

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración y Recursos Humanos

Tesis

**Relación entre cultura organizacional y satisfacción
laboral de los colaboradores en la I. E. Excellentia en
sus tres sedes**

Mirella Roxane Yupanqui Porras

Para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración y Recursos Humanos

Huancayo, 2024

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN**

A : Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa
DE : Ma. Pedro Bernabe Venegas Rodriguez
Asesor de trabajo de investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación
FECHA : 12 de Abril de 2024

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

Título:

Relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres Sedes

Autor:

1. Mirella Roxane Yupanqui Porras – EAP. Administración y Recursos Humanos

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 19 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores N° de palabras excluidas (15): SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

La firma del asesor obra en el archivo original

(No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)

Asesor

Ma. Pedro Bernabé Venegas Rodríguez

0000-0001-9806-6419

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a mis padres: Rony y Cesarina, por ser la razón de este trabajo, de mi avance académico y logro de este ciclo. A Dios, por su compañía en todo momento, desde los pequeños inicios hasta los grandes logros.

Agradecimientos

Me gustaría agradecer a cada persona que estuvo en este proceso de elaboración del presente trabajo, comenzando por mi asesor, guía y porrista favorito Dios y al Espíritu Santo por su constante ánimo y fortaleza en el proceso; a mis padres, las personas más importantes de mi vida, por su comprensión y apoyo en todo momento, seguido de mi asesor Pedro Venegas por su constante apoyo, consejos y correcciones al trabajo presentado, también a los encargados de la institución educativa Excellentia, director de formación señor David Advíncula Porras y su esposa Elizabeth , al director académico Renzo Pérez Torres por el permiso y facilidades con el personal y al ingreso de las instalaciones.

También me gustaría agradecer a mis familiares, a mi prima por sus alcances y consejos dentro del proceso, a mi amigo y persona muy importante en este proceso Giovanni por su apoyo, correcciones y ánimo para terminar el trabajo. A todos los mencionados y a los que conocen del trabajo realizado, muchas gracias.

Índice de contenidos

Asesor.....	ii
Agradecimientos	iv
Índice de contenidos.....	v
Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Resumen	xv
<i>Abstract</i>	xvi
Introducción.....	xvii
Capítulo I: Planteamiento Del Estudio.....	1
1.1. Delimitación de la Investigación.....	1
1.1.1. Espacial.....	1
1.1.2. Temporal.....	1
1.1.3. Conceptual	1
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Formulación del Problema.....	6
1.3.1. Problema General.....	6
1.3.2. Problemas Específicos	6
1.4. Objetivos de la Investigación.....	7

1.4.1. Objetivos Generales.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos	7
1.5. Justificación de la Investigación	7
1.5.1. Justificación Teórica.....	7
1.5.2. Justificación Práctica	8
1.5.3. Justificación Metodológica	8
Capítulo II: Marco Teórico.....	9
2.1. Antecedentes de Investigación.....	9
2.1.1. Artículos Científicos.....	9
2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales	13
2.1.2.1 Nacionales	13
2.1.2.2 Internacionales.....	16
2.1.2.3 Locales	18
2.2. Bases Teóricas	19
2.2.1 Cultura organizacional.....	19
1. Definición	19
2. Características	21
3. Factores.....	22
4. Dimensiones.....	24
5. Enfoques o tipos de cultura.....	25
6. Beneficios	30
7. Medición.....	30

2.2.2 Satisfacción laboral	31
1. Definición	31
2. Factores o dimensiones	33
3. Medición	35
2.3. Definición de Términos Básicos	35
Capítulo III: Hipótesis y Variables	36
3.1. Hipótesis	36
3.1. Hipótesis General	36
3.2. Hipótesis Específicas	36
3.2. Identificación de Variables	37
3.3. Operacionalización de Variables.....	37
Capítulo IV: Metodología.....	38
4.1. Enfoque de la investigación	38
4.2. Tipo de investigación.....	38
4.3. Nivel de investigación	38
4.4. Métodos de investigación	39
4.5. Diseño de investigación.....	39
4.6. Población y muestra	40
4.6.1. Población.....	40
4.6.2. Muestra	40
4.6.2.1. Unidad de análisis.....	41
4.6.2.2. Tamaño de la muestra	41

