



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN
LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES Y
ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
TECNOLÓGICA SUPERIOR DE LIMA

PRESENTADA POR
GERMÁN FERNANDO VEGA GARCÍA

ASESOR
MIGUEL ANGEL JAIMES CAMPOS

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES

LIMA – PERÚ

2019



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN,
TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN
LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES Y
ADMINISTRATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN
TECNOLÓGICA SUPERIOR DE LIMA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
PSICOLOGÍA
DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES**

**PRESENTADO POR:
GERMÁN FERNANDO VEGA GARCÍA**

**ASESOR:
Mag. MIGUEL ANGEL JAIMES CAMPOS**

**LIMA-PERÚ
2019**

Dedicatoria:

A mi esposa que siempre es una fuente de amor, inspiración y superación, a mis padres que han sido ejemplo de vida, a mis hijos que han sido mi alegría y motivación.

Agradecimientos:

Al Dr. Manuel Fernandez Arata, a mi asesor Mg. Miguel Angel Jaimes Campos, a Carlos Quiroz Quispe y a los Ejecutivos del Instituto que con su apoyo hicieron posible la presente tesis.

ÍNDICE

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: MARCO TEORICO	15
1.1. Antecedentes de la investigación	15
1.2. Bases teóricas	26
1.2.1 Satisfacción laboral	26
1.2.2 Clima organizacional	33
1.2.3 Cultura organizacional	36
1.2.4 Definición de terminos básicos	43
1.3 Planteamiento del problema	47
1.3.1 Descripción de la realidad problemática	47
1.3.2 Formulación del problema	56
1.4 Objetivos de la investigación	57
1.4.1 Objetivo general	57
1.4.2 Objetivos específicos.	58
1.5 H	
ipótesis y variables de investigación	59

1.5.1	Formulación de hipótesis	59
1.5.2	Variables de estudio y definición operacional	61
CAPÍTULO II: MÉTODO		63
2.1	Diseño metodológico	63
2.2	Diseño muestral	64
2.3	Técnica de recolección de datos	69
2.4	Procedimientos	75
2.5	Técnicas estadísticas de procesamiento de la información	77
2.6	Aspectos éticos	78
CAPÍTULO III: RESULTADOS		79
3.1	Resultados descriptivos de la variable Clima organizacional	79
3.2	Resultados descriptivos de la variable Satisfacción Laboral	85
3.3	Resultados descriptivos de la variable Cultura organizacional	93
3.4	Prueba de Hipótesis General	100
3.5	Prueba de la primera hipótesis específica	102
3.6	Prueba de la segunda hipótesis específica	117
3.7	Prueba de la tercera hipótesis específica	119
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN		124
CONCLUSIONES		134
RECOMENDACIONES		140
REFERENCIAS		142
ANEXOS		149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Estudiantes matriculados a marzo 2017	47
Tabla 2	Porcentaje de preferencias de la población respecto a los Institutos.	49
Tabla 3	Población estudiantil por nivel educativo.	54
Tabla 4	Operacionalización de la variable Clima Organizacional.	61
Tabla 5	Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral.	62
Tabla 6	Operacionalización de la variable Cultura Organizacional.	62
Tabla 7	Distribución de los trabajadores del Instituto Superior de Lima por Sedes.	65
Tabla 8	Población del personal docente y administrativo del Instituto superior educativo de Lima, sedes Principal y San Juan de Lurigancho.	66
Tabla 9	Distribución de las muestras del personal docente de las sedes Principal y San Juan de Lurigancho.	67
Tabla 10	Distribución de las muestras del personal administrativo de sedes Principal y San Juan de Lurigancho.	68
Tabla 11	Ficha técnica del test de evaluación de Satisfacción Laboral.	69
Tabla 12	Ficha técnica del test de evaluación de Clima Laboral.	71
Tabla 13	Ficha técnica del test de evaluación de Cultura Organizacional.	72
Tabla 14	Descripción de los expertos validadores.	73
Tabla 15	Sugerencia de los jueces evaluadores.	74
Tabla 16	Resultados descriptivos de la variable Clima Organizacional.	79
Tabla 17	Resultados descriptivos de la dimensión Autorrealización.	80

Tabla 18 Resultados descriptivos de la dimensión Involucramiento Laboral.	81
Tabla 19 Resultados descriptivos de la dimensión Supervisión.	82
Tabla 20 Resultados descriptivos de la dimensión Comunicación.	83
Tabla 21 Resultados descriptivos de la dimensión Condiciones Laborales.	84
Tabla 22 Resultados descriptivos de la dimensión Satisfacción Laboral.	85
Tabla 23 Resultados descriptivos de la dimensión Condiciones físicas y materiales.	86
Tabla 24 Resultados descriptivos de la dimensión Beneficios laborales y Remunerativos.	87
Tabla 25 Resultados descriptivos de la dimensión Política Administrativa.	88
Tabla 26 Resultados descriptivos de la dimensión Relaciones Sociales.	89
Tabla 27 Resultados descriptivos de la dimensión Desarrollo Personal.	90
Tabla 28 Resultados descriptivos de la dimensión Desempeño de Tareas.	91
Tabla 29 Resultados descriptivos de la dimensión Relación con la Autoridad.	92
Tabla 30 Resultados descriptivos de la variable Cultura Organizacional.	93
Tabla 31 Resultados descriptivos de la dimensión Identidad.	94
Tabla 32 Resultados descriptivos de la dimensión Normas.	95
Tabla 33 Resultados descriptivos de la dimensión Valores.	96
Tabla 34 Resultados descriptivos de la dimensión Incentivos.	97
Tabla 35 Resultados descriptivos para la dimensión Capacidades Directivas.	98
Tabla 36 Resultados descriptivos de la dimensión Contribución Personal.	99
Tabla 37 Resultados de la prueba de normalidad de las variables de estudio.	100

Tabla 38 Relación entre las variables Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional.	101
Tabla 39 Resultados de la prueba de normalidad de las dimensiones de estudio.	104
Tabla 40 Relación entre las dimensiones de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.	106
Tabla 41 Relación entre las dimensiones de las variables Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.	110
Tabla 42 Relación entre las dimensiones de las variables Clima Organizacional y Cultura Organizacional.	114
Tabla 43 Resultados de la prueba U Mann Whitney para la segunda hipótesis específica.	118
Tabla 44 Resultados de la prueba U Mann Whitney y H Kruskal-Wallis para la tercera hipótesis específica	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Empleabilidad de los egresados del Instituto según carrera.	50
Figura 2 Gráfico de barras para la variable Clima Organizacional.	79
Figura 3 Gráfico de barras para la dimensión Autorrealización.	80
Figura 4 Gráfico de barras para la dimensión Involucramiento Laboral.	81
Figura 5 Gráfico de barras para la dimensión Supervisión.	82
Figura 6 Gráfico de barras para la dimensión Comunicación.	83
Figura 7 Gráfico de barras para la dimensión Condiciones laborales.	84
Figura 8 Gráfico de barras para la variable Satisfacción Laboral.	85
Figura 9 Gráfico de barras para la dimensión Condiciones físicas y materiales.	86
Figura 10 Gráfico de barras para la dimensión beneficios laborales y remunerativos.	87
Figura 11 Gráfico de barras para la dimensión Política Administrativa.	88
Figura 12 Gráfico de barras para la dimensión Relaciones Sociales.	89
Figura 13 Gráfico de barras para la dimensión Desarrollo Personal.	90
Figura 14 Gráfico de barras para la dimensión Desempeño de Tareas.	91
Figura 15 Gráfico de barras para la dimensión Relación con las Autoridades.	92
Figura 16 Gráfico de barras para la variable Cultura Organizacional.	93
Figura 17 Gráfico de barras para la dimensión Identidad.	94
Figura 18 Gráfico de barras para la dimensión Normas.	95
Figura 19 Gráfico de barras para la dimensión Valores.	96

Figura 20 Gráfico de barras para la dimensión Incentivos.	97
Figura 21 Gráfico de barras para la dimensión Capacidades Directivas.	98
Figura 22 Gráfico de barras para la dimensión Contribución Personal.	99

RESUMEN

La rápida transformación del sector educación hacia la valorización de las carreras de formación técnicas ha hecho posible que las instituciones educativas que brindan formación técnica adquieran un rol fundamental en la educación de miles de jóvenes y contribuyan así al desarrollo del país por la gran demanda de puestos técnicos. En este contexto, la importancia de la presente investigación radicó en establecer la relación entre la cultura organizacional, clima laboral y satisfacción laboral en colaboradores de una Institución Privada de Educación Tecnológica Superior en Lima, reconocida por su calidad educativa y ser líder en su sector. La presente investigación fue de naturaleza cuantitativa, con un diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional. La muestra estuvo compuesta por 169 docentes y 137 administrativos y los instrumentos utilizados fueron el Test de Satisfacción Laboral y el cuestionario de Clima Laboral elaborado y estandarizado por Sonia Palma y el cuestionario sobre Cultura Organizacional elaborado por el autor de la tesis. Los resultados de la presente investigación determinaron que existe una relación significativa entre las variables de Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional, como también entre cada una de sus dimensiones.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional, clima laboral, satisfacción laboral, Institución de Educación Tecnológica.

ABSTRACT

The fast transformation of the educational sector towards the enhancement of technical training careers has made it possible for educational institutions that provide technical training to acquire a fundamental role in the education of thousands of young people and thus contribute to the development of the country due to the high demand for technical positions. In this context, the importance of this research lies in establishing the relationship between the organizational culture, work environment and job satisfaction in employees of a Private Institution of Higher Technological Education in Lima, recognized for its educational quality and for being a leader in its sector. The present investigation was of a quantitative nature, with a non-experimental, transversal and descriptive correlational design. The sample consisted of 169 teachers and 137 administrative staff and the instruments used were the Job Satisfaction Test and the Work Environment Questionnaire prepared and standardized by Sonia Palma and the Organizational Culture questionnaire prepared by the author of the thesis. The results of the present investigation determined that there is a significant relationship between the variables of Work Environment, Job Satisfaction and Organizational Culture, as well as between each of its dimensions.

KEYWORDS: Organizational culture, work environment, job satisfaction, Technological Education Institution.

INTRODUCCIÓN

La educación técnica en el Perú y en el mundo cada día está alcanzando más importancia como parte del desarrollo de un país. La demanda de mano de obra técnica es mayor, lo que está propiciando que muchos jóvenes prefieran estudiar una carrera técnica que les permita insertarse rápidamente en el mundo laboral.

Es tal la importancia, que en el Perú está por aprobarse una nueva Ley de Institutos Superiores Tecnológicos en la que se fomenta la educación dual, incentivando la aplicación práctica desde los primeros ciclos; así mismo, se fomenta la participación del sector privado en los Institutos Superiores, esto implica que el empresariado participe en la estructuración de las currículas y en la formulación de nuevas carreras

El instituto materia de la presente investigación se ha posicionado muy bien en el mercado y es líder en su sector, lo que le ha permitido mantener una buena cantidad de estudiantes, docentes altamente calificados y sobre todo una metodología de enseñanza basada en el desarrollo de competencias.

Basado en estas afirmaciones, la importancia de la presente investigación radicó en la medición de las variables de clima laboral, satisfacción laboral y cultura organizacional que deben ser muy bien manejadas por la alta Dirección, ya que, con personal administrativo y docente altamente motivados, se puede brindar un buen servicio y se afianzaría en la formación de buenos profesionales al servicio del país. Dotar a estudiantes de educación técnica superior, de una buena base científica y tecnológica, permitirá que enfrenten los cambios

derivados de la globalización y se inserten en el mercado laboral; para lograr dicho reto se haría necesario contar con personal preparado, satisfecho con su labor e identificado con la cultura de su Institución.

La presente investigación está organizada en cuatro capítulos: el capítulo I comprende el marco teórico, en donde se describe los antecedentes y bases teóricas de las variables en estudio, para continuar con el planteamiento del problema, objetivos e hipótesis; el capítulo II trata sobre el tipo y diseño de investigación, diseño muestral, instrumentos de recolección de datos, procedimiento y análisis estadístico; en el capítulo III se describen los resultados; y finalmente, el capítulo IV se presenta la discusión, seguida de las conclusiones, recomendaciones y las referencias.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

A continuación, se hace mención de algunas investigaciones que sirven de marco de referencia para la presente investigación:

1.1.1 Antecedentes en el extranjero:

- En un trabajo realizado por Caligiore y Díaz (2003), se obtuvo un diagnóstico de clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, obtenida por muestreo estratificado simple. Se aplicó una encuesta, con una escala de cinco categorías de respuestas. Se realizó el análisis de la varianza y la desviación estándar de los datos, que reflejaron que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose en la categoría en desacuerdo en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente.

No se detectaron diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable desempeño docente, aunque sí

con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales.

Se concluyó que es importante la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

- Chiang, Núñez y Huerta (2007); analizaron las relaciones entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y los resultados en equipos de trabajo formados por profesores y/o investigadores que trabajaban en departamentos de la Universidad. Los autores procedieron a aplicar un instrumento validado previamente para medir las variables clima organizacional, satisfacción laboral y resultados del trabajo en las universidades, en una muestra española y otra chilena. El estudio demostró que existían relaciones estadísticamente significativas entre las tres variables analizadas. En la muestra española la productividad se relaciona con la presión laboral, la satisfacción y el desarrollo académico. En la muestra chilena los resultados se relacionan con la libertad de cátedra y la satisfacción. La satisfacción de las relaciones con los alumnos, en general no parece estar relacionadas con los resultados estudiados.
- En un estudio realizado en la Facultad Nacional de Salud Pública de Colombia, por los autores Rojas, Zapata y Grisales (2009); se

plantearon el objetivo de determinar la prevalencia del síndrome de *burnout*, su relación con diversas variables demográficas y laborales y la satisfacción laboral en los docentes de dicha Facultad, durante el segundo semestre del año 2008. El estudio fue de corte transversal en tres muestras independientes, aleatorias y representativas según el tipo de vinculación del profesor con la universidad, siendo encuestados 89 docentes. Para medir la prevalencia del burnout se tomó como referencia el Maslach Burnout Inventory (MBI), y para satisfacción laboral se aplicó la escala de satisfacción laboral docente de Durán. Los resultados determinaron que la prevalencia de los casos probables de *burnout* fue de 19,1% (18); se resalta además que 49,4% (39) adicional estaba en posible riesgo de sufrirlo. Según tipo de vinculación, entre los profesores de planta se presentó la prevalencia más alta (25%). El promedio general de satisfacción laboral en los docentes fue de 123 puntos (en un rango posible de 22-154). Se concluyó en general que los profesores reportaron bajos niveles de cansancio emocional, despersonalización y realización personal (este último considerado como un indicador negativo). Por otro lado, no se encontraron diferencias en los puntajes de satisfacción laboral según sexo, edad o tipo de vinculación.

- Maita, Rodríguez, Gutierrez y Nuñez (2012); procuraron determinar los factores que incidían en la satisfacción laboral del docente universitario en el Núcleo de Bolívar de la Universidad de Oriente

en Venezuela. El estudio fue descriptivo con un diseño de campo, donde se midió el grado de complacencia en los aspectos económicos y sociales del personal de la referida institución. La muestra consistió en 161 profesores a los cuales se le aplicó un cuestionario de satisfacción laboral debidamente validado, agrupando la información a través de una Escala de Satisfacción Laboral. En esta escala, el grado de complacencia o satisfacción se midió en función de siete factores relacionados con aspectos económicos y sociales en el personal. Se procesó la data con el programa SPSS 15 con una estadística descriptiva. Los resultados mostraron insatisfacción laboral en tres factores: aspecto económico, condiciones físicas de las instalaciones del núcleo y el desarrollo del personal.

- Una investigación realizada en una Institución Educativa Superior del estado de México por Roja, Guadarrama y Acosta (2012); donde el diseño fue descriptivo, correlacional, explicativo y transversal; arrojó resultados sobre los niveles de satisfacción laboral en una muestra de trabajadores. El universo de la población se estableció en tres categorías: directivos y personal de confianza, administrativos y profesores de asignatura. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el Índice de Satisfacción Laboral (ISL*66). Los resultados mostraron que el nivel de satisfacción laboral global en cada una de las sub escalas (Evaluación institucional del personal; Desarrollo, capacitación y actualización

para el desempeño personal; Comunicación y salud y condiciones laborales del personal) tienden a ser positivo. Al comparar la satisfacción laboral por género, la prueba t de student indicó que no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguno de los factores.

- Portillo, Gutiérrez, Bazán, Arroyo y Guaderrama (2013); con base en la revisión de la literatura de los temas satisfacción laboral, factores socioculturales y ergoambientales, y en el análisis de diferentes investigaciones, se identificaron variables relevantes para integrar un modelo de medición y proponer un modelo conceptual respecto de la relación entre los factores socioculturales y los ergoambientales, y su impacto en la satisfacción laboral en las Instituciones de Educación Superior en México. Se recomendó la aplicación empírica de este modelo, a fin de determinar las variables más representativas de los factores socioculturales y ergoambientales y el impacto de estos sobre la satisfacción laboral en diversos ámbitos y niveles educativos –instituciones públicas o privadas, desde el pre-escolar hasta la universidad–; puesto que, se planteaba un modelo multivariante, se aconsejó la utilización de modelos de ecuaciones estructurales, ya que estos permiten analizar el efecto conjunto de las distintas variables y determinar tanto su impacto como la posible relación entre ellas.

- Chiang, Gómez, y Salazar (2014); tuvieron como objetivo analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en 145 docentes de instituciones de educación pública y privada en Chile. Para medir la satisfacción laboral se utilizó un cuestionario, y para los estilos de liderazgo un cuestionario basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard. La fiabilidad de las escalas fue variable y en todos los casos adecuada, con tamaño de Alfa de Cronbach entre 0.7 y 0.9. Los valores de satisfacción laboral están alrededor de 4 (escala de 1 a 5), situando a los encuestados en un nivel de “laboralmente satisfechos”. No hubo resultados que indicaran niveles de satisfacción bajos. Los valores respecto de los estilos de liderazgo instrucción, persuasivo, participación y delegación estuvieron entre 3 y 3,5, tanto para la muestra femenina como masculina. Los resultados indicaron que los cuatro estilos de liderazgo están presentes y con niveles medios. Se observaron correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. Se destacaron las correlaciones positivas entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y los estilos de liderazgo persuasión y participación.
- Con respecto a la cultura organizacional, Álvaro Carrillo (2016) publicó un ensayo en México identificando 43 documentos publicados entre el 2005 y 2015, determinando las formas en que

se mide la cultura organizacional e identifica la participación porcentual de las variables de influencia en los estudios revisados. Los resultados obtenidos mostraron que la cultura organizacional se mide en relación a la estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a resultados y orientación a personas.

1.1.2 Antecedentes en el Perú:

- Palma (2000); realizó un trabajo de investigación en donde estudió motivación y clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas. Los datos fueron procesados con el programa del SPSS. Los resultados evidenciaron niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; por otro lado, en relación al clima laboral no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resaltó la necesidad de un adecuado manejo en la

toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

- Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012); se plantearon la investigación sobre la satisfacción laboral en las municipalidades que fueron muestra de estudio, y proponer explicaciones que permitan entenderlos y mejorarlos. El diseño del estudio fue no experimental transaccional descriptivo y correlacional, el cual comprendió a trabajadores de una municipalidad de la Provincia Constitucional del Callao y dos de Lima Metropolitana. Para la recolección de datos, se recurrió a la técnica de encuestas, haciendo uso de un cuestionario de preguntas cerradas y en escala Likert. Los resultados obtenidos demostraron que los trabajadores tuvieron un nivel de satisfacción laboral promedio, el cual tiene alta dependencia con la condición laboral, además que no existen diferencias significativas entre los niveles de cada municipalidad. Asimismo, se destacó una buena conformidad con los salarios percibidos, una alta disposición al trabajo, aunque una baja conformidad con el reconocimiento recibido por sus compañeros y jefes.
- Siguiendo la línea de las investigaciones antes mencionadas, Frisancho (2013), presentó la preocupación por optimizar la productividad en las organizaciones y la creciente valoración del sistema humano social como el capital más importante para el

éxito organizacional, y si ello determina la demanda por servicios que permitan conocer el funcionamiento de procesos y resultados asociados al desempeño laboral. Se aplicó una encuesta a los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), que fue evaluada por el software Clima Laboral CL-SPC que analiza cinco factores: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Los resultados reflejaron que el factor de autorrealización no está completamente desarrollado entre los trabajadores administrativos, quienes no se sienten identificados con la gestión (políticas), mientras que la comunicación laboral denota que son trasladados a otros puestos en poco tiempo y que las condiciones laborales estuvieron fijas hasta el 2010.

- Pérez y Rivera (2013); se plantearon el objetivo de investigación de determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana en el año 2013. Su diseño fue no experimental, descriptivo, correlacional y de corte transversal, la muestra se compuso por 107 trabajadores de la Sede Central y de la Gerencia Regional Pucallpa del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. Para la recolección de datos, se recurrió a la técnica de encuestas, haciendo uso de dos cuestionarios de preguntas cerradas, con respuestas en escala

Likert. Los resultados obtenidos evidenciaron que existía un nivel medio, tanto en el caso del clima organizacional como en el caso de la satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. Asimismo, en lo que respecta al involucramiento laboral, los trabajadores indicaron percibir relaciones interpersonales favorables y confiando en la mejora de los métodos de trabajo. En lo que respecta a la supervisión, los trabajadores indicaron percibir una calidad de supervisión en un nivel adecuado. En cuanto a comunicación, los trabajadores indicaron percibir fluidez, rapidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales. Asimismo, los trabajadores indicaron que su Institución practica relaciones laborales favorables en cuanto a infraestructura, ambientes adecuados, seguridad laboral, reconocimiento y remuneraciones acorde a los perfiles de puestos. Además, en cuanto a la autorrealización, los trabajadores indicaron percibir a su Institución como medio laboral que favorece su desarrollo personal y profesional. Finalmente, la investigación concluyó que había relación entre nivel de clima organizacional y nivel de satisfacción de los trabajadores abordados, con margen de error debajo del 1%

- Días (2015), investigó sobre el nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la Institución Educativa privada Santa Margarita del distrito de Surco en Lima - Perú, su diseño fue no

experimental, descriptivo y de corte transversal. La muestra la conformaron 16 docentes de la Asignatura de Inglés de la Institución educativa Santa Margarita de Surco, comprendiendo a 3 varones y 13 mujeres. Para la recolección de datos, se recurrió a la técnica de encuestas, haciendo uso de un cuestionario de preguntas cerradas, y con respuestas en escala Likert. Los resultados obtenidos demostraron que existe un nivel de satisfacción laboral alto por parte de los docentes, cumpliéndose la misma valoración para el caso de las relaciones interpersonales, el desempeño profesional, la valoración del trabajo desarrollado, la participación, los factores organizacionales, el ambiente físico y las condiciones laborales.

- La relevancia e incidencia de la profesión docente en las generaciones jóvenes y la incidencia de la satisfacción en su desempeño y eficacia de su profesión, lo estudiaron Cantón y Téllez (2016), teniendo como objetivo revisar los principales estudios sobre satisfacción laboral y profesional de los profesores, partiendo de una conceptualización por autores y usando una visión determinada de la forma en que obtienen los datos y las categorías de medida. La metodología consistió en seleccionar tres bases de datos temáticas y los resultados del ISBN para extraer las aportaciones de los últimos 10 años sobre el tema. Los resultados mostraron una pluralidad de enfoques y perspectivas dependiendo del origen científico de cada investigador. Además,

señalan una satisfacción media-alta con la profesión, destacando en forma positiva el aspecto relacional, y en forma negativa, la valoración y el sueldo. Por sectores, los más satisfechos son los profesores de Infantil y Primaria, les siguen los de Universidad, y los menos satisfechos son los de Educación Secundaria, aspecto atribuible a la creciente conflictividad en este tipo de centros. Diacrónicamente, se encontró que los años de mayor tasa de frecuencia de estudios sobre satisfacción/insatisfacción, bienestar/malestar son los finales de los años ochenta y la década de los 90; hay una caída a comienzos del siglo XXI y parece remontar el interés por este tema en los últimos años a partir de 2007.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral constituye un amplio campo que es estudiado por diversas disciplinas, tales como la psicología, la sociología, la administración y la economía. Debido a su alta complejidad, ha sido un tema atractivo para diversos investigadores, quienes aportan con sus definiciones y hallazgos.

Por un lado, Robbins y Judge (2009) la definen como “una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características”.

Esto indica que la satisfacción laboral se dará de forma óptima si las condiciones del mismo son las ideales para el trabajador. Por tanto, la empresa necesita conocer a sus trabajadores, sus necesidades, expectativas y posibles incidencias que puedan tener.

Importancia de la satisfacción laboral

Las empresas siempre se plantean objetivos que desean lograr, pero en ocasiones olvidan que sus trabajadores también tienen objetivos personales, y que en ocasiones estos pueden entrar en conflicto con las políticas de trabajo, las condiciones laborales, las cargas de trabajo, entre otros aspectos.

Chiavenato (2009) indica que “las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz” (p. 4).

