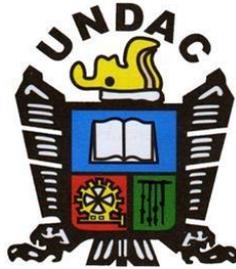


**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla del Distrito el Tambo, Provincia Huancayo, Región Junín, 2016.**

**Para optar el grado académico de Maestro en:**

**Gerencia e Innovación Educativa**

**Autora:**

**Bach. Magda Liliana BACA SALVATIERRA**

**Asesor:**

**Dr. Julio Cesar CARHUARICRA MEZA**

**Cerro de Pasco – Perú - 2020**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla del Distrito el Tambo, Provincia Huancayo, Región Junín, 2016.**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dra. Eva Elsa CONDOR SURICHAQUI**  
**PRESIDENTE**

---

**Mg. Anibal Isaac CARBAJAL LEANDRO**  
**MIEMBRO**

---

**Dr. Armando Isaías CARHUACHIN MARCELO**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A Dios por su bendición en mi vida y haber iluminado mi mente para concluir satisfactoriamente los estudios de la maestría. A mis seres queridos por compartir mis sueños profesionales, así como por sus invaluables apoyos durante los estudios de posgrado.

## **RECONOCIMIENTO**

Expreso mi gratitud al director del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla del distrito El Tambo Huancayo, por habernos brindado todas las facilidades del caso para lograr satisfactoriamente los objetivos del presente estudio.

Manifiesto mi reconocimiento a los docentes del referido centro educativo por haber participado favorablemente en el desarrollo de los instrumentos de recolección de datos.

Expreso mi conformidad y aprobación a los maestros de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por haberme brindado oportunamente las orientaciones necesarias para el desarrollo de esta investigación.

## RESUMEN

La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los directivos y docentes, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la institución educativa. Por lo tanto, las organizaciones deben realizar programas de desarrollo para sus trabajadores en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una institución, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos docentes.

El objetivo principal que se formuló en esta investigación fue determinar la relación que existe entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016. Este objetivo responde a la necesidad de conocer científicamente la intensidad de relación que hay entre las variables estudiadas, así como también constituye un buen antecedente para el inicio de otras investigaciones en nuestro medio.

Para analizar la relación entre las variables consideradas en estudio, se tomó una muestra representativa de 25 docentes, a quienes se les aplicó primero un cuestionario para medir la variable percepción de la cultura organizacional, luego se les administró otro cuestionario para medir la variable satisfacción laboral. Asimismo, se analizó el grado de relación entre variables a través del método estadístico.

Luego de haber evaluado la hipótesis principal a través del test de Pearson con un nivel de significancia del 0,05, se demostró que existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del centro educativo considerado en estudio.

**PALABRAS CLAVE:** Percepción de la cultura organizacional Satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

The organizational culture is the fundamental value that the executives and teachers appraise, generating an impact in morals, motivation, satisfaction and productivity at the educational institution. Therefore, the organizations must accomplish programs of development for his workers where they may develop and improving the abilities of the members of an institution, strengthening his moral values and increasing the good teachers' retention.

The principal objective that was formulated in this investigation was to determine the existing relation between perception of the organizational culture and labor satisfaction of the teachers of the Center of Alternative Basic Education Mariscal Castile district The Tambo, province Huancayo, region Junín 2016. This objective responds to the need to know the intensity of relation that is between the studied variables scientifically, as well as it constitutes a good antecedent for the start of another investigations in our means.

In order to examine the relation between the variables considered under consideration, you took 25 teachers' representative sign, whom you applied a questionnaire to measure the variable perception of the organizational culture over oneself first, next they administrated another questionnaire to measure the variable labor satisfaction to to them. In like manner, examined him graded relation between variables through the statistical method.

Right after having evaluated the principal hypothesis through Pearson's test with significance's level of the 0.05, it was demonstrated than exists significant relation between perception of the organizational culture and labor satisfaction of the teachers of the educational center considered under consideration.

**KEY WORDS:** Perception of the organizational culture Labor satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

La organización educativa debe adaptarse a los cambios que se presenten en el ambiente para poder sobrevivir, entonces es significativo tener en cuenta las dimensiones del ambiente organizacional. Los ambientes cambian a diferentes ritmos, por lo que esta relación se establece en función de la posibilidad de predecir estos cambios. La incertidumbre ambiental es una consecuencia de la incapacidad para establecer probabilidades confiables a estos factores ambientales, y de una falta de información acerca de los factores necesarios para la toma de decisiones y acerca de los costos que se derivan de malas decisiones. el ambiente de la organización puede agruparse en, por lo menos, dos categorías: el macro ambiente y el ambiente de trabajo.

No existe un concepto único de calidad educativa ni tampoco una sola estrategia para alcanzarla. La educación es un ámbito que conjuga muchos aspectos, y ello depende del contexto, de su cultura, del momento histórico y del particular punto de vista de las familias y de los actores del sistema educativo.

Hay quienes aseguran que la satisfacción laboral se logra cuando las personas se divierten y disfrutan de su trabajo, otros señalan que esto dependerá en gran parte del salario y hasta algunos afirman que se consigue a través del reconocimiento y flexibilidad laboral. Sin embargo, todo esto, son sólo algunas de las variables, que, junto a otras, permiten que una persona se sienta plenamente satisfecha con su trabajo. El éxito de una organización está estrechamente relacionado con el grado de conformidad de los que trabajan en ella.

Teniendo en cuenta el pensamiento descrito en los párrafos anteriores, desarrollamos la investigación titulada: Percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El

Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016. Y el informe se encuentra dividida en cuatro capítulos como se detallan a continuación:

**Capítulo I:** Denominado Problema de investigación. En esta sección se precisan aspectos como: Planteamiento del problema, formulación del problema, justificación por la cual se realiza el estudio, limitaciones que se manifestaron, antecedentes de investigación y delimitación de objetivos

**Capítulo II:** Denominado Marco teórico. En esta parte del informe se precisan las bases teóricas de las variables consideradas en estudio como: cultura organizacional y satisfacción laboral.

**Capítulo III:** Denominado Marco metodológico. En este apartado se destacan aspectos como: Formulación de hipótesis, variables consideradas en estudio, definición conceptual y operacional de las variables, tipo de estudio, diseño de investigación, delimitación de la población, y muestra; método específico de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y método de análisis de datos.

**Capítulo IV:** Denominado Resultados. Aquí se presentan aspectos como: Descripción de los instrumentos de recolección de datos utilizados en el estudio, resultados generales por objetivos y pruebas de hipótesis.

En la parte final del informe se destacan las conclusiones en base a los objetivos, recomendaciones en correspondencia a los diversos problemas identificados, referencia bibliográfica y anexos que contiene que evidencian la conformidad de la investigación.

De esta manera se encuentra organizada el presente informe y consideramos que puede ser mejorada con las recomendaciones que hubiera lugar en el proceso de evaluación por los señores jurados.

La Autora

## ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

RECONOCIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y planteamiento del problema.....	1
1.2. Delimitación de la investigación.....	5
1.3. Formulación del problema .....	6
1.3.1. Problema principal .....	6
1.3.2. Problemas específicos .....	6
1.4. Formulación de objetivos.....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
1.5. Justificación de la investigación .....	7
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	8

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.....	9
2.2. Bases teórica - científicas.....	14
2.3. Definición de términos básicos .....	40
2.4. Formulación de hipótesis .....	42
2.4.1. Hipótesis general.....	42
2.4.2. Hipótesis específicas .....	42
2.5. Identificación de variables .....	43
2.6. Definición operacional de variables e indicadores .....	43

### CAPÍTULO III

## METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación .....	44
3.2. Métodos de investigación.....	44
3.3. Diseño de investigación .....	45
3.4. Población y muestra .....	46
3.4.1. Población.....	46
3.4.2. Muestra.....	46
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	47
3.7. Tratamiento estadístico .....	47
3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación .....	47
3.9. Orientación ética .....	48

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo .....	49
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	49
4.3. Prueba de hipótesis.....	57

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y planteamiento del problema**

La segunda mitad del siglo XX y los inicios del siglo XXI han estado signados por un vertiginoso desarrollo de las ciencias, por nuevos y complejos procesos tecnológicos, sin duda, la informatización, las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), han creado una nueva perspectiva en las relaciones humanas y exigen de las formas de organizarse que sean capaces de dar respuestas a las nuevas demandas que surgen del cambiante entorno. Esto provoca un conjunto de interrogante en cuanto a cómo deben desarrollarse las organizaciones (DO) qué es lo que se debe desarrollar, cómo hacerlo, cuál es el objetivo cardinal, cuáles los recursos fundamentales.

El mundo de hoy se caracteriza por un impresionante ritmo en el cambio de sus condiciones de existencia, las cuales están influenciadas por la aparición de diferentes dimensiones en el análisis de aspectos económicos, políticos, culturales, sociales, psicológicos, etc.

Modificándose sustancialmente el sistema de comunicaciones, los mecanismos de comercio, el sistema financiero internacional y el papel económico de las corporaciones transnacionales; apareciendo de forma creciente, nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos negocios. Todo ello describe la sociedad a inicios del Siglo XXI, la cual se mantiene en constante reestructuración y diversificación.

La educación, al igual que la economía, la salud, el deporte y, en general, las más importantes áreas de actuación humanas, se realizan de manera organizada, coordinada e intencional. De ahí que existan diferentes tipos de organizaciones, en función de las particularidades de sus misiones, de su encargo social: organizaciones productivas, sociales, educativas, entre otras.

En sentido general, las organizaciones educativas, se han caracterizado (independientemente del nivel de enseñanza en que se especialicen) por actuar como escenarios que aseguran orden y reproducción de los sistemas sociales en que están inmersas. Si bien todo tipo de organización en una sociedad reproduce en buena medida la cultura a la que pertenece: las normas, valores y presunciones socialmente compartidas; la educativa ha tenido históricamente esta actividad como su misión fundamental, su encargo social, el objeto que justifica su existencia.

La organización escolar es el espacio de la socialización que trabaja con el conocimiento que la sociedad requiere para consolidarse en el tiempo, aunque no puede considerarse que ésta sea una reproducción pasiva, lineal, exenta de crisis: debemos tener presente que la propia escuela es una construcción histórica orientada a resolver el problema de la transmisión cultural hacia las nuevas

generaciones, por lo que también en ella se reflejan y gestan muchos de los cambios o puntos de ruptura del orden social: es reproductora y a su vez productora de cultura, formadora por excelencia de los miembros de cualquier sociedad, esa ha sido y es su misión, independientemente de las formas concretas que asuma para conseguirlo

Otra característica que tradicionalmente ha identificado a estas organizaciones, y que pautó en buena medida su surgimiento, es su relación con los saberes: el reconocimiento social de la escuela (acepción más difundida para las organizaciones educativas) como institución más legítima de transmisión del conocimiento, que incluso estatalmente se intenta validar más que otros espacios que pueden cumplir funciones similares, como la familia, la iglesia, etc. Esta particularidad marcó, en alguna medida, la representación de las organizaciones educativas como espacios un tanto cerrados, menos dinámicos con respecto a otras de la sociedad, situación fácil de apreciar incluso en las características físicas que tipifican a estas instituciones (las escuelas tradicionalmente han sido centros un tanto cerrados, aislados).