4.6.2.3. Selección de la muestra.....	41
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
4.7.1. Técnicas	41
4.7.2. Instrumentos.....	41
4.7.2.1. Diseño.....	44
4.7.2.2. Confiabilidad	45
4.7.2.3. Validez	46
4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos.....	47
4.8.1. Análisis descriptivo.....	47
4.8.2. Análisis inferencial	47
4.8.3. Prueba de hipótesis	48
Capítulo V: Resultados.....	49
5.1. Descripción del Trabajo de Campo	49
5.2. Presentación de Resultados.....	50
1. Resultado de variables y dimensiones principales	50
1.1 Variable Cultura organizacional.....	50
1.1.1 Dimensión Misión	56
1.1.2 Dimensión Consistencia.....	57
1.1.3 Dimensión Implicación o participación	57
1.1.4 Dimensión Adaptabilidad.....	58
1.2 Variable Satisfacción laboral	58
1.2.1 Dimensión Satisfacción intrínseca.....	66

1.2.2 Dimensión Satisfacción extrínseca	66
5.3. Contratación de Resultados	68
5.3.1 Contratación de hipótesis general: Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral	68
5.3.2 Contratación de hipótesis específica 1: Correlación entre implicación y satisfacción intrínseca	69
5.3.3 Contratación de hipótesis 2: Correlación entre consistencia y satisfacción intrínseca	70
5.3.4 Contratación de hipótesis 3: Correlación entre adaptabilidad y satisfacción intrínseca	71
5.3.5 Contratación de hipótesis 4: Correlación entre misión y satisfacción intrínseca.	72
5.3.6 Contratación de hipótesis 5: Correlación entre implicación y satisfacción extrínseca	73
5.3.7 Contratación de hipótesis 6: Correlación entre consistencia y satisfacción extrínseca	74
5.3.8 Contratación de hipótesis 7: Correlación entre adaptabilidad y satisfacción extrínseca	75
5.3.9 Contratación de hipótesis 8: Correlación entre misión y satisfacción extrínseca	76
5.4. Discusión de Resultados	76
1º Variable cultura organizacional	76
2º Variable satisfacción laboral	80

3° Relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral.....	84
Conclusiones.....	89
Recomendaciones.....	93
Sugerencias.....	94
Referencias.....	95
Apéndice A: Matriz de consistencia.....	101
Apéndice B: Matriz de consistencia.....	103
Apéndice C:.....	105
Instrumentos de recolección de datos.....	105
Apéndice D: Resultado del cuestionario de Cultura Organizacional.....	128
Apéndice E: Resultado del cuestionario de Satisfacción Laboral.....	143
Apéndice F: Subdimensiones de cultura.....	148
Apéndice G.....	151
Apéndice H.....	155
Preguntas de entrevista al director académico Renzo Pérez Torres.....	155

Lista de Tablas

Tabla 1	Tipos de culturas y perfiles organizacionales según el autor Chiavenato.....	29
Tabla 2	Variables y dimensiones	37
Tabla 3	Dimensiones y subdimensiones de la cultura organizacional según Denison, Haaland y Goelzer.....	42
Tabla 4	Dimensiones e ítems de la satisfacción laboral según el autor Frederick Herzberg..	43
Tabla 5	Diseño del cuestionario de Cultura Organizacional (DOCS).....	44
Tabla 6	Baremos del cuestionario de Cultura Organizacional.....	44
Tabla 7	Cuestionario de Escala general de Satisfacción Laboral	44
Tabla 8	Baremos del cuestionario de escala de satisfacción laboral.....	45
Tabla 9	Confiabilidad del instrumento de cultura organizacional	45
Tabla 10	Confiabilidad del instrumento de satisfacción laboral.....	46
Tabla 11	Validez del instrumento de cultura organizacional.....	46
Tabla 12	Validez del instrumento de satisfacción laboral.....	47
Tabla 13	Frecuencia de la variable cultura organizacional.....	50
Tabla 14	Frecuencias de cultura organizacional según género del colaborador.....	52
Tabla 15	Frecuencia de cultura organizacional según puesto en la organización.....	53
Tabla 16	Frecuencia de cultura organizacional según grado académico.....	54
Tabla 17	Frecuencia de cultura organizacional según tiempo laboral	55
Tabla 18	Frecuencia de la dimensión Misión	56
Tabla 19	Frecuencia de la dimensión Consistencia.....	57
Tabla 20	Frecuencia de la dimensión Implicación.....	57