Es por este motivo que las organizaciones deben interesarse no sólo en plantearse sus propios objetivos (y la estrategia a seguir para alcanzarlos), sino que deben tener en cuenta que su personal es la principal fuerza de trabajo, y que este personal también tiene sus propios objetivos, por lo que necesita tener en consideración a sus trabajadores, y asegurarse que estos tengan conocimiento de las

intenciones institucionales, de modo que los trabajadores se involucren plenamente en sus labores.

Dimensiones de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral, dentro de su complejo ámbito, puede ser entendida por medio de las siguientes dimensiones:

- **Gestión interna:** Comprende las políticas institucionales, al liderazgo percibido por los trabajadores y a la cultura de la organización. De acuerdo con el sitio web de Celpax (2014), deben evaluarse aspectos como los sentimientos de los empleados hacia sus jefes, identificación hacia los valores institucionales, su orgullo de pertenecer a la institución, entre otros.
- **Comunicación:** Por un lado, tiene que ver con aquella realizada entre los compañeros de trabajo durante sus labores diarias, así como la que ellos realizan hacia sus jefes. Además, tiene que ver con la transparencia de la institución hacia ellos. El sitio web de Celpax (2014) indica que en este aspecto se evalúan los niveles de transparencia percibidos por los empleados, los canales de comunicación que disponen para solucionar sus incertidumbres laborales, la armonía entre empleados, su compañerismo, la disponibilidad del jefe para atender incertidumbres, entre otros puntos.

- **Responsabilidades:** Comprende la naturaleza de las funciones de los trabajadores, así como el modo en que estos pueden afrontarlas. Chiang, Salazar y Núñez (2007) mencionan aspectos a tener en cuenta como la presión laboral, la repetitividad de las labores y las oportunidades de innovación.
- **Infraestructura y recursos:** Consiste en la calidad de las instalaciones donde el trabajador lleva a cabo sus actividades, así como los recursos que la institución le facilita para lograr dicho fin. Al respecto, el Ministerio de Salud del Perú (1999) indicó como aspectos principales los siguientes: iluminación, ventilación, servicios higiénicos, equipo de telefonía, equipos de cómputo, útiles de oficina, entre otros.
- **Motivación:** Se trata de la energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido, e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que lo desarrolla y con los objetivos de la misma (Gallardo, Espluga y Triadó; 2008).

Por tanto, puede entenderse como la disposición consciente y voluntaria que dan trabajadores hacia el cumplimiento con las labores que les plantea su institución.

Causas de la insatisfacción laboral

Actualmente se han identificado diversas causas para la insatisfacción laboral, por lo que es difícil mencionarlas todas. No obstante, se conoce que las más recurrentes son:

- **Malos salarios:** Sucede cuando los salarios recibidos no van de acuerdo a las tareas, funciones y responsabilidades que asume el trabajador. En ocasiones, también se da cuando un trabajador tiene conocimiento de que su sueldo es significativamente inferior al de sus compañeros. Al respecto, Aparicio (2007), indicó que “para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo” (párr. 7).
- **Malas relaciones con los compañeros o jefes:** Toda organización, al contar con un personal humano, va a tener casos de conflicto entre sus trabajadores. En la mayoría de ocasiones, estos conflictos tienen poca duración y consecuencias insignificantes. No obstante, existen casos en que estos conflictos se prolongan por varios días, meses, incluso hasta años, llegando a involucrar a otros trabajadores, y en el peor de los casos, a ser de conocimiento por los clientes. Aparicio (2007), indicó que “en ocasiones, las causas principales son celos, envidias o recelos profesionales, o bien por

comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros” (párr. 8).

- **Escasas oportunidades de promoción.** Los trabajadores siempre tienen ambiciones y aspiraciones, sobre todo si estos son profesionales. Al respecto, el sitio web de Universia (2009), indicó que “la posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador” (párr. 1).

Por tanto, la empresa debe asegurar que sus trabajadores sientan que tienen posibilidades de progresar, siempre y cuando sean capaces de cumplir con los méritos respectivos.

- **Inseguridad:** Sucede cuando el trabajador siente que no cuenta con las capacidades y conocimientos necesarios para cumplir con las funciones y cargas laborales que su puesto de trabajo exige. Normalmente esto se da cuando el trabajador inicia sus actividades por primera vez, y debería ser capaz de superar esta etapa en un plazo corto. Sin embargo, existen casos en que esta situación se prolonga hasta el medio y largo plazo, debido a que el ambiente laboral es conflictivo y hostil. Ante esto, Aparicio (2007), indicó que los trabajadores “sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción” (párr. 9).

- **Imposibilidad para adaptarse al ambiente laboral:** Consiste en situaciones tales como el aburrimiento de las tareas, carencias de equipamiento e infraestructura, distancia del domicilio al centro de trabajo, entre otras. Esto genera una insatisfacción en el trabajador que le motiva a cambiar de ocupación. Al respecto, Sola (2015), enfatizó que “el periodo de adaptación para que una persona sea completamente productiva para la empresa, será de un par de meses, dependiendo de la dificultad y responsabilidades a cargo” (párr. 8).
- **Conflictos con la vida personal:** sucede cuando las exigencias del trabajo imponen un abandono a otras actividades y obligaciones que el trabajador realiza fuera del trabajo. El conflicto más grave se da en el caso de la doble presencia, abordado por Fernández (2013), quien indicó que “el trabajo doméstico y familiar supone exigencias cotidianas que deben asumirse en forma simultánea a las del trabajo remunerado” (p. 21).

Consecuencias de la insatisfacción laboral

Son varias las consecuencias que pueden llegar a tener la insatisfacción laboral de los trabajadores. Es por ello que las empresas deben poner especial atención a sus trabajadores para evitar toda prolongación de este estado, a la vez que se podrán crear estrategias que prevengan futuros incidentes.

Al respecto, Hannoun (2011) indica lo siguiente:

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento. Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión (p. 26)

1.2.2 Clima organizacional

García (2009) define al clima organizacional como “la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo” (p. 24).

Por otro lado, Chiavenato (2007), indicó que “el clima organizacional es la cualidad organizacional percibido por los

miembros de la organización, influyendo en su comportamiento (...) se refiere al ambiente entre los miembros de la organización, y está relacionado con la motivación de sus integrantes” (p. 19).

Asimismo, Segredo (2013), destaca la importancia de tener en cuenta mantener un óptimo estado de clima, pues “es un tema de importancia para las organizaciones encaminadas en el mejoramiento del ambiente de trabajo; por ello se considera un factor clave en el desarrollo de las instituciones, y su mejoramiento incide en el espíritu de la organización” (p. 23).

Por tanto, puede afirmarse que el clima organizacional es el conjunto de características y propiedades internas de una organización, y que son percibidas por su personal, lo que debería tener una influencia sobre su satisfacción laboral. Por tal motivo, su optimización es de importancia para que el trabajo institucional se realice de forma armoniosa.

Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional puede ser medido por medio de las siguientes dimensiones que proponen Chiang, Salazar y Nuñez (2007):

- **Autonomía:** se define como “la percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de

decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades” (p. 3493).

- **Cohesión:** es definida como “la percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas” (p. 3493).
- **Confianza:** viene a ser “la percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros” (p. 3493).
- **Presión:** la definen como “la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea” (p. 3493).
- **Apoyo:** la definen como “la percepción de los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento en la institución, incluyendo el aprendizaje de los errores, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo” (p. 3493).
- **Reconocimiento:** viene a ser “la percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa” (p. 3493).

- **Equidad:** es “la percepción que los empleados tienen, acerca de sí existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución” (p. 3494).
- **Innovación:** la definen como “la percepción que se tiene acerca del ánimo para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia” (p. 3494).
Por tanto, el clima organizacional, dentro de su complejidad, puede ser entendido y medido por medio de las ocho dimensiones descritas, y por técnicas e instrumentos cuantitativos.

1.2.3 Cultura organizacional:

Robbins y Judge (2009) definen la cultura organizacional como “un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 37).

Gago y Escalante (2006) indican que “la cultura de una empresa es la forma concreta de establecer las relaciones entre las personas y las cosas de esa organización, es decir, su forma de hacer y estar en el medio” (p. 18).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2010), mencionaron que la cultura organizacional “se refiere al patrón único de los supuestos, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de

personas” (p. 12). Es así que ellos consideran que “las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y en el desempeño de los miembros de una organización” (p. 13).

El ser humano es un ser social por naturaleza y ha construido, a través de la historia, una serie de mitos, creencias, supersticiones, valores y expectativas que se han visto reflejadas en la evolución de la humanidad. Las empresas no han sido ajenas a esta evolución y han desarrollado también sus costumbres, mitos, creencias, supersticiones y valores, y así como es importante estudiar el clima y satisfacción laboral, también lo es el estudiar la cultura organizacional. Es así que “hoy en día es considerada como una herramienta estratégica para la buena gestión empresarial ya que ayuda a regular, controlar y modelar el comportamiento organizacional” (Gerdhe, 2012, p. 14).

Por otro lado, Kefela (2012), afirmaba que la cultura organizacional “muestra la forma en cómo la gente actúa e interactúa y es influenciada fuertemente en todo lo que hace, además de que coordina los objetivos de la organización, las normas de comportamiento y las ideologías dominantes” (p. 55). Ante esto, es posible apreciar que la cultura organizacional se ha convertido en un motivo más de estudio por su importancia en el comportamiento de las personas y su influencia en los resultados de una empresa. Además, Mendoza, Hernández & Salazar (2009); mencionaron que la

cultura organizacional “es lo que identifica a una organización, lo que promueve entre sus miembros un sentido de pertinencia, al profesar sus mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje” (p. 26). Es así que la cultura organizacional es aprendida y es una respuesta al entorno, mediante su adaptación a las diferentes situaciones que se presenta, ya que las empresas no tienen la capacidad de controlar el ambiente externo, pero sí de adaptarse, siendo la cultura organizacional un mecanismo que utilizan para ello.

La importancia de la cultura en los resultados de la organización es cada vez más valorada y las organizaciones tienen que hacer mucho esfuerzo para tratar de encontrar la manera de transformar sus valores, adecuar sus prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y por lo tanto mejorar el desempeño de la organización.

La referencia acerca de la cultura organizacional permite hablar de un tema muy amplio y no tan fácil de interpretar o entender, ya que incluye conocimientos, interrelaciones interpersonales y valores que son propios de cada organización y son compartidos por todos sus colaboradores y que definitivamente influyen en los resultados organizacionales. El gran reto es orientar y canalizar con un objetivo claro la cultura organizacional, de tal forma que la empresa aproveche

mejor sus recursos y enfrente los retos del mercado con mayor probabilidad de éxito.

Otro aspecto que debe ser tomado en cuenta es que la cultura organizacional está influenciada por las características de quienes la dirigen ya que ellos tienen influencia en la visión y misión como así también fijan las políticas que rigen la organización de tal manera que también determinan los valores que serán la guía de los colaboradores. Es así que Porret (2010), indicó que “la filosofía de una empresa se expresa mediante valores y estos son la guía de la conducta día a día. Los valores significan todo aquello que es apreciado y estimado o digno de ser tenido como algo bueno” (p. 22).

Otro aspecto clave es considerar la importancia de los recursos humanos cuando hablamos de cultura, sería un error no tomarlo en cuenta ya que los resultados empresariales dependen de las personas. Poner interés en desarrollar una buena cultura organizacional es clave y vital para el éxito empresarial.

Desde la perspectiva de Vázquez (2013), la cultura organizacional “es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales, que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad, porque establecen una atmósfera afectiva común, sea ésta positiva o negativa, y un marco cognitivo compartido” (p. 16). Esto conlleva a

considerarla como un modo de vida que define las interacciones entre los individuos de una organización.

Algunos autores han propuesto analizar la cultura desde varios niveles o aspectos. Es así que Vázquez (2013), describe los siguientes niveles de profundidad:

- a) **Artefactos visibles**, que corresponden a la arquitectura de la organización, su tecnología, la disposición de oficinas, la forma de vestir de las personas, las formas de hablar y comportarse y los documentos públicos. Estos datos son fáciles de obtener, pero difíciles de interpretar.
- b) **Valores que gobiernan el comportamiento**, difíciles de observar directamente, por lo que deben inferirse a través de entrevistas o del análisis de contenido de documentos.
- c) **Supuestos subyacentes**, que son inconscientes y sobre los cuales verdaderamente se construye la cultura organizacional. Son verdaderamente poderosos porque no son debatibles, dada su condición inconsciente (p. 83).

Por otro lado, Vázquez (2013), a través de su modelo teórico llamado marco de valores competitivos, ha propuesto cuatro tipos de cultura organizacional:

- a) **La cultura jerárquica** sustentada en los conceptos de Max Weber sobre las burocracias. Se presenta en organizaciones estables, que buscan la eficiencia y la alta consistencia en productos o servicios. Los trabajadores y las tareas se mantienen bajo control; hay líneas claras de autoridad y para toma de decisiones; se trabaja con base en reglas estandarizadas y procedimientos que buscan precisión.
- b) **La cultura de mercado no tiene que ver con el marketing o los consumidores**, sino que se presenta en una organización que funciona como un mercado en sí mismo. Se orienta hacia el ambiente externo, a base de transacciones con proveedores, sectores productivos, sindicatos y autoridades. Los valores que la dominan son la competitividad y la productividad. Se procura un buen posicionamiento exterior y al interior se negocia con mecanismos básicamente monetarios.
- c) **La cultura tipo clan se asemeja a una familia en la que se tienen metas y valores compartidos, cohesión y participación.** Se caracteriza por el trabajo en equipo, los programas de involucramiento del personal y el interés de la organización por el bienestar de sus empleados. Algunos de los supuestos básicos de esta cultura son la promoción de un ambiente humano y del empoderamiento de los empleados, además del trabajo en equipo, la lealtad y el compromiso.

- d) **Las adhocracias han surgido ante los cambios sociales de la era de la información y la del conocimiento.** Se trata de organizaciones que responden a las condiciones turbulentas del siglo XXI, con estructuras temporales, especializadas y dinámicas, con alto potencial de innovación; sus retos son la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad en ambientes inciertos, ambiguos y con sobrecarga de información (p. 52)

Chiavenato (2006), es más enfático en su posición, para él la cultura organizacional “comprende los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres; códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestas por los miembros y son transmitidos sucesivamente a las generaciones siguientes” (p. 37).

Uno de los aspectos que se observa cuando se estudia la cultura organizacional es que ésta no siempre es compartida o reconocida por todos sus miembros y que cuando se quiere realizar algún cambio importante, se debe pensar en la cultura.

Dimensiones de la cultura organizacional:

Para la presente investigación se tomaron en consideración las dimensiones propuestas por Robbins y Judge (2009):

- **Atención al detalle:** Grado en que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a resultados:** Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados o efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener esos resultados.
- **Orientación de la gente:** Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- **Orientación a equipos:** Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos.
- **Agresividad:** Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- **Estabilidad:** Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en oposición al crecimiento.
- **Innovación y aceptación de riesgos:** Grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos (p. 31).

1.2.4 Definición de términos básicos

- **Clima organizacional:** El clima organizacional es “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe o

experimenta por los miembros de la organización e influye en su comportamiento” (Chiavenato 2007). Se puede decir que son lo que distingue a una organización y que son percibidas e interpretadas por su personal de alguna manera.

- **Comunicación:** De acuerdo con Chiavenato (2006) “la comunicación se compone por un intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p. 25). Por otro lado, Robbins y Coulter (2005), indicaron que “la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados entre dos o más personas. La comunicación puede darse por medios orales, impresos y electrónicos” (p. 26).
- **Cultura organizacional:** “Sistema de significados compartidos de los miembros de una organización, lo cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge 2009).
- **Gestión interna:** La gestión interna consiste en la dirección de las acciones organizacionales, poniendo en marcha concreta de la política general de la empresa. Es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados. Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las

herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. En tal sentido, un adecuado diseño del Sistema de Control de Gestión es de vital importancia (Pérez, 2003, párr. 13).

- **Infraestructura:** Conjunto de elementos físicos y servicios disponibles al trabajador para la realización de sus actividades laborales.
- **Motivación:** Gallardo, Espluga y Triadó (2008), indicaron que la motivación es “la energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar para una meta o resultado. Implica un compromiso con su trabajo con la organización, y con sus objetivos” (p. 33). Podríamos afirmar que es el ánimo que tiene un trabajador para cumplir con las tareas encargadas. Implica procesos psicológicos, intelectuales y fisiológicos.
- **Recursos:** Conjunto de bienes, medios, riquezas y personas facilitadas a un trabajador para el desarrollo de sus funciones o proyectos. Normalmente estos recursos son planificados en planes anuales, y facilitados por medio de oficinas de logística y/o administración.
- **Relaciones interpersonales:** La administración de los recursos humanos en la actualidad no puede entenderse como un conjunto de tareas o funciones aisladas, sino que, por el contrario, funciona como un sistema de interrelaciones sistémicas y emplea enfoques

socio-técnicos, aspectos técnico-organizativo y aspectos socio-psicológicos que van a permitir a la organización generar mejores respuestas acordes con las demandas del entorno y es claro que la ventaja competitiva básica de las organizaciones definitivamente radicarán en el nivel de formación administrativa y gestión de sus recursos humanos (Chiavenato 2006).

Se puede afirmar que es la actividad que deben cumplir todos los trabajadores dentro de una institución frente a las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, asumiendo con responsabilidad dichas relación.

- **Satisfacción laboral:** “Sensación positiva sobre el trabajo propio que surge de la evaluación de sus características y comprende, entre otros aspectos, su remuneración, el tipo de trabajo y las relaciones laborales” (Robbins & Judge, 2009, p. 11). También se define como las actitudes generales que una persona muestra hacia sus actividades laborales.

Las personas con alto nivel de satisfacción tienden a mostrar mayores actitudes positivas, mientras que las personas con bajos niveles de satisfacción hacen lo contrario.

1.3 Planteamiento del problema:

1.3.1 Descripción de la realidad problemática

Desde su fundación, hace veintidós años, la Institución de Educación Tecnológica Superior en estudio, ha logrado posicionarse en el mercado como una institución sólida y de prestigio y como buena alternativa para los jóvenes que culminan la secundaria. Tal ha sido el crecimiento que al 28 de febrero del 2017 y de acuerdo a los reportes de matrícula de las diversas carreras que ofrece el Instituto, se tiene más de veintiún mil estudiantes matriculados:

Tabla 1

Estudiantes matriculados a marzo 2017.

CICLO	ALUMNOS
I Ciclo	8,330
II Ciclo	4,221
III Ciclo	4,728
IV Ciclo	2,722
V Ciclo	2,273
VI Ciclo	1,689
Total	23,963

Fuente: Informe del Área del Área Académica a marzo 2017

Adicional a este número de matriculados, se considera que el Instituto tiene el programa de Certificaciones con 200 estudiantes y los programas de becas establecidos con el Ministerio de Educación, como son Beca 18 con 842 estudiantes (Convenio específico N° 208-2015

MINEDU) y Doble Oportunidad con 183 estudiantes (Convenio N°061-2016-MINEDU/VMGI-PRONABEC).

Por otro lado, en el mes de setiembre del 2016 la empresa Ipsos Apoyo realizó una encuesta consultando a los jóvenes en qué instituto pensaban estudiar, la Institución en mención estuvo entre los primeros y fue mencionada junto con otro instituto por su mejor ubicación e infraestructura. En el estudio mencionaron como las carreras de mayor demanda, Administración de Empresas, Diseño Gráfico y Mantenimiento de Maquinaria Pesada.

El estudio se realizó con la participación de hombres y mujeres de 15 a 18 años de los niveles socioeconómicos A, B, C y D que planean postular a un instituto, universidad o Fuerzas Armadas en los próximos dos años.

Se realizaron entrevistas cara a cara a 510 personas (410 postulantes y 100 no postulantes en Lima metropolitana).

Ipsos Apoyo concluyó que el Instituto de Educación Técnico Superior es reconocido como líder en Negocios, Banca y Finanzas y a continuación presentamos a los cinco principales institutos mencionados en el estudio de acuerdo a las carreras que ofrecen:

Tabla 2

Porcentaje de preferencias de la población respecto a los Institutos:

Instituto	Finanzas	Contabilidad	Marketing	Adm. De Empresas
CERTUS	25	25	10	25
IPAE	7	5	4	4
ISIL	7	0	0	11
CIBERTEC	3	0	0	0
IDAT	2	0	6	0
AVANSYS	0	9	0	0
SISE	0	4	13	5
CESCA	0	3	4	0
SENATI	0	0	0	5

Fuente: Ipsos Apoyo (2016).

Debemos mencionar que la carrera de marketing recién se ha implementado el año 2016 y la carrera de Administración inició en marzo 2017.

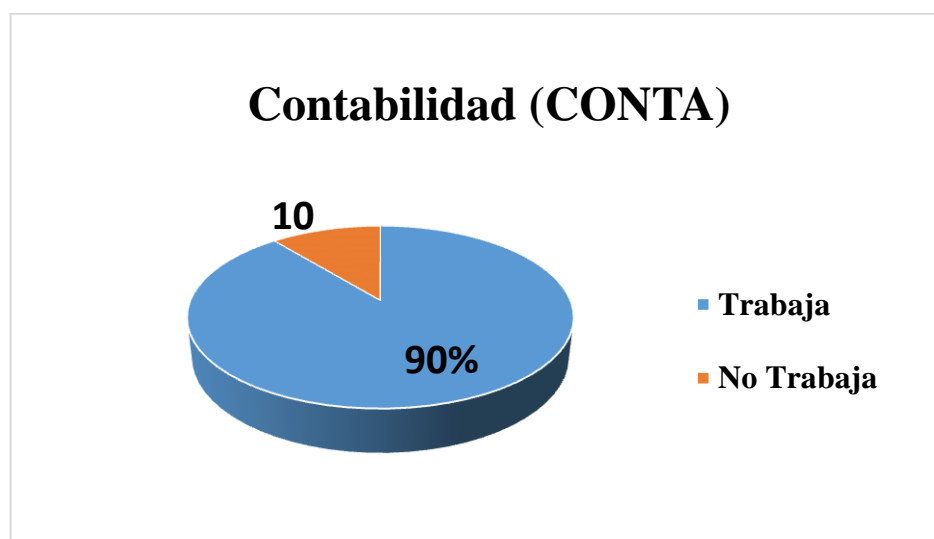
Esta situación ha traído como consecuencia el incremento del personal administrativo y docente, ampliación, adquisición y mejora de locales y servicios, incremento de la oferta académica, entre otros. Es por esto que, a la fecha, la Institución cuenta con diez sedes abarcando los distritos de Independencia, Santiago de Surco, Ate, Los Olivos y San Juan de Lurigancho, como así también en dos ciudades al interior del país (Chiclayo y Arequipa).

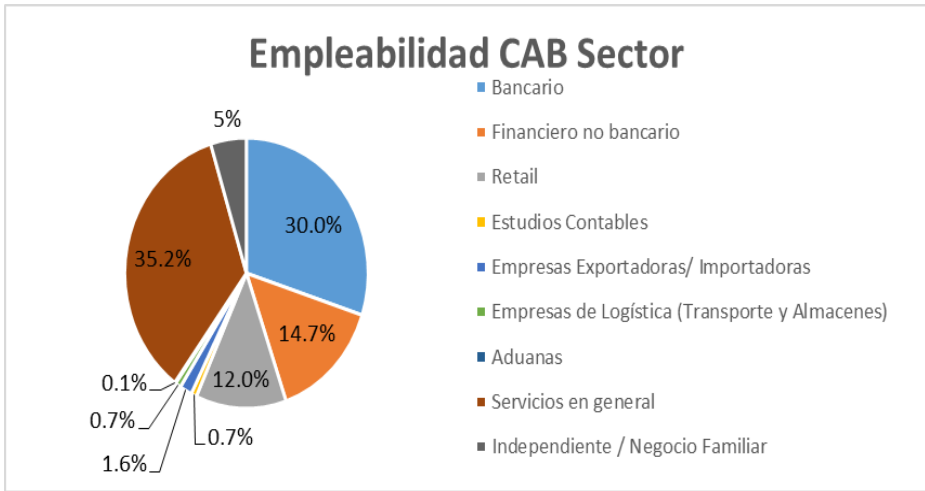
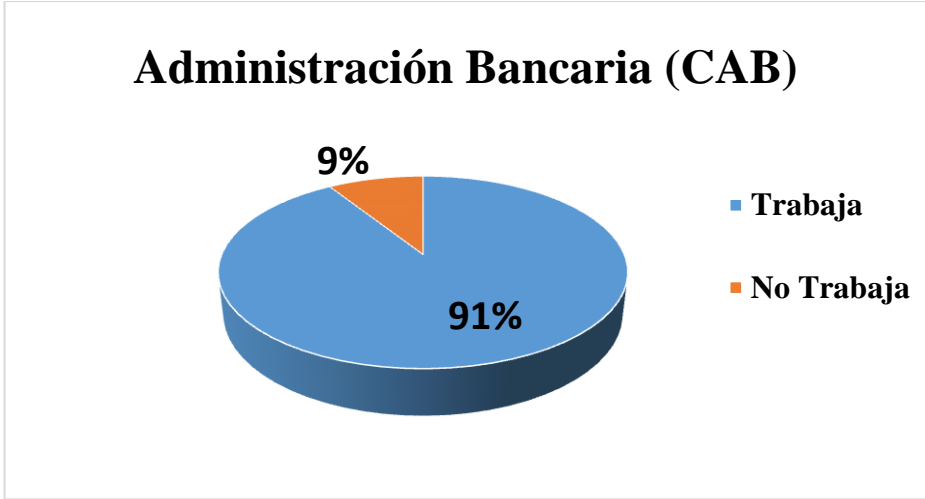
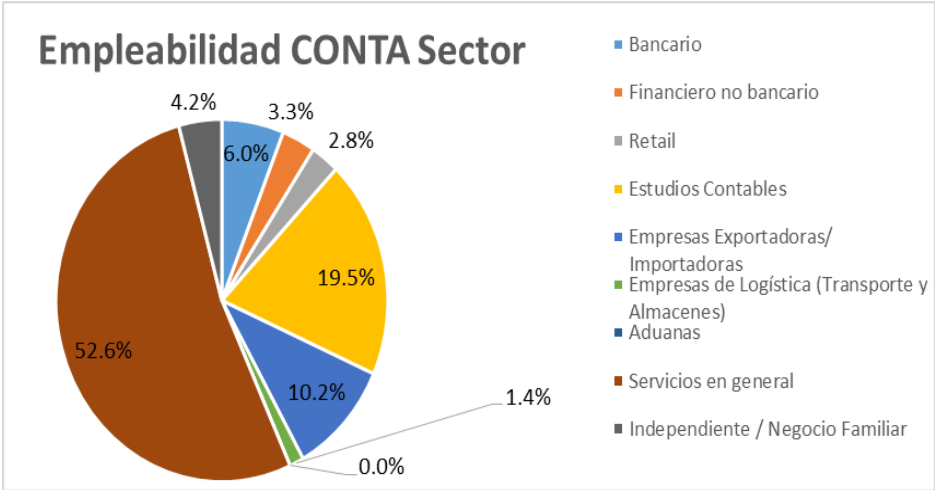
Este crecimiento se ha dado, en gran parte, entre el 2010 y 2016 con la inauguración de nuevas sedes, el incremento del personal docente de 400 a 850 y el incremento de alumnos casi se ha duplicado.