Esta representación ha evolucionado, pues las mismas se desenvuelven ante una realidad que, según Margulies y Raia (1974), se identifica por el ritmo acelerado, casi en forma increíble, de los cambios que se operan en la sociedad actual, que han afectado profundamente a las organizaciones sociales, que se enfrentan no sólo a las innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre. (peteiros).

Hablar sobre satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más

relevantes en psicología del trabajo y organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Las Instituciones Educativas, como organizaciones, desarrollan criterios sociales y políticas administrativas orientadas al logro de objetivos. Es un hecho casi total que los docentes que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, o porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más.

A la inversa, los docentes que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de desarrollo docente, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Es importante mencionar que los perjudicados en casos, son los educandos y especialmente los niños con necesidades educativas especiales. La satisfacción laboral es una consecuencia del desempeño de una tarea, empleo o función.

Asimismo, es una respuesta que experimenta el individuo, tanto hacia el trabajo como hacía cada uno de los aspectos específicos o generales que lo determinan. Las fuentes o factores del trabajo relevantes que permiten que el trabajador se sienta satisfecho laboralmente son la satisfacción con el trabajo mismo, el salario, las promociones, el reconocimiento, los beneficios, condiciones de trabajo, la supervisión, con los compañeros y con la compañía y la división (Torero, 2011)

Luego de haber realizado un estudio exploratorio sobre cultura organizacional y satisfacción laboral en el Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla del distrito El Tambo Huancayo en el año 2016, encontramos el siguiente cuadro problemático:

- Muchos docentes no se identifican plenamente con la institución.

- Un considerable grupo de docentes no fomentan la innovación en los estudiantes ni mucho menos en ellos mismos.
- Casi todos los docentes prefieren trabajar en forma individual, casi nunca prefieren hacerlo en equipo.
- Gran parte de los docentes comentan no estar plenamente conformes con las herramientas que disponen para cumplir sus trabajos.
- Muchos docentes consideran que su trabajo es muy rutinario, no hay retos que les permita movilizar sus capacidades latentes.
- Pocos docentes se preocupan por la mejora continua en su calificación profesional.
- Muchos docentes consideran que sus iniciativas de mejora, no son tomados en cuenta.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### **a. Ubicación geográfica**

- Región: Junín
- Provincia: Huancayo
- Distrito: El Tambo

### **b. Unidades de observación**

Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla del distrito El Tambo Huancayo.

### **c. Delimitación temporal**

El desarrollo del presente proyecto tendrá una duración aproximada de 8 meses desde agosto del 2016 a enero del 2017.

### **d. Contenido**

Variable 1: Percepción de la cultura organizacional

## Variable 2: Satisfacción laboral

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema principal**

¿Qué relación existe entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

a. ¿Qué relación existe entre percepción de la cultura organizacional y factores internos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016?

b. ¿Qué relación existe entre percepción de la cultura organizacional y factores externos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016?

### **1.4. Formulación de objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

a. Determinar la relación que existe entre percepción de la cultura organizacional y factores internos en satisfacción laboral de los

docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

- b. Determinar la relación que existe entre percepción de la cultura organizacional y factores externos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa, Mariscal Castilla distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

### **1.5. Justificación de la investigación**

El desarrollo de esta investigación educativa queda justificado en los siguientes aspectos:

#### **a. Justificación legal**

Esta investigación tiene justificación legal por lo que responde al propósito personal de obtener el grado académico de maestro en Gerencia e Innovación Educativa, en concordancia al Reglamento de Grado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión aprobado por el Consejo Directivo Extraordinario No. 3 el 11-04-07.

#### **b. Justificación práctica**

Los resultados que se obtendrán en esta investigación servirán para sugerir a los directivos del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, que implementen sus políticas educativas orientadas a mejorar la cultura organizacional. Asimismo, los resultados de esta investigación servirán para dar pie a otras investigaciones de carácter experimental.

#### **c. Justificación metodológica**

La metodología que se utilizó en esta investigación puede servir para orientar el desarrollo de otros estudios correlacionales dado a su característica

práctica, sencilla y sobre todo contextualizada. Asimismo, los instrumentos que se utilizaron en esta investigación pueden servir para que los directivos del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, midan las variables: cultura organizacional y satisfacción laboral.

## **1.6. Limitaciones de la Investigación**

### **a. Limitación temporal**

La poca disponibilidad de tiempo fue una limitante en el desarrollo de nuestra investigación, ya que actualmente los docentes de todo el país venimos participando en eventos de capacitación programados por el Ministerio de Educación, asimismo la aplicación del nuevo modelo educativo demanda mucha dedicación docente fuera de la jornada laboral. Limitación en asesoría Los docentes con grado de maestro y doctor tienen poco tiempo para asesorar estudios, la mayor parte de sus tiempos los emplean en trabajos paralelos en otras organizaciones educativas. Esto implica una limitante para que nos puedan apoyar en:

- Asesoría en metodología de la investigación
- Asesoría en procesamiento de datos
- Obtención de instrumentos eficaces

### **b. Validez externa**

Los resultados que se obtuvieron en esta investigación servirán sólo para extender a la población de donde se ha extraído la muestra, limitando extender a otras realidades.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

a. Salluca, L. (2010) realizó un estudio sobre Relación entre niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del cercado Callao para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención de Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación, en ella formuló las siguientes conclusiones:

- Entre las dimensiones de organización con capacidad pedagógica de las variables de satisfacción y desempeño docente se evidencia que existe una correlación significativa según percepción de los alumnos y contrariamente en auto percepción de los profesores evidenciando una correlación débil. Por lo que podemos manifestar que los maestros y maestras se sienten satisfechos en su parte organizativa con su capacidad pedagógica y consecuentemente se desempeñan bien según percepción de los alumnos. Sin embargo, por auto percepción de los profesores no son tan claros en su

definición por lo que se mantiene en forma neutral. Por lo que se concluye que, por un lado, los maestros se sienten satisfechos con estas dimensiones y que su actuar de su capacidad pedagógica es aceptable, y por otro lado estas no se manifiesta su satisfacción, lo que es un contrasentido entre ambas percepciones.

- Por otro lado, según percepción de los alumnos en las dimensiones de organización con emocionalidad pedagógica de las variables de satisfacción laboral y desempeño docente evidencian una correlación positiva, mientras que en auto percepción de los maestros la correlación es débil. Al respecto se concluye que los maestros y maestras se sienten satisfechos en estas dimensiones y se desempeñan bien según percepción de los alumnos, contrariamente en auto percepción de los profesores.

- En las dimensiones de organización con responsabilidad pedagógica de las variables de satisfacción laboral y desempeño docente se concluye que la correlación entre ambas dimensiones ha sido asertiva, es decir, existe una correlación significativa. Por lo tanto, no existen diferencias entre las percepciones de los alumnos y auto percepción de los profesores. Cabe destacar, que no se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre ambas dimensiones, pero si es posible observar una correlación regular entre ambas dimensiones. es decir los maestros y maestras se sienten satisfechos en la parte organizativa de su institución y demuestran responsabilidades adecuadas en sus acciones pedagógicas.

**b.** León, A. (2011) realizó un estudio sobre Satisfacción laboral en docentes de primaria en instituciones educativas inclusivas – región Callao” para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención Gestión de la Educación, en ella formuló las siguientes conclusiones:

- Existe una evidente tendencia hacia la calificación regular y parcial satisfacción, y cierta tendencia parcial de insatisfacción con algunas de las características laborales que ofrecen las instituciones inclusivas, descrita de manera específica a lo largo de los indicadores de la variable.
  - Las condiciones físicas y/o materiales de las instituciones son percibidas por los docentes con satisfacción parcial, siendo esta una fortaleza para su desempeño en el aula.
  - Los beneficios remunerativos (salarios) que perciben los docentes son de regular satisfacción y con tendencia a la insatisfacción parcial por la labor que realizan, porque no les permite cubrir sus necesidades personales y de capacitación profesional, es importante referir que dicha insatisfacción parcial está presente en los docentes con más edad.
  - Los docentes perciben sus relaciones sociales como de regular satisfacción y tendencia a parcial insatisfacción, frente a la interrelación con otros miembros de su institución con quien comparte las actividades laborales cotidianas.
  - La capacidad de desarrollo personal y profesional con que perciben los docentes es de alta satisfacción. Los docentes evaluados consideran contar con las oportunidades y recursos para su crecimiento a nivel personal y pedagógico.
- c. Buitrago, M. (2013) realizó un estudio sobre La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación, en la Universidad Pedagógica Nacional Bogotá Colombia, Especialización En Gerencia Social de la Educación, donde formuló las siguientes conclusiones:

- A través del ejercicio investigativo e interpretativo que se generó a partir del análisis documental, ocasionó que se comprendiera aspectos desde la gerencia antes no valorados. Al identificar la pertinencia de los sistemas de comunicación en aspectos como la gestión, el clima laboral hace que se reevalúe el rol de un gerente educativo.
  - Más allá de determinar la efectividad de los modelos de gestión o comunicación para la conformación de una cultura organizacional, está la invitación a identificar qué aspectos pueden favorecer o limitar las acciones de un buen gerente.
  - Dentro de la metodología seleccionada, se logró identificar ciertas categorías que se consideraron relevantes a la hora de identificar que aspecto son los que definen una cultura organizacional. Esta indagación, permitió reconocer cómo dentro de los procesos de gestión cobran sentido las acciones informales, es decir, para el caso de la comunicación las acciones que son determinadas como horizontales, son aquellas que intervienen en la consolidación de la cultura organizacional, eje: las formas cómo interactúan los miembros de la comunidad educativa, las formas de ir definiendo algunos valores o de resolver los conflictos.
- d.** Rivas, M. (2014) realizó una investigación sobre La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. En ella formuló las siguientes conclusiones.
- El Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es

del todo conocido por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso. Cabe destacar que una de las características de la cultura organizacional en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A. es la de estar orientada a los resultados, según información proporcionada por el mismo personal.

- Los trabajadores del Centro Clínico Quirúrgico. Divino Niño, C.A. expresaron que la función que cumple la cultura organizacional en este recinto de salud es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros,
- A pesar de que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando para esta organización, demostraron tener noción o poco conocimiento sobre algunos elementos culturales como lo son: los valores, ritos y costumbres.
- En cuanto al conocimiento de las historias y los héroes que también forman parte de los elementos culturales, es importante señalar, que un porcentaje elevado desconoce los mismos. Es curioso que el personal que tiene más de 4 meses en adelante no haya contestado estas preguntas del cuestionario.

e. Salazar, J. (2013) realizó un estudio sobre Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala. Donde formuló las siguientes conclusiones:

- Se encontró correlación significativa a 0.05 directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada están satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral. Con respecto a la cultura organizacional se encontró que el tipo de

cultura clan es el que domina el primer lugar y este está relacionado con las relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación. Esto contribuye a que la institución alcance sus objetivos con el recurso humano, recursos físicos y materiales con los que cuenta.