Tabla 21 Frecuencia de la dimensión Adaptabilidad.....	58
Tabla 22 Frecuencia de la variable satisfacción laboral	58
Tabla 23 Frecuencia de satisfacción laboral según género del colaborador	59
Tabla 24 Frecuencia de satisfacción laboral según puesto en la organización	61
Tabla 25 Frecuencia de satisfacción laboral según grado académico	62
Tabla 26 Frecuencia de satisfacción laboral según tiempo laboral.....	64
Tabla 27 Frecuencia de la dimensión satisfacción intrínseca	66
Tabla 28 Frecuencia de la dimensión satisfacción extrínseca.....	66
Tabla 29 Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral.....	68
Tabla 30 Correlación entre dimensiones implicación y satisfacción intrínseca.....	69
Tabla 31 Correlación entre dimensiones consistencia y satisfacción intrínseca	70
Tabla 32 Correlación entre dimensiones adaptabilidad y satisfacción intrínseca	71
Tabla 33 Correlación entre dimensiones misión y satisfacción intrínseca	72
Tabla 34 Correlación entre dimensiones implicación y satisfacción extrínseca	73
Tabla 35 Correlación entre dimensiones consistencia y satisfacción extrínseca	74
Tabla 36 Correlación entre dimensiones adaptabilidad y satisfacción extrínseca	75
Tabla 37 Correlación entre dimensiones misión y satisfacción extrínseca.....	76

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de la creación de una cultura organizacional. Nota: Tomado de Aprendizaje animado David Fischman 2017.....	21
Figura 2. Iceberg de la cultura organizacional del autor Idalberto Chiavenato Nota: Tomado de Chiavenato (2009).....	23
Figura 3. Elementos de la cultura organizacional según los autores Cameron y Quinn. Nota: Adaptado de Cameron y Quinn (2011).....	24
Figura 4. Los distintos estratos de la cultura organizacional según el autor Idalberto Chiavenato Nota: Tomado de Chiavenato (2009).....	25
Figura 5. Modelo de Cultura organizacional según Daniel Denison Nota: Tomado de Mario Martínez Avella (2010).....	28
Figura 6. Los valores competitivos de la gestión de la calidad total Nota: Tomado de Diagnóstico y cambio de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (2011)	29
Figura 7. Variables que inciden en la satisfacción laboral según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) Nota: INSHT (1999)	32
Figura 8. Teoría bifactorial postulado por Frederick Herzberg Nota: Tomado del NTP 394 del INSHT(1999)	33
Figura 9. Comparación teorías Necesidades de Maslow y de los factores de Herzberg Nota: Recuperado de ResearchGate (2015).	34
Figura 10 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable cultura organizacional relacionado al género de los colaboradores.....	52

Figura 11 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable cultura organizacional relacionado al puesto de los colaboradores	53
Figura 12 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable cultura organizacional relacionado al grado académico de los colaboradores	54
Figura 13 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable cultura organizacional relacionado al tiempo laboral de los colaboradores	56
Figura 14. Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable satisfacción organizacional relacionado al género de los colaboradores	60
Figura 15 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable satisfacción laboral relacionado al puesto de los colaboradores	61
Figura 16 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable satisfacción laboral relacionado al grado académico de los colaboradores	63
Figura 17 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable satisfacción laboral relacionado al tiempo laboral de los colaboradores	65

Resumen

La presente investigación se realizó con el propósito de determinar la relación entre la variable cultura organizacional y la variable satisfacción laboral en los colaboradores de la Institución Educativa Excellentia. Este estudio fue elaborado bajo el enfoque cuantitativo, nivel correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, la técnica elegida fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Estas herramientas se aplicaron por variable estudiada de manera virtual en su mayoría y presencial en pequeña escala, a causa del ambiente pos pandemia a 74 colaboradores en sus tres sedes ubicadas en Huancayo, Cajas y Chupaca, utilizándose el Cuestionario Organizacional de Cultura de Denison (DOCS) y el cuestionario Overall Job Satisfaction de Warr, Cook y Wall. Encontrándose como resultado un valor ($r = 0,085$) lo cual muestra la inexistencia de relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en la institución. La variable cultura organizacional alcanza un nivel alto mientras que la satisfacción laboral un nivel medio. La satisfacción está influenciada en su mayoría por los factores intrínsecos relacionados a la vocación, funciones y tareas de sus puestos laborales.