El Instituto tiene acreditadas por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) las carreras de Administración Bancaria en la Sede Norte, San Juan de Lurigancho, Principal y Chiclayo. La carrera de Contabilidad en las sedes de San Juan de Lurigancho y Norte y la carrera de Negocios Internacionales en la sede Norte.

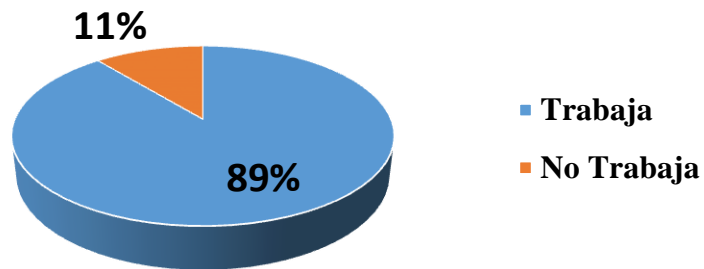
Es importante mencionar que el instituto mantiene un modelo académico de vanguardia enfocado en el desarrollo de competencias, mantiene un alto cumplimiento del nivel de empleabilidad y mantiene sostenibilidad económica en el tiempo.

Así tenemos en empleabilidad de los egresados:

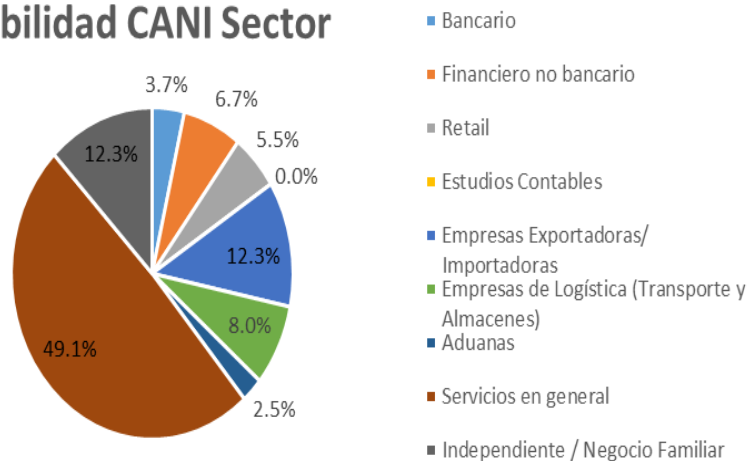




Negocios Internacionales (CANI)



Empleabilidad CANI Sector



Bolsa de Trabajo y Desarrollo Profesional al 15/02/2017

Figura 1 Empleabilidad de los egresados del Instituto según carrera.

Se pudo apreciar que el crecimiento mencionado tuvo como consecuencia que no se definan de forma clara y oportuna algunos procesos institucionales, lo que trajo como consecuencia fallas en la comunicación e incidencias en algunos empleados con respecto a sus jefes y viceversa, se realizaban muchos re-procesos que demandaban tiempo y uso excesivo de recursos como por ejemplo el proceso de

matrícula en los que intervienen las áreas de ventas, académicas y de soporte de sede. Se daba la situación de que no se registraban bien los datos en el sistema al momento de llegar el postulante, lo cual generaba un reproceso. Del mismo modo, se dio prioridad a algunos procesos a favor del personal administrativo, lo que podría haber causado celo profesional e incomodidad en el personal docente al percibirse como un personal con beneficios injustos.

Es importante tener en cuenta el rol que cumplen los docentes, quienes son el primer y principal contacto con los estudiantes, y si no están laboralmente satisfechos e identificados con la cultura organizacional, su desempeño podría verse afectado negativamente, con lo que su calidad de enseñanza decaería (Esteve, 1994), convirtiéndose en una mala atención al estudiante y perjudicando la imagen de la Institución Educativa; dichas situaciones podrían ser una posible causa de la deserción.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que el personal administrativo, al verse altamente involucrado en los trámites de documentación que requieren los estudiantes y su atención diaria, juega un rol muy importante en la imagen institucional.

En la actualidad la oferta educativa en el Perú se ha incrementado significativamente, existen muchas instituciones educativas superiores que ofrecen las mismas carreras profesionales y que cuentan con una

buena calidad de enseñanza, a la vez que ofrecen precios muy atractivos, dentro de un mercado peruano que tiene una cultura enfocada hacia el ahorro económico (Bloom et al., 2003, citado en Banco Mundial, 2010).

A nivel nacional, se tiene 460 instituciones educativas tecnológicas registradas en el Ministerio de Educación.

Tabla 3

Población estudiantil por nivel educativo:

Etapas, modalidad y nivel educativo.	Total	Gestión		Área		Pública		Privada		
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural	
Total	111 281	84 269	27 012	60 381	50 900	34 093	50	176	26 288	724
Básico Regular	105 597	81 208	24 389	54 795	50 802	31 113	50	095	23 682	707
Inicial	53 105	42 508	10 597	28 843	24 262	18 417	24	091	10 426	171
Primaria	38 221	29 565	8 656	15 835	22 386	7 481	22	084	8 354	302
Secundaria	14 271	9 135	5 136	10 117	4 154	5 215	3 920	4 902	234	
Básica Alternativa	2 334	1 339	995	2 314	20	1 326	13	988	7	
Básica Especial	500	440	60	492	8	432	8	60	0	
Técnica productiva	1 808	791	1 017	1764	44	756	35	1008	9	
Superior No Universitaria	1 042	491	551	1 016	26	466	25	550	1	
Pedagógica	199	113	86	195	4	109	4	86	0	
Tecnológica	806	345	461	785	21	325	20	460	1	
Artística	37	33	4	36	1	32	1	4	0	

Fuente: Ministerio de Educación – Padrón de Instituciones Educativas 2016

Es por ello que, para mantener su crecimiento y liderazgo en el mercado educativo, la Institución Educativa requiere de personal

altamente competitivo y calificado, de acuerdo al prestigio que se desea alcanzar.

Del mismo modo, la Institución necesitaría un buen clima laboral, que su personal mantenga un alto nivel de satisfacción laboral y que esté plenamente identificado con la cultura institucional, de modo que tenga una mayor motivación en realizar sus labores, tenga un trato agradable y comprometido con los estudiantes y se afiance una identidad institucional.

En un estudio sobre clima y cultura organizacional se mencionó que tanto clima como cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo; 2009).

Por otro lado, Cujar, Ramos, Hernandez y López (2013), mencionaron que el significado de cultura organizacional es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo.

En otra investigación titulada cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios, Silenis Añez (2006), demostró la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores

motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas (débiles y moderadas) entre los componentes de ambas variables.

En base a la información que se ha presentado, y tomando como relevante en una Organización las variables de Cultura organizacional, Clima Organizacional y Satisfacción Laboral; lleva a preguntarse si estas variables están presentes en la Institución educativa Superior en estudio, y si están relacionadas con la finalidad de identificar referentes en los que se puedan iniciar acciones de mejora en beneficio de su personal administrativo y docente.

1.3.2 Formulación del problema

Problema principal

¿Existe relación entre el clima organizacional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de un Instituto de Educación Tecnológica Superior en Lima?

Problemas específicos

1. ¿Existe relación entre cada una de las dimensiones del clima organizacional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de un Instituto de Educación Tecnológica Superior en Lima?

2. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional de los colaboradores administrativos y docentes en el Instituto de Educación Tecnológica Superior, según grupo ocupacional, edad y sexo?
3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores administrativos y docentes en el Instituto de Educación Tecnológica Superior, según grupo ocupacional, edad y sexo?
4. ¿Cuál es el nivel de identificación y conocimiento de la cultura organizacional de los colaboradores administrativos y docentes en el Instituto de Educación Tecnológica Superior, según grupo ocupacional, edad y sexo?
5. ¿Existen diferencias entre el nivel de clima organizacional, el nivel de satisfacción laboral y el nivel de identificación y conocimiento de la cultura organizacional entre los colaboradores administrativos y docentes?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación existente entre el clima organizacional, cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores administrativos y docentes de un Instituto de Educación Tecnológico Superior de Lima.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación existente entre cada una de las dimensiones de clima organizacional, cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y docentes de un Instituto de Educación Tecnológico Superior de Lima.
- Conocer el nivel de clima organizacional de los trabajadores administrativos y docentes de un Instituto de Educación Tecnológico Superior de Lima, según grupo ocupacional, edad y sexo.
- Conocer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y docentes de un Instituto de Educación Técnico Superior de Lima, según grupo ocupacional, edad y sexo.
- Conocer el nivel de identificación y conocimiento de la cultura organizacional de un Instituto de Educación Técnico Superior de Lima, según grupo ocupacional, edad y sexo.
- Conocer si existen diferencias entre el nivel de clima organizacional, el nivel de satisfacción laboral y el nivel de identificación y conocimiento de la cultura organizacional entre colaboradores administrativos y docentes.

1.5 Hipótesis y variables de investigación

1.5.1 Formulación de hipótesis

Hipótesis general

- Hi: Existe una relación significativa entre el clima organizacional, satisfacción laboral y cultura organizacional del personal docente y administrativo en la Institución de Educación Tecnológica Superior de Lima para el año académico 2017.
- Ho: No existe una relación significativa entre el clima organizacional, satisfacción laboral y cultura organizacional del personal docente y administrativo en la Institución de Educación Tecnológica Superior de Lima para el año académico 2017.

Hipótesis específicas

- Hi: Existe relación significativa entre cada una de las dimensiones de las variables clima organizacional, cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes y administrativos de una Institución de Educación Tecnológica Superior.
Ho: No existe relación significativa entre cada una de las dimensiones de las variables clima organizacional, cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes y administrativos de una Institución de Educación Tecnológica Superior.

- Hi: Existe diferencias entre docentes y administrativos respecto a los niveles de satisfacción laboral, clima organizacional y cultura organizacional.

Ho: No existe diferencias entre docentes y administrativos respecto a los niveles de satisfacción laboral, clima organizacional y cultura organizacional.
- Hi: Existe diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, clima organizacional y cultura organizacional en función al sexo, grupo ocupacional y edad.

Ho: No existe diferencias significativas entre los niveles de satisfacción laboral, clima organizacional y cultura organizacional en función al sexo, grupo ocupacional y edad.
- Hi: Existe nivel alto de identificación con la cultura organizacional en los colaboradores de un Instituto de Educación Técnico Superior de Lima.

Ho: No existe nivel alto de identificación con la cultura organizacional en los colaboradores de un Instituto de Educación Técnico Superior de Lima.
- Hi: Existen diferencias entre el nivel de clima organizacional, el nivel de satisfacción laboral y nivel de identificación con la cultura organizacional entre colaboradores administrativos y docentes.

Ho: No existen diferencias entre el nivel de clima organizacional, el nivel de satisfacción laboral y nivel de identificación con la cultura organizacional entre colaboradores administrativos y docentes.

1.5.2 Variables de estudio y definición operacional

Las variables en estudio fueron las siguientes: clima organizacional, cuyas dimensiones fueron definidas por Chiang, Salazar y Nuñez (2007); Satisfacción laboral, con dimensiones definidas por el Grupo Celpax (2014); y cultura organizacional, con dimensiones definidas por Robbins & Judge (2009). El detalle de las operacionalizaciones realizadas se muestra a continuación:

Tabla 4

Operacionalización de la variable “Clima organizacional”

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento
Clima Organizacional	Autorrealización	Desarrollo Personal Aprendizaje	Técnica de encuestas Instrumento: Cuestionario de respuestas cerradas, en escala Likert.
	Involucramiento laboral	Valores organizacionales Compromiso con la institución	
	Supervisión	Apoyo de las jefaturas Liderazgo	
	Comunicación	Comunicación interna Coherencia Transparencia	
	Condiciones laborales	Remuneración Tecnología Infraestructura	

Fuente: Chiang, Salazar y Nuñez (2007)

Tabla 5*Operacionalización de la variable “Satisfacción laboral”*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento
Satisfacción laboral	Condiciones físicas y materiales	Materiales Infraestructura	Técnica de encuestas Instrumento: Cuestionario de respuestas cerradas, en escala Likert.
	Beneficios laborales y remunerativos	Incentivos Remuneración	
	Política administrativa	Normas institucionales Regulación de la relación laboral	
	Relaciones sociales	Relaciones interpersonales	
	Desarrollo personal	Autorrealización	
	Desempeño de tareas	Tareas propias del puesto	
	Relación con la autoridad	Relación con el jefe	

Fuente: Grupo Celpax (2014)

Tabla 6*Operacionalización de la variable “Cultura organizacional”*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento
Cultura Organizacional	Identidad	Identificación con la Misión, Visión y objetivos	Técnica de encuestas Instrumento: Cuestionario de respuestas cerradas, en escala Likert.
	Normas	Claridad y conocimiento de las normas y reglamentos.	
	Valores	Identificación y conocimiento de los valores	
	Incentivos	Reconocimiento a la labor y política de incentivos	
	Capacidades directivas	Fomento de la integración, preocupación por fomentar el desarrollo del personal	
	Contribución personal	Sentirse útil e importancia de la labor	

Fuente: Robbins & Judge (2009)

CAPÍTULO II MÉTODO

2.1 Diseño metodológico

La presente investigación es de naturaleza cuantitativa, con un diseño no experimental y transversal, con un alcance descriptivo y correlacional (Hernández, Fernández y Baptista 2014); esto permitió tomar medidas acerca de las variables satisfacción laboral, clima organizacional y cultura organizacional e indagar sobre la existencia de alguna relación entre ellas y observar si se presentaron diferencias en los niveles de dichas variables en una muestra de colaboradores administrativos y docentes de un Instituto de Educación Tecnológico Superior de Lima. Así tenemos:

- **Diseño no experimental**

La investigación fue realizada bajo un diseño no experimental, debido a que no se realizarán actividades que conlleven influencias en los sujetos, y por tanto a alteraciones sobre las variables y sus respectivas dimensiones. Se mide las variables tal como se presenta en la muestra, no hay manipulación de la realidad.

- **Diseño transversal**

La investigación tuvo un corte transversal, pues la intervención a los miembros de la muestra se realizará en un solo momento dado, sin considerar un seguimiento a ellos.

- **Enfoque cuantitativo**

En la presente investigación se pretendió analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular, a través de la recolección de datos expresados en términos cuantitativos de las variables Clima Organizacional, Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

- **Alcance correlacional y descriptivo**

La investigación cumplirá, en primera instancia, un alcance correlacional, debido a que se realizarán pruebas estadísticas que evaluarán la existencia, tipo y fuerza de correlación entre las variables estudiadas.

Seguidamente, se describirán los niveles obtenidos en cada variable, para la muestra objeto de estudio; el análisis descriptivo tiene como objetivo la clasificación y/o categorización de eventos para describir procesos y conductas manifiestas, que no suelen requerir el uso de hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

2.2 Diseño muestral

Personal de la institución

El Instituto de Educación Tecnológico Superior de Lima en estudio, durante el semestre académico 2017-I, contó con personal docente y administrativo. Es así que se contaron con 629 docentes con carga horaria y 307 colaboradores administrativos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 7

Distribución de los trabajadores del Instituto Superior Educativo de Lima por sedes.

SEDE	PERSONAL DOCENTE	PERSONAL ADM. DE SEDE
ATE	91	20
Los Olivos	58	17
Norte	114	36
Principal	117	90
San Juan de Lurigancho	183	120
San Miguel	12	9
Santiago de Surco	54	15
TOTAL	629	307

Fuente: Tabla elaborada por el autor de la tesis en base a la información proporcionada por el área de Gestión del Talento Humano

Como se puede apreciar en la tabla 7, este Instituto tuvo un total de 629 personas laborando como persona docente y 307 personas laborando como personal administrativo de sede. Este personal estuvo distribuido en las sedes de los distritos de Ate, Los Olivos, San Juan de Lurigancho, San Miguel y Santiago de Surco, además de las sedes Principal y Norte.

Población

Debido a que la mayor parte de la plana docente se encuentra en las sedes de Principal y San Juan de Lurigancho, adicionando que muchos de estos docentes también dictan clases en las sedes Norte, Los Olivos, San Miguel y Surco, fue conveniente tomar como población las dos sedes mencionadas. Este personal contó con la siguiente distribución:

Tabla 8

Población del personal docente y administrativo del Instituto Superior Educativo de Lima, sedes Principal y San Juan de Lurigancho

Sede	Personal docente	Personal administrativo de sede
Principal	117	90
San Juan de Lurigancho	183	120
Total	300	210

Fuente: autor de la tesis

Como se puede apreciar en la tabla 8, la población total estuvo conformada por el personal docente y administrativo de las sedes Principal y del Distrito de San Juan de Lurigancho. La sede principal contó con 117 personas que conformaron el personal docente y 90 como personal administrativo. Por otro lado, la sede del Distrito de San Juan de Lurigancho contó con 183 personas que conformaron el personal docente y 120 como personal administrativo.

El muestreo aplicado fue de tipo probabilístico estratificado, empleando el procedimiento de números aleatorios o random (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por otro lado, el cálculo del tamaño de la muestra fue realizado en base a la fórmula de cálculo de Murray y Larry (2005):

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

Dónde:

Z = constante de nivel de confianza al 95% (1.96)

σ = Estimado de la desviación estándar de la población (0.5)

N = tamaño población

d = error de estimación al 5% (0.05)

n = tamaño de la muestra

La aplicación de la formula dio los siguientes resultados:

Tamaño de la muestra en el personal docente

$$\frac{(1.96)^2 \times (0.5)^2 \times (300)}{(0.05)^2 * (300 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5)^2} = 169$$

Por tanto, el tamaño calculado fue igual a 169 integrantes del personal docente. La selección de este personal fue proporcional, según el número de integrantes por sede, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 9

Distribución de las muestras del personal docente de las sedes Principal y San Juan de Lurigancho del Instituto Superior Educativo.

Sede	Tamaño de la población de la sede	Proporción	Tamaño de la muestra
Principal	117	39%	66
San Juan de Lurigancho	183	61%	103
Total	300	100%	169

Fuente: autor de la tesis

De acuerdo con la tabla 9, se contarán con 66 docentes provenientes de la Sede Principal, y 103 docentes de la Sede de San Juan de Lurigancho.

Tamaño de la muestra en el personal administrativo

$$\frac{(1.96)^2 \times (0.5)^2 \times (210)}{(0.05)^2 * (210 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5)^2} = 137$$

Por tanto, el tamaño calculado fue igual a 137 integrantes del personal administrativo de sede. La selección de este personal fue proporcional, según el número de integrantes por sede, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 10

Distribución de las muestras del personal administrativo de las sedes Principal y San Juan de Lurigancho del Instituto Superior Educativo.

Sede	Tamaño de la población de la sede	Proporción	Tamaño de la muestra
Principal	90	42.86%	59
San Juan de Lurigancho	120	57.14%	78
Total	210	100%	137

Fuente: autor de la tesis

De acuerdo con la tabla 10, se contarán con 59 integrantes del personal administrativo de sede provenientes de la Sede Principal, y 78 integrantes de la Sede de San Juan de Lurigancho.

Los participantes que sus respuestas no fueron consideradas, se debió a que resolvieron mal el cuestionario y también no se incluyó a las personas que no deseaban participar en la investigación.

2.3 Técnica de recolección de datos

Para la recolección de datos se hizo uso de la técnica de encuestas, la cual comprenderá el uso de un cuestionario estructurado en base a las variables y dimensiones definidas. Esta técnica recurrió al uso de un test sobre Satisfacción laboral y el cuestionario sobre Clima Laboral elaborado y estandarizado por la Magister Sonia Palma Carrillo. A continuación, se presentan las fichas técnicas:

Tabla 11

Ficha técnica del test de evaluación de satisfacción laboral

AUTOR	Sonia Palma Carrillo (2004)
NOMBRE	Escala de Opiniones SL.SPC
PAÍS DE ORIGEN	PERÚ
ADMINISTRACIÓN	Individual/Grupal
OBJETIVO	Evalúa el grado de satisfacción laboral para cada ítem en cinco alternativas: Total acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y total desacuerdo.
N° DE ITEMS	36
DURACIÓN	15 a 20 minutos
FACTORES QUE MIDE	1. Condiciones Físicas y/o materiales 2. Beneficios Laborales y/o remunerativos 3. Políticas Administrativas 4. Relaciones Sociales 5. Desarrollo Personal 6. Desempeño Tareas 7. Relación con la Autoridad

Se ha elaborado una Escala para medir la Satisfacción Laboral en una muestra de 952 trabajadores de Lima Metropolitana. El análisis psicométrico confirma la validez y confiabilidad del instrumento.

Un muestreo de opiniones sobre el trabajo se recogió de empleados dedicados a diversas ocupaciones de los cuales se elaboró una escala preliminar con 165 ítems que se sistematizó de acuerdo con la bibliografía especializada en siete factores. La escala preliminar SL-SPC fue sometida a la opinión de seis profesionales dedicados a las áreas laborales y entendidas en el tema de elaboración de escalas de opinión. Esta validación permitió la selección de 62 ítems distribuidos en los siete factores señalados.

**VALIDEZ Y
CONFIABILIDAD**

Se efectuó una aplicación piloto en un grupo de trabajadores con similares características a los de la muestra objetivo lo que permitió evaluar el poder discriminativo de los ítems y seleccionar los que formarían parte de la escala SL-SPC. Este análisis se efectuó con la correlación puntaje-ítem y puntaje total de otros ítems realizado con el paquete estadístico del Software SPSS.