- Se pudo establecer que el personal se identifica con el tipo de cultura jerarquizada, la cual posee énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizadas, certidumbre y jerarquías. Estos aspectos coinciden con los datos demográficos obtenidos donde se encontró que la mayoría del personal es joven con poco tiempo de trabajo y escolaridad media.
- En relación a los tipos de cultura adhocracia y mercado que ocuparon el tercer y cuarto lugar están las personas en las cuales predomina la innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía e iniciativa individual aspectos que son importantes en cualquier institución, sin embargo, en este estudio son los aspectos que obtuvieron menor puntaje, y que podría ser también consecuencia de la edad, tiempo de trabajo y escolaridad de los sujetos de estudio.

## **2.2. Bases teórica - científicas**

### **2.2.1. Cultura organizacional**

#### **2.2.1.1. Concepto**

Cuestas (2010). Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto

empresarial.

La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.

En referencia a lo anterior, los fundadores de una cultura deben de transmitirla con el tiempo a sus miembros que forman parte de la empresa y realizar actividades que conserven la cultura organizacional como, por ejemplo: otorgar premios, incentivos económicos, materiales, seminarios o diferentes cursos de preparación esto es con el fin de fortalecer los valores, creencias, hábitos y filosofía que conforma la organización desde sus fundadores.

La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma obteniendo mayor productividad por parte de los mismos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales, así como las conductas emprendedoras.

Se entiende que estamos hablando de un concepto determinado de cultura, es decir, la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto. En este caso, centrándose exclusivamente en un ámbito empresarial, como un negocio, una administración, institución o corporación entre otras.

La definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

Se refiere con los términos cultura organizacional a las experiencias, creencias y valores, tanto los que respectan a cada persona como los culturales, de una determinada organización.

Los valores que se definen, proponen, promueven y respetan dentro de una organización son en realidad las creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo más adecuado en el cual los mismos deberían ser conseguidos. Todos estos valores, además constituyen y se erigen como una especie de manual o guía a la hora de moverse dentro de una determinada organización, ya que los mismos determinarán los comportamientos más apropiados que deberán observar los trabajadores de una organización en una situación particular y también en lo que respecta a la relación e interacción que deberá darse entre ellos como miembros de la misma para de este modo contribuir al desarrollo y crecimiento de la misma y no así a su destrucción o deterioro en el peor de los escenarios.

Si bien los altos ejecutivos o máximos responsables de una organización pueden decidir ellos arbitrariamente, por el poder que detentan, la cultura organizacional de la organización que dirigen, la misma no será para nada una tarea sencilla, fácil o estándar, ya que sobre ella pesarán no solamente la historia particular que ostente la organización que dirigen sino que además pesarán y mucho las decisiones que al respecto se hayan propuesto e impuesto en el pasado y que claro siguen arraigadas en la misma.

Principalmente, la cultura organizacional de una organización se

caracteriza por su carácter simbólico, esto implica que la misma será intangible e imposible de tocar para cualquiera de sus miembros, sin embargo, sus manifestaciones, es decir los comportamientos si son tangibles, observables, entonces serán estos los que nos permitirán observarla, describirla, entre otras cuestiones.

Y volviendo a lo de simbólico es porque una serie de costumbres y símbolos son los que guiarán y modularán el comportamiento de quienes vienen trabajando largo y tendido en ella y también de aquellos que recién se integran a la misma y en el caso especial de estos últimos, la observación de aquellos con larga trayectoria será un poco lo que les dirá cómo actuar y responder ante determinadas situaciones que se les presenten al poco tiempo de integrarla.

Todos estos elementos simbólicos se presentan y se dan en cualquiera y en todos los niveles de una organización, es decir, desde los más altos hasta los niveles considerados más rasos y serán estos los que marcarán las identificaciones con determinados grupos y subgrupos, así como las inclusiones y las exclusiones.

### **2.2.1.2. Antecedentes de la cultura organizacional**

La cultura Organizacional se ha convertido en objeto de estudio de los académicos den el transcurso de los últimos años, ha conseguido enriquecer las explicaciones sobre los procesos internos de las Organizaciones y brindar un nuevo marco de referencia para llevar a cabo las estrategias de cambios organizacionales propulsados y permanentemente referenciados

en la llamada Literatura Gerenciar. Cordero (1996).

Robbins Stephen, por su parte, sostiene que, en años recientes, los teóricos organizacionales han empezado a reconocer el importante papel que la cultura desempeña en la vida de los miembros de la Organización. Sin embargo, es interesante señalar que el origen de la Cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se inicia hace apenas Cuarenta y Cinco (45) años en el concepto de Institucionalización.

Cuando una Organización se institucionaliza, adquiere además de vida propia, valor propio y no en razón de los bienes o servicios que produce. Si sus metas originales ya no son relevantes, no abandona sus actividades, por el contrario, las redefine.

En cuanto al papel que desempeña la Cultura en el plano educativo, cabe señalar que establecer sus antecedentes es aún más reciente, ya que este término se ha venido empleando en los últimos lustros desde que se habla de transformación educativa, siendo específicamente durante los últimos quince (15) años cuando ha adquirido mayor relevancia y más aún con la puesta en marcha de la primera fase de la reforma curricular; razón está que hace de la investigación sobre el tema algo difícil, ya que hasta ahora no existen materiales suficientes que afronten el problema de la Cultura Organizacional en Educación.

Sin embargo, la Organización Educativa, por su naturaleza y gran responsabilidad que es la Educación de por sí tiene vida propia, valor propio y se ha vuelto inmortal, pero con una gran necesidad

de redefinición de sus políticas institucionales, con las cuales sus actores (Docente – Alumnos – Comunidad) lleguen a comprender, de manera común cuál es la conducta apropiada y, sobre todo, sensata para que pueda darse un real cambio de Cultura Organizacional de la Escuela; y así se pueda competir con la imperiosa exigencia que demanda la concepción actual de las Organizaciones modernas.

Alberto Finol (2000), sostiene que: "Las Organizaciones modernas están sujetas a un proceso de aprendizaje continuo. Ellas promueven tanto el aprendizaje individual como el organizacional. Hay que buscar una nueva cultura basada en la Gerencia del Conocimiento, el trabajo en equipo y la colaboración. Hoy se considera que las empresas no solamente tienen un capital físico o monetario, sino también un valor intelectual, representado en el valor intrínseco de la gente. Este capital intelectual es producto del aprendizaje y del conocimiento individual". Trujillo, Florentino (1998).

### **2.2.1.3. Importancia de cultura organizacional**

Navarro, M. (2010). La cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa ésta que lleva a las

organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse, así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permite que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización.

#### **2.2.1.4. Cómo aprovechar la cultura organizacional**

##### **a. Contrate el talento que se adapte a su cultura**

La rotación es costosa y por eso es importante que las empresas hagan todo lo posible para conseguir el talento adecuado para sus organizaciones. Las Mejores Empresas cuentan con rigurosos procesos de contratación que no solo evalúan la habilidad, sino también la sinergia natural que surge entre el colaborador y la cultura organizacional. Es más, las Mejores Empresas suelen conseguir personas que se ajusten más a la cultura organizacional, así no cuenten con las habilidades requeridas, ya que esta última se puede adquirir a través de una capacitación, lo que no sucede con la cultura.

Asimismo, al usar la cultura de su empresa como un valor agregado en el proceso de contratación, usted aumentará las posibilidades de que sus nuevos colaboradores encuentren rápidamente un equilibrio e integración; esto será más fácil si hay alguien que los guíe en el proceso. Por último, al incluir a otra persona a su compañía que contribuya a su éxito, enriquecerá su identidad.

## **b. Ponga a trabajar los valores de su organización**

En los grandes lugares para trabajar los valores son compartidos y definidos con otros pilares culturales que se integran en todas las prácticas organizacionales como la contratación, la comunicación, el reconocimiento y la celebración. También pueden actuar como una brújula en los momentos difíciles y en la toma de decisiones. Los valores compartidos proporcionan un sentido de coherencia, cohesión y un propósito para toda la organización.

Eche un vistazo a los valores de su empresa y observe si hay forma en que pueda integrarlos plenamente en lo cotidiano de la organización; si por el contrario siente que son irrelevantes, puede ser el momento de examinarlos y, posiblemente, actualizarlos.

## **c. Descubra qué hace a su organización grande**

¿Por qué sus colaboradores piensan que su empresa es un gran lugar para trabajar? ¿Qué es lo que más disfrutan? ¿Qué hace a su organización especial y única? Comprender lo que hace bien es tan importante como saber qué aspectos mejorar, porque lo bueno es lo que se destaca, aprovecha y mantiene.

Si en su cultura hay componentes muy fuertes, piense en cómo puede mejorarlos y hacerlos aún más visibles para los colaboradores, o incluso, para sus clientes y otras personas externas que entran en contacto con su marca. Los Mejores Lugares para Trabajar son grandes, no porque aprendieron

cómo ser otros, sino porque han conseguido un éxito increíble al ser ellos mismos aprovechando su mejor momento.

#### **2.2.1.5. Característica de cultura organizacional**

Cada cultura organización está compuesta de ciertas características que son claves para ser diferente una de las otras que ayudan a demostrar una imagen positiva de la empresa revistiéndola de prestigio y reconocimiento. Entre las cuales tenemos:

- La responsabilidad e independencia que posee cada individuo.
- El control que existe hacia los empleados.
- El grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización.
- El sistema de incentivo que tiene una empresa con sus empleados que permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa.
- El ánimo que posee los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboran y asumir el riesgo de la misma.
- El grado de tolerancia que posee los integrantes de la empresa para resolver los diferentes problemas que se pueden suscitar y buscan un ambiente tranquilo, respetuoso y sano para ellos mismos y los clientes o visitantes.

Algunos autores e investigadores sobre el tema han concluido que la cultura organizacional puede describirse sobre varias características o dimensiones, estas permiten establecer el tipo de

cultura que se da en una organización, la eficacia y éxito el arraigo de la misma. 27 según (Robbins, 1999, p.595), entre las características principales, se pueden mencionar:

- Identidad de sus miembros: Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: Las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

### **2.2.1.6. Cultura organizacional y gestión escolar**

La cultura organizacional de la Institución Educativa es el conjunto de actitudes compartidas entre los miembros de la Institución Educativa, sus conocimientos, creencias, mitos, sentimientos, palabras, comportamientos y acciones. La cultura organizacional es el elemento que representa la parte menos visible de la escuela, pero debemos decir que es uno de los más importantes en el que descansan los demás y sobre el que generalmente hay que actuar para provocar cambios significativos en la Institución Educativa. Sabemos que es necesario concentrarse con urgencia en la capacidad de gestión de cada organización educativa, a fin de maximizar resultados de aprendizaje.

En la práctica nos encontramos con muchos casos de éxito educacional, siendo estos establecimientos aquellos que han ido conformando fortalezas específicas, relacionadas con variables de gestión. El trabajar sobre los elementos que conforman la cultura organizacional del centro educativo, nos brinda la oportunidad a los miembros que la conformamos propiciar la gestión en el aspecto educativo.

Es cierto que una organización eficaz es determinante en la obtención de mejores resultados de una escuela, lo cual quiere decir que debe haber una cultura organizacional para permitir las mejores condiciones de trabajo y brindar el mejor producto, pero entonces debe existir alguien que sepa dirigir y organizar los recursos de cada una de las escuelas. Ese alguien es

indudablemente el director y personal docente de la escuela.

