura organizacional, y con ello, puedan identificar, fortalecer y/o desarrollar aspectos (dimensiones) que los hace ser parte de la organización educativa, de tal forma que mejoren el comportamiento y actitud del docente en el desarrollo de sus labores de enseñanza y aprendizaje, repercutiendo indiscutiblemente en el logro de las metas y objetivos.
- ✓ Es recomendable que la UGEL de Ica, desarrolle actividades promuevan el desarrollo personal, interpersonal, de habilidades sociales y el bienestar socioemocional del docente, en miras de mejorar la percepción de satisfacción en el desempeño de sus labores.
- ✓ Sería oportuno que la UGEL de Ica, cercado, viabilice la mejora de las condiciones físicas (infraestructura), es decir mejorar el ambiente y los materiales de las instituciones educativas para que los docentes puedan realizar una mejor labor pedagógica, que obviamente, mejorará los niveles de satisfacción laboral.
- ✓ Se sugiere a los directores de las instituciones educativas fomentar la identidad y participación de los docentes en todas las actividades programadas. De igual forma propiciar un clima o ambiente adecuado y agradable para el buen desarrollo de la labor de sus docentes.
- ✓ Que los directores consideren anualmente evaluar el nivel de la cultura de su organización, así como la satisfacción de los docentes que la conforman, identificando los aspectos que se deben mejorar, en vías de optimizar los resultados de la gestión realizada.

Referencias

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 11. [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Aliaga, D. (2018). *Satisfacción Laboral en los Docentes de Primaria de la Institución Educativa Particular Marines, en el Distrito de San Borja, 2017*.
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2199>
- Aquino, A. (2016). *Psicología Organizacional* (Universidad Peruana Los Andes, Ed.).
Universidad Peruana Los Andes.
https://www.academia.edu/31066650/PSICOLOGIA_ORGANIZACIONAL
- Arias, W., Rivera, R., & Ceballos, K. (2017). Análisis psicométrico de la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall en una muestra multiocupacional de Arequipa, Perú.
Interacciones: Revista de Avances En Psicología, 3(2), 79–85.
<https://doi.org/10.24016/2017.v3n2.74>
- Arizaga, Y. (2014). *El Clima Laboral y su relación con la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipan USS* [Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán].
<https://hdl.handle.net/20.500.12802/2404>
- Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 5, 6–46.
https://sisbib.unmsm.edu.pe/Bvrevistas/psicologia/1999_n5/index.htm
- Bacilio, E. (2017). *Cultura organizacional en la práctica pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Estados Unidos – Comas - 2017* [Tesis de maestría, César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/14158>

- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. In *Rev Med Hered* (Vol. 25).
<http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v25n2/v25n2ao4.pdf>
- Bonavia, T., Prado, V., & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. = Spanish adaptation and factor structure of the Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633–638.
<https://www.psicothema.com/pdf/3683.pdf>
- Chung, V., & Vásquez, S. (2016). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la UN Pedro Ruiz Gallo, 2016*. 1(2), 81–94. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/733>
- Cloninger, S. (2003). Teorías de la Personalidad. In *Pearson Educación* (3rd ed., Issue 2). Pearson Educación.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350–355.
<https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2013.09.009>
- Delgado, A., & Laguna, S. (2019). *Relación entre cultura organizacional, clima organizacional y motivación de logro en una muestra de trabajadores mexicanos*.
<https://repositorio.unam.mx/contenidos/3543862>
- Fischman, D. (2017, June 21). *Cultura organizacional con David Fischman - Aprendizaje animado*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=JO3oMefFuMQ&t=64s>
- Flores, Y., & Espinoza, G. (2019). *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa BP Servicios Globales S.A.C., Lima, 2019*.
<http://hdl.handle.net/11537/23465>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Lacherre-Calderón, E. (2017). *Cultura Organizacional en los docentes de Zegel - IPAE, Piura 2016* [Tesis de Maestría, Universidad de Piura]. <https://hdl.handle.net/11042/2989>
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 80--86. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>
- Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Mena Méndez, D. (2020). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 11–47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Mena, T. (2006). Relación entre Satisfacción Laboral y Clima Familiar [Universidad San Martín de Porres]. In *www.academia.edu* (Vol. 1999, Issue December). https://www.academia.edu/33079620/Relación_entre_satisfacción_laboral_y_clima_social_familiar
- Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). La Cultura Organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 198–207. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. *Administración de La Educación*, 1, 9. http://www.academia.edu/download/35098000/Elaboracion_y_Validacion_de_una.docx
- Pedraza Melo, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano

en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20).

<https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>

Pedraza-Álvarez, L., Obispo Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015).

Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 1909–1941.

Pinedo, M. (2018). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones estatales del distrito de Morales - Tarapoto, 2018.*

<http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/2236>

Pizarro, C. (2016). *Satisfacción Laboral y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del colegio particular de Ciencia y Tecnología Alfred Nobel de la ciudad de Chachapoyas* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión].