Abstract

The present research was carried out whose purpose was to determine the relationship between the organizational culture variable and the job satisfaction variable in the collaborators of the Excellentia educational institution. The research had a quantitative approach, correlational level, with a non-experimental cross-sectional design, the technique chosen was the survey and questionnaire instrument. The instruments were applied by variable studied mostly virtually and in person on a small scale, due to the post-pandemic environment, to 74 collaborators in its three headquarters located in Huancayo and Chupaca, using the Denison Organizational Culture Questionnaire (DOCS) and the Overall Job Satisfaction questionnaire by Warr, Cook and Wall. The result was a value ($r = 0.085$) which indicates the non-existence of a relationship between organizational culture and job satisfaction in the institution. The organizational culture variable reaches a high level while job satisfaction reaches a medium level. Satisfaction is mostly influenced by intrinsic factors related to the vocation, functions and tasks of their jobs.

Introducción

Este trabajo surge a razón de investigar cuál es la relación de Cultura Organizacional en la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la Institución Educativa Excellentia en un periodo pos pandemia, y como pueden influenciarse uno al otro para superar este cambio en la institución.

En el primer capítulo, se expone el planteamiento del estudio, donde se menciona la delimitación de la investigación, el planteamiento y formulación del problema, los objetivos y la justificación del trabajo.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico constituido por antecedentes nacionales e internacionales, bases teóricas y la definición de los términos básicos.

En el tercer capítulo se plantean las hipótesis tanto generales y específicas, así como la identificación y operacionalización de las variables.

En el cuarto capítulo, se presenta la metodología, el enfoque y diseño de la investigación, la población y muestra; como también las técnicas e instrumentos de recolección de data, juntamente con las técnicas estadísticas de análisis.

En el último capítulo se exponen los resultados de la investigación, la descripción del trabajo de campo, también la presentación y contrastación de resultados, la discusión.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Yupanqui Porras Mirella Roxane

Capítulo I: Planteamiento Del Estudio

En este capítulo se realiza la delimitación para la investigación, el planteamiento y formulación del problema, juntamente con la formulación de objetivos y la justificación del trabajo.

1.1. Delimitación de la Investigación

En la presente sección se limitará los alcances de la investigación, a nivel de espacio, tiempo y conceptual con los cuales se trabajó.

1.1.1. Espacial.

La investigación fue desarrollada en la Institución Educativa privada Excellentia con 18 años de experiencia en educación de nivel inicial, primaria y secundaria, enfocados a una educación con valores cristianos que han llevado a expandirse en tres sedes las cuales son Huancayo, Cajas y Chupaca, las mismas que formaron parte del trabajo.

1.1.2. Temporal.

El estudio se realizó en el año 2022, en los meses de agosto a diciembre en un contexto de pos pandemia a causa del virus COVID-19 y sus diferentes mutaciones y variantes, sumando a ello las restricciones de contacto físico directo en instituciones y empresas.

1.1.3. Conceptual.

La investigación se basó para la variable cultura organizacional en la teoría de Daniel Denison, quien menciona cuatro rasgos culturales que tiene toda organización; la misión, consistencia, implicación (participación) y adaptabilidad. Para la variable satisfacción laboral

se trabajó con la teoría bifactorial postulada por el autor Frederick Herzberg, quien lo clasifica en factores higiénicos y motivacionales, base teórica la cual origina el cuestionario de satisfacción laboral de los autores Warr, Cook y Wall.

1.2. Planteamiento del Problema

Nuestro país ha atravesado una de las pandemias globales más grandes ocasionadas por el COVID 19, nos encontramos en una etapa de pos pandemia en la cual nos enfrentamos a cambios no solo sociales sino empresariales; debido a que , los sectores y empresas tiene que actuar rápidamente ante todos los cambios si quieren seguir avanzando.