El primer cambio en la cultura organizacional que demanda la perspectiva de la gestión escolar lo constituye el liderazgo profesional. Sabemos que los directores efectivos comparten responsabilidades de liderazgo con otros miembros del equipo de funcionarios de alto rango e involucraban de manera más general a los profesores en la toma de decisiones.

Bernar Bass (1988), define el liderazgo transformacional como “el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes en la actividad educativa”. Se les motiva a través del logro, se despierta la conciencia acerca de la importancia que tienen de los resultados escolares, y les generan altas expectativas. El papel del liderazgo es clave en el logro de objetivos de las organizaciones educativas. Finalmente podemos exponer que los líderes entienden y valoran a los profesionales de la organización, los conocen y crean los ambientes propicios para los aprendizajes, promueven la participación y proporcionan el conocimiento, las habilidades y los recursos que se requieren. La importancia del principio de liderazgo en las organizaciones educativas, está relacionado a una mayor participación y aporte en las metas institucionales y principalmente, a la claridad y alineamiento en pos del logro de resultados de aprendizaje.

Otro de los cambios en la cultura organizacional que debemos tener en consideración tiene relación con la productividad de los esfuerzos y procesos que se realizan al interior de la organización

educativa, así también, propiciar un criterio que posibilite el juicio externo de los diferentes interesados en los resultados obtenidos. Dentro de cada uno de los procesos que realice la organización educativa, se esperará maximizar la relación entre logros y esfuerzos.

El éxito de esta relación de productividad reducirá la variabilidad de demandas a tener en cuenta y se optimizarán los esfuerzos a realizar. Este principio de productividad involucra que las organizaciones educativas asuman la responsabilidad de lograr las metas educacionales que la sociedad demanda, para lo cual, deben adaptar sus objetivos, delinear procesos de cambio, evaluar los resultados y generar instancias de retroalimentación y ajuste, lo que implica que facilitará la apropiación de una perspectiva de cambio definido a cada contexto y realidad interna en cada organización educativa, generando una concepción de gestión educativa, desde sus necesidades y de acuerdo a su contexto.

No debemos olvidar que la cultura organizacional requiere un cambio en la perspectiva holística de la gestión educativa, donde cada proceso de enseñanza, debería estar conectado con el objetivo básico de la organización educativa, propiciando las condiciones para que se genere una óptima red interna que permita dar un paso desde la desarticulación a la integración, articulando una perspectiva sobre el aprendizaje y el conocimiento, aminorando las habituales dificultades y disgregaciones que reducen la comunicación organizacional.

Por último, entendemos que es necesario que los logros de la organización educativa alcancen la trascendencia al entorno lo que significa que el quehacer trascienda a través de las nuevas generaciones más allá de las aulas, de manera que los egresados experimenten sus mayores capacidades con la obtención de resultados más cualitativos y que dichos resultados repercutan en su futuro y en la calidad de vida de la comunidad en que se opera.

## **2.2.2. Satisfacción laboral**

### **2.2.2.1. Concepto**

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en

la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y

el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

#### **2.2.2.2. Determinantes de la satisfacción laboral**

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

### **2.2.2.3. Satisfacción y productividad**

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos

(Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha

incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa. Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa.

Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización

recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Stephen, 1993).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente.

Los empleados necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se

entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo.

Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano.

El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de

satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes. El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

#### **2.2.2.4. Teorías de la satisfacción laboral**

##### **a. Teoría de Herzberg**

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la “Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala”

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

- Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación

empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

- Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

#### **b. Teoría de McClellan**

David McClellan y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la implicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClellan, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

McClellan descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación, pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991).

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **a. Cultura**

La cultura es el conjunto de formas y expresiones que caracterizarán en el tiempo a una sociedad determinada. Por el conjunto de formas y expresiones se entiende e incluye a las costumbres, creencias, prácticas comunes, reglas, normas, códigos, vestimenta, religión, rituales y maneras de ser que predominan en el común de la gente que la integra. El término cultura tiene un significado muy amplio y con múltiples acepciones. Lo mismo sucede con palabras como ciencia, conocimiento o fe, vocablos concretos con diferentes valoraciones y sentidos.

Al mencionar la palabra cultura se está haciendo alusión a un conjunto amplio de conocimientos referidos a un ámbito concreto. Se puede hablar de cultura desde un enfoque personal, gremial o colectivo y también como idea referida a una globalidad de valores compartidos por una comunidad.

#### **b. Organización**

Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para

satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

#### **c. Cultura organizacional**

Es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

#### **d. Percepción**

La percepción es el acto de recibir, interpretar y comprender a través de la psiquis las señales sensoriales que provienen de los cinco sentidos orgánicos. Es por esto que la percepción, si bien recurre al organismo y a cuestiones físicas, está directamente vinculado con el sistema psicológico de cada individuo que hace que el resultado sea completamente diferente en otra persona. Es, además, la instancia a partir de la cual el individuo hace de ese

estímulo, señal o sensación algo consciente y transformable.

**e. Satisfacción**

Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito.

**f. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

**2.4. Formulación de hipótesis**

**2.4.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

**2.4.2. Hipótesis específicas**

**a.** Existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores internos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

**b.** Existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores externos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

## 2.5. Identificación de variables

**Variable 1:** Percepción de la cultura organizacional

**Variable 2:** Satisfacción laboral

## 2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Percepción de la cultura organizacional	Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza al Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Metas</li> <li>- Recomendación</li> <li>- Remuneración</li> <li>- Herramientas</li> <li>- Aprendizaje</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Toma de decisiones               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía</li> <li>- Horarios</li> <li>- Presentación, etc.</li> </ul> </li> </ul>

VARIABLES	DEFINICIÓN OP.	DIMENSIONES	INDICADORES
Satisfacción laboral	Es el resultado de los factores internos y externos de conformidad laboral que tienen un docente	Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias educativas</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Dominio de grupo</li> <li>- Logros</li> <li>- Crecimiento profesional, etc.</li> </ul>
		Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensas</li> <li>- Apoyo</li> <li>- Posición</li> <li>- Trabajo grupal</li> <li>- Recursos</li> <li>- Orientaciones técnicas</li> <li>- Bienestar físico</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> <li>- Ambientes, etc.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Meza (2008) sostiene que una investigación correlacional estudia la intensidad de relación que se da entre dos o más variables observables en una determinada muestra.

Teniendo en cuenta el referido concepto, esta investigación es de tipo correlacional porque estuvo orientado a determinar la relación que existe entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín en el año 2016.

#### **3.2. Métodos de investigación**

Cárdena (2008) sostiene que el método descriptivo en una investigación científica consiste en describir el comportamiento de una o más variable asimismo la relación que se da entre dos o más variables.

Teniendo en cuenta el referido concepto, el desarrollo de esta investigación fue orientado a través del método descriptivo, la misma que implicó describir:

- La relación que hay entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes del Centro Educativo considerado en la muestra.
- La relación que hay entre percepción de la cultura organizacional y factores internos de satisfacción laboral en los docentes del Centro Educativo considerado en la muestra.
- La relación que hay entre percepción de la cultura organizacional y factores externos de satisfacción laboral en los docentes del Centro Educativo considerado en la muestra.

### **3.3. Diseño de investigación**

Portilla (2012), refiere que el diseño de descriptivo explicativo no experimental ex post facto y transversal, sirve para determinar la forma de relación entre dos variables observadas en una muestra, en un espacio y en un contexto determinado.

Teniendo en cuenta el referido concepto, en el desarrollo de esta investigación se utilizó el diseño: descriptivo – explicativo, no experimental, ex post facto y transversal, cuyo esquema gráfico es el siguiente:

V1	V2	V1 -- V2
O1	O2	

- Unidades de observación: 30 docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín en el año 2016.
- V1: Percepción de la cultura organizacional

- V2: Satisfacción laboral
- O1 y O2: Observaciones de las variables a través de instrumentos de acopio de datos válidos y confiables

### 3.4. Población y muestra

Carranza (2011) refiere que la población es un conjunto bien definido de unidades de observación con características comunes, identificada con el propósito analizar el comportamiento de una o más variables. Y muestra, es una parte de la población obtenida a través de una determinada técnica de muestreo.

#### 3.4.1. Población

La población considerada en estudio estuvo conformada 52 docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín en el año 2016.

#### 3.4.2. Muestra

La muestra considerada en esta investigación estuvo conformada por 30 docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín en el año 2016, seleccionada a través de la técnica de muestreo no probabilística de tipo intencional.

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación se han utilizado las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

TÉCNICA	INSTRUMENTO	DATO A OBTENER
Encuesta escrita	Cuestionario compuesto por 18 reactivos	Percepción que tienen los docentes considerados en estudio sobre la cultura organizacional.
Encuesta escrita	Cuestionario compuesto por 27 reactivos	Nivel de satisfacción laboral que tienen los docentes considerados en estudio.

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de datos asimilados en esta investigación, se ha utilizado la técnica estadística, la misma que comprende dos niveles como:

Para procesar los datos que se obtendrán en esta investigación se utilizará la estadística, la misma que comprende dos niveles:

#### **a. Descriptivo**

- *Organización de datos*
  - Tablas de una entrada
  - Tablas de dos entradas
- *Representación de datos*
  - Diagrama de dispersión
- *Medidas de resumen*
  - Coeficiente de correlación
  - Signo de orientación de relación

#### **b. Inferencial**

Para realizar la prueba de hipótesis se utilizará el test de Spearman con un 95% de confiabilidad.

### **3.7. Tratamiento estadístico**

Para la obtención de tablas, gráficos y medidas de resumen, así como para realizar la prueba de hipótesis se han utilizado los programas estadísticos: como el Microsoft Excel y el SPSS.

### **3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación**

Los cuestionarios sobre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral fueron evaluadas a través de tres expertos en gestión educativa e investigación y los resultados se muestran en la siguiente tabla:

No	Experto	Cuestionario 1	Cuestionario 2
1.	Dra. Ana Goyas Baldoce	74%	70%
2.	Dr. Isaac Córdova Baldeón	78%	70%
3.	Dr. Rudy Cuevas Cipriano	82%	80%

El cuestionario sobre percepción de la cultura organizacional obtuvo un coeficiente de valoración de 78% y el cuestionario sobre satisfacción laboral obtuvo un coeficiente de valoración de 73%. En ambos casos se indican que los instrumentos tienen validez.

### **3.1.1. Nivel de confiabilidad**

Para obtener el nivel de confiabilidad de los instrumentos, se aplicó el estadístico coeficiente de confiabilidad de PEARSON, obteniendo como resultado 0.81% para el instrumento de cultura organizacional y para satisfacción laboral 0.88% se aplicó dos veces con el programa de Microsoft Excel resultados nos indican que los test (Lista de Cotejo) son altamente confiables para ambos instrumentos.