Se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba; esta última se correlacionando el puntaje total de la Escala SL-SPC con las del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión abreviada) en una submuestra de 300 trabajadores. Confiabilidad obtenida menor a 0.05 Las correlaciones (Alfa (el símbolo de Cronbach) ítem-puntaje total permitió estimar la confiabilidad, así tenemos Factor 1: .79, factor 2: .68, factor 3: .67, factor 4: .59, factor 5: .79, factor 6: .66, factor 7: .79

Fuente: Sonia Palma Carrillo. Variable de estudio y validación: Satisfacción laboral en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana

Tabla 12

Ficha técnica del test de evaluación de clima laboral

AUTOR	Sonia Palma Carrillo (2004)
NOMBRE	Escala Clima Laboral CL.SPC
PAÍS DE ORIGEN	PERÚ
ADMINISTRACIÓN	Individual/Grupal
OBJETIVO	Evalúa el clima laboral (Nivel de percepción del ambiente laboral) para cada ítem en cinco alternativas: Total acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y total desacuerdo.
N° DE ITEMS	50
DURACIÓN	25 a 30 minutos
FACTORES QUE MIDE	<ol style="list-style-type: none">1. Autorrealización2. Involucramiento laboral3. Supervisión4. Comunicación5. Condiciones laborales
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	<p>Palma (2004) trabajó la validez y la confiabilidad del instrumento en una muestra conformada por 1323 trabajadores con dependencia laboral de empresas de producción y de servicios tanto estatales como particulares; que permite identificar aquellos factores que componen la percepción individual y grupal del Clima Laboral.</p> <p>La versión preliminar conformada por 66 ítems se sometió al Test de Kaiser- Meyer Olkin obteniendo un nivel de ,980 lo que evidenció la adecuación de la muestra para efectos de análisis factorial.</p> <p>Los datos se analizaron con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, evidenciando correlaciones de ,97 y ,90 respectivamente; lo que permite inferir la alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.</p> <p>Posteriormente se llevó a cabo el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en él se determinaron correlaciones positivas y significativas (α. 05) entre los cinco factores de Clima Laboral, confirmando la validez del instrumento.</p>

Fuente: Sonia Palma Carrillo. Variable de estudio y validación: Clima laboral en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana

Tabla 13*Ficha técnica del test de evaluación de cultura organizacional*

AUTOR	Germán Fernando Vega García																							
NOMBRE	Escala de Opiniones CO																							
AÑO DE PUBLICACIÓN	2017																							
PAÍS DE ORIGEN	PERÚ																							
ADMINISTRACIÓN	Individual/Grupal																							
OBJETIVO	Evalúa el nivel de identificación, conocimiento y percepción de la cultura organizacional para cada ítem en cinco alternativas: Total acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y total desacuerdo.																							
N° DE ITEMS	23																							
DURACIÓN	15 a 20 minutos																							
FACTORES QUE MIDE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identidad 2. Normas 3. Valores 4. Incentivos 5. Capacidades directivas 6. Contribución personal 																							
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	<p>Se ha elaborado una Escala para medir Cultura Organizacional en una muestra de 48 trabajadores de un Instituto Tecnológico Superior de Educación. El análisis psicométrico confirma la validez y confiabilidad del instrumento. Se elaboró una escala de 23 ítems y fue sometida a la opinión de cinco profesionales (jueces) entendidos en la elaboración de escalas de opinión y conocedores del tema.</p> <p>Se efectuó una prueba piloto a un grupo de trabajadores del instituto que no formarían parte de la muestra objetivo y que tenían las mismas características lo que permitió evaluar el poder discriminativo de los ítems. Los instrumentos para la recolección fueron puestos bajo una prueba de confiabilidad, basada en el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach, considerando una confiabilidad mínima aceptable del 70% (0,70). Así tenemos:</p> <table border="1"> <tr> <td>Variable: Cultura</td> <td>70% (0,70)</td> <td>74,99% (0,7499)</td> </tr> <tr> <td>Dimensión 01: Identidad</td> <td>70% (0,70)</td> <td>73,66% (0,7366)</td> </tr> <tr> <td>Dimensión 02: Normas</td> <td>70% (0,70)</td> <td>82,07% (0,8207)</td> </tr> <tr> <td>Dimensión 03: Valores</td> <td>70% (0,70)</td> <td>75,01% (0,7501)</td> </tr> <tr> <td>Dimensión 04: Incentivos</td> <td>70% (0,70)</td> <td>75,78% (0,7578)</td> </tr> <tr> <td>Dimensión 05: C. Directivas</td> <td>70% (0,70)</td> <td>78,18% (0,7818)</td> </tr> <tr> <td>Dimensión 06: C. Personal</td> <td>70% (0,70)</td> <td>80,25% (0,8025)</td> </tr> </table> <p>De acuerdo a los valores de los coeficientes calculados, tanto en el caso de la variable como sus respectivas dimensiones, han superado el mínimo requerido (0,70). Por lo tanto, se afirma que el instrumento es capaz de recolectar datos suficientemente confiables para las mediciones deseadas.</p>			Variable: Cultura	70% (0,70)	74,99% (0,7499)	Dimensión 01: Identidad	70% (0,70)	73,66% (0,7366)	Dimensión 02: Normas	70% (0,70)	82,07% (0,8207)	Dimensión 03: Valores	70% (0,70)	75,01% (0,7501)	Dimensión 04: Incentivos	70% (0,70)	75,78% (0,7578)	Dimensión 05: C. Directivas	70% (0,70)	78,18% (0,7818)	Dimensión 06: C. Personal	70% (0,70)	80,25% (0,8025)
Variable: Cultura	70% (0,70)	74,99% (0,7499)																						
Dimensión 01: Identidad	70% (0,70)	73,66% (0,7366)																						
Dimensión 02: Normas	70% (0,70)	82,07% (0,8207)																						
Dimensión 03: Valores	70% (0,70)	75,01% (0,7501)																						
Dimensión 04: Incentivos	70% (0,70)	75,78% (0,7578)																						
Dimensión 05: C. Directivas	70% (0,70)	78,18% (0,7818)																						
Dimensión 06: C. Personal	70% (0,70)	80,25% (0,8025)																						

Fuente: Elaboración propia.

Los instrumentos elaborados fueron validados por juicio de cinco expertos, quienes contaron con el grado académico de maestro, y con el título profesional universitario. A continuación, se muestran sus descripciones y los resultados de la validación

Tabla 14

Descripción de los expertos validadores

Experto validador	Resultados de validación del test de evaluación de satisfacción laboral	Resultados de validación del test de evaluación de clima laboral	Resultados de validación del test de evaluación de cultura organizacional
Lic. Psicología Mg. Psicología Laboral y RRHH	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente
Lic. Psicología Organizacional Mg. Psicología	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente
Lic. Psicología Mg. Psicología	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente
Ing. Industrial / Lic. Educación MBA Mag. Gestión Estratégica	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente
Contador Mg. Comportamiento Organizacional y RRHH	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente	Claridad: Muy buena Objetividad: Muy buena Actualidad: Excelente Organización: Muy buena Suficiencia: Excelente Intencionalidad: Muy buena Consistencia: Excelente

Fuente: Elaboración propia. Detalles disponibles en el anexo D

Como se puede apreciar en la tabla 14, los expertos que validaron los instrumentos expresaron calificativos suficientes para considerar adecuada su aplicación, por lo que se pudo realizar la medición de las variables de estudio. En la siguiente tabla se puede apreciar que las modificaciones planteadas no cambian el sentido del enunciado.

TABLA 15

Sugerencia de los jueces considerados en la encuesta de cultura organizacional

Versión original	Versión final
Conoce la misión del instituto.	Conozco la misión del instituto.
Tiene claridad en la visión del instituto.	Tengo claridad en la visión del instituto.
Conoce los objetivos del instituto.	Conozco los objetivos del instituto.
Se siente útil en el trabajo.	Me siento útil en el trabajo.
Conoce la historia de la empresa y sus logros más importantes.	Conozco la historia de la empresa y sus logros más importantes.
Los colaboradores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, logo y colores representativos de la empresa.	Los colaboradores reconocemos y entendemos el significado de las ceremonias, logo y colores representativos de la empresa.
Se siente identificado con la empresa.	Me siento identificado con la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Procedimientos

En la presente investigación se procedió al planteamiento del problema con la finalidad de tener claro los objetivos, factor fundamental para iniciar la investigación.

Una vez definidos los objetivos se solicitó los permisos correspondientes a la alta dirección, la cual procedió a conceder las autorizaciones y facilidades necesarias para el acceso a la información y archivos correspondientes, como así también, a la aplicación de los instrumentos a los trabajadores administrativos y docentes. Esta información fue fundamental para el desarrollo de la investigación.

Con la seguridad de la obtención de la información del instituto, se procedió a la búsqueda de la información teórica como así también de diversas investigaciones a través de la biblioteca institucional y páginas web tales como google académico, Dialnet y de las redes de información de www.redalyc.org y www.sciencedirect.org

Posteriormente se procedió a la validación de los instrumentos de evaluación para lo cual se utilizó las encuestas de Satisfacción y Clima Laboral elaboradas y validadas por Sonia Palma. Para la variable de Cultura Organizacional se elaboró una encuesta tipo Likert que se validó con el sistema de jueces (5 jueces), los cuales dieron por válida la encuesta.

La encuesta validada de cultura organizacional se aplicó junto con las encuestas de satisfacción y clima laboral a una muestra piloto de 48 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

- 20 Docentes.
- 28 Administrativos

Es importante destacar que esta muestra no participó en la aplicación final de las encuestas.

Para poder cumplir con el número de encuestados se aplicó la encuesta en dos sábados y dos miércoles.

Los tres instrumentos para la recolección de datos fueron puestos bajo un estudio piloto, donde el coeficiente Coeficiente Alfa de Cronbach para las tres encuestas aplicadas superó el puntaje de 0,70. (Ver anexo F).

Finalmente se aplicó las tres encuestas a una muestra de 169 docentes y 137 trabajadores administrativos debiendo destacar la buena predisposición a responder las encuestas.

La aplicación a la muestra se desarrolló en 45 días, considerando miércoles y sábado para luego procesar los datos y organizarlos en tablas y figuras para su análisis e interpretación.

2.5 Técnicas estadísticas de procesamiento de la información

Los datos recolectados fueron migrados a una base de datos de Excel para realizare el análisis descriptivo, en el cual se calcularon los valores de las variables de estudio y sus respectivas dimensiones. Con ello, se generaron tablas de frecuencia basadas en valores enteros y porcentajes, clasificados en niveles; además, se generaron gráficas de barras en base a los porcentajes.

Luego, para las pruebas de hipótesis, los datos fueron migrados a una base de datos de SPSS versión 24, en la que se realizó lo siguiente:

- Para el caso de la hipótesis general, se realizaron pruebas de correlación, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, considerando un error inferior al 5% (0,05) para aceptar la existencia de correlación.
- Para el caso de la primera hipótesis específica, se realizaron también pruebas de correlación, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, considerando un error inferior al 5% (0,05) para aceptar la existencia de correlación.
- Para el caso de la segunda hipótesis específica, se realizó un análisis de comparación de datos, empleando la prueba U de Mann Whitney, considerando un error inferior al 5% (0,05) para aceptar diferencias

significativas entre los grupos comparados (personal docente y administrativo).

- Para el caso de la tercera hipótesis específica, realizó un análisis de comparación de datos, acorde al sexo de los participantes, recurriendo a la prueba U de Mann Whitney, mientras que, para el caso de comparaciones entre grupos ocupacionales y edades, se recurrió a la prueba estadística de Kruskal-Wallis. Ambas pruebas fueron realizadas considerando un error inferior al 5% (0,05) para aceptar diferencias significativas entre los grupos evaluados.

2.6 Aspectos éticos

La investigación cumplió los principios de igualdad de género, raza y credo, pues se evitó cualquier discriminación de los encuestados en base a estos aspectos.

Asimismo, los datos recolectados se procesaron tal cual fueron proporcionados, y de forma estricta, con el fin de eliminar toda posibilidad de manipulación casual o intencional. Del mismo modo, se respetó la confidencialidad del personal docente y administrativo involucrado, pues no se difundirá sus identidades. Finalmente, se respetaron los derechos de los autores cuyas publicaciones fueron utilizadas durante la redacción del marco teórico, pues se cumplió con las citaciones respectivas y su mención en el listado de las fuentes de información.

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos de la variable “Clima organizacional”

Variable “Clima organizacional”

Tabla 16

Resultados descriptivos de la variable “Clima organizacional”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	50 – 116	20	6,54%
Regular	117 – 183	226	73,86%
Bueno	184 – 250	60	19,61%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

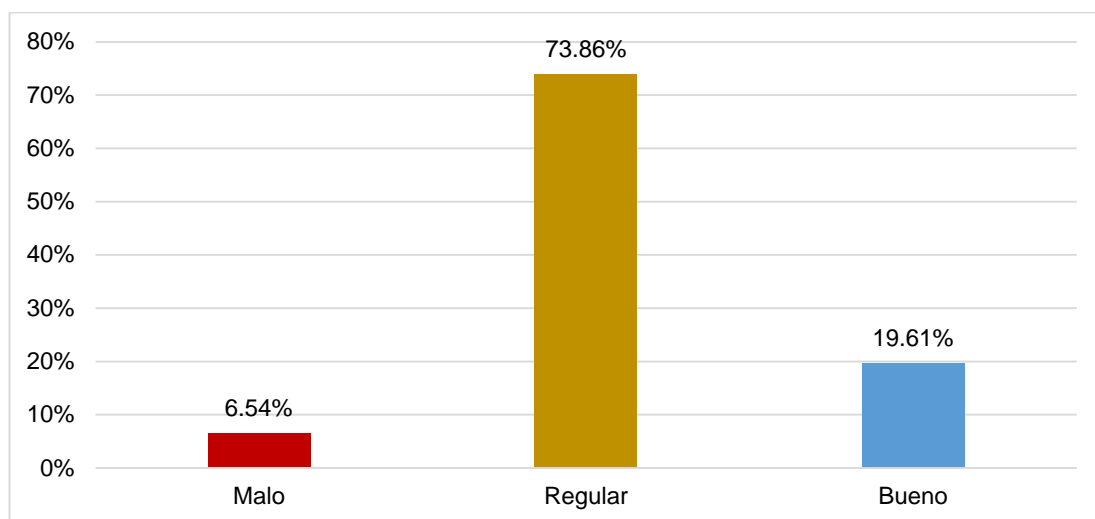


Figura 2 Gráfico de barras para la variable “Clima organizacional”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 16 y la figura 2, el 6,54% del personal encuestado calificó con un nivel malo de clima organizacional, mientras que el 73,86% calificó con un nivel regular, y el 19,61% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Autorrealización”

Tabla 17

Resultados descriptivos de la dimensión “Autorrealización”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10 - 23	49	16,01%
Regular	24 - 37	230	75,16%
Bueno	38 - 50	27	8,82%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

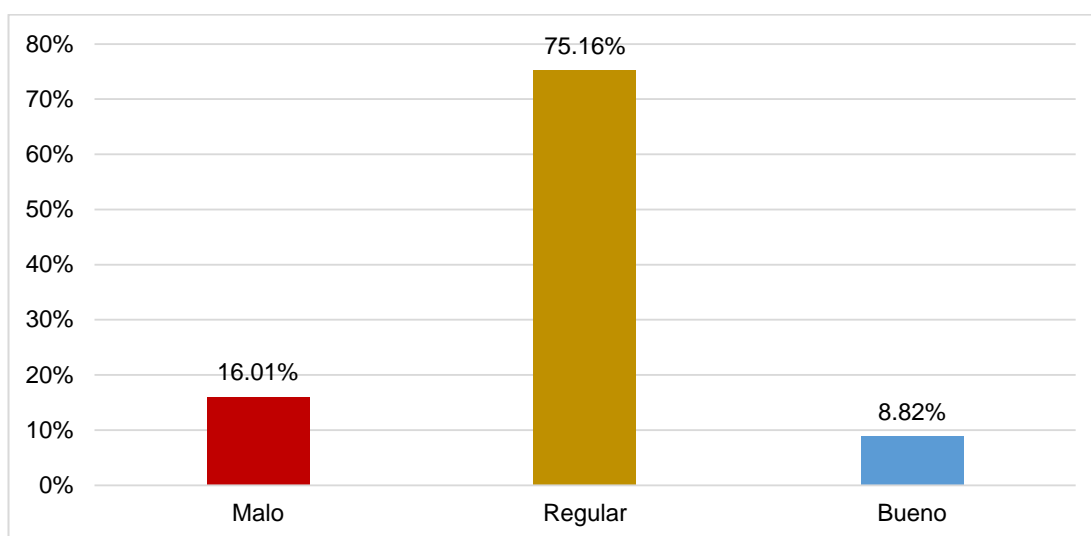


Figura 3 Gráfico de barras para la dimensión “Autorrealización”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 17 y la figura 3, el 16,01% del personal encuestado calificó con un nivel malo de autorrealización, mientras que el 75,16% calificó con un nivel regular, y el 8,82% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Involucramiento laboral”

Tabla 18

Resultados descriptivos de la dimensión “Involucramiento laboral”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10 - 23	18	5,88%
Regular	24 - 37	137	44,77%
Bueno	38 - 50	151	49,35%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

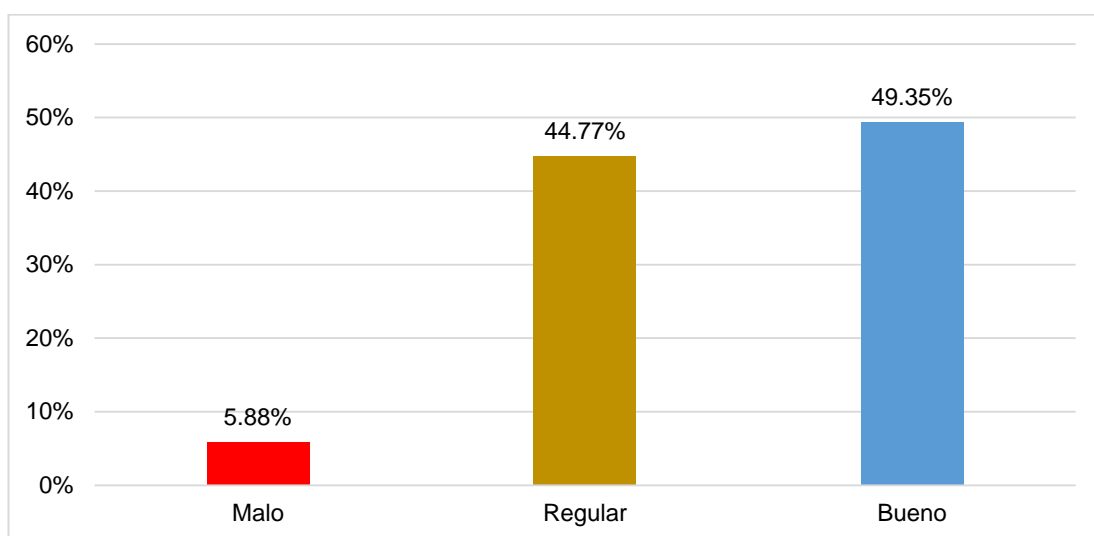


Figura 4 Gráfico de barras para la dimensión “Involucramiento laboral”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 18 y la figura 4, el 5,88% del personal encuestado calificó con un nivel malo de involucramiento laboral, mientras que el 44,77% calificó con un nivel regular, y el 49,35% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Supervisión”

Tabla 19

Resultados descriptivos para la dimensión “Supervisión”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10 - 23	17	5,56%
Regular	24 - 37	231	75,49%
Bueno	38 - 50	58	18,95%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

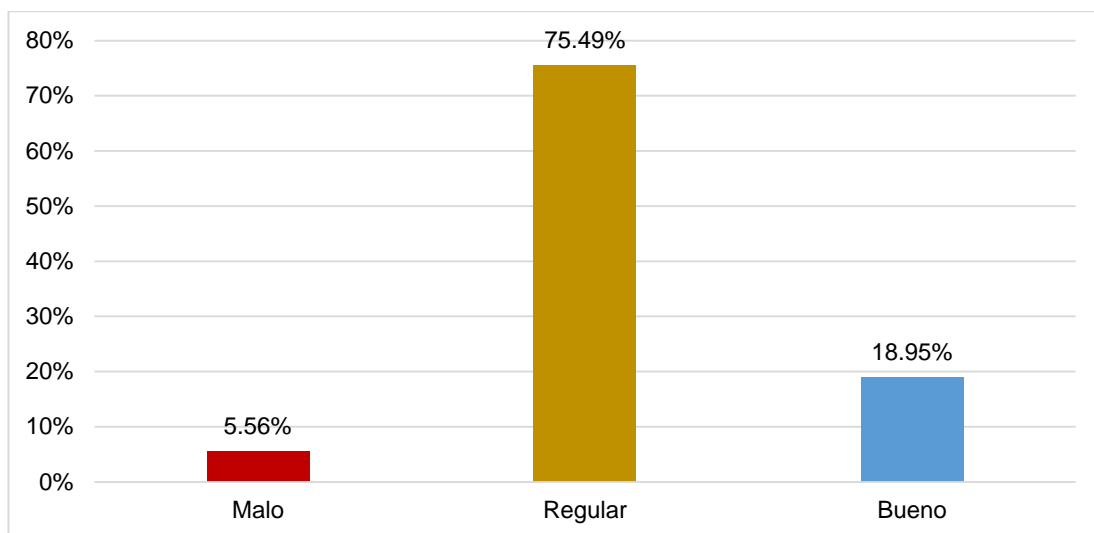


Figura 5 Gráfico de barras para la dimensión “Supervisión”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 19 y la figura 5, el 5,56% del personal encuestado calificó con un nivel malo de supervisión, mientras que el 75,49% calificó con un nivel regular, y el 18,95% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Comunicación”

Tabla 20

Resultados descriptivos de la dimensión “Comunicación”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10 - 23	20	6,54%
Regular	24 - 37	265	86,60%
Bueno	38 - 50	21	6,86%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

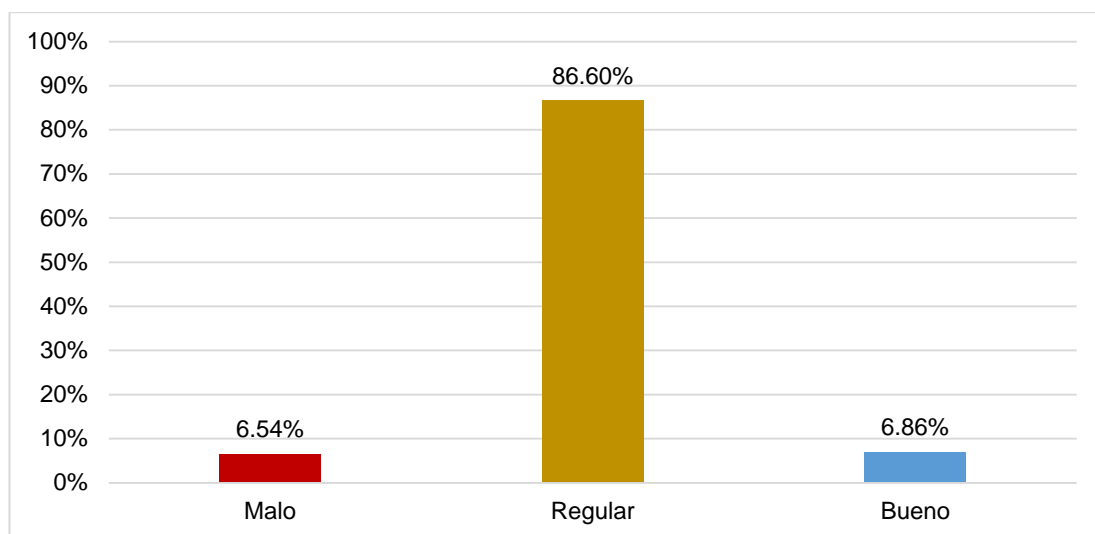


Figura 6 Gráfico de barras para la dimensión “Comunicación”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 20 y la figura 6, el 6,54% del personal encuestado calificó con un nivel malo de comunicación, mientras que el 86,60% calificó con un nivel regular, y el 6,86% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Condiciones laborales”

Tabla 21

Resultados descriptivos de la dimensión “Condiciones laborales”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10 - 23	20	6,54%
Regular	24 - 37	214	69,93%
Bueno	38 - 50	72	23,53%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

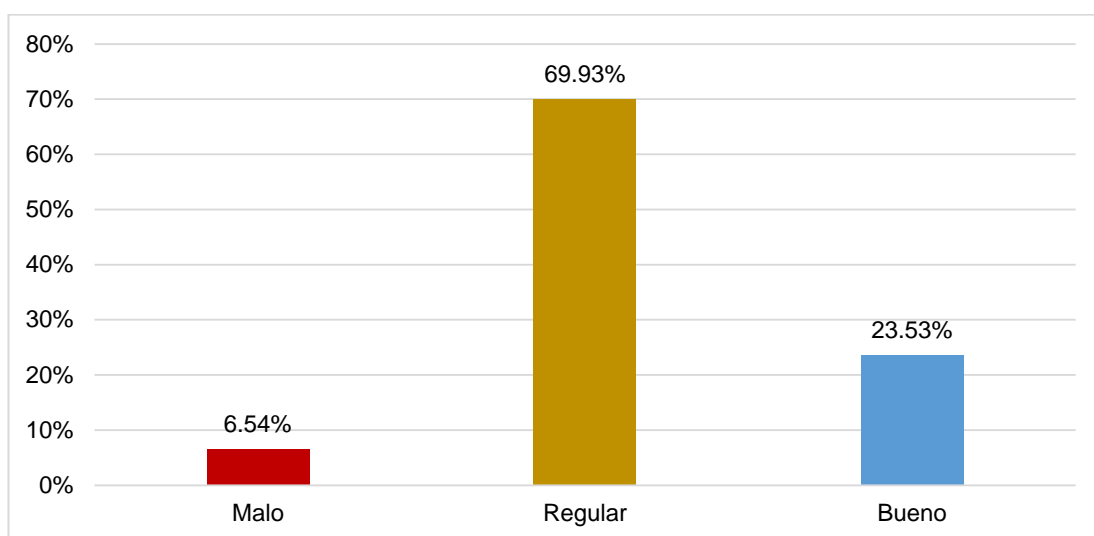


Figura 7 Gráfico de barras para la dimensión “Condiciones laborales”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 21 y la figura 7, el 6,54% del personal encuestado calificó con un nivel malo de condiciones laborales, mientras que el 69,93% calificó con un nivel regular, y el 23,53% calificó con un nivel bueno.