A causa de la enfermedad y su prolongación, se ordenó el confinamiento de toda la población, cuestión que afectó en su mayoría a empresas de servicios, dentro de estas se encuentra una de las más importantes: el sector educación.

En el sector de educación superior se pudo reestructurar y en algunos casos fortalecer sus modalidades virtuales; sin embargo, en la educación básica de inicial, primaria y secundaria el proceso no estaba tan estructurado; es por ello que, las instituciones tanto públicas como privadas tuvieron más obstáculos. En el Perú ya se presentaba un déficit de avance en el sector educación, casi el 50 % de docentes no cumple con lo requerido para desempeñarse correctamente y en el caso de la infraestructura, el 60% se encuentran en estado precario (Latina Noticias, 2020). La inversión que designa el gobierno al sector educación alcanza el 3.7% en comparación de América latina con 4.53% del PBI (La República, 2020) según Comex Perú (2022) de un 100% del presupuesto del gobierno, se designó un 15% a este sector colocándolo debajo del sector transporte y otros en el año.

Para esta realidad que la educación atraviesa, se necesita replantear todo el sistema educativo, desde cambiar procesos, formas, metodologías, etc. Es en este momento donde se puede hacer uso del término cultura organizacional, la cual es un factor muy importante en las organizaciones, muchas de estas al seguir consignando un concepto de invisible e

inconscientemente de insignificante a esta variable no han logrado gestionarla ni usar esta herramienta a su favor. Fischman (2017) menciona que el mejor factor que impulsa la estrategia corporativa es la cultura organizacional, esto se puede ver a través de los objetivos, estructura, comunicación; entonces si el sector o una empresa quiere enfrentar la etapa pos pandemia, se tiene que usar la cultura como un nuevo KPI. Fernández (2022) en un escrito en LinkedIn titulado Cultura organizacional 2022: del limbo al KPI, menciona que la cultura tiene que bajarse del poster, esto se refiere al plantear que esta variable invisible tiene que empezar a internalizarse, gestionarse, pero sobre todo operarse en la empresa, lo cual la expone a cambios, correcciones, adaptaciones y demás. “La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.” (Davis & Newstrom, 1999, p. 111), este sistema la hace única e irrepetible, lo cual es usada por muchas empresas como una ventaja competitiva diferencial que permite también determinar distinción en el sector en el que se desempeña.

En la etapa de pandemia los agentes que más han tenido que cambiar sus metodologías recursos y demás herramientas aparte de los líderes de gobierno, son los docentes en el campo de la enseñanza, el uso obligatorio de plataformas tecnológicas, retos en su metodología de captar la atención de los niños, contagio de familiares, sueldos demorados, plazas y colegios que se cierran y otros obstáculos han impactado en la satisfacción o el sentimiento de bienestar con el trabajo de los docentes. Celio (2021) encuentra que, el 50% de docentes que realizaron clases virtuales durante la pandemia tuvieron agotamiento emocional, también según una encuesta realizada por el (Ministerio de Educación (MINEDU), 2021) se mostró que el 42% de docentes se encuentra poco satisfecho con el reconocimiento que se brinda, estos mismos esperan reconocimientos o incentivos a través de becas de posgrado o capacitaciones (57.2%), seguido de bonos monetarios (27.5%), es esta realidad en la cual se desempeñan los docentes

de educación básica. La satisfacción con el trabajo de los docentes es importante para su correcto desempeño en el sector tanto público como privado.

Un colaborador motivado, satisfecho con sus labores y el entorno que lo rodea será más eficaz y permitirá sumar y darle mayor valor a su trabajo (Adecco Blog, 2022). Muchos tipos de administración en las empresas tienen el enfoque en los resultados o ganancias, pero son las empresas que ponen importancia a su capital humano y la satisfacción laboral de sus colaboradores las que retienen personal (International People Solutions (TARAH), 2023) y disminuyen la rotación (BMA Group, 2018), las que logran fidelización (engagement), las que producen actitudes positivas hacia el trabajo, esto da pie a mayor innovación, rendimiento y todo esto resulta en beneficio organizacional en enfrentar los retos del tiempo pos pandemia. La satisfacción laboral es “una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (Newstrom, 2011, p. 218), es este término el cual se convierte en un factor importante dentro de las organizaciones, brinda muchos beneficios dentro de los cuales el mayor de ellos es el avance de la empresa. Según Newstrom (2011) cuando se deja de ver a los colaboradores como recursos o activos y se empieza a verlos como lo que son: personas, es donde las estrategias de motivación y empoderamiento funcionan y el resultado es que estos colaboradores tengan sentimientos positivos hacia su trabajo y tengan una actitud afectiva de gusto.