### **3.9. Orientación ética**

La presente investigación se realizó cumpliendo con la normas específicas y conexas sobre el desarrollo de la investigación en cumplimiento al reglamento de la Escuela de Posgrado UNDAC, respetando el derecho de autores, mediante las citas, textuales, parafraseadas, etc. con el estilo APA.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

El trabajo de campo que hubo lugar en el desarrollo de esta investigación, implicó cumplir con las siguientes acciones:

- Coordinación con el director del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla para el desarrollo de la investigación
- Coordinación con los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla para la aplicación de los instrumentos de investigación.
- Gestión para la obtención de los instrumentos de investigación
- Validación de los cuestionarios sobre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral, a través de tres expertos.

#### **4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

##### **4.2.1. Descripción de los instrumentos**

###### **a. Cuestionario sobre percepción de la cultura organizacional**

La variable percepción de la cultura organizacional fue medida en la

escala de 18 a 90. Y para facilitar la representación y descripción de resultados se ha categorizado de la siguiente manera:

- De 66 a 90: (A) Buena
- De 42 a 65: (B) Aceptable
- De 18 a 41: (C) Deficiente

#### **b. Cuestionario sobre satisfacción laboral**

La variable satisfacción laboral fue medida en la escala de 27 a 108. Y para facilitar la representación y descripción de resultados se ha categorizado de la siguiente manera:

- De 081 a 108: (A) Alta
- De 054 a 080: (B) Media
- De 027 a 053: (C) Baja

La dimensión factores internos de satisfacción laboral fue medida en la escala de 18 a 72. Y para facilitar la representación y descripción de resultados se ha categorizado de la siguiente manera:

- De 54 a 72: (A) Alta
- De 36 a 53: (B) Media
- De 18 a 35: (C) Baja

La dimensión factores externos de satisfacción laboral fue medida en la escala de 9 a 36. Y para facilitar la representación y descripción de resultados se ha categorizado de la siguiente manera:

- De 27 a 36: (A) Alta
- De 18 a 26: (B) Media
- De 09 a 17: (C) Baja

#### **c. Tabla para interpretar el coeficiente de correlación**

Para interpretar el coeficiente de correlación entre variables se ha utilizado la siguiente tabla:

ESCALA	CATEGORÍAS
0,00 < r < 0,20	Correlación muy baja Correlación baja Correlación moderada Correlación alta Correlación muy alta Correlación perfecta.
0,20 < r < 0,40	
0,40 < r < 0,60	
0,60 < r < 0,80	
0,80 < r < 1,00	
r = 1	

#### 4.2.2. Resultados por variables y dimensiones

##### 4.2.2.1. Resultados al observar la variable percepción de la cultura organizacional

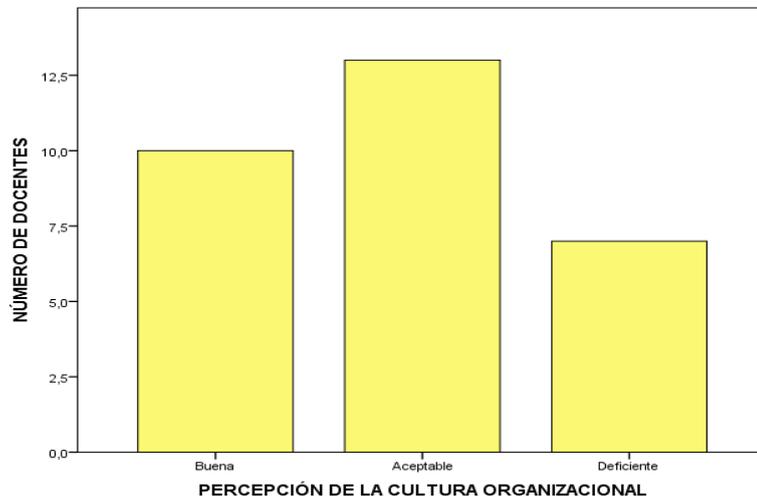
**Tabla No. 1**

*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupadas por niveles de percepción de la cultura organizacional.*

	Frecuencia	Porcentaje
Buena	10	33,3
Aceptable	13	43,3
Válidos Deficiente	7	23,3
Total	30	100,0

### Gráfico No. 1

*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupadas por niveles de percepción de la cultura organizacional.*



El 33,3% de los docentes tienen una buena percepción de la cultura organizacional del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, el 43,3% de ellos consideran que la cultura organizacional es tan solo aceptable y el 23,3% de los docentes manifiestan que el clima organizacional es un tanto deficiente.

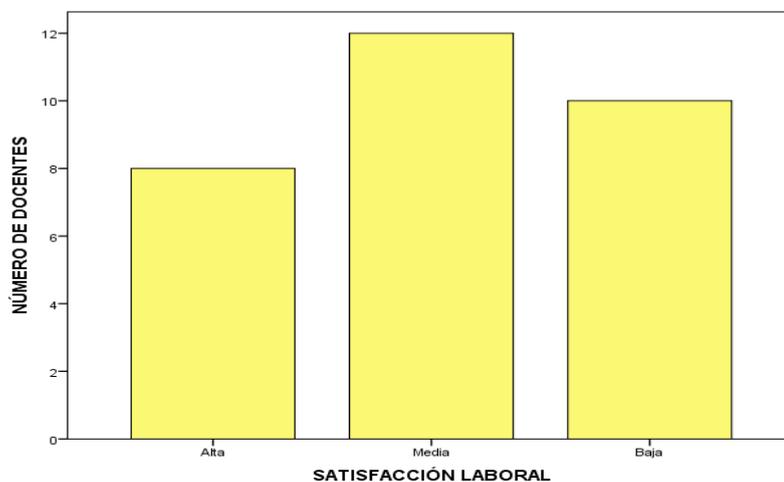
#### 4.2.2.2. Resultados al observar la variable satisfacción laboral

**Tabla No. 2**

<i>Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupadas por niveles de satisfacción laboral.</i>	Frecuencia	Porcentaje
Alta	8	26,7
Media	12	40,0
Válidos		
Baja	10	33,3
Total	30	100,0

**Gráfico No. 2**

*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupadas por niveles de satisfacción laboral*



El 26,7% de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla tienen un nivel alto de satisfacción laboral, el 40% de ellos consideran tener un nivel medio de satisfacción laboral y el 33,3% de los docentes indican tener bajos niveles de satisfacción laboral.

#### **4.2.2.3. Resultados al observar la dimensión factores internos en satisfacción laboral**

**Tabla No. 3**

*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupadas por niveles de satisfacción laboral.*

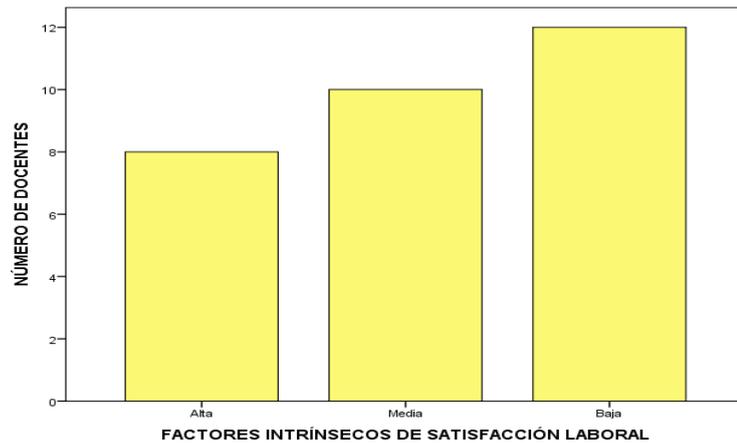
*(factores intrínsecos).*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alta	8	26,7
Media	10	33,3
Válidos		
Baja	12	40,0
Total	30	100,0

### Gráfico No. 3

*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupadas por niveles de satisfacción laboral.*

*(factores intrínsecos)*



El 26,7% de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla tienen un nivel alto de satisfacción laboral (en factores intrínsecos), el 33,3% de ellos consideran tener un nivel medio de satisfacción laboral y el 40% de los docentes indican tener bajos niveles de satisfacción laboral.

#### **4.2.2.4. Resultados al observar la dimensión factores externos en satisfacción laboral**

**Tabla No. 4**

*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupadas por niveles de satisfacción laboral.*

*(factores extrínsecos)*

	Frecuencia	Porcentaje
Alta	9	30,0
Media	12	40,0
Válidos		
Baja	9	30,0
Total	30	100,0

#### Gráfico No. 4

*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupadas por niveles de satisfacción laboral.*

*(factores extrínsecos)*



El 30% de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla tienen un nivel alto de satisfacción laboral (en factores extrínsecos), el 40% de ellos consideran tener un nivel medio de satisfacción laboral y el 30% de los docentes indican tener bajos niveles de satisfacción laboral.

#### 4.2.2.5. Resultados por objetivos

##### 4.2.2.5.1. Resultados para el objetivo general

#### Tabla No. 5

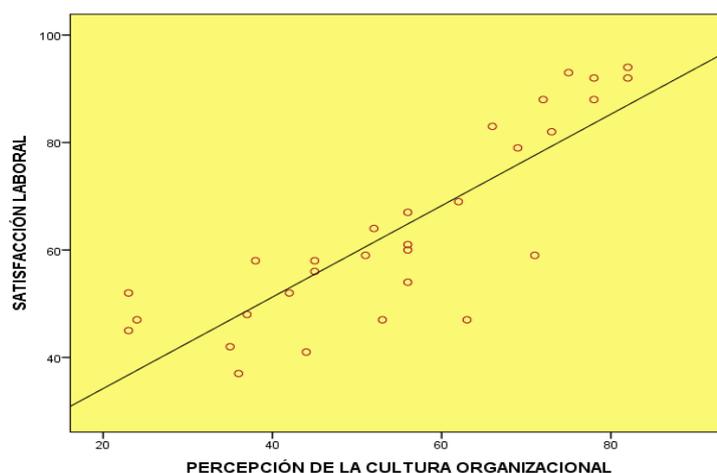
*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupados por niveles de percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral.*

		Satisfacción laboral			Total
		Alta	Media	Baja	
Percepción de la cultura organizacional	Buena	8	2	0	10
	Aceptable	0	9	4	13
	Deficiente	0	1	6	7
Total		8	12	10	30

Fuente: Base de datos Anexo No. 1

### Gráfico No. 5

*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupados por niveles de percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral.*



COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	$r = 0,855$
----------------------------	-------------

Luego de observar los datos que se muestran en la tabla de contingencia, el diagrama de dispersión y el coeficiente de correlación, podemos decir que la relación entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo Huancayo, es muy alta de acuerdo a la tabla de categorías.