<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/697>

Real Academia de la Lengua Española. (2018). Diccionario de la lengua española. In *Edición del Tricentenario*. <https://dle.rae.es/satisfacci%C3%B3n?m=form>

Reyes, E. (2015). *Cultura Organizacional en el Desempeño Docente de las Instituciones Educativas de Coprodeli-Región Callao-2014.*

<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17894>

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201–217.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322019000100201

Reyes, K., & Richard, D. (2017). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los docentes*

- de la Asociación Educativa Central Sur – Lima, 2017*. [Tesis, Universidad Peruana Unión].
http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/745/Katherine_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Salas-Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88–95.
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. In *Una visión dinámica*. Plaza y Janes Editores SA ... (1st ed.). Plaza & Janés.
- Segade, J. (2016). *Satisfacción Laboral: Un Enfoque Bidimensional. Repercusión de la importancia asignada por el trabajador a cada una de las facetas del puesto de trabajo*.
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1259_SegadeJL.pdf
- Tejada, W. (2017). *Cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017* [César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/14947>
- Tomás, J. M., De los Santos, S., & Fernández, I. (2019). Satisfacción Laboral en el Docente Dominicano: Antecedentes Laborales. *Revista Colombiana de Psicología*, 28(2), 63–76.
<https://doi.org/10.15446/rcp.v28n2.71675>
- Zegarra Ballon, M. (2020). *Adaptación y propiedades psicométricas del Denison Organizational Culture Survey, en empresas de Lima Metropolitana* [Tesis]. Universidad de Lima.

Anexos

Matriz instrumental

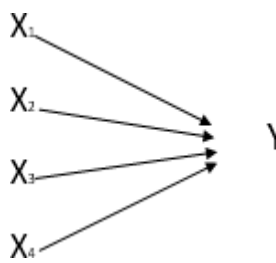
Título	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Instrumento Autor y año
Cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes de educación primaria de la UGEL ICA, 2020	Cultura Organizacional	Implicación	Empowerment	Modelo de Denison Adaptado al español.	Cuestionario de Cultura Organizacional. Propuesto por Denilson, validado internacionalmente y aplicada en diversas investigaciones en el Perú como la validación y aplicación por Bacilio, (2017)
			Trabajo en equipo		
		Desarrollo de capacidades			
		Valores centrales			
		Acuerdos			
	Adaptabilidad	Coordinación e integración			
		Orientación al cambio			
		Orientación al cliente			
	Misión	Aprendizaje Organizativo			
		Dirección y propósitos estratégicos			
Satisfacción Laboral	Condiciones Físicas y/o Materiales	Metas y objetivos			
		Visión			
		Comodidad en el trabajo			
	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	El ambiente de trabajo es confortable			
		La comodidad del ambiente es inigualable			
	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente con mis alumnos	SL-SPC	Cuestionario de Satisfacción Laboral. Sonia Palma Carrillo		
	Existen las comodidades para un buen desempeño en las labores diarias.				
	Beneficios Laborales y/o Remunerativos	Mi sueldo es bueno en relación a lalabor que realizo			
		Me siento bien con lo que gano			

Políticas Administrativas	<p>Siento que el sueldo que tengo es aceptable</p> <p>Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.</p> <p>Siento que recibo un buen trato del equipo directivo.</p> <p>Tengo la sensación que en mi institución educativa se hace justicia.</p> <p>Me gusta mi horario</p>
Relaciones Sociales	<p>EL horario de trabajo me resulta incomodo</p> <p>Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.</p> <p>El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones</p> <p>Me agrada trabajar con mis compañeros.</p> <p>Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo</p> <p>La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo</p>
Desarrollo Personal	<p>Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.</p> <p>Mi trabajo permite desarrollarme personalmente</p> <p>Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.</p> <p>Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo con los alumnos.</p>

Desempeño de Tareas	<p>La IE me hace sentir realizado(a) Haciendo mi trabajo me siento bienconmigo mismo(a) La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra Me siento realmente útil con la laborque realizo Las tareas que realizo las percibocomo algo sin importancia Mi trabajo me satisface Me gusta el trabajo que realizo Me siento complacido con la actividadque realizo.</p>
Relación con laAutoridad	<p>Los jefes son comprensivos. Es grata la disposición del director yequipo directivo cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo Llevarse bien con el jefe beneficia lacialidad del trabajo La relación que tengo con missuperiores es cordial. Me siento a gusto con el jefe Mi Director y el Equipo Directivo valoran el esfuerzo que hago en mi trabajo.</p>

Matriz de consistencia

Título: Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los docentes de Educación Primaria de la UGEL Ica, cercado, 2021