En la sociedad en la que se vive ahora, estas dos variables determinan la resiliencia de las empresas, las modalidades de trabajo, la comunicación, el índice de rotación de personal y su motivación personal son aspectos que surgen de la cultura y satisfacción. Cuando hablamos de la modalidad de trabajo híbrido, de acuerdo a una encuesta global patrocinada por Cisco, menciona que “solo el 9 por ciento de los trabajadores dijeron que esperan regresar a la oficina el 100 por ciento del tiempo después de que la oficina vuelva a abrir” Cisco (2022), estos resultados demuestran que aquellas empresas que no se adapten fácilmente a horarios rotativos

o distintos al habitual no seguirán creciendo ni podrán retener a su personal. Son aproximadamente el 80% de empresas las cuales perciben que no son suficientemente rápidas en su proceso de adaptación a nuevos cambios tecnológicos (Guastini, 2022), el cambio de plataformas, programas de trabajo compartido, reuniones virtuales; en fin ,los medios digitales no permiten a colaboradores de culturas ambiguas rendir de manera eficiente; eso quiere decir que si la institución no tiene la capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías comenzando desde sus directivos ,esta se estancará y hasta podría desaparecer. Otro punto es la comunicación, actualmente todo se hace de manera digital y la comunicación debería ser trabajada, “la cultura cambia cuando las fuentes de los mensajes culturales cambian” Eloy Barra (2022) si se tiene el propósito de cambiar se debe comunicar y saber cómo hacerlo.

No identificar la cultura en su tiempo ni decidir cómo avanzar, modificar o cambiarla, no permitirá llegar a objetivos organizacionales, no permitirá que en este nuevo contexto sus colaboradores alcancen satisfacción con su trabajo y su entorno; por ende, existirá rotación y abandono de puestos, si este comportamiento es continuo la empresa no podrá continuar, ya que su principal factor es el capital humano.

En entrevista con el director académico , mencionó que “la institución educativa Excellentia es un centro de educación básica con los niveles de inicial, primaria y secundaria, con tres sedes ubicadas en Huancayo, Chupaca y Cajas que comparten la misma visión empresarial y son dirigidos por el mismo directorio; por años se ha estado trabajando en formar una identidad propia de institución a través de hábitos, valores y cultura organizacional, hasta la fecha los procesos se manejaron de manera empírica con un enfoque más familiar...”. La institución siguió funcionando durante la pandemia a través de métodos virtuales alternos que iban trabajando con sus estudiantes y docentes, durante el 2020 y 2021 se desarrollaron clases virtuales; sin embargo en el 2022 retornan a lo presencial con el modelo híbrido, es en este tiempo pos pandemia donde se encuentra que “un 90% de los docentes tienen cargas

emocionales fuertes, no solo porque le cambiaron la dinámica; sino que a eso se agrega lo que cada familia vive por causa de la pandemia, la edad también afecta a algunos maestros que se les hace más complicado el uso de tecnologías y se cuenta como mayor factor el sentimiento de impotencia para enfrentar la diferencia de estados en los que se encuentran sus alumnos...”, mencionó el director académico. Teniendo en cuenta estas referencias de la institución y su situación respecto a la cultura que empiezan a formar y al estado de los docentes respecto a su centro laboral, es importante y necesario investigar la relación de cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores en estos tiempos.

1.3. Formulación del Problema

Se formula el problema, con cada pregunta planteada relacionada a las variables principales y a sus dimensiones correlacionadas.

1.3.1. Problema General.

¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes?

1.3.2. Problemas Específicos.

¿Cuál es la relación de la participación en la satisfacción intrínseca?