3.2 Resultados descriptivos de la variable “Satisfacción laboral”

Variable “Satisfacción laboral”

Tabla 22

Resultados descriptivos de la variable “Satisfacción laboral”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	36 - 84	2	0,65%
Regular	85 - 132	279	91,18%
Bueno	133 - 180	25	8,17%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

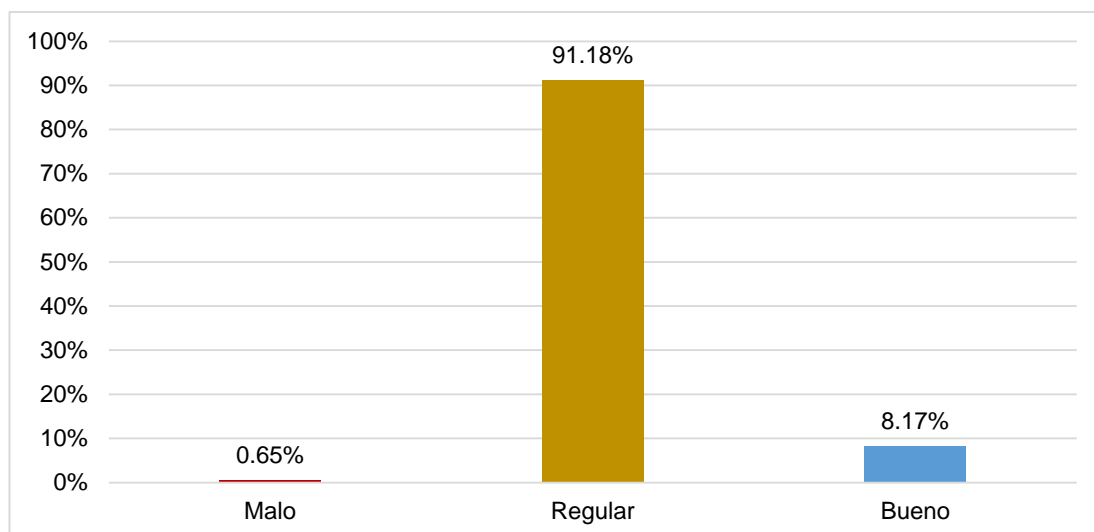


Figura 8 Gráfico de barras para la variable “Satisfacción laboral”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 22 y la figura 8, el 0,65% del personal encuestado calificó con un nivel malo de satisfacción laboral, mientras que el 91,18% calificó con un nivel regular, y el 8,17% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Condiciones físicas y materiales”

Tabla 23

Resultados descriptivos de la dimensión “Condiciones físicas y materiales”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5 - 11	22	7,19%
Regular	12 - 18	106	34,64%
Bueno	19 - 25	178	58,17%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

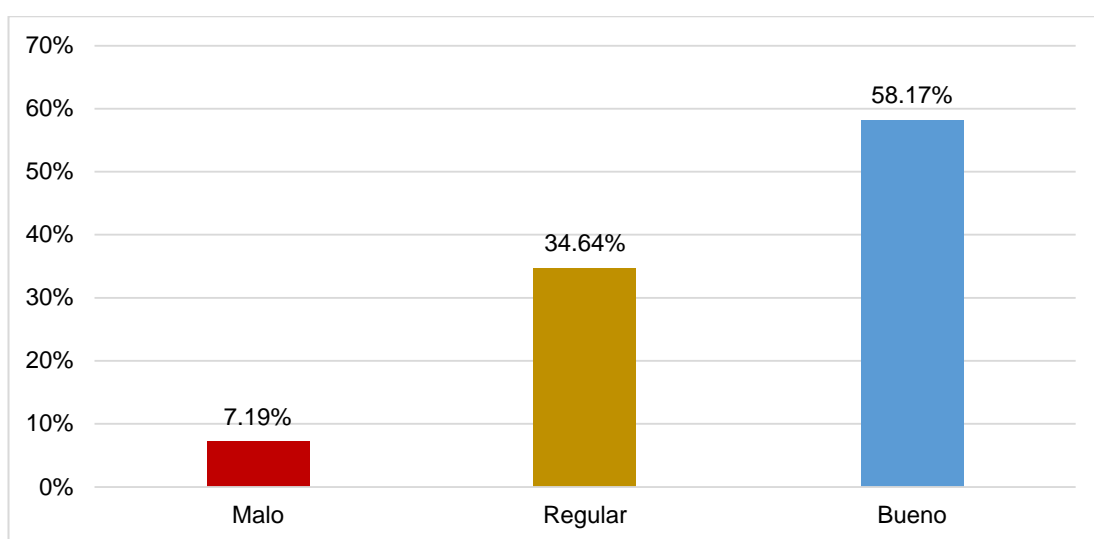


Figura 9 Gráfico de barras para la dimensión “Condiciones físicas y materiales”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 23 y la figura 9, el 7,19% del personal encuestado calificó con un nivel malo de condiciones físicas y materiales, mientras que el 34,64% calificó con un nivel regular, y el 58,17% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Beneficios laborales y remunerativos”

Tabla 24

Resultados descriptivos de la dimensión “Beneficios laborales y remunerativos”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	4 - 9	136	44,44%
Regular	10 - 15	162	52,94%
Bueno	16 - 20	8	2,61%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

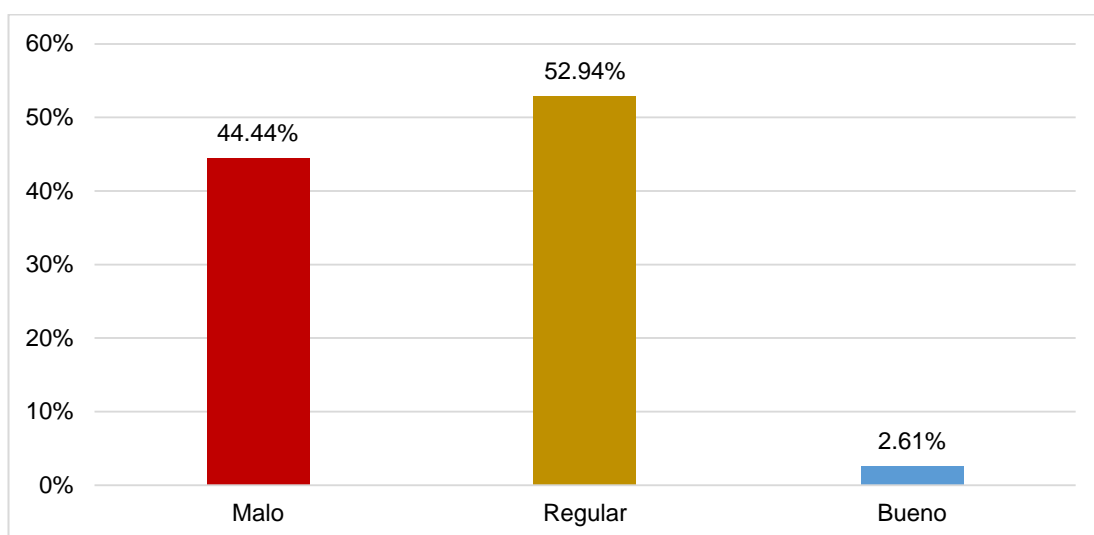


Figura 10 Gráfico de barras para la dimensión “Beneficios laborales y remunerativos”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 24 y la figura 10, el 44,44% del personal encuestado calificó con un nivel malo de beneficios laborales y remunerativos, mientras que el 52,94% calificó un nivel regular, y el 2,61% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Política administrativa”

Tabla 25

Resultados descriptivos de la dimensión “Política administrativa”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5 - 11	95	31,05%
Regular	12 - 18	195	63,73%
Bueno	19 - 25	16	5,23%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

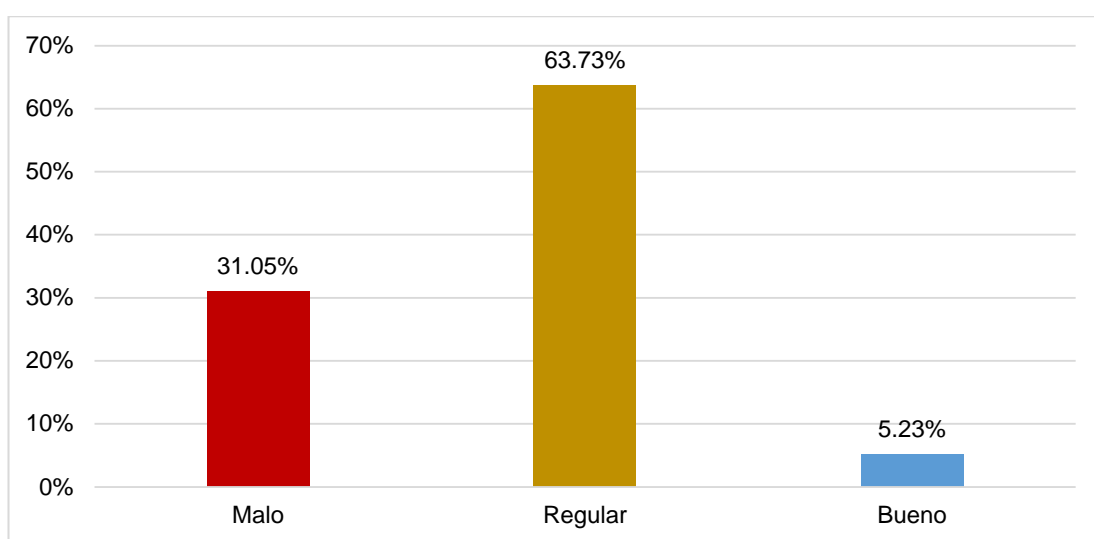


Figura 11 Gráfico de barras para la dimensión “Política administrativa”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 25 y la figura 11, el 31,05% del personal encuestado calificó con un nivel malo de política administrativa, mientras que el 63,73% calificó con un nivel regular, y el 5,23% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Relaciones sociales”

Tabla 26

Resultados descriptivos de la dimensión “Relaciones sociales”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	4 - 9	3	0,98%
Regular	10 - 15	274	89,54%
Bueno	16 - 20	29	9,48%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

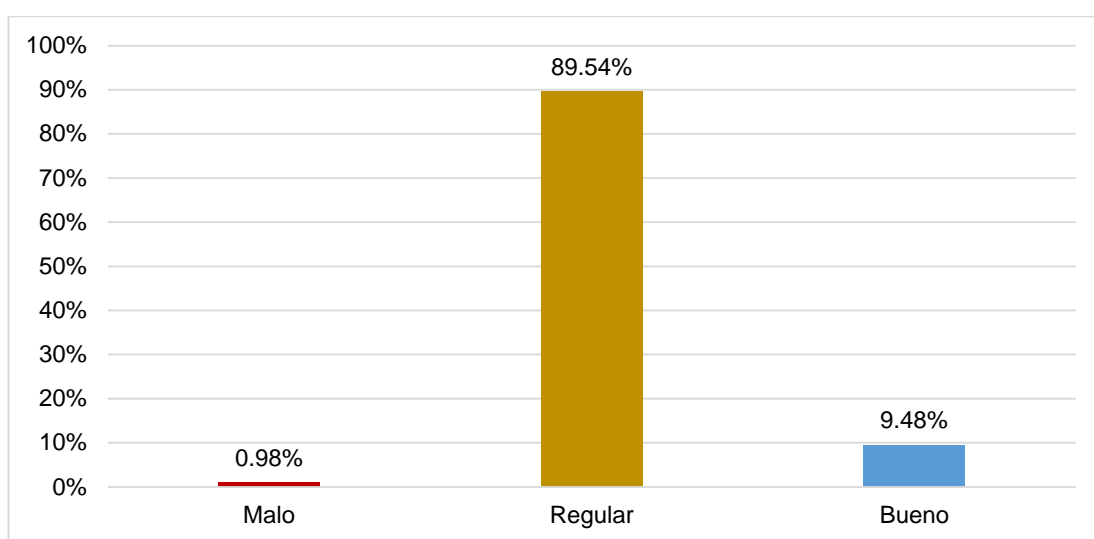


Figura 12 Gráfico de barras para la dimensión “Relaciones sociales”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 26 y la figura 12, el 0,98% del personal encuestado calificó con un nivel malo de relaciones sociales, mientras que el 89,54% calificó con un nivel regular, y el 9,48% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Desarrollo personal”

Tabla 27

Resultados descriptivos de la dimensión “Desarrollo personal”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	6 - 14	11	3,59%
Regular	15 - 22	83	27,12%
Bueno	23 - 30	212	69,28%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

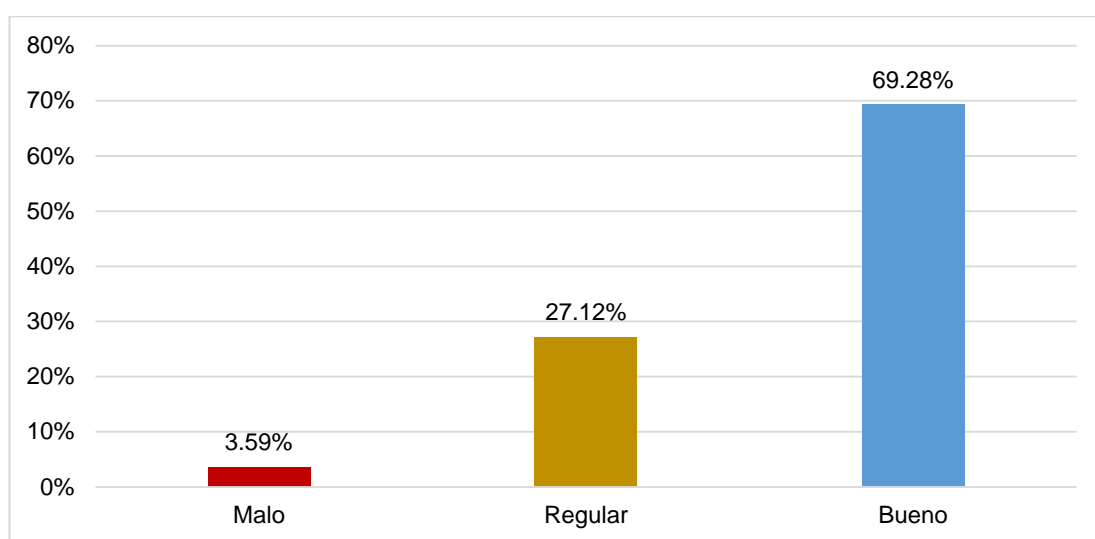


Figura 13 Gráfico de barras para la dimensión “Desarrollo personal”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 27 y la figura 13, el 3,59% del personal encuestado calificó con un nivel malo de desarrollo personal, mientras que el 27,12% calificó con un nivel regular, y el 69,28% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Desempeño de tareas”

Tabla 28

Resultados descriptivos de la dimensión “Desempeño de tareas”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	6 - 14	1	0,33%
Regular	15 - 22	272	88,89%
Bueno	23 - 30	33	10,78%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

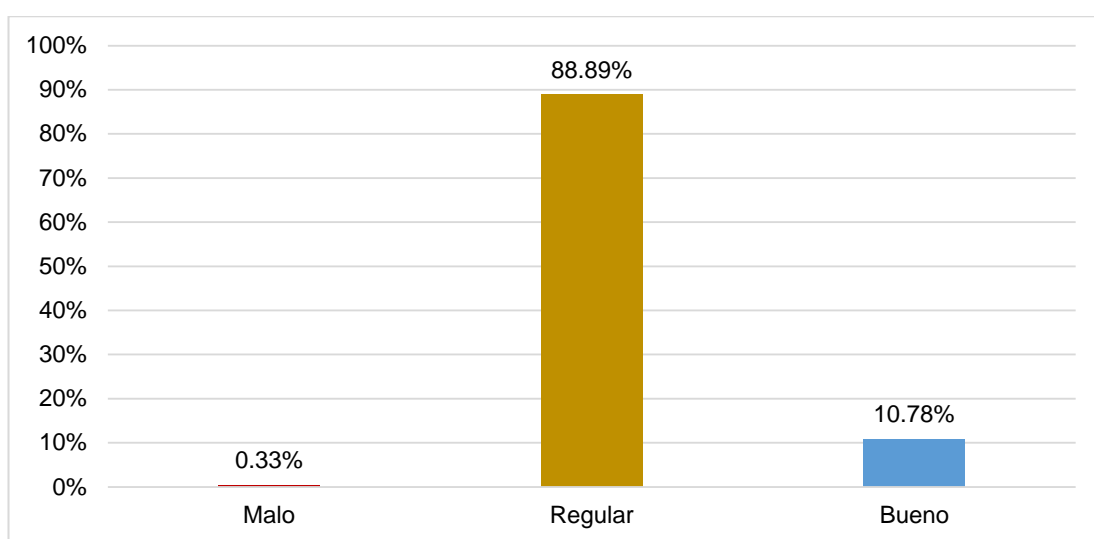


Figura 14 Gráfico de barras para la dimensión “Desempeño de tareas”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 28 y la figura 14, el 0,33% del personal encuestado calificó con un nivel malo de desempeño de tareas, mientras que el 88,89% calificó con un nivel regular, y el 10,78% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Relación con la autoridad”

Tabla 29

Resultados descriptivos de la dimensión “Relación con la autoridad”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	6 - 14	1	0,33%
Regular	15 - 22	244	79,74%
Bueno	23 - 30	61	19,93%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

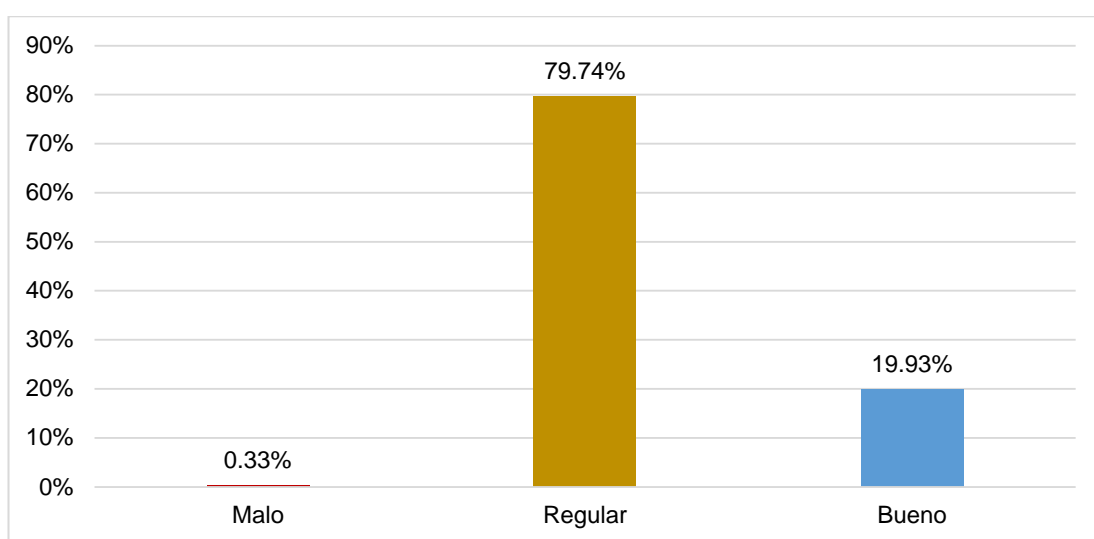


Figura 15 Gráfico de barras para la dimensión “Relación con la autoridad”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 29 la figura 15, el 0,33% del personal encuestado calificó con un nivel malo de relación con la autoridad, mientras que el 79,74% calificó con un nivel regular, y el 19,93% calificó con un nivel bueno.

3.3 Resultados descriptivos de la variable “Cultura organizacional”

Variable “Cultura organizacional”

Tabla 30

Resultados descriptivos de la variable “Cultura organizacional”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	23 - 53	10	3,27%
Regular	54 - 84	183	59,80%
Bueno	85 - 115	113	36,93%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

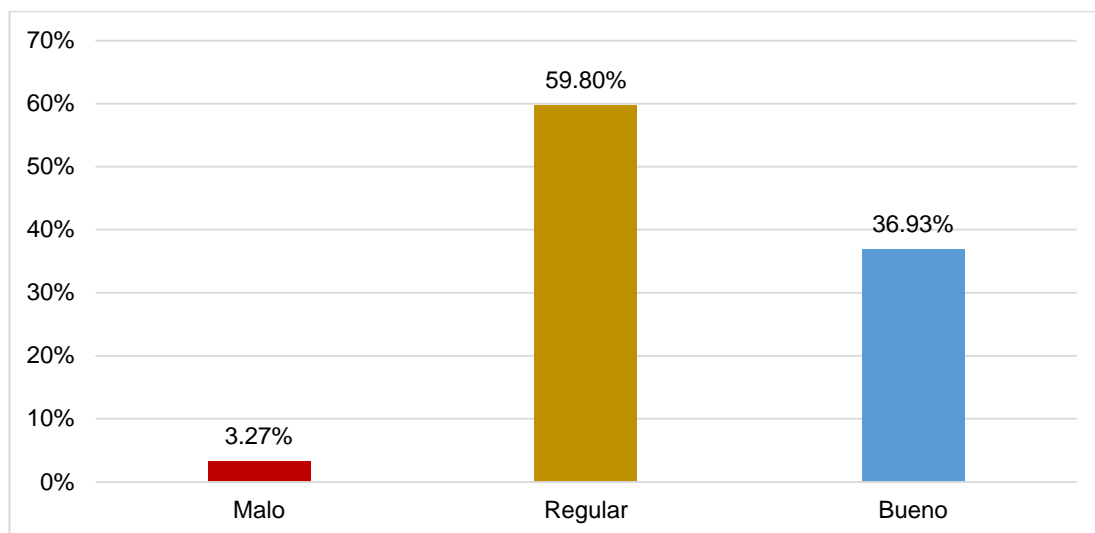


Figura 16 Gráfico de barras para la variable “Cultura organizacional”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 30 y la figura 16, el 3,27% del personal encuestado calificó con un nivel malo de cultura organizacional, mientras que el 59,80% calificó con un nivel regular, y el 36,93% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Identidad”

Tabla 31

Resultados descriptivos de la dimensión “Identidad”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	6 - 14	0	0,00%
Regular	15 - 22	99	32,35%
Bueno	23 - 30	207	67,65%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

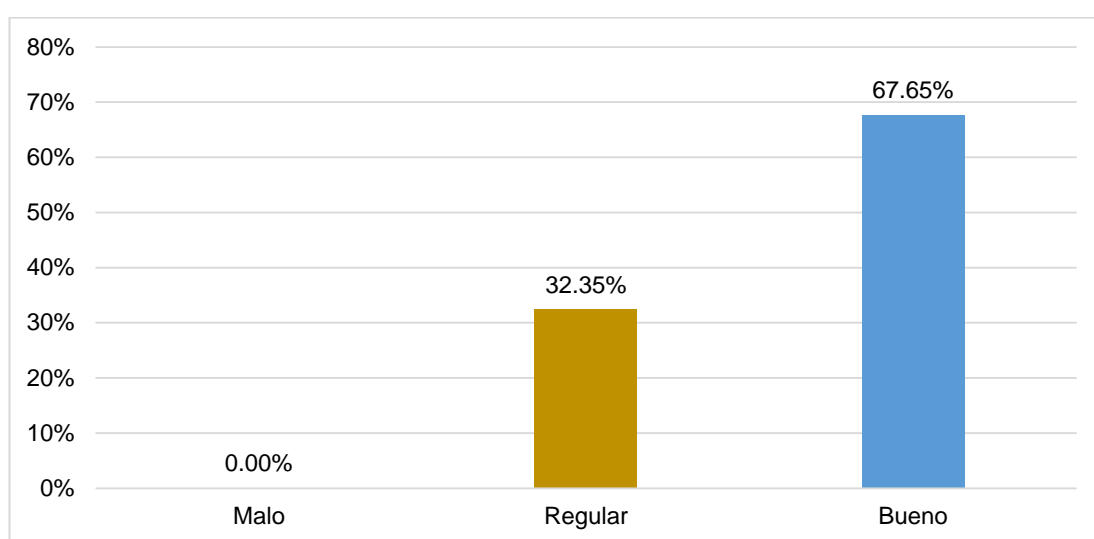


Figura 17 Gráfico de barras para la dimensión “Identidad”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 31 y la figura 17, el 32,35% del personal encuestado calificó con un nivel regular de identidad, mientras que el 67,65% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Normas”

Tabla 32

Resultados descriptivos de la dimensión “Normas”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	2 - 4	0	0,00%
Regular	5 - 7	154	50,33%
Bueno	8 - 10	152	49,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

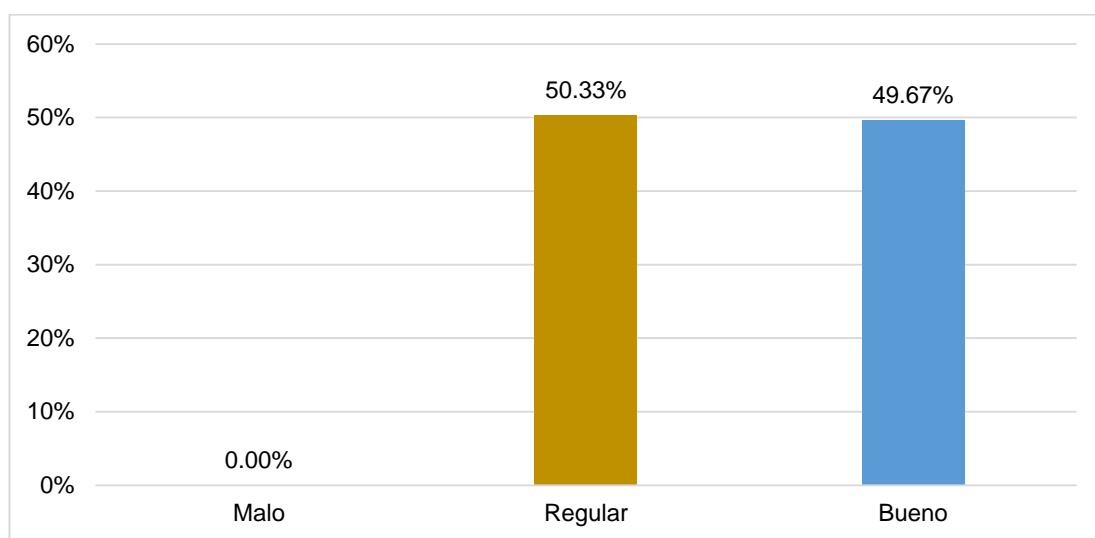


Figura 18 Gráfico de barras para la dimensión “Normas”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 32 y la figura 18, el 50,33% del personal encuestado calificó con un nivel regular de normas, mientras que el 49,67% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Valores”