Título	Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo y diseño	Conceptos centrales
Cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes de educación primaria de la UGEL ICA, cercado, 2021	General ¿Cuál es la relación significativa de la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de educación Primaria de la UGEL Ica, cercado, 2021?	General Determinar la relación significativa de la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de educación Primaria de la UGEL Ica, cercado, 2021.	General Existe una relación significativa entre la Cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de Educación Primaria de la UGEL Ica, cercado, 2021.	Correlacional 	Variables:
	Específico ¿Cuál es la relación significativa entre la Implicancia y la satisfacción laboral, en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado?	Específico Determinar la relación significativa de la implicancia y la satisfacción laboral, en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado.	Específicas Existe una relación significativa de la implicancia y la satisfacción laboral, de los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado.		Y
	Específico ¿Cuál es la relación significativa entre la consistencia y satisfacción laboral,	Específico Determinar la relación significativa de la consistencia y la satisfacción laboral,	Específica Existe una relación significativa de la consistencia y la satisfacción laboral, en		
					Cultura Organizacional: Dimensiones Implicación Consistencia Adaptabilidad Misión Satisfacción Laboral: Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones Físicas y/o materiales. • Beneficios laborales. • Políticas Administrativas • Relaciones

<p>en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado?</p>	<p>en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado?</p>	<p>los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado?</p>	<p>Sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Personal • Desempeño de las Tareas <p>Relación con la Autoridad.</p>
<p>Específico ¿Cuál es la relación significativa entre la adaptabilidad y satisfacción laboral, en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado?</p>	<p>Específico Determinar la relación significativa de la adaptabilidad y la satisfacción laboral, en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado.</p>	<p>Específica Existe una relación significativa de la adaptabilidad y la satisfacción laboral, de los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado.</p>	
<p>Específico ¿Cuál es la relación significativa entre la misión y la satisfacción laboral, en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado?</p>	<p>Específico Determinar la relación significativa entre la misión y la satisfacción laboral, en los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado.</p>	<p>Específica Existe una relación significativa entre la misión y la satisfacción laboral, de los docentes de educación básica regular de la UGEL Ica, cercado.</p>	

Instrumento(s) de Investigación



Una Institución Adventista

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

EDAD: SEXO: MASCULINO FEMENINO

LUGAR DE NACIMIENTO: NIVEL EN EL QUE LABORA:

CONDICION LABORAL: NOMBRADO CONTRATADO

TIEMPO DE SERVICIO:años ESCALA MAGISTERIAL:

MAXIMO GRADO ACADEMICO: BACHILLER LICENCIADO MAGISTER

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL

Apreciado colega: El presente cuestionario es anónimo y tiene como propósito recoger información sobre la percepción, que Usted, como docente, percibe sobre la Cultura Organizacional de su IE y su relación con el nivel de Satisfacción Laboral que siente. Esta información servirá para determinar la relación de estas dos variables proponer acciones de mejora en estos aspectos. Su participación es muy importante, por ello sírvase responder el siguiente cuestionario de la forma más objetiva posible.

INSTRUCCIONES:

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Agradeceré, lea con atención las siguientes preguntas y no deje ninguna sin darle la valoración que usted crea conveniente.
- La escala de valores es la siguiente:

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

IMPLICACIÓN	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

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 forma 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 que 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	La capacidad 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*.					
CONSISTENCIA						
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de decisión 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 llegar a acuerdos entemas 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.					
ADAPTABILIDAD						
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible 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”					
MISIÓN						
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 cumplir					
52	Los líderes 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.					

SATISFACCIÓN LABORAL – SL-SPC

INSTRUCCIONES:

- Agradeceré, lea con atención las siguientes preguntas y no deje ninguna sin darle la valoración que usted crea conveniente.
- La escala de valores es la siguiente:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo (Indeciso)	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

ITEMS		1	2	3	4	5
1	La distribución física del ambiente de trabajo, facilita la realización de mis labores.					
2	Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo.					
3	Siento que el trabajo que realizo es justo para mi manera de ser.					
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6	Los jefes son comprensivos					
7	Me siento mal con lo que gano.					
	Siento que recibo de parte del director y el equipo directivo un buen trato.					
	Me agrada trabajar con mis compañeros					
	MI trabajo permite desarrollarme personalmente					
	Me siento realmente útil de la labor que realizo.					
	Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
	El ambiente donde trabajo es confortable					
	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
	Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo.					
	Me disgusta mi horario					
	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
	Llevarse bien con el jefe, beneficia la calidad del trabajo.					
	La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.					
	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					

	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
	Mi trabajo me aburre					
	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido.					
	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.					
	MI trabajo me hace sentir realizado como persona.					
	Me gusta el trabajo que realizo.					
	No me siento a gusto con mi jefe.					
	Existen las comodidades para un buen desempeño en las labores diarias.					
	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

Consentimiento Informado

Título de los cuestionarios: Cultura organizacional y Satisfacción laboral

Recibe un cordial saludo, mi nombre es Catia Margarita Garayar López, estudiante de Maestría en Educación con Mención en Administración Educativa de la Escuela de Posgrado y Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Universidad Peruana Unión. La información recogida en estos cuestionarios tiene como propósito evaluar la relación existente entre la Cultura organizacional con las dimensiones de Satisfacción laboral de los docentes de educación primaria del cercado de Ica. Su participación es totalmente voluntaria y no será obligatorio llenar los cuestionarios si es que no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda los cuestionarios, así mismo, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, si así lo decide.

Anticipadamente, gracias por su participación en esta investigación.

Cualquier duda o consulta que usted tenga posteriormente puede escribirme a margarita1603@gmail.com

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

Nombre y apellidos

Firma