### 4.3. Prueba de hipótesis

#### 4.1.1. Formulación de hipótesis

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

H<sub>1</sub> Existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

#### *Nivel de significancia*

$$\alpha = 0,05$$

#### *Valor de probabilidad*

#### Correlaciones

		Percepción de la cultura organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Percepción de la cultura organizacional	1,000	,855**
	Coefficiente de correlación		,000
	Sig. (bilateral)		
	N	30	30
Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,855**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

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

P = 0,000 Sig. (bilateral)

### ***Decisión y conclusión***

Como el valor de probabilidad  $P = 0,000$  es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ ; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto nos permite concluir para un 95% de confianza que, existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

#### **4.1.2. Resultados para el objetivo específico 1.**

**Tabla No. 6**

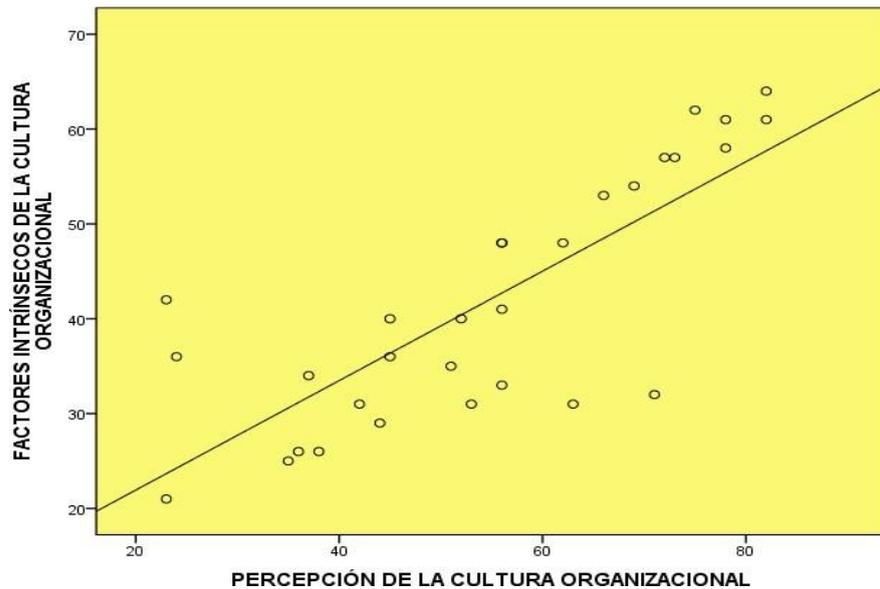
*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupados por niveles de percepción de la cultura organizacional y factores internos de satisfacción laboral.*

	Factores internos de satisfacción laboral			Total
	Alta	Media	Baja	
Percepción de Buena	8	1	1	10
la cultura Aceptable	0	7	6	13
organización Deficiente	0	2	5	7
al				
Total	8	10	12	30

Fuente: Base de datos Anexo No. 1

### Gráfico No. 6

*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupados por niveles de percepción de la cultura organizacional y factores internos de satisfacción laboral.*



COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	DE	$r = 0,781$
----------------------------	----	-------------

Luego de observar los datos que se muestran en la tabla de contingencia, el diagrama de dispersión y el coeficiente de correlación, podemos decir que la relación entre percepción de la cultura organizacional y factores internos de satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo Huancayo, es alta de acuerdo a la tabla de categorías.

#### 4.1.3. Prueba de hipótesis

##### 4.1.3.1. Formulación de hipótesis

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores internos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

H<sub>1</sub> Existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores internos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

***Nivel de significancia***

$\alpha = 0,05$

***Valor de probabilidad***

	Percepción de la cultura organizacional	Factores internos de satisfacción laboral
Coefficiente de correlación de la cultura organizacional	1,000	,781**
Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	30	30
N		
Factores intrínsecos de satisfacción laboral	,781**	1,000
Coefficiente de correlación	,000	.
Sig. (bilateral)	30	30
N		

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

P = 0,000 Sig. (bilateral)

### ***Decisión y conclusión***

Como el valor de probabilidad  $P = 0,000$  es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ ; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto nos permite concluir para un 95% de confianza que, existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores internos de satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

#### **4.1.4. Resultados para el objetivo específico 2**

**Tabla No. 7**

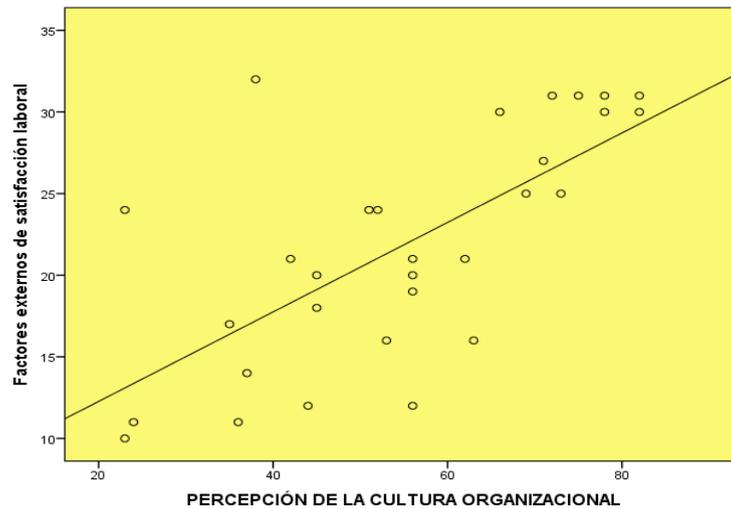
*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupados por niveles de percepción de la cultura organizacional y factores externos de satisfacción laboral.*

	Factores externos de satisfacción laboral			Total
	Alta	Media	Baja	
Percepción de Buena	8	2	0	10
la cultura Aceptable	0	9	4	13
organizacion Deficiente	1	1	5	7
Al				
Total	9	12	9	30

Fuente: Base de datos Anexo No. 1

### Gráfico No. 7

*Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, agrupados por niveles de percepción de la cultura organizacional y factores externos de satisfacción laboral.*



COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	$r = 0,672$
----------------------------	-------------

Luego de observar los datos que se muestran en la tabla de contingencia, el diagrama de dispersión y el coeficiente de correlación, podemos decir que la relación entre percepción de la cultura organizacional y factores externos de satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo Huancayo, es alta de acuerdo a la tabla de categorías.

#### 4.1.5. Prueba de hipótesis

##### 4.1.5.1. Formulación de hipótesis

$H_0$  No existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores externos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

H<sub>1</sub> Existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores externos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

***Nivel de significancia***

$\alpha = 0,05$

***Valor de probabilidad***

	Percepción de la cultura organizacional	Factores externos de satisfacción laboral
Coeficiente de correlación de Rho de Spearman	1,000	,672**
Factores externos de satisfacción Sig. (bilateral)	.30	,000
Coeficiente de correlación de Rho de Spearman	,672**	1,000
Factores externos de satisfacción Sig. (bilateral)	,000	.30
N	30	30

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

P = 0,000 Sig. (bilateral)

### **Decisión y conclusión**

Como el valor de probabilidad  $P = 0,000$  es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ ; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto nos permite concluir para un 95% de confianza que, existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores externos de satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

## CONCLUSIONES

1. Luego de haber evaluado la hipótesis general a través del test Rho de Spearman para un 95% de confianza, se puede concluir que, existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.
2. Después de haber realizado la prueba de la primera hipótesis específica a través del test Rho de Spearman para un 95% de confianza, se puede concluir que, existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores internos de satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.
3. Luego de haber llevado a cabo la prueba de la segunda hipótesis específica a través del test Rho de Spearman para un 95% de confianza, se puede concluir que, existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores externos de satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.
4. Después de haber sometido a evaluación los cuestionarios sobre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral a través del juicio de tres expertos en temas de gestión educativa e investigación, se logró su validez con 78% y 73% respectivamente.

## **RECOMENDACIONES**

1. Sugerimos a los directivos del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo Huancayo, procuren mejorar la cultura organizacional a través de diversos eventos como: talleres vivenciales, programas dirigidos, lecturas motivadoras, análisis documentales, charlas especializadas, etc.
2. Sugerimos a los directivos del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, procuren mejorar los niveles de satisfacción laboral de los docentes, ya que esta variable compromete la calidad de los servicios educativos y el desempeño profesional de los docentes.
3. Sugerimos a los directivos y docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla que utilicen los cuestionarios sobre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral, ya que éstos fueron validados a través del juicio de expertos.
4. Sugerimos a los directivos del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, que formen círculos de calidad para que analicen y reflexionen sobre los resultados de investigaciones desarrolladas por docentes de la institución.

## BIBLIOGRAFIA

- Almeyda Fernando (2006). Manual teórico práctico de gerencia estratégica educativa. Lima Perú: Abedul.
- Peteiro Santaya, LM.(2007) La relación entre cultura organizacional e instituciones educativas. Gentiopolis <https://www.gestiopolis.com/la-relacion-entre-cultura-organizacional-e-instituciones-educativas/>
- Barbera, V. (2013). Cultura organizacional. Barcelona España: Editorial Panamericana.
- Barriga Hernández, C. (2012). Elementos de investigación científica, Lima Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Córdova Baldeón, I. (2014). El informe de investigación cuantitativa. Lima Perú: Editorial San Marcos.
- Davis, K. (2013). Comportamiento humano en el trabajo (10ed.). México: Mc Graw Hill.
- Espinoza, J. (2011). Percepción de la satisfacción laboral de los trabajadores operativos de una empresa panificadora que posee incentivos no monetarios. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Fuentes, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango.
- Gibson, J. (2012). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación, México Distrito Federal: Mc Graw Hill.
- Hamilton. (2012). Satisfacción laboral en las organizaciones educativas. Buenos Aires: Ediciones propuesta educativa.

- Korman, A. (2001). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. Madrid España: Editora Morata.
- Marín. (2014) Satisfacción productividad. Recuperado el 6 de agosto del 2016  
[Http://www.Revistassatisfacciónlaboral.com](http://www.Revistassatisfacciónlaboral.com)C:\DocumentsandSettings\Usuario\ E escritorio\revista.zip.
- Márquez, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Compañía Editorial
- Olivares & Quintana (2011 junio.1)” Satisfacción laboral de docentes del Departamento Académico de Clínica Estomatológica” *Revista Estomatológica Herediana* ISSN 1019-4355 versión impresa
- Palma, S (2010). “Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana.
- Rivera, V., Martínez, M. y De Santiago, E. (2013). *Presentación Satisfacción Laboral*. Recuperado de [http://www.slideshare.net/Versoacustico/ presentación-satisfacción-laboral](http://www.slideshare.net/Versoacustico/presentación-satisfacción-laboral).
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Prentice Hall.
- Schein, E. (2013). *La cultura organizacional y de liderazgo*. Buenos Aires: Editorial plaza.

# **ANEXOS**



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa  
Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<p><b>General:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016?</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>a. ¿Qué relación existe entre percepción de la cultura</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>a. Determinar la relación que existe entre percepción de la</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.</p> <p><b>Específicas</b></p> <p>a. Existe relación significativa entre percepción de la cultura</p>	<p>Percepción de la cultura organizacional</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Metas</li> <li>- Recomendación</li> <li>- Remuneración</li> <li>- Herramientas</li> <li>- Aprendizaje</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Autonomía</li> <li>- Horarios</li> <li>- Presentación, etc.</li> </ul>	<p>Cuestionario</p>

<p>organizacional y factores internos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016?</p> <p>b. ¿Qué relación existe entre percepción de la cultura organizacional y factores externos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016?</p>	<p>cultura organizacional y factores internos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.</p> <p><b>b.</b> Determinar la relación que existe entre percepción de la cultura organizacional y factores externos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa, Mariscal Castilla distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.</p>	<p>organizacional y factores internos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.</p> <p><b>b.</b> Existe relación significativa entre percepción de la cultura organizacional y factores externos en satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla, distrito El Tambo, provincia Huancayo, región Junín 2016.</p>	<p>Satisfacción laboral</p>	<p>Factores internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias educativas</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Dominio de grupo</li> <li>- Logros</li> <li>- Crecimiento profesional, etc.</li> </ul>	
<p>Factores externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensas</li> <li>- Apoyo</li> <li>- Posición</li> <li>- Trabajo grupal</li> <li>- Recursos</li> <li>- Orientaciones técnicas</li> <li>- Bienestar físico</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> <li>- Ambientes, etc.</li> </ul>					

## ANEXO:

### CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

#### INTRODUCCIÓN

El presente instrumento pretende medir el nivel de cultura organizacional que tiene una institución educativa a través de los docentes que laboran en ella, al menos por un periodo de un año.