Tabla 33

Resultados descriptivos de la dimensión “Valores”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	4 - 9	27	8,82%
Regular	10 - 15	146	47,71%
Bueno	16 - 20	133	43,46%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

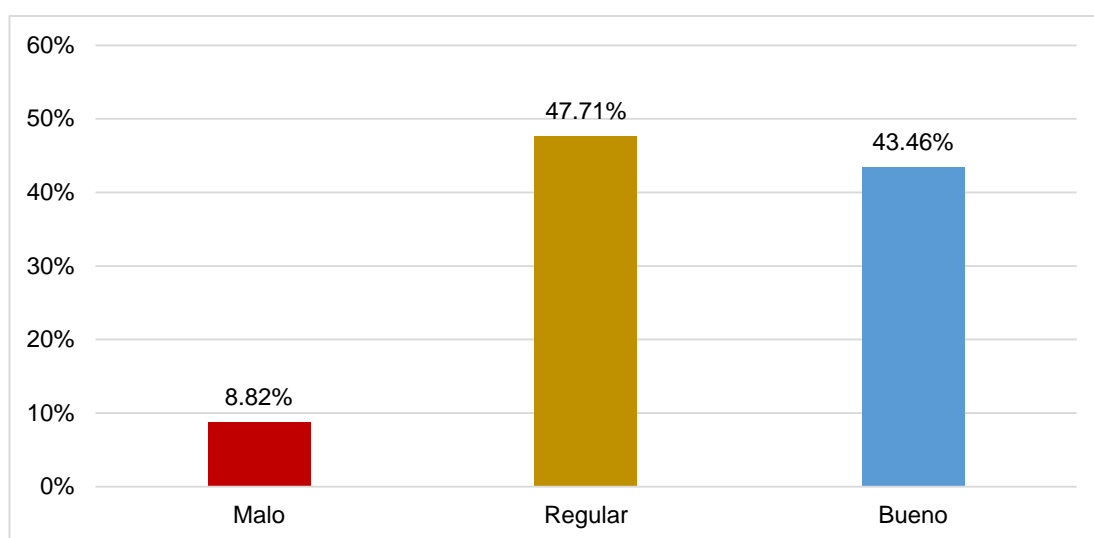


Figura 19 Gráfico de barras para la dimensión “Valores”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 33 y la figura 19, el 8,82% del personal encuestado calificó con un nivel bajo de valores, mientras que el 47,71% calificó con un nivel regular, y el 43,46% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Incentivos”

Tabla 34

Resultados descriptivos de la dimensión “Incentivos”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	4 - 9	115	37,58%
Regular	10 - 15	185	60,46%
Bueno	16 - 20	6	1,96%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

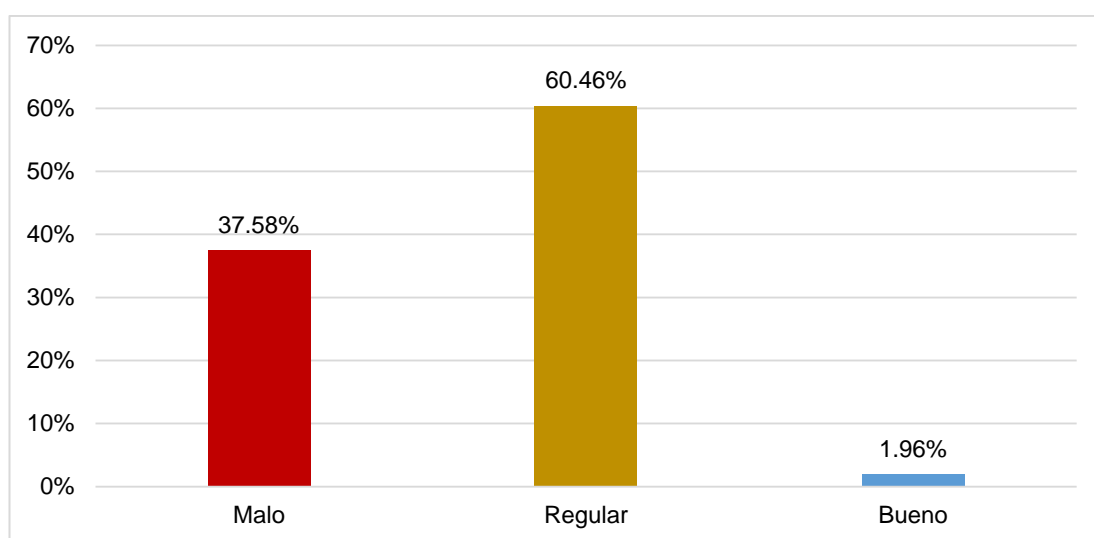


Figura 20 Gráfico de barras para la dimensión “Incentivos”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 34 y la figura 20, el 37,58% del personal encuestado calificó con un nivel bajo de incentivos, mientras que el 60,46% calificó con un nivel regular, y el 1,96% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Capacidades directivas”

Tabla 35

Resultados descriptivos de la dimensión “Capacidades directivas”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	4 - 9	47	15,36%
Regular	10 - 15	243	79,41%
Bueno	16 - 20	16	5,23%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

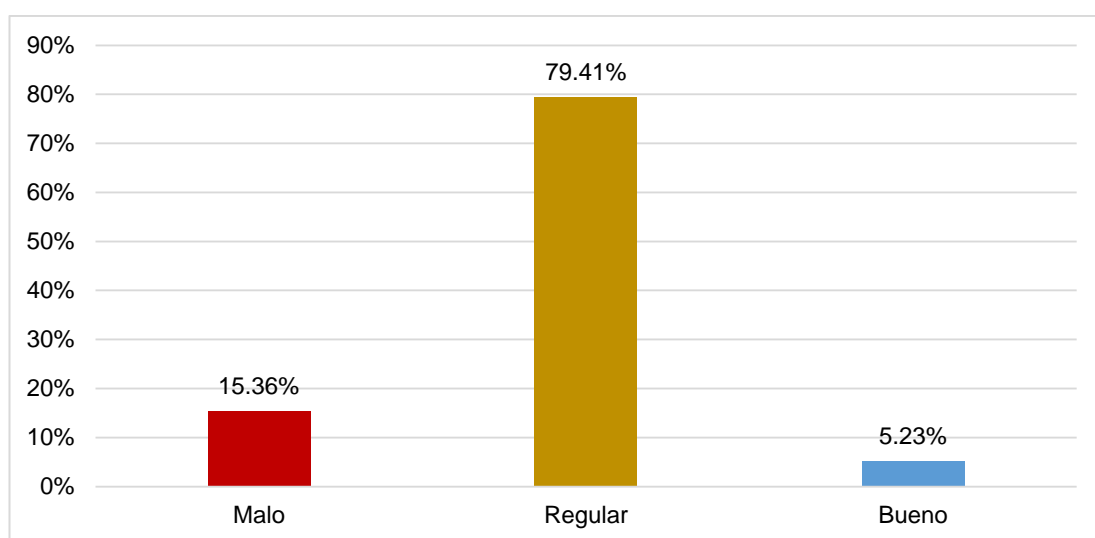


Figura 21 Gráfico de barras para la dimensión “Capacidades directivas”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 35 y la figura 21, el 15,36% del personal encuestado calificó con un nivel bajo de capacidades directivas, mientras que el 79,41% calificó con un nivel regular, y el 5,23% calificó con un nivel bueno.

Dimensión “Contribución personal”

Tabla 36

Resultados descriptivos de la dimensión “Contribución personal”

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Malo	3 - 7	5	1,63%
Regular	8 - 11	133	43,46%
Bueno	12 - 15	168	54,90%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

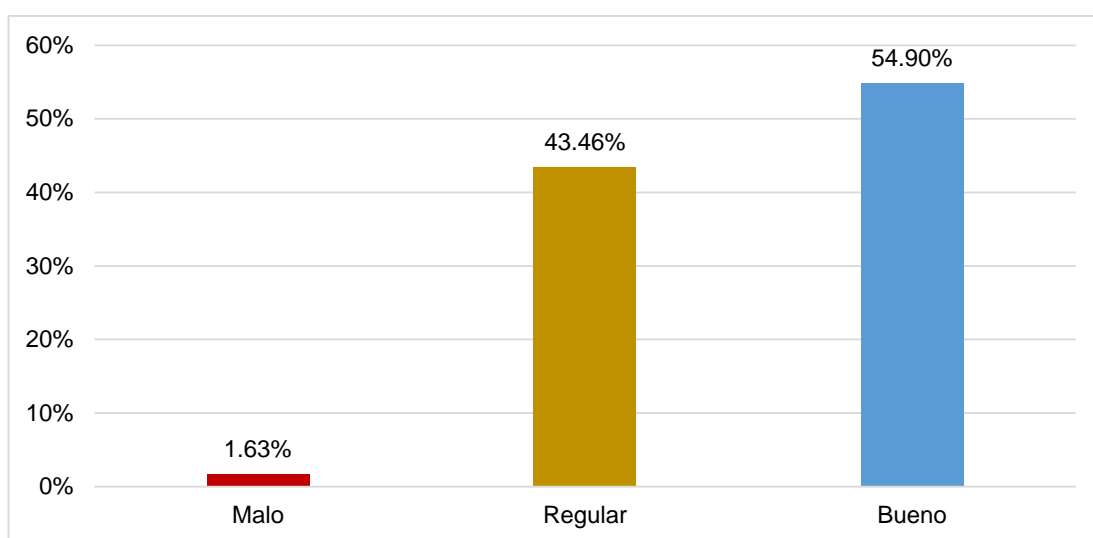


Figura 22 Gráfico de barras para la dimensión “Contribución personal”

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 36 y la figura 22, el 1,63% del personal encuestado calificó con un nivel bajo de contribución personal, mientras que el 43,46% calificó con un nivel regular, y el 54,90% calificó con un nivel bueno.

3.4 Prueba de la hipótesis general

Se optó por seleccionar una prueba estadística de correlación, en base a los tipos de variables, que fueron las siguientes:

- Variable 01: Clima organizacional: Variable cuantitativa
- Variable 02: Satisfacción laboral: Variable cuantitativa
- Variable 03: Cultura organizacional: Variable cuantitativa

Debido a que todas las variables fueron de tipo cuantitativo, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra estuvo conformada por más de 50 personas; además, se consideró un valor de error inferior al 5% (0,05) para determinar cumplir una distribución significativamente distinta a la normal y aplicar pruebas no paramétricas. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 37

Resultados de la prueba de normalidad de las variables de estudio

Variable	Error calculado	Resultado
Variable 01 Clima organizacional	P<0.05	Distribuciones significativamente distintas a la normal.
Variable 02 Satisfacción laboral	P<0.05	
Variable 03 Cultura organizacional	0,001242	

Como se puede apreciar en la tabla 37, las tres variables cumplieron distribuciones significativamente distintas a la normal, por lo que fue necesario aplicar pruebas no paramétricas; es así que se decidió optar por la Prueba de correlación de Spearman, considerando un margen de error inferior al 5% (0,05) para afirmar la existencia de correlación. Esta evaluación se llevó a cabo tomando en cuenta los siguientes criterios respecto al coeficiente de correlación calculado:

Resultados de la prueba de hipótesis general

Se pretendió demostrar si existe una relación significativa entre el clima organizacional, satisfacción laboral y cultura organizacional del personal docente y administrativo de la Institución privada de Educación Tecnológica Superior en Lima para el año académico 2017.

Tabla 38

Relación entre las variables Clima Organizacional, Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.

			Clima Organizacional	Cultura Organizacional	Satisfacción Laboral
RHO Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1.00**	0,336596**	0,148732*
		Sig (lateral)	P<0.05	P<0.05	P<0.05
		N	306	306	306
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	0,336596**	1.00	0,275335**
		Sig (lateral)	P<0.05	P<0.05	<0.05
		N	306	306	306
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	0,148732*	0,275335**	1.00
		Sig (lateral)	P<0.05	<0.05	P<0.05
		N	306	306	306

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 38, se puede apreciar lo siguiente:

- Entre las variables “Clima organizacional” y “Satisfacción laboral”, el error calculado ($P < 0.05$), evidencia la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación calculado (0,148732) demuestra que esta correlación es positiva y significativa.
- Entre las variables “Clima organizacional” y “Cultura organizacional”, el error calculado ($P < 0.05$), evidencia la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación calculado (0,336596) demuestra que esta correlación es positiva y altamente significativa.
- Entre las variables “Satisfacción laboral” y “Cultura organizacional”, el error calculado ($P < 0.05$), evidencia la existencia de correlación. Por otro lado, el coeficiente de correlación calculado (0,275335) demuestra que esta correlación es positiva y altamente significativa.

3.5 Prueba de la primera hipótesis específica

Se optó por seleccionar una prueba estadística de correlación, en base a los tipos de dimensiones, que fueron las siguientes:

Autorrealización: Dimensión cuantitativa.

Involucramiento laboral: Dimensión cuantitativa.

Supervisión: Dimensión cuantitativa.

Comunicación: Dimensión cuantitativa.

Condiciones laborales: Dimensión cuantitativa.

Condiciones físicas y materiales: Dimensión cuantitativa.

Beneficios laborales y remunerativos: Dimensión cuantitativa.

Política administrativa: Dimensión cuantitativa.

Relaciones sociales: Dimensión cuantitativa.

Desarrollo personal: Dimensión cuantitativa.

Desempeño de tareas: Dimensión cuantitativa.

Relación con la autoridad: Dimensión cuantitativa.

Identidad: Dimensión cuantitativa.

Normas: Dimensión cuantitativa.

Valores: Dimensión cuantitativa.

Incentivos: Dimensión cuantitativa.

Capacidades directivas: Dimensión cuantitativa.

Contribución personal: Dimensión cuantitativa.

Debido a que todas las dimensiones fueron de tipo cuantitativo, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, ya que la muestra estuvo conformada por más de 50 personas; además, se consideró un valor de error inferior al 5% (0,05) para determinar cumplir una distribución significativamente distinta a la normal y aplicar pruebas no paramétricas. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 39*Resultados de la prueba de normalidad de las dimensiones de estudio*

Dimensión	Error calculado	Resultado
Autorrealización	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Involucramiento laboral	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Supervisión	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Comunicación	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Condiciones laborales	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Condiciones físicas y materiales	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Beneficios laborales y remunerativos	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Política administrativa	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Relaciones sociales	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Desarrollo personal	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Desempeño de tareas	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Relación con la autoridad	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Identidad	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Normas	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Valores	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Incentivos	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Capacidades directivas	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.
Contribución personal	P<0.05	Distribución significativamente distinta a la normal.

Como se puede apreciar en la tabla 39, todas las dimensiones cumplieron distribuciones significativamente distintas a la normal, por lo que fue necesario aplicar pruebas no paramétricas; es así que se decidió optar por la Prueba de Correlación de Spearman, considerando un margen de error inferior al 5% (0,05) para afirmar la existencia de correlación. Esta evaluación se llevó a cabo tomando en cuenta los siguientes criterios respecto al coeficiente de correlación calculado:

Resultados de la prueba de la primera hipótesis específica

Se pretendió demostrar si existe relación significativa entre cada una de las dimensiones de las variables clima organizacional, cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes y administrativos de una Institución Educativa Privada Técnica Superior.

Tabla 40

Relación entre las dimensiones de las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

		Satisfacción laboral							
		Ben lab rem	Polit adm	Rel soc	Des pers	Desem tareas	Rel aut	Condic físico materiales	
Rho de Spearman	Autorr	Coeficiente de correlación	0.112	-,117*	0.03	0.087	0.074	,134*	,135*
		Sig. (bilateral)	0.05	0.041	0.6	0.129	0.197	0.02	0.0179347
		N	306	306	306	306	306	306	306
	Involuc laboral	Coeficiente de correlación	0.071	-,181**	0.02	,210**	,219**	,137*	,128*
		Sig. (bilateral)	0.216	0.001	0.72	0	0	0.02	0.0248216
		N	306	306	306	306	306	306	306
	Superv	Coeficiente de correlación	0.06	-0.107	0.05	,181**	0.084	,197**	,293**
		Sig. (bilateral)	0.293	0.061	0.36	0.001	0.144	0	1.85E-07
		N	306	306	306	306	306	306	306
	Comunic	Coeficiente de correlación	,209**	-0.096	-0.06	,120*	,233**	,160**	0.0562445
		Sig. (bilateral)	0	0.095	0.32	0.036	0	0.01	0.3267764
		N	306	306	306	306	306	306	306
	Condic laborales	Coeficiente de correlación	,242**	-,195**	-0.01	0.107	,189**	,131*	,134*
		Sig. (bilateral)	0	0.001	0.87	0.062	0.001	0.02	0.0193456
		N	306	306	306	306	306	306	306

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 40, se puede apreciar lo siguiente:

- Entre la dimensión “Autorrealización”, con las dimensiones de Satisfacción Laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Política administrativa, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Autorrealización con estas tres dimensiones; asimismo, Autorrealización

con Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales presenta una relación positiva significativa; mientras que Autorrealización y Política Administrativa presenta una relación significativa inversa. Mientras que el error calculado ($P > 0.05$) entre Autorrealización y el resto de las dimensiones de Satisfacción Laboral, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.

- Entre la dimensión “Involucramiento Laboral”, con las dimensiones de satisfacción laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Política administrativa, Desarrollo personal, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Involucramiento Laboral con estas cinco variables; asimismo, Involucramiento Laboral con Desarrollo personal y Desempeño de tareas presenta una relación positiva y altamente significativa; mientras que Involucramiento Laboral con Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales presenta una relación significativa; por último, Involucramiento Laboral presente una relación significativa inversa con Política administrativa. Por otro lado, el error calculado ($P > 0.05$) entre Involucramiento Laboral y el resto de las dimensiones de Satisfacción Laboral, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.

- Entre la dimensión “Supervisión”, con las dimensiones de satisfacción laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Desarrollo personal, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Supervisión con estas tres variables; asimismo, Supervisión con Desarrollo personal, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales presenta una relación positiva y altamente significativa. Por otro lado, el error calculado ($P > 0.05$) entre Supervisión y el resto de las dimensiones de Satisfacción Laboral, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.
- Entre la dimensión “Comunicación”, con las dimensiones de satisfacción laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Beneficios laborales y remunerativos, Desarrollo personal, Desempeño de tareas y Relación con la autoridad; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Comunicación con estas cuatro variables. Asimismo, Comunicación con Beneficios laborales y remunerativos, Desempeño de tareas y Relación con la autoridad presenta una relación positiva y altamente significativa; mientras que con desarrollo personal presenta una relación positiva y significativa. Por otro lado, el error calculado ($P > 0.05$) entre Comunicación

y el resto de las dimensiones de Satisfacción Laboral, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.

- Entre la dimensión “Condiciones laborales”, con las dimensiones de satisfacción laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas relación con la autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Beneficios laborales y remunerativos, Política administrativa, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Condiciones laborales con estas cinco variables. Asimismo, Condiciones laborales con Beneficios laborales y remunerativos y Desempeño de tareas tienen una relación positiva y altamente significativa; con respecto a Política administrativa presenta una relación negativa y altamente significativa, y con Relación con la autoridad presenta una relación positiva y significativa. Por otro lado, el error calculado ($P > 0.05$) entre Condiciones laborales y el resto de las dimensiones de Satisfacción Laboral, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.

Tabla 41

Relación entre las dimensiones de las variables Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.

		Satisfacción laboral							
		Ben lab rem	Polit adm	Rel soc	Des pers	Desem tareas	Rel aut	Condic físico materiales	
Rho de Spearman	Ident	Coeficiente de correlación	,214**	-0.095	0.064	,169**	,198**	,213**	,192**
		Sig. (bilateral)	0	0.096	0.265	0.003	0	0	0.000735
		N	306	306	306	306	306	306	306
	Normas	Coeficiente de correlación	,127*	-0.034	0.043	,128*	0.04	0.11	,213**
		Sig. (bilateral)	0.027	0.552	0.448	0.026	0.489	0.05	0.0001697
		N	306	306	306	306	306	306	306
	Valores	Coeficiente de correlación	,228**	-,171**	,157**	0.105	,134*	,273**	,337**
		Sig. (bilateral)	0	0.003	0.006	0.066	0.019	0	1.47E-09
		N	306	306	306	306	306	306	306
	Incentiv	Coeficiente de correlación	,231**	-0.077	,121*	0.076	,143*	,276**	,289**
		Sig. (bilateral)	0	0.18	0.035	0.187	0.012	0	2.69E-07
		N	306	306	306	306	306	306	306
	Capac direct	Coeficiente de correlación	,221**	-0.096	0.05	0.087	,114*	,221**	,245**
		Sig. (bilateral)	0	0.092	0.379	0.13	0.046	0	1.52E-05
		N	306	306	306	306	306	306	306
	Contrib Pers	Coeficiente de correlación	,212**	-0.017	,132*	,205**	,284**	,328**	,195**
		Sig. (bilateral)	0	0.768	0.021	0	0	0	0.0006066
		N	306	306	306	306	306	306	306

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 41, se puede apreciar lo siguiente:

- Entre la dimensión “Identidad”, con las dimensiones de Satisfacción Laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones beneficios laborales y

remunerativos, Desarrollo personal, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Identidad con estas cinco dimensiones; asimismo, Identidad presenta con estas cinco dimensiones una relación positiva y altamente significativa. Mientras que, el error calculado ($P > 0.05$) entre Identidad y las dimensiones Política administrativa y Relaciones sociales, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.

- Entre la dimensión “Normas”, con las dimensiones de Satisfacción Laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Beneficios laborales y remunerativos, Desarrollo personal y condiciones físicas materiales; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Normas con estas tres dimensiones; asimismo, Normas presenta con estas tres dimensiones una relación positiva y significativa (Beneficios laborales y remunerativos y Desarrollo personal) y positiva y altamente significativa con condiciones físico materiales. Mientras que, el error calculado ($P > 0.05$) entre Normas y las dimensiones Política administrativa, Relaciones sociales, Desempeño de tareas y Relación con la autoridad, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.
- Entre la dimensión “Valores”, con las dimensiones de Satisfacción Laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la

autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Beneficios laborales y remunerativos, Política administrativa, Relaciones sociales, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Valores con estas seis dimensiones; asimismo, Valores presenta relación positiva y altamente significativa con Beneficios laborales y remunerativos, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y condiciones físico materiales; relación altamente significativa y negativa con Política administrativa, y relación positiva y significativa con Relaciones sociales. Mientras que, el error calculado ($P > 0.05$) entre Valores y la dimensión Relaciones sociales, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.

- Entre la dimensión “Incentivos”, con las dimensiones de Satisfacción Laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Beneficios laborales y remunerativos, Relaciones sociales, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Incentivos con estas cinco dimensiones; asimismo, Incentivos presenta relación altamente significativa y positiva con Beneficios laborales, Relación con la autoridad y condiciones físico materiales; respecto a las dimensiones Relaciones sociales y Desempeño de tareas presenta una relación positiva y significativa. Mientras que, el error calculado ($P > 0.05$) entre Incentivos y las dimensiones Política

administrativa y Desarrollo personal, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.

- Entre la dimensión “Capacidades directivas”, con las dimensiones de Satisfacción Laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Beneficios laborales y remunerativos, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Capacidades directivas con estas cuatro dimensiones; asimismo, Capacidades directivas presenta relación altamente significativa y positiva con Beneficios laborales, Relación con la autoridad y condiciones físico materiales; respecto a la dimensión Desempeño de tareas presenta una relación positiva y significativa. Mientras que, el error calculado ($P > 0.05$) entre Capacidades directivas y las dimensiones Política administrativa, Relaciones sociales y Desarrollo personal, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.
- Entre la dimensión “Contribución personal”, con las dimensiones de Satisfacción Laboral (beneficios laborales y remunerativos, política administrativa, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas, relación con la autoridad y condiciones físicas materiales), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Beneficios laborales y remunerativos, Relaciones sociales, Desarrollo personal, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y Condiciones físicas materiales; por

lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Contribución personal con estas seis dimensiones; asimismo, Contribución personal presenta relación altamente significativa y positiva con Beneficios laborales y remunerativos, Desarrollo personal, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y condiciones físico materiales; con la dimensión Relaciones sociales, presenta una relación positiva y significativa. Mientras que, el error calculado ($P > 0.05$) entre Contribución personal y la dimensión Política administrativa, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.

Tabla 42

Relación entre las dimensiones de las variables Clima Organizacional y Cultura Organizacional.