**AUTORA: Baca Salvatierra, Magda Liliana**

#### INSTRUCCIONES:

- Procura no detenerte demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantea, pero tampoco las contestes sin reflexionar.
- No dejes ninguna afirmación sin contestar.
- Para desarrollar este instrumento, usted dispone de 10 minutos
- En caso de tener alguna duda, consulte con el encargado de administrar este cuestionario.
- Para calificar cada reactivo, utilice la siguiente leyenda:

Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

#### EJECUCIÓN:

		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿En la Institución Educativa donde usted labora se fomenta la innovación?					
2	¿En la Institución Educativa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3	¿Para la Institución Educativa donde usted trabaja lo más importante es el					

	cumplimiento de metas?					
4	¿Cree usted que para ingresar a la Institución Educativa es necesaria una recomendación o influencia interna?					
5	¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución Educativa es el adecuado?					
6	¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo?					
7	¿Percibe usted que la Institución Educativa le permite aprender y progresar como persona?					
8	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución Educativa?					
9	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11	¿En la Institución Educativa hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?					
12	¿La Institución Educativa utiliza sanciones ante una falta?					
13	¿La Institución Educativa celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?					
14	¿La Institución Educativa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución Educativa?					
16	¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la Institución Educativa?					
17	¿Al haber una vacante, la Institución Educativa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					
18	¿A la Institución Educativa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					

**ANEXO:**  
**CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL**

**INTRODUCCIÓN**

El presente instrumento pretende medir el nivel de satisfacción laboral que tiene el docente de una organización educativa en el cual viene trabajando al menos un año.

**AUTOR: Baca Salvatierra, Magda Liliana**

**INSTRUCCIONES:**

- Procura no detenerte demasiado en cada una de las afirmaciones que se plantea, pero tampoco las contestes sin reflexionar.
- No dejes ninguna afirmación sin contestar.
- El tiempo máximo para desarrollar el cuestionario es de 15 minutos
- Si hubiera alguna duda sobre el desarrollo del presente instrumento, consulte de inmediato con el encargado de administrar el cuestionario.
- Para calificar cada reactivo, utilice la siguiente leyenda:

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

**EJECUCIÓN:**

	FACTORES INTERNOS	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	Diseña estrategias para propiciar una práctica pedagógica innovadora.				
2	Demuestra creatividad en la práctica pedagógica.				
3	Posee dominio de grupo.				
4	Ha obtenido logros importantes				
5	Busca crecer profesional mente				

6	Posee autoconfianza en sus opiniones				
7	Es evaluado de manera justa en su trabajo				
8	Realiza acciones para que se le reconozca sus esfuerzos				
9	Aplica estrategias innovadoras al cambio educativo				
10	Siente que su trabajo es un reto constante				
11	Informan de su trabajo a la comunidad				
12	Integran la comunidad a la escuela				
13	Es puntual en su centro de labores				
14	Se ausenta continuamente				
15	Realiza sus labores de principio a fin				
16	Busca su superación profesional				
17	Incluye nuevas estrategias en su enseñanza				
18	Se siente atropellado (a) por los criterios de promoción que ejecuta de principio a fin				

	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>VALORACIÓN</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
19	Se esfuerza en su trabajo aun cuando no obtiene recompensas				
20	Recibe apoyo de la organización para aplicar ideas				
21	Lucha por alcanzar una posición determinada en la organización				
22	Promueve el trabajo grupal a fin de evitar conflictos				
23	Utilizan recursos innovadores cuando es supervisado				
24	Acatan las orientaciones técnicas proporcionadas por el personal				
25	La organización le garantiza su bienestar físico				
26	Posee condiciones de trabajo eficiente				
27	El ambiente facilita la función de mediador del aprendizaje				

**ANEXO: BASE DE DATOS**

Doc.	V1: CULTURA ORG.		V2: SATISFACCIÓN LABORAL					
			V: Satisfacción		D1: F. Internos		D2: F. Externos	
	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel
1	72	Buena	88	Alta	57	Alta	31	Alta
2	56	Aceptable	54	Media	33	Baja	21	Media
3	23	Deficiente	45	Baja	21	Baja	24	Media
4	45	Aceptable	56	Media	36	Media	20	Media
5	23	Deficiente	52	Baja	42	Media	10	Baja
6	56	Aceptable	60	Media	48	Media	12	Baja
7	78	Buena	88	Alta	58	Alta	30	Alta
8	82	Buena	94	Alta	64	Alta	30	Alta
9	45	Aceptable	58	Media	40	Media	18	Media
10	53	Aceptable	47	Baja	31	Baja	16	Baja
11	36	Deficiente	37	Baja	26	Baja	11	Baja
12	38	Deficiente	58	Media	26	Baja	32	Alta
13	56	Aceptable	67	Media	48	Media	19	Media
14	78	Buena	92	Alta	61	Alta	31	Alta
15	73	Buena	82	Alta	57	Alta	25	Media
16	56	Aceptable	61	Media	41	Media	20	Media
17	63	Aceptable	47	Baja	31	Baja	16	Baja
18	42	Aceptable	52	Baja	31	Baja	21	Media
19	52	Aceptable	64	Media	40	Media	24	Media
20	66	Buena	83	Alta	53	Media	30	Alta

21	75	Buena	93	Alta	62	Alta	31	Alta
22	35	Deficiente	42	Baja	25	Baja	17	Baja
23	24	Deficiente	47	Baja	36	Media	11	Baja
24	69	Buena	79	Media	54	Alta	25	Media
25	82	Buena	92	Alta	61	Alta	31	Alta
26	37	Deficiente	48	Baja	34	Baja	14	Baja
27	44	Aceptable	41	Baja	29	Baja	12	Baja
28	51	Aceptable	59	Media	35	Baja	24	Media
29	62	Aceptable	69	Media	48	Media	21	Media
30	71	Buena	59	Media	32	Baja	27	Alta

## ANEXO: CUADROS DE CONFIABILIDAD

### CONFIABILIDAD DE CULTURA ORGANIZACIONAL

#### PRIMERA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

SUJETOS	ITEMS																		TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	1	2	1	2	3	4	2	4	3	2	3	4	3	2	1	4	3	2	46
2	2	3	4	4	3	4	4	4	3	2	1	2	3	2	1	4	3	2	51
3	3	3	4	4	4	3	4	2	1	2	3	2	1	3	4	1	1	4	49
4	1	4	2	4	3	2	1	2	1	2	3	4	4	3	2	1	1	4	44
5	5	1	4	2	4	2	1	4	2	3	1	1	3	2	1	4	2	1	43
6	2	1	2	2	3	4	3	2	1	2	4	3	4	1	4	1	2	3	44

Coeficiente de  
confiabilidad de  
Pearson

0.810500171

#### SEGUNDA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

SUJETOS	ITEMS																		TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	2	2	2	1	3	1	2	4	2	2	3	4	4	4	3	2	3	1	45
2	2	4	4	4	3	2	4	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	52
3	3	3	3	2	4	3	4	2	1	2	3	2	1	3	4	4	4	4	52
4	1	3	2	4	2	2	1	2	1	2	1	4	1	3	2	1	4	4	40
5	4	1	3	2	4	2	1	2	2	3	5	4	3	2	1	2	4	1	46
6	3	4	1	2	3	3	3	2	3	2	5	3	4	1	1	1	2	3	46

CONFIABILIDAD DE SATISFACCIÓN LABORAL

PRIMERA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

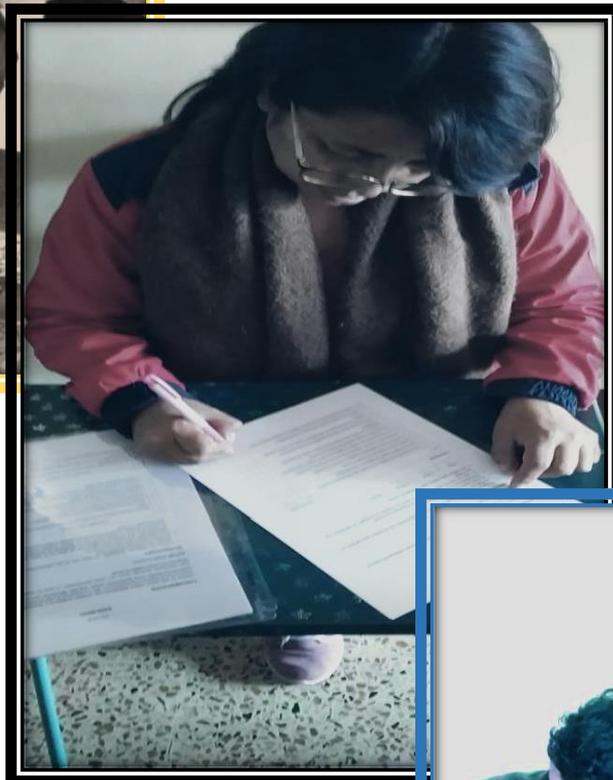
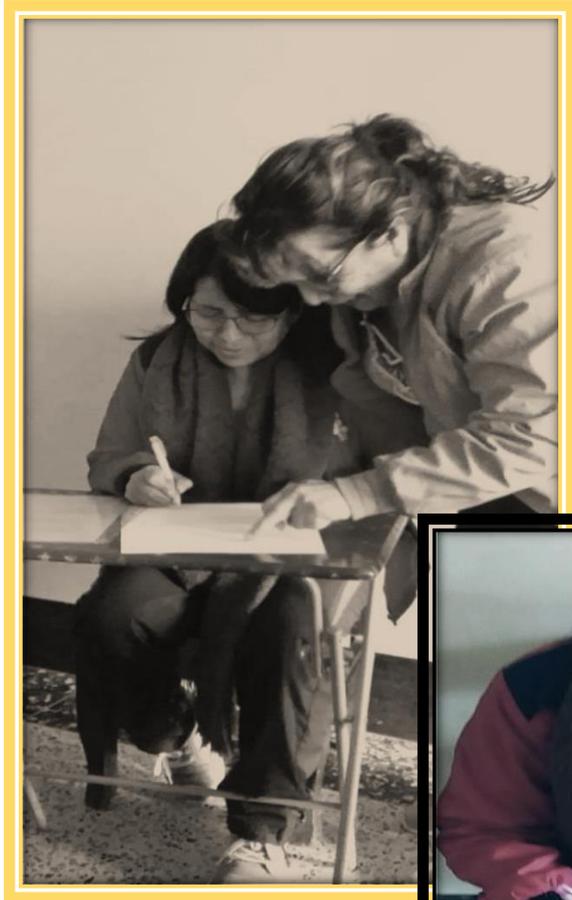
SUJETOS	ITEMS																											TOTAL	Coeficiente de confiabilidad de Pearson
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
1	4	1	1	2	3	1	2	1	3	2	3	4	3	2	3	2	1	2	1	2	2	3	4	3	2	3	2	62	0.881368
2	1	4	4	1	3	1	4	4	3	2	4	2	4	2	3	2	1	3	4	4	2	1	2	3	2	3	2	71	
3	4	4	2	1	4	4	2	2	4	2	3	2	1	3	1	4	3	3	4	4	2	3	2	1	3	1	4	73	
4	4	1	4	1	4	1	2	2	1	4	3	1	4	4	1	3	1	4	2	4	2	3	2	4	3	1	4	70	
5	1	2	1	4	2	4	1	4	2	3	1	4	3	2	2	1	4	1	4	2	3	1	4	3	2	2	1	64	
6	1	4	1	4	1	1	3	2	1	2	2	3	4	1	2	3	2	1	2	2	2	4	3	4	1	2	3	61	

SEGUNDA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

SUJETOS	ITEMS																											TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
1	1	4	3	1	2	1	2	1	2	4	3	4	1	4	3	2	2	2	2	1	4	1	4	3	1	2	2	62
2	4	4	1	1	1	2	4	1	3	1	4	1	3	2	3	1	2	2	4	4	4	3	2	3	2	2	4	68
3	4	1	2	3	4	3	2	2	1	2	3	2	1	3	4	2	3	3	3	2	2	1	3	4	4	3	3	70
4	2	4	4	1	2	2	4	2	1	2	3	4	4	3	4	4	1	3	2	2	1	4	3	1	1	1	3	68
5	1	2	1	2	3	2	2	2	2	3	1	4	3	2	1	4	1	1	3	2	4	3	2	1	1	1	1	55
6	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	1	3	4	1	2	1	3	1	1	2	3	4	1	2	3	3	2	57

**ANEXO:**

**EVIDENCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA EL NIVEL DE CONFIABILIDAD**





UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE MAESTRÍA

FICHA PARA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS

I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : DRA. ANA GOYAS BALDOCEDA
- 1.2. ESPECIALIDAD : EDUCACIÓN
- 1.3. CARGO ACTUAL : DOCENTE
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: DOCTOR
- 1.5. INSTITUCIÓN : I.S.P. "GUSTAVO ALLENDE JLAVERIA"
- 1.6. INSTRUMENTO : CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL
- 1.7. LUGAR Y FECHA : TARMA, ABRIL 2016

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

No	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
01	Pertinencia de indicadores.	.....	..X.	.....	.....	.....	.....
02	Formulado con lenguaje apropiado	.X.	.....	.....	.....	.....	.....
03	Adecuado para los sujetos en estudio	.....	X	.....	.....	.....	.....
04	Facilita la prueba de hipótesis	.X.	.....	.....	.....	.....	.....
05	Suficiencia para medir la variable.	.....	.....	X.	.....	.....	.....
06	Facilita la interpretación del instrumento.	.....	.....	X.	.....	.....	.....
07	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología	.....	.....	X.	.....	.....	.....
08	Expresada en hechos perceptibles	.....	.....	.....	X.	.....	.....
09	Secuencia lógica	.X.	.....	.....	.....	.....	.....
10	Basado en aspectos teóricos.	.....	.....	X.	.....	.....	.....
Total		15	8	12	2		

☐ Coeficiente de valoración porcentual C = 74%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES:

CONTINUAR CON EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

Dra. Ana Goyas Baldoceña  
DOCENTE DE POST GRADO



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN DE MAESTRÍA

FICHA PARA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS

I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : DRA. ANA GOYAS BALDOCEA
- 1.2. ESPECIALIDAD : EDUCACIÓN
- 1.3. CARGO ACTUAL : DOCENTE
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: DOCTOR
- 1.5. INSTITUCIÓN : I.S.P. "GUSTAVO ALLENDE LLANERÍA"
- 1.6. INSTRUMENTO : CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL
- 1.7. LUGAR Y FECHA : TARMA, ABRIL 2016

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

No	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
01	Pertinencia de indicadores.	.....	..X.	.....	.....	.....	.....
02	Formulado con lenguaje apropiado	..X.	.....	.....	.....	.....	.....
03	Adecuado para los sujetos en estudio	.....	.....	..X.	.....	.....	.....
04	Facilita la prueba de hipótesis	.....	.....	..X.	.....	.....	.....
05	Suficiencia para medir la variable.	.....	.....	.....	..X.	.....	.....
06	Facilita la interpretación del instrumento.	..X.	.....	.....	.....	.....	.....
07	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología	.....	.....	.....	..X.	.....	.....
08	Expresada en hechos perceptibles	.....	.....	.....	..X.	.....	.....
09	Secuencia lógica	..X.	.....	.....	.....	.....	.....
10	Basado en aspectos teóricos.	.....	..X.	.....	.....	.....	.....
Total		15	8	6	6		

☐ Coeficiente de valoración porcentual C = 70%

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES:

CONTINUAR CON EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

Dra. Ana Goyas Baldocea  
DOCENTE DE POST GRADO



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
SECCIÓN MAESTRÍA

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO  
DE ACOPIO DE DATOS

I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : Dr. Isaac Sicilio Córdova Baldeón  
1.2. ESPECIALIDAD : Matemática - Física  
1.3. CARGO ACTUAL : Docente  
1.4. GRADO ACADÉMICO: Doctor  
1.5. INSTITUCIÓN : UNDAC  
1.6. INSTRUMENTO : Cuestionario sobre Cultura Organizacional  
1.7. LUGAR Y FECHA : C. Pasco, abril 2016

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

No	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
01	Pertinencia de indicadores.	.....	X	.....	.....	.....	.....
02	Formulado con lenguaje apropiado	X	.....	.....	.....	.....	.....
03	Adecuado para los sujetos en estudio	X	.....	.....	.....	.....	.....
04	Facilita la prueba de hipótesis	X	.....	.....	.....	.....	.....
05	Suficiencia para medir la variable.	X	.....	.....	.....	.....	.....
06	Facilita la interpretación del instrumento.	.....	X	.....	.....	.....	.....
07	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	.....	.....	.....	X	.....	.....
08	Expresada en hechos perceptibles	.....	.....	.....	X	.....	.....
09	Secuencia lógica	.....	X	.....	.....	.....	.....
10	Basado en aspectos teóricos	.....	.....	X	.....	.....	.....
	TOTAL	20	12	3	4		

Coefficiente de valoración porcentual  $C = 48\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES:

.....  
.....

  
.....  
Dr. Isaac S. Córdova Baldeón



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
SECCIÓN MAESTRÍA

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO  
DE ACOPIO DE DATOS

I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : Dr. Isaac Sicilio Córdova Baldeón  
1.2. ESPECIALIDAD : Matemática - Física  
1.3. CARGO ACTUAL : Docente  
1.4. GRADO ACADÉMICO: Doctor  
1.5. INSTITUCIÓN : UNDAC  
1.6. INSTRUMENTO : Cuestionario sobre Satisfacción Laboral  
1.7. LUGAR Y FECHA : C. Pasco, abril 2016

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

No	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
01	Pertinencia de indicadores.	.....	.....	.X.	.....	.....	.....
02	Formulado con lenguaje apropiado	.X.	.....	.....	.....	.....	.....
03	Adecuado para los sujetos en estudio	.....	.X.	.....	.....	.....	.....
04	Facilita la prueba de hipótesis	.....	.....	.X.	.....	.....	.....
05	Suficiencia para medir la variable.	.....	.X.	.....	.....	.....	.....
06	Facilita la interpretación del instrumento.	.X.	.....	.....	.....	.....	.....
07	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	.....	.....	.....	.X.	.....	.....
08	Expresada en hechos perceptibles	.....	.....	.....	.X.	.....	.....
09	Secuencia lógica	.X.	.....	.....	.....	.....	.....
10	Basado en aspectos teóricos	.....	.....	.....	.X.	.....	.....
	TOTAL	15	8	6	6		

Coefficiente de valoración porcentual  $C = 70\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES:

.....  
.....

  
.....  
Dr. Isaac S. Córdova Baldeón



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

SECCIÓN MAESTRÍA

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO  
DE ACOPIO DE DATOS

I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : Dr. RUDY CUEVAS CIPRIANO  
1.2. ESPECIALIDAD : FILOSOFIA Y CIENCIAS SOCIALES  
1.3. CARGO ACTUAL : DOCENTE  
1.4. GRADO ACADÉMICO: DOCTOR  
1.5. INSTITUCIÓN : LINDAC  
1.6. INSTRUMENTO : CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL  
1.7. LUGAR Y FECHA : C. PASEO ABRIL 2016

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

No	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
01	Pertinencia de indicadores.	.....	.....	X	.....	.....	.....
02	Formulado con lenguaje apropiado	X	.....	.....	.....	.....	.....
03	Adecuado para los sujetos en estudio	.....	X	.....	.....	.....	.....
04	Facilita la prueba de hipótesis	.....	X	.....	.....	.....	.....
05	Suficiencia para medir la variable.	X	.....	.....	.....	.....	.....
06	Facilita la interpretación del instrumento.	X	.....	.....	.....	.....	.....
07	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	.....	X	.....	.....	.....	.....
08	Expresada en hechos perceptibles	.....	.....	.....	X	.....	.....
09	Secuencia lógica	X	.....	.....	.....	.....	.....
10	Basado en aspectos teóricos	.....	X	.....	.....	.....	.....
	TOTAL	20	16	3	2		

Coefficiente de valoración porcentual  $C = 82\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES:

H.V. UNIVERSIDAD NACIONAL  
"DANIEL A. CARRIÓN"  
*Rudy Cuevas Cipriano*  
Dr. Rudy Cuevas Cipriano  
COORDINADOR ACADÉMICO  
CPPe. 3934



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
SECCIÓN MAESTRÍA

FICHA PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO  
DE ACOPIO DE DATOS

I. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : DR. RUDY CUEVAS CIPRIANO  
1.2. ESPECIALIDAD : FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES  
1.3. CARGO ACTUAL : DOCENTE  
1.4. GRADO ACADÉMICO: DOCTOR  
1.5. INSTITUCIÓN : UNDAC  
1.6. INSTRUMENTO : CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL  
1.7. LUGAR Y FECHA : C. PASCO ABRIL 2016.

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

No	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
01	Pertinencia de indicadores.			X			
02	Formulado con lenguaje apropiado	X					
03	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
04	Facilita la prueba de hipótesis			X			
05	Suficiencia para medir la variable.	X					
06	Facilita la interpretación del instrumento.	X					
07	Acorde al avance de la ciencia y tecnología		X				
08	Expresada en hechos perceptibles				X		
09	Secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	TOTAL	20	12	6	2		

Coefficiente de valoración porcentual  $C = 80\%$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES:

H.V. UNIVERSIDAD NACIONAL  
"DANIEL A. CARRIÓN"  
Rudy Cuevas Cipriano  
Dr. Rudy Cuevas Cipriano  
COORDINADOR ACADÉMICO  
CPPe. 3934