		Cultura Organizacional							
		Ident	Norma	Valor	Incent	Cap direct	Contr pers		
Rho de Spearman	Clima Organizacional	Autorr	Coefficiente de correlación	,174**	0.085	,262**	,243**	,244**	,141**
		Sig. (bilateral)	0.002	0.139	0.000	0.000	0.000	0.013	
		N	306	306	306	306	306	306	
	Invol laboral	Coefficiente de correlación	,258**	0.033	,283**	,214**	,280**	,234**	
		Sig. (bilateral)	0.000	0.569	0.000	0.000	0.000	0.000	
		N	306	306	306	306	306	306	
	Super v	Coefficiente de correlación	,125*	,176**	,271**	,193**	,188**	,169**	
		Sig. (bilateral)	0.029	0.002	0.000	0.001	0.001	0.003	
		N	306	306	306	306	306	306	
	Com	Coefficiente de correlación	,261**	0.063	,268**	,283**	,274**	,244**	
		Sig. (bilateral)	0.000	0.270	0.000	0.000	0.000	0.000	
		N	306	306	306	306	306	306	
	Cond laboral	Coefficiente de correlación	,335**	0.082	,401**	,376**	,400**	,278**	
		Sig. (bilateral)	0.000	0.154	0.000	0.000	0.000	0.000	
		N	306	306	306	306	306	306	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 42, se puede apreciar lo siguiente:

- Entre la dimensión “Autorrealización”, con las dimensiones de Cultura Organizacional (identidad, normas, valores, incentivos, capacidades directivas y contribución personal), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Identidad, Valores, Incentivos, Capacidades directivas y Contribución personal; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Autorrealización con estas cinco dimensiones; asimismo, Autorrealización tiene relación positiva y altamente significativa con estas cinco variables, menos con contribución personal que la relación es positiva y significativa. Por otro lado, el error calculado ($P > 0.05$) entre Autorrealización y normas, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.
- Entre la dimensión “Involucramiento Laboral”, con las dimensiones de Cultura Organizacional (identidad, normas, valores, incentivos, capacidades directivas y contribución personal), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Identidad, Valores, Incentivos, Capacidades directivas y Contribución personal; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Involucramiento Laboral con estas cinco dimensiones; asimismo, Involucramiento Laboral tiene relación positiva y altamente significativa con estas cinco variables. Por otro lado, el error calculado ($P > 0.05$) entre Involucramiento Laboral y Normas, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.

- Entre la dimensión “Supervisión”, con las dimensiones de Cultura Organizacional (identidad, normas, valores, incentivos, capacidades directivas y contribución personal), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con todas las dimensiones de Cultura organizacional; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Supervisión con estas seis dimensiones; asimismo, la relación es positiva y altamente significativa con Normas, Valores, Incentivos, Capacidades directivas y Contribución personal; con la dimensión Identidad, la relación es positiva y significativa.
- Entre la dimensión “Comunicación”, con las dimensiones de Cultura Organizacional (identidad, normas, valores, incentivos, capacidades directivas y contribución personal), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Identidad, Valores, Incentivos, Capacidades directivas y Contribución personal; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Comunicación con estas cinco dimensiones; asimismo, dicha relación es positiva y altamente significativa. Por otro lado, el error calculado ($P > 0.05$) entre Comunicación y Normas, lleva a aceptar la hipótesis nula; por ende, no hay relación.
- Entre la dimensión “Condiciones laborales”, con las dimensiones de Cultura Organizacional (identidad, normas, valores, incentivos, capacidades directivas y contribución personal), el error calculado ($p < 0.05$), lo presenta con las dimensiones Identidad, Valores, Incentivos, Capacidades directivas y Contribución personal; por lo

tanto, se rechaza la hipótesis nula entre la relación de Condiciones laborales con estas cinco dimensiones; asimismo, la relación es positiva y altamente significativa. Por otro lado, Condiciones laborales y Normas presenta un error calculado ($P > 0.05$), aceptando la hipótesis nula; por ende, no hay relación.

3.6 Prueba de la segunda hipótesis específica

Se optó por seleccionar una prueba estadística de comparación, en base a los tipos de variables, que fueron las siguientes:

- Variable 01: Clima organizacional: Variable cuantitativa de distribución significativamente distinta a la normal
- Variable 02: Satisfacción laboral: Variable cuantitativa de distribución significativamente distinta a la normal
- Variable 03: Cultura organizacional: Variable cuantitativa de distribución significativamente distinta a la normal

Debido a que todas las variables fueron de tipo cuantitativo y de distribución significativamente distinta a la normal, se optó por aplicar la Prueba Estadística No Paramétrica U Mann Whitney, considerando un margen de error inferior al 5% (0,05) para afirmar la existencia de diferencias significativas.

Resultados de la prueba de la segunda hipótesis específica

Existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, clima organizacional y cultura organizacional entre docentes y administrativos.

Tabla 43

Resultados de la Prueba U Mann Whitney para la segunda hipótesis específica

Variables evaluadas	Resultados
Variable 01: Clima organizacional	Error calculado: 0,056548 Media del personal docente: 158,95 (nivel regular) Media del personal administrativo: 166,32 (nivel regular)
Variable 02: Satisfacción laboral	Error calculado: 0,463728 Media del personal docente: 118,74 (nivel regular) Media del personal administrativo: 119,91 (nivel regular)
Variable 03: Cultura organizacional	Error calculado: $P < 0.05$ Media del personal docente: 75,40 (nivel regular) Media del personal administrativo: 85,09 (nivel bueno)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 43, se puede apreciar lo siguiente:

- En el caso de la variable “Clima organizacional”, el error calculado (0,056548) fue superior al establecido (0,05), por lo que se afirma que no

existen diferencias significativas entre el personal docente y administrativo. De hecho, ambos grupos calificaron un nivel regular.

- En el caso de la variable “Satisfacción laboral”, el error calculado (0,463728) fue superior al establecido (0,05), por lo que se afirma que no existen diferencias significativas entre el personal docente y administrativo. De hecho, ambos grupos calificaron un nivel regular.
- En el caso de la variable “Cultura organizacional”, el error calculado ($P < 0.05$) fue inferior al establecido (0,05), por lo que se afirma que si existen diferencias significativas entre el personal docente y administrativo. De hecho, el personal docente calificó un nivel regular, mientras que el personal administrativo calificó un nivel bueno.

3.7 Prueba de la tercera hipótesis específica

Se optó por seleccionar una prueba estadística de comparación, en base a los tipos de variables, que fueron las siguientes:

- Variable 01: Clima organizacional: Variable cuantitativa de distribución significativamente distinta a la normal.
- Variable 02: Satisfacción laboral: Variable cuantitativa de distribución significativamente distinta a la normal.
- Variable 03: Cultura organizacional: Variable cuantitativa de distribución significativamente distinta a la normal.

Debido a que todas las variables fueron de tipo cuantitativo y de distribución significativamente distinta a la normal, se optó por aplicar la Prueba Estadística No Paramétrica U Mann Whitney, para los casos de dos grupos (sexo), y la Prueba Estadística H Kruskal-Wallis para los casos de más de dos grupos (grupo ocupacional y edad), considerando un margen de error inferior al 5% (0,05) para afirmar la existencia de diferencias significativas.

Resultados de la prueba de la tercera hipótesis específica

Existen diferencias entre los niveles de satisfacción laboral, clima organizacional y cultura organizacional en función al sexo, grupo ocupacional y edad.

Tabla 44

Resultados de las prueba U Mann Whitney y H Kruskal-Wallis para la tercera hipótesis específica

Variabes evaluadas	Comparación de sexos	Comparación de grupos ocupacionales	Comparación de edades
Variable 01: Clima organizacional	Error calculado: 0,331011	Error calculado: 0,022436	Error calculado: 0,130289
	Media de los varones: 163,99 (nivel regular)	Media del personal contratado a tiempo parcial 153,48 (nivel regular)	Media del personal con edades entre 20 y 30 años 156,79 (nivel regular)
	Media de las mujeres: 160,52 (nivel regular)	Media del personal con contrato sujeto a modalidad 161,19 (nivel regular)	Media del personal con edades entre 31 y 45 años 162,16 (nivel regular)
		Media del personal con contrato indeterminado 164,72 (nivel regular)	Media del personal con edades a partir de 46 años 164,07 (nivel regular)
Variable 02: Satisfacción laboral	Error calculado: 0,867512	Error calculado: 0,425858	Error calculado: 0,043796
	Media de los varones: 118,98 (nivel regular)	Media del personal contratado a tiempo parcial 119,98 (nivel regular)	Media del personal con edades entre 20 y 30 años 117,23 (nivel regular)
	Media de las mujeres: 119,54 (nivel regular)	Media del personal con contrato sujeto a modalidad 119,47 (nivel regular)	Media del personal con edades entre 31 y 45 años 119,30 (nivel regular)
		Media del personal con contrato indeterminado 119,01 (nivel regular)	Media del personal con edades a partir de 46 años 119,87 (nivel regular)
Variable 03: Cultura organizacional	Error calculado: 0,803962	Error calculado: 0,000978	Error calculado: 0,011409
	Media de los varones: 79,80 (nivel regular)	Media del personal contratado a tiempo parcial 75,80 (nivel regular)	Media del personal con edades entre 20 y 30 años 78,74 (nivel regular)
	Media de las mujeres: 79,67 (nivel regular)	Media del personal con contrato sujeto a modalidad 78,32 (nivel regular)	Media del personal con edades entre 31 y 45 años 78,15 (nivel regular)
		Media del personal con contrato indeterminado 81,22 (nivel regular)	Media del personal con edades a partir de 46 años 81,56 (nivel regular)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la tabla 44, se puede apreciar lo siguiente:

Comparación por sexos

- En el caso de la variable “Clima organizacional”, el error calculado (0,331011) fue superior al establecido (0,05), por lo que se afirma que no existen diferencias significativas entre varones y mujeres. De hecho, ambos grupos calificaron un nivel regular.
- En el caso de la variable “Satisfacción laboral”, el error calculado (0,867512) fue superior al establecido (0,05), por lo que se afirma que no existen diferencias significativas entre varones y mujeres. De hecho, ambos grupos calificaron un nivel regular.
- En el caso de la variable “Cultura organizacional”, el error calculado (0,803962) fue superior al establecido (0,05), por lo que se afirma que no existen diferencias significativas entre varones y mujeres. De hecho, el personal docente calificó un nivel regular, mientras que el personal administrativo calificó un nivel bueno.

Comparación por grupos ocupacionales (Personal con contrato a tiempo parcial, sujeto a modalidad e indeterminado)

Para la tercera hipótesis específica podemos mencionar lo siguiente:

- En el caso de la variable “Clima organizacional”, el error calculado (0,022436) fue inferior al establecido (0,05), por lo que se afirma que si existen diferencias significativas entre los grupos. Sin embargo, los niveles alcanzados fueron iguales (nivel regular).

- En el caso de la variable “Satisfacción laboral”, el error calculado (0,425858) fue superior al establecido (0,05), por lo que se afirma que no existen diferencias significativas entre los grupos. De hecho, todos los niveles alcanzados fueron iguales (nivel regular).
- En el caso de la variable “Cultura organizacional”, el error calculado (0,000978) fue inferior al establecido (0,05), por lo que se afirma que si existen diferencias significativas entre los grupos. Sin embargo, los niveles alcanzados fueron iguales (nivel regular).

Comparación por edades

- En el caso de la variable “Clima organizacional”, el error calculado (0,130289) fue inferior al establecido (0,05), por lo que se afirma que no existen diferencias significativas entre los grupos. De hecho, todos los niveles alcanzados fueron iguales (nivel regular).
- En el caso de la variable “Satisfacción laboral”, el error calculado (0,043796) fue inferior al establecido (0,05), por lo que se afirma que si existen diferencias significativas entre los grupos. Sin embargo, los niveles alcanzados fueron iguales (nivel regular).
- En el caso de la variable “Cultura organizacional”, el error calculado (0,011409) fue inferior al establecido (0,05), por lo que se afirma que si existen diferencias significativas entre los grupos. Sin embargo, los niveles alcanzados fueron iguales (nivel regular).

CAPITULO IV DISCUSIÓN

Siendo el clima organizacional la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe o experimenta por los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Chiavenato 2007), podemos decir que de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, el 80.4% de la población encuestada percibe el clima organizacional del instituto dentro de las categorías de regular y malo. Estos resultados tienen similitud con el trabajo realizado por Caligiore y Díaz (2003), en el que el diagnóstico del clima organizacional se ubicó en la categoría de desacuerdo en cuanto al funcionamiento organizacional de la Facultad de Medicina de la Universidad investigada, al ser considerada mecánica e ineficiente. Del mismo modo, se aprecia una leve similitud con los resultados de Palma (2000), quien determinó un nivel medio de clima laboral en los miembros del personal docente y administrativo de las universidades que evaluó.

En cuanto a la satisfacción laboral, los resultados obtenidos fueron de 91.83% en las categorías de regular y malo. Estos resultados tienen similitud con los obtenidos por Maita et al. (2012), quienes concluyeron que había un estado general de insatisfacción laboral en los docentes universitarios que encuestaron en la Universidad de Oriente en Venezuela. Del mismo modo, se debe tener en cuenta que los factores de insatisfacción laboral identificados fueron el aspecto económico, condiciones físicas de las instalaciones del núcleo y el desarrollo del personal. Además, cabe tener en consideración que pueden existir otros factores de significativa influencia, tales como los estilos de liderazgo que se imparten en

la institución, tal y como concluyen Chiang, Gómez y Salazar (2014), quienes determinaron una correlación positiva entre ambas variables.

Sin embargo, en la investigación realizada en una Institución Educativa Superior del Estado de México por Roja, Guadarrama, & Acosta (2012), se determinó que el nivel de satisfacción laboral global en cada una de las sub escalas fue positivo, lo que marca diferencias con los resultados de la presente investigación. Ello podría deberse a que los autores, dentro de su universo de estudio, consideraron al personal directivo, el cual no fue abarcado en la presente investigación. Del mismo modo, es necesario destacar que cada institución educativa, dentro de cada nivel educativo, tiene su propia realidad, por lo que también tiene sus propios niveles de satisfacción laboral.

Otra de las investigaciones que se obtienen niveles de satisfacción alta es la realizada por Días-Chiape (2015), quien investigó sobre el nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la Institución Educativa Privada Santa Margarita de Surco, lo cual podría deberse a la realidad de la misma Institución, la cual se ubica en una zona de alto nivel socioeconómico, lo que incide en la percepción de las personas que laboran en esta. Esto también coincide con los resultados de Rojas, Zapata y Grisales (2009), quienes estimaron un nivel de satisfacción laboral superior al nivel regular (123 puntos de 154) en los docentes de la Facultad Nacional de Salud Pública de Colombia.

Por otro lado, respecto a la investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral planteada por Pérez y Rivera (2013), en los Trabajadores del

Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, se aprecia un nivel medio, tanto en el caso del clima organizacional como con el de satisfacción laboral, lo que se contrasta con la presente investigación, que muestra niveles entre regulares y malos. No obstante, sí se encuentra una similitud en la prueba de correlación de ambas variables, pues ambas demuestran su existencia, con un margen de error inferior al 1%.

Asimismo, la investigación realizada por Chiang, Núñez y Huerta (2007), ha probado también la existencia de una relación (estadísticamente significativa) entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en universidades chilenas y españolas, lo que sugiere que esta correlación es independiente de la realidad de cada institución. Del mismo modo, esta correlación se haría presente sin importar el tipo de institución, pues la investigación de Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) también probó esta correlación en los trabajadores de la Provincia Constitucional del Callao, y los de Lima Metropolitana.

Se puede apreciar que el nivel de Clima Organizacional del docente y administrativo en su mayor porcentaje es regular y malo. Estos resultados se deben a que los trabajadores docentes y administrativos perciben que no tienen las posibilidades de autorrealización, como lograr lo que buscan para sentirse bien, percibiendo poco estímulo por parte de la Institución y de sus jefaturas. Esta afirmación se refuerza por los resultados obtenidos en las pruebas estadísticas de correlación en las que la dimensión autorrealización mantiene una relación positiva y altamente significativa con la dimensión relación con la autoridad de satisfacción laboral, como así también, con las dimensiones de identidad, valores,

incentivos, capacidades directivas y contribución personal pertenecientes a la variable cultura organizacional.

Por otro lado, las relaciones positivas y altamente significativas comprobadas entre la dimensión de involucramiento laboral con desarrollo personal y desempeño de tareas, como así también, de la dimensión comunicación con beneficios laborales y remunerativos, desempeño de tareas y relación con la autoridad, demuestran que el logro de las dimensiones involucramiento laboral y comunicación logra una significativa predisposición a trabajar, comunicarse mejor con sus compañeros y apreciar las condiciones de trabajo. Además, la mayor relación entre la autorrealización y la supervisión, demuestra que los empleados más autorrealizados no tienen problemas con qué acciones de supervisión se les imponga, al tener mayor seguridad respecto a la calidad de su trabajo.

Los porcentajes obtenidos en las dimensiones de supervisión y comunicación, refleja que se percibe a las jefaturas como un poco aisladas y que los sistemas de comunicación no cumplen con llegar en forma adecuada a los trabajadores. Aquí se podría hacer dos análisis, el primero referido a que los medios de comunicación no son los adecuados y el segundo, que no se trasmite toda la información necesaria, creando confusión y rumores que atentan contra el clima laboral. Otro aspecto a tomar en cuenta es la percepción de las condiciones laborales que afectan negativamente la percepción del Clima laboral.

Asimismo, se apreció que la supervisión tiene una relación positiva y altamente significativa con las dimensiones de desarrollo personal y relación con la

autoridad, lo que da a entender que lograr una correcta relación con las jefaturas y una adecuada supervisión en los empleados asegura una mejor calidad en la relación con la autoridad y mejora las expectativas de desarrollo personal.

Además, se apreció que el involucramiento laboral tiene una relación positiva y altamente significativa con las dimensiones de desarrollo personal y relación con la autoridad, como así también con las dimensiones de identidad, valores, incentivos, capacidades directivas y contribución personal, lo que da a entender que el involucramiento laboral de los empleados mejora su apreciación hacia las dimensiones mencionadas, mejorando sus expectativas de desarrollo personal, mejorando su relación y comunicación con sus jefaturas y compañeros, al buscar, de forma más fuerte, el logro de los objetivos organizacionales; mientras que, se aprecia que los empleados más involucrados suelen ser aquellos que perciben mejor las condiciones de trabajo, las cuales representan la calidad de su vida laboral.

La relación positiva y altamente significativa de la dimensión comunicación con beneficios laborales y remunerativos, desempeño de tareas y relación con la autoridad, refuerza lo anteriormente mencionado ya que la adecuada comunicación es fundamental para la buena marcha de una institución y podemos afirmar que la percepción de los trabajadores sobre esta dimensión no es muy positiva.

Por otro lado, se apreció que la dimensión comunicación logró una correlación positiva y altamente significativa con las dimensiones de identidad, valores,

incentivos, capacidades directivas y contribución personal lo que demuestra la importancia de la comunicación, porque a una mejor comunicación mejoran las dimensiones mencionadas.

Del mismo modo, se apreciaron relaciones positivas y altamente significativas entre las condiciones laborales percibidas por los trabajadores y la percepción de sus beneficios laborales y remunerativos y el desempeño de tareas lo que da a entender que las buenas percepciones de las mencionadas condiciones influyen sobre la percepción de sus beneficios laborales y remunerativos, como así también en la ejecución de las tareas encomendadas.

Además, se puede apreciar que los beneficios laborales y remunerativos no son suficientes factores para mejorar la percepción de los empleados respecto a las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desempeño de tareas ni la relación con la autoridad. Esto puede deberse a que existen otros complementos para mejorar la satisfacción laboral, tales como el buen trato, la promoción de cargos, la superación del perfil profesional, entre otras acciones que fortalecerían el impacto de estos beneficios.

Con respecto a las remuneraciones, esto se puede explicar por qué a los docentes no se les aumenta la tarifa hace seis años, ubicándose esta tarifa ligeramente por debajo del promedio de otras instituciones de competencia directa, como así también no se han mejorado los beneficios a los docentes. Por el lado de los trabajadores administrativos, si bien todos los años hay una política de aumentos, estos se han ido reduciendo paulatinamente a porcentajes muy

pequeños y no para todos los trabajadores. De igual manera los beneficios son prácticamente los estipulados por las leyes laborales.

Se apreció que las capacidades administrativas tienen un nivel de relación positiva y altamente significativa con beneficios laborales y remunerativos y relación con la autoridad, y no tiene relación con las dimensiones de Política administrativa, Relaciones sociales y Desarrollo personal. Esto da a entender que no hay que conformarse con una única acción de intervención de las autoridades institucionales para mejorar estos aspectos de satisfacción laboral de los trabajadores, sino que se necesitan acciones reales en varios aspectos y que sean experimentadas por ellos, lo que les haría apreciar un interés real por parte de su institución.

Por otra parte, se apreció una relación positiva y altamente significativa entre el desarrollo personal con las dimensiones de supervisión, condiciones físicas y materiales, identidad, normas, contribución personal y una relación significativa con autorrealización, lo que da entender que la primera dimensión requiere de otros complementos para mejorar las relaciones con las autoridades, tales como el liderazgo y la motivación, como así también políticas de desarrollo, normas claras y bien comunicadas algo que no se percibe en la institución.

De igual forma, se aprecia una relación positiva y altamente significativa entre la dimensión contribución personal con beneficios laborales y remunerativos, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Esto nos permite afirmar que la mejora de estas dimensiones puede mejorar la contribución

personal y que los empleados de mejor desempeño no lo hacen precisamente por una buena relación con sus jefes, sino que tienen otros motivos, como lo son la necesidad de un trabajo remunerado o su propio compromiso de excelencia como profesionales.

Respecto a la comparación de percepciones entre sexos, se pudo apreciar que los varones y mujeres no tuvieron diferencias significativas respecto al clima organizacional, la satisfacción laboral ni la cultura organizacional. Esto se debe, en su mayoría, a que ambos géneros realizan labores similares en todos los tipos de cargo. Permitiría que las acciones de mejora que realice la institución no se vean afectadas por el género de los trabajadores.

Por otro lado, al realizar comparaciones respecto a los grupos ocupacionales, se notaron diferencias significativas respecto a la percepción del clima y la cultura organizacional, lo cual podría deberse a las diferencias entre los tiempos de estancia que tienen estos grupos de trabajo en la organización, y esto se debe a que los empleados con menores tiempo de estancia normalmente no cuentan con tiempos suficientes para desarrollar una percepción completa. No obstante, no se notaron diferencias significativas respecto a su satisfacción laboral, lo que podría deberse a que los empleados evalúan su satisfacción en base a factores como las condiciones físicas, las políticas de trabajo, los beneficios remunerativos, entre otros, y no tanto por el tipo de contrato que tiene con la institución.

Finalmente, al comparar los resultados en base a las edades de los trabajadores, se pudo apreciar que se lograron diferencias significativas respecto

a la satisfacción laboral y la cultura organizacional, con el primer caso debiéndose al hecho que los trabajadores más jóvenes suelen tener menores beneficios y tratos que el personal de mayor edad, quienes perciben mejores sueldos y mejores contratos; mientras que en el segundo caso, se puede apreciar que las personas con mayor edad, al ser un personal con mayor tiempo de trabajo en la institución, además de estar más acostumbrados a ese tipo de trabajo, suelen estar más familiarizados e identificados que el personal más joven, que probablemente esté aún en búsqueda de un lugar definitivo en el que trabajar en periodos de largo plazo. No obstante, el clima organizacional en todos los grupos no tuvo diferencias significativas, y es que, sea cual sea la edad de los trabajadores, el ambiente de trabajo sigue siendo igual, por lo que las percepciones no deberían tener altas variaciones.

La Importancia de la investigación radicó en que, en la actualidad la alta oferta educativa que existe en la ciudad de Lima, hace necesario que las instituciones educativas de nivel superior mantengan a sus colaboradores, sean docentes y/o administrativos motivados, para así asegurar una óptima atención al estudiante, ya sea desde un aspecto académico o administrativo. Ante esto, el presente estudio cumplió con ser una fuente de información actual y confiable sobre la satisfacción laboral que puedan tener los actores mencionados, su conocimiento e identificación con la cultura y el clima organizacional predominante, además que evaluó su relación como un posible punto de referencia para un inicio de acciones de mejora.

Cabe destacar también que, en marzo del año 2011, la Institución obtuvo la Acreditación Internacional de Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración de México, lo que ha significado una actualización en sus procesos institucionales que tenía como objetivos lograr un buen nivel de satisfacción e identificación de sus colaboradores; por lo tanto, la presente investigación aportó datos que confirmaron las expectativas del proceso mencionado, además que se identificó un referente de mejora que asegure una mejor satisfacción laboral e identificación con la cultura organizacional y ayude a mantener la acreditación mencionada. Algunas instituciones educativas han realizado algunos estudios sobre clima laboral con la finalidad de mejorar la gestión de sus recursos humanos.

La principal limitación que se debió afrontar en la presente investigación fue la disponibilidad de tiempo del personal docente y administrativo, quienes tenían altas cargas laborales en sus jornadas de trabajo, por lo que fue indispensable contar con instrumentos de recolección de datos optimizados para su rápida distribución y aplicación. Asimismo, las intervenciones fueron realizadas en momentos en los que se apreciaba baja presión laboral sobre el personal mencionado.

CONCLUSIONES

- 1 El nivel de Clima organizacional del personal docente y administrativo de la Institución de Educación Superior en su mayor porcentaje es regular y en un menor porcentaje es malo. Destacan como mayoritariamente percibidas en nivel regular las dimensiones: Autorrealización, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales y la dimensión Involucramiento.
- 2 En cuanto al nivel de satisfacción laboral, sólo el 8,82% lo califica como bueno, el 91,18% lo califica como regular y el 0.65% como malo. Es interesante apreciar que las dimensiones en la que mostraron mayor insatisfacción fueron el de beneficios laboras y remunerativos.
- 3 Por otro lado, otra de las dimensiones en la que un gran porcentaje de colaboradores obtuvieron nivel malo fue Política Administrativa, esto debido a que perciben que no están recibiendo de parte de las jefaturas y la alta dirección un trato adecuado y que se podría decir que tiene relación con la política de incentivos y el trato recibido.
- 4 En la dimensión Relaciones Sociales también se obtuvieron nivel Regular en su gran mayoría, lo que podría estar indicando que de acuerdo a los resultados de la encuesta se están afectando las relaciones interpersonales.

- 5 En la dimensión Desempeño de Tareas se obtuvo 88,89% regular y 0.33 malo, lo que estaría indicando que no están muy conformes con las tareas que realizan (siempre relacionándolo con las otras dimensiones). En la dimensión Relación con la Autoridad la gran mayoría de los participantes obtuvieron nivel regular, lo que estaría indicando que la relación con las jefaturas no es la más adecuada.
- 6 Con respecto a la Cultura Organizacional, se puede apreciar que la mitad de los colaboradores obtuvieron nivel regular, destacando las dimensiones Incentivos, se puede decir que la institución no tiene una política de incentivos, tanto para el personal docente como administrativos. Otra de las dimensiones que destaca es la de Capacidades Directivas, lo cual denota un alejamiento de los ejecutivos o jefaturas con su personal.
- 7 Es importante destacar en el análisis descriptivo que en la dimensión de Identidad se obtuvo un porcentaje de 67,65% bueno y 32,35% regular, lo que indica que el personal tiene algún nivel de identificación con la institución y que esta dimensión puede ser la base para implementar mejoras, de igual manera con la dimensión de Contribución Personal, con un porcentaje importante de 54.9% siente que su trabajo contribuye a la organización, 43.46% lo sitúa en regular y solo el 1.63% como malo.
- 8 En el caso de la variable Cultura Organizacional, si existen diferencias significativas entre los docentes (regular) y administrativos (bueno), lo que se

explicaría por la diferencia en cuanto a las políticas institucionales aplicadas a cada uno, marcando una diferencia hacía el personal administrativo.

- 9 Los resultados de la presente investigación indican que existe una relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Cultura Organizacional del personal docente y administrativo; de los cuales Cultura Organizacional presenta una relación positiva y altamente significativa con Clima Organizacional y Satisfacción Laboral; mientras que, Clima Organizacional y Satisfacción Laboral presenta una relación positiva y significativa.

En la relación entre las dimensiones de Clima Laboral y Satisfacción Laboral, se ha encontrado que:

- 10 Autorrealización, Política Administrativa, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales presenta una relación positiva significativa; mientras que Autorrealización y Política Administrativa presenta una relación significativa inversa.
- 11 Involucramiento Laboral con Políticas administrativas, Desarrollo personal y Desempeño de tareas presenta una relación positiva y altamente significativa; mientras que Involucramiento Laboral y Relación con la autoridad presenta una relación significativa; por último, Involucramiento Laboral presente una relación significativa inversa con Política administrativa.

- 12 Supervisión con Desarrollo personal, Relación con la autoridad y Condiciones físicas materiales presenta una relación positiva y altamente significativa.
- 13 Comunicación con Beneficios laborales y remunerativos, Desempeño de tareas y Relación con la autoridad presenta una relación positiva y altamente significativa; mientras que con desarrollo personal presenta una relación positiva y significativa.
- 14 Condiciones laborales con Beneficios laborales y remunerativos y Desempeño de tareas tienen una relación positiva y altamente significativa; con respecto a Política administrativa presenta una relación negativa y altamente significativa, y con Relación con la autoridad presenta una relación positiva y significativa.

En la relación entre las dimensiones de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral, se ha encontrado que:

- 15 Identidad presenta con cinco dimensiones una relación positiva y altamente significativa: Beneficios laborales y remunerativos, Desarrollo personal, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales.
- 16 Normas presenta con estas dos dimensiones una relación positiva y significativa con Beneficios laborales y remunerativos y Desarrollo personal.

Con Condiciones físicas y materiales presenta una relación positiva y altamente significativa.

- 17 Valores presenta relación positiva y altamente significativa con Beneficios laborales y remunerativos, Relaciones Sociales, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y Condiciones físicas materiales; relación altamente significativa y negativa con Política administrativa. y relación positiva y significativa con Desempeño de tareas.
- 18 Incentivos presenta relación altamente significativa y positiva con Beneficios laborales, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; respecto a las dimensiones Relaciones sociales y Desempeño de tareas presenta una relación positiva y significativa
- 19 Capacidades directivas presenta relación altamente significativa y positiva con Beneficios laborales, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; respecto a la dimensión Desempeño de tareas presenta una relación positiva y significativa.
- 20 Contribución personal presenta relación altamente significativa y positiva con Beneficios laborales y remunerativos, Desarrollo personal, Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y condiciones físicas materiales; con la dimensión Relaciones sociales, presenta una relación positiva y significativa.

En la relación entre las dimensiones de Clima Laboral y Cultura Organizacional, se ha encontrado que:

- 21 Autorrealización tiene relación positiva y altamente significativa con Identidad, Valores, Incentivos, Capacidades directivas y Contribución personal; con Contribución personal la relación es positiva y significativa.
- 22 Involucramiento Laboral tiene relación positiva y altamente significativa con Identidad, Valores, Incentivos, Capacidades directivas y Contribución personal.
- 23 Supervisión tiene relación positiva y altamente significativa con Normas, Valores, Incentivos, Capacidades directivas y Contribución personal; con la dimensión Identidad, la relación es positiva y significativa.
- 24 Comunicación tienen relación positiva y altamente significativa con Identidad, Valores, Incentivos, Capacidades directivas, y Contribución personal
- 25 Condiciones laborales tiene relación positiva y altamente significativa con Identidad, Valores, Incentivos, Capacidades directivas y Contribución personal.
- 26 Condiciones físicas y materiales tiene relación positiva y altamente significativa con todas las dimensiones de Cultura organizacional.
- 27 En general no existen diferencias significativas en las tres variables por edad, sexo, y grupos ocupacionales ya que los niveles finalmente se encuentran en la categoría de regular.

RECOMENDACIONES

- 1 Establecer un Plan Estratégico de mejora del Clima Organizacional y de la Satisfacción laboral, en base a los siguientes aspectos:

Autorrealización: Generar y elaborar políticas y procedimientos de incentivos, promociones y motivación al personal, tanto administrativo como docentes ya que son dos realidades diferentes. Considerar el salario emocional.

Supervisión: Evaluar los niveles de supervisión y establecer políticas de capacitación permanente para que asuman el rol de liderazgo que requiere la institución. Los jefes deben ser líderes en su gestión con el apoyo de su equipo y ser percibidos como un apoyo permanente.

Comunicación: Realizar un cambio de estrategia en la comunicación que permita que esta sea fluida y clara estableciendo mecanismos de retroalimentación para asegurar que la comunicación este llegando como debe ser, como así también la información debe llegar en forma oportuna.

Condiciones Laborales: Se debe mejorar los ambientes de acuerdo a las normas técnico-ambientales, estableciendo una adecuada infraestructura, como así también horarios adecuados (Se da el caso de docentes que dictan mañana, tarde y noche).

- 2 Se debe revisar la política de incentivos y de remuneraciones de acuerdo a nuestra competencia directa ya que nos encontramos por debajo del promedio. Es importante precisar que debe establecer claramente una política definida ya que cada año es diferente y no se informa el porqué de los cambios. Los trabajadores ven que todos los años se supera las metas establecidas de alumnos matriculados, y se amplían las Sedes y sin embargo no perciben mejoras significativas en sus condiciones.

- 3 Establecer talleres de integración y trabajo en equipo que permitan la mejora de las relaciones interpersonales y busquen reforzar la identificación de los trabajadores con la institución.

- 4 Se debe aprovechar que en la dimensión de Identidad existe un nivel de identificación con la institución y esta puede ser la base para implementar mejoras.

REFERENCIAS

- Alfaro, R. Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Añez, S. (2006). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218348.pdf>
- Aparicio, T. (2007). *La insatisfacción laboral*. Recuperado de: http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769#2
- Banco Mundial. (2010). *El mercado laboral peruano durante el auge y caída*. Perú: Ledel.
- Caligiore, I. & Díaz, J. A. (2003). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso* (Tesis de maestría). Universidad de Zulia, Venezuela.
- Cantón, I., & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226.

Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*
Año 4-N° 8 Julio/Diciembre ISSN 2314-3738. Recuperado de:
<http://revistas.unip.edu.ar/CADM>.

Celpax (2014). *¿Qué es un cuestionario de satisfacción laboral y para qué sirve?*
Recuperado de: <http://www.celpax.com/es/que-es-un-cuestionario-de-satisfaccion-laboral/>

Chiang, M. M., Gómez, N. M., & Salazar, C. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 30 (52), 65-74.

Chiang, M. M.; Núñez, A. & Huerta, P. C. (2007). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos. *Apuntes universitarios*, 3(2), 39-56

Chiang, M., Salazar, C. & Nuñez, A. (2007). *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento*.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234840.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*.
México: Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350-355.
- Días Chiappe, E. (2015). *Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la Institución Educativa Privada Santa Margarita de Surco, Lima - Perú* (Tesis de maestría). Universidad de Piura, Perú.
- Esteve, J. (1994). *El malestar docente*. España: Paidós Ibérica.
- Fernández, R. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Editorial Club Universitario.
- Frisancho, E. F. (2013). Diagnóstico del clima laboral entre administrativos nombrados y contratados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Gestión en el Tercer Milenio*, 16(31), 7 - 17.
- Fuentes, A. (2012). *La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI*. Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/>
- Gago, L. & Escalante, E. (2006). *Relaciones en el entorno de trabajo*. España: McGraw-Hill.

Gallardo, E., Espluga, M. & Triadó, X. (2008). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. España: Universidad de Barcelona.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-65.

Gerdhe, S. (2012). The Policies That Affect the Extent of the Subcultures Alignment in Organization. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(1), 190-205

Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2010). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores.

Hernández, R, Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (s.f.). *Riesgos psicosociales*. Recuperado de: <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=3185>

Ipsos Apoyo (2016). *Encuesta de egresados escolares 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1298/Libro.pdf

Kefela, G. (2012). Organizational Culture in Leadership and Management. *PM World Today*, 14(1), 1-15.

Maita, H., Rodríguez, D., Gutiérrez, L., & Núñez, L. (2011). Factores de satisfacción laboral en los docentes del núcleo bolívar de la Universidad de Oriente. *SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 23(2), 147-151.

Ministerio de Educación del Perú (2016). Padrón de Instituciones educativas.

Ministerio de Salud del Perú (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Perú: Ministerio de Salud.

Murray, R. & Larry J. (2005). *Estadística*. México: Mc Graw-Hill.

Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Recuperado de: https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n

Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de investigación en Psicología*, 3(1), 11-21.

Pérez, M. (2003). *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>

Pérez, N. & Rivera, P. (2013). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Roja, A. L. R., Guadarrama, J. P. B., & Acosta, C. R. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta Universitaria*, 22(8), 33-42.

Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC

Portillo, M. T. E., Gutiérrez, L. C., Bazán, G. S., Arroyo, J. C., & Guaderrama, A. M. (2013). Factores socioculturales y ergoambientales: su impacto en la satisfacción laboral de las instituciones de educación superior. *Teoría y Praxis*, 14, 83-108.

- Rojas, M. L., Zapata, J. A., & Grisales, H. (2009). Síndrome de burnout y satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior, Medellín, 2008. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 27 (2), 198-210.
- Salazar, J.G., Guerrero, J.C., Machado, Y.B. & Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20(4),8-12
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Sola, B. (2015). *Adaptarse al ambiente laboral*. Recuperado de: <http://www.cronica.com.mx/notas/2015/900690.html>
- Universia (2009). *Promoción y ascenso de categoría profesional*. Recuperado de: <http://noticias.universia.es/vida-universitaria/reportaje/2009/01/13/648420/6/opositar-trabajar-universidad-publica/promocion-ascenso-categoria-profesional.html>
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 11(1), 73-91.

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA APLICADA PARA CULTURA ORGANIZACIONAL:

ENCUESTA ANONIMA

El proposito de esta encuesta es garantizar que la Institución se beneficie con sus opiniones aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

LA ENCUESTA ES TOTALMENTE ANONIMA, NO ESCRIBA SU NOMBRE

VARIABLE SOCIO LABORALES:

Sede:			
Area de trabajo:			
Tipo de contrato:	TP	SM	IND.
Años de sevicio:	0 - 1 año	1 a 3 años	3 a más
Edad:	20 -30	31 - 45	46 a más
Sexo:	M	F	

Agradeceremos responder a las siguientes preguntas:

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
		MED	ED	INDE	DA	MDA
1	Conozco la misión del instituto					
2	Las normas y reglamentos institucionales están claramente definidas.					
3	Tengo claro cuales son los valores institucionales					
4	La empresa reconoce el significado de la contribución que hago					
5	Las gerencias fomenta la integración de los colaboradores.					
6	Para la institución mi labor es importante.					
7	Tengo claridad en la Visión del instituto					
8	Percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa					
9	Siento que mi trabajo es reconocido					
10	La labor de uno es reconocida por los compañeros de trabajo.					
11	El instituto utiliza sanciones frente a una falta					
12	Conozco los objetivos del instituto					
13	Los incentivos económicos de la empresa son adecuados					
14	Las Gerencias toman decisiones sin considerar las propuestas de los colaboradores.					
15	Me siento útil en el trabajo					
16	En el instituto se hacen las cosas con pasión					
17	Conozco la historia de la empresa y sus logros más importantes					
18	La empresa recurre a incentivos como viajes, premiaciones, entre otros para reconocer la buena labor					
19	El Jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores					
20	Los colaboradores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, logo y colores representativos de la empresa					
21	En el instituto se respeta a todos					
22	Para mi, mi Jefe es un símbolo de éxito y eficacia					
23	Me siento identificado con la empresa					

IDENTIDAD 1,7, 12, 17, 20, 23

NORMAS 2, 11

VALORES 3, 8, 16, 21

INCENTIVOS 4, 9, 13, 18

CAPACIDADES DIRECTIVAS 5, 14, 19, 22

CONTRIBUCIÓN PERSONAL 6, 10, 15

ENCUESTA APLICADA PARA CLIMA ORGANIZACIONAL:

ENCUESTA ANONIMA

El propósito de esta encuesta es garantizar que la Institución se beneficie con sus opiniones aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

LA ENCUESTA ES TOTALMENTE ANONIMA, NO ESCRIBA SU NOMBRE

VARIABLE SOCIO LABORALES:

Sede:			
Área de trabajo:			
Tipo de contrato:	TP	SM	IND.
Años de servicio:	0 - 1 año	1 a 3 años	3 a más
Edad:	20 -30	31 - 45	46 a más
Sexo:	M	F	

Agradeceremos responder a las siguientes preguntas:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	MED	ED	INDE	DA	MDA
1 Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2 Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3 El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4 Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6 El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7 Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8 En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9 En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10 Los objetivos de trabajo son retadores.					
11 Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12 Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13 La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15 Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus respoms					
16 Se valora los altos niveles de desempeño					
17 Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18 Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19 Existen suficientes canales de comunicación.					
20 El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21 Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22 En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23 Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24 Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25 Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26 Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27 Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28 Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29 En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30 Existe buena administración de los recursos.					
31 Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32 Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33 Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34 La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35 La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36 La empresa promueve el desarrollo del personal.					

37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la institución					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

AUTOREALIZACION (1,6,11,16,21,26,31,36,41,46)

INVOLUCRAMIENTO LABORAL (2,7,12,17,22,27,29,32,37,42,47)

SUPERVISION (3,8,13,18,23,28,33,38,42,48)

COMUNICACION (4,9,14,19,24,34,39,44,49)

CONDICIONES LABORALES (5,10,15,20,25,30,35,40,45,50)

ENCUESTA APLICADA PARA SATISFACCIÓN LABORAL

ENCUESTA ANONIMA

El propósito de esta encuesta es garantizar que la Institución se beneficie con sus opiniones aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

LA ENCUESTA ES TOTALMENTE ANONIMA, NO ESCRIBA SU NOMBRE

VARIABLE SOCIO LABORALES:

Sede:			
Área de trabajo:			
Tipo de contrato:	TP	SM	IND.
Años de servicio:	0 - 1 año	1 a 3 años	3 a más
Edad:	20 -30	31 - 45	46 a más
Sexo:	M	F	

Agradeceremos responder a las siguientes preguntas:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
	MED	ED	INDE	DA	MDA
1 La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
2 Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3 El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4 Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
5 La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra					
6 Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)					
7 Me siento mal con lo que hago.					
8 Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9 Me agradan trabajar con mis compañeros.					
10 Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11 Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12 Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13 El ambiente donde trabajo es confortable.					
14 Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15 La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16 Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17 Me disgusta mi horario.					
18 Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19 Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
20 Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21 La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable					
22 Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23 El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24 La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25 Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26 Mi trabajo me aburre.					
27 La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28 En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29 Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30 Me gusta el trabajo que realizo.					
31 No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).					
32 Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33 No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34 Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)					
35 Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36 Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo					

CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES: 1,13,21,28, 32

BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS: 2,7,14,22

POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS: 8, 15, 17, 23, 33.

RELACIONES SOCIALES: 3, 9, 16, 24.

DESARROLLO PERSONAL: 4, 10, 18, 25, 29, 34

DESARROLLO DE TAREAS: 5, 11, 19,26, 30, 35.

RELACIÓN CON LA AUTORIDAD: 6, 12, 20, 27, 31, 36.

ANEXO B

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Germán Fernando Vega García. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es determinar niveles de satisfacción, clima laboral y cultura organizacional.

La información que se recoja será confidencial y las respuestas a las encuestas en totalmente anónima y sus resultados no se usarán para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Me han indicado también que tendré que responder tres encuestas (para Satisfacción Laboral, Clima Laboral y Cultura organizacional), lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Nombre del Participante

Firma del Participante

(En letras de imprenta)

Julio, 2017

ANEXO C

Formato para validación de los jueces de la encuesta de Cultura Organizacional:

DATOS DEL JUEZ

Apellidos y Nombres:
Especialidad:
Maestría:
Centro Laboral:
Correo:
Teléfono Celular:

Cultura Organizacional en una Institución de Educación Tecnológica Superior de Lima

Instrumento: Cuestionario (basado en la escala Likert)
Autor: Germán Fernando Vega García

Objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Identificar y comparar el nivel de conocimiento e identificación con la cultura organizacional en un grupo de empleados administrativos y docentes de una Institución de Educación Tecnológica Superior de Lima, con miras a orientar una eficiente y eficaz administración de los Recursos Humanos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el nivel de conocimiento e identificación con la cultura organizacional.

Método de Construcción:

El cuestionario se ha elaborado en base a una tabla de especificaciones que contiene el objetivo específico, la variable, indicadores, ítems y rango de calificación que permitan determinar el nivel de satisfacción laboral.

Procedimiento:

A continuación se presentan una serie de ítems para que Usted nos brinde el grado de acuerdo y/o sugerencias que permitan elevar el grado de calidad del instrumento.

Para cada ítem Ud. deberá marcar en el cuadro aquellos ítems que expresen mejor su acuerdo o desacuerdo tomando en cuenta que:

TA (): Totalmente de acuerdo.
DA (): De acuerdo.
DE (): En desacuerdo.
TD (): Totalmente en desacuerdo.

En caso de que haya marcado en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, agradeceré coloque sus objeciones. En todos los casos que crea necesario podrá colocar sugerencias.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO D

Jueces que validaron la encuesta de cultura organizacional:

Especialidad : Psicóloga.
Maestría : Psicología.
Centro Laboral : Docente CERTUS, UPC

Especialidad : Psicólogo Organizacional.
Maestría : Magister en Psicología.
Centro Laboral : Facultad de Psicología UNMSM

Especialidad : Psicóloga.
Maestría : Psicología Laboral y Recursos Humanos.
Doctorado : En Psicología.
Centro Laboral : URP, CERTUS.

Especialidad : Contador Público.
Maestría : Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos.
Centro Laboral : ICC PERU S.A.C.

Especialidad : Ing. Industrial; Lic. Educación.
Maestría : MBA; Mag. Gestión Estratégica.
Centro Laboral : Docente CERTUS.

ANEXO E

PLAN DE TRABAJO

Recursos económicos y humanos

Resumen de recursos económicos y humanos de la investigación

Descripción	Cantidad	Costo
Cartuchos para impresora	02 cartuchos	100.00
Empastados	02 juegos	60.00
Papel bond	02 millares	48.00
Movilidad y almuerzos	****	250.00
Luz y agua	****	150.00
Conexión a internet	***	100.00
Personal de apoyo para migración de datos	01	150.00
Especialista en procesamiento estadístico	01	350.00
Otros - adicionales	****	250.00
Total		1,458.00

Montos en nuevos soles (S/.)

Cronograma

Cronograma de trabajo de la investigación

Actividades	Meses - año 2017		
	Ene	Mar-Jun	Oct
Proyecto			
- Planteamiento	x		
- Marco teórico	x		
- Diseño de instrumentos	x		
- Ajustes y correcciones	x		
Trabajo de campo			
- Recolección de datos	x		
- Procesamiento de datos		x	
- Pruebas de hipótesis		x	
Informe de investigación			
- Conclusiones y recomendaciones		x	
- Informe de investigación		x	
- Ajustes y correcciones		x	
- Presentación final			x

ANEXO F

PRUEBAS DE CONFIABILIDAD

Para el caso del test de evaluación de Satisfacción Laboral, se efectuó una aplicación piloto en un grupo de trabajadores con similares características a los de la muestra objetivo, con lo que fue posible evaluar el poder discriminativo de los ítems y seleccionar aquellos que formarían parte de la escala SL-SPC. Este análisis se efectuó con el cálculo de la correlación puntaje-ítem y puntaje total de otros ítems realizado con el paquete estadístico del Software SPSS.

Luego, se estimó la validez de constructo y la validez concurrente de la prueba realizada; ello se realizó correlacionando el puntaje total de la Escala SL-SPC con las del Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (versión abreviada) en una submuestra conformada por 300 trabajadores. Confiabilidad obtenida menor a 0.05. Las correlaciones (Alfa (el símbolo de Cronbach) ítem-puntaje total permitió estimar la confiabilidad, así tenemos Factor 1: .79, factor 2: .68, factor 3: .67, factor 4: .59, factor 5: .79, factor 6: .66, factor 7: .79.

Para el caso del test de evaluación de clima laboral, se trabajó con una muestra conformada por 1323 trabajadores con dependencia laboral de empresas de producción y de servicios tanto estatales como particulares; que permite identificar aquellos factores que componen la percepción individual y grupal del Clima Laboral.

La versión preliminar conformada por 66 ítems se sometió al Test de Kaiser- Meyer Olkin obteniendo un nivel de ,980 lo que evidenció la adecuación de la muestra para efectos de análisis factorial.

Los datos se analizaron con los métodos Alfa de Cronbach y Split Half de Guttman, evidenciando correlaciones de ,97 y ,90 respectivamente; lo que permite inferir la alta consistencia interna de los datos y permite afirmar que el instrumento es confiable.

Posteriormente se llevó a cabo el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando 50 ítems para la versión final del instrumento, en él se determinaron correlaciones positivas y significativas ($\alpha. 05$) entre los cinco factores de Clima Laboral, confirmando la validez del instrumento.

Para el caso del test de evaluación de cultura organizacional, se efectuó una prueba piloto a un grupo de trabajadores del Instituto, quienes no formarían parte de la muestra objetivo y que tenían las mismas características lo que permitió evaluar el poder discriminativo de los ítems. Los instrumentos para la recolección fueron puestos bajo una prueba de confiabilidad, basada en el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach, considerando una confiabilidad mínima aceptable del 70% (0,70). Así tenemos:

Resultados de confiabilidad para el test de evaluación de cultura organizacional

Variable - dimensión	Confiabilidad calculada	Resultado
Variable Cultura	74,99% (0,7499)	Confiable
Dimensión 01 Identidad	73,66% (0,7366)	Confiable
Dimensión 02 Normas	82,07% (0,8207)	Confiable
Dimensión 03 Valores	75,01% (0,7501)	Confiable
Dimensión 04 Incentivos	75,78% (0,7578)	Confiable
Dimensión 05 C. Directivas	78,18% (0,7818)	Confiable
Dimensión 06 C. Personal	80,25% (0,8025)	Confiable

De acuerdo con los valores de los coeficientes calculados, se puede apreciar que, tanto para el caso de la variable como sus respectivas dimensiones, han superado el mínimo requerido (0,70). Por lo tanto, se afirma que el instrumento es capaz de recolectar datos suficientemente confiables para las mediciones deseadas.