¿Cuál es la relación de la consistencia en la satisfacción intrínseca?

¿Cuál es la relación de la adaptabilidad en la satisfacción intrínseca?

¿Cuál es la relación de la misión en la satisfacción intrínseca?

¿Cuál es la relación de la participación en la satisfacción extrínseca?

¿Cuál es la relación de la consistencia en la satisfacción extrínseca?

¿Cuál es la relación de la adaptabilidad en la satisfacción extrínseca?

¿Cuál es la relación de la misión en la satisfacción extrínseca?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivos Generales.

Determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Determinar la relación de la participación en la satisfacción intrínseca.
- Determinar la relación de la consistencia en la satisfacción intrínseca.
- Determinar la relación de la adaptabilidad en la satisfacción intrínseca.
- Determinar la relación de la misión en la satisfacción intrínseca.
- Determinar la relación de la participación en la satisfacción extrínseca.
- Determinar la relación de la consistencia en la satisfacción extrínseca.
- Determinar la relación de la adaptabilidad en la satisfacción extrínseca.
- Determinar la relación de la misión en la satisfacción extrínseca.

1.5. Justificación de la Investigación

Esta investigación se considera relevante, ya que ha buscado determinar la relación que tiene la cultura organizacional en la satisfacción laboral en los docentes de la institución en un contexto pos pandemia; es importante mencionar que los resultados permitieron conocer qué tan importante es la cultura para lograr la satisfacción laboral y tomar decisiones de mejora con un enfoque más claro de la realidad.

1.5.1. Justificación Teórica.

La investigación propuesta en este trabajo, se justifica en trabajar con la teoría de Denison, esta es una versión modificada del marco de valores de competencia de Cameron y Quinn, así como la teoría dada por Robbins en el cual mencionan enfoques o tipos; en esta investigación se ha pretendido ampliar el conocimiento, haciendo uso del instrumento de Denison, el cual es más detallado en sus sub dimensiones por lo cual muestra qué aspectos se

deben trabajar en las organizaciones. Por otro lado, se ha buscado descubrir las satisfacciones laborales de la mano del instrumento de Warr, Cook y Wall basadas en la teoría bifactorial de Herzberg y saber si estas propuestas de factores higiénicos y motivacionales siguen en vigencia.

1.5.2. Justificación Práctica.

La presente investigación es importante ya que permitió conocer en primer lugar, la situación de la organización e identificar las debilidades y fortalezas que esta tiene en la actualidad; asimismo ha permitido hacer un enfoque en las debilidades y gestionar acciones concretas a la mejora de la empresa, lo cual conlleva a una mejor distribución de recursos, personal idóneo para las tareas, gestión de funciones y roles de manera eficiente.

1.5.3. Justificación Metodológica.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se decidió hacer uso de técnicas de investigación como el instrumento para medir e identificar la Cultura Organizacional (DOCS) el cual estuvo compuesto por 60 ítems agrupados en 12 subdimensiones que a su vez corresponden a 4 dimensiones o rasgos culturales, esta variedad y cantidad de ítems han permitido obtener más información además que es ampliamente utilizado en diversas culturas y organizaciones. Así mismo se trabaja con el instrumento para medir la Satisfacción Laboral (OJSS), este permite conocer la satisfacción interna como externa que tiene el colaborador lo cual permite distinguir mejor la influencia de ambas.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes de Investigación

En el capítulo 2 se presentan los antecedentes dados por artículos y trabajos de investigación tanto nacionales como internacionales, también se vislumbran las bases teóricas de las dos variables estudiadas como la definición de términos básicos.

2.1.1. Artículos Científicos.

En el artículo titulado “Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia” de los autores García, Peley, Pertuz, Pérez & Viloría (2020) se buscó determinar la relación de ambas variables a través de una investigación tipo correlacional y descriptiva, con un diseño no experimental – transaccional. Esta investigación se aplicó a 50 servidores públicos de la institución utilizando el instrumento de recolección de datos llamado encuesta. El resultado principal que se encontró fue que existe una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre las variables. La conclusión a la cual llegaron fue que a medida que los directivos desarrollen una adecuada cultura organizacional podrán mejorar la satisfacción laboral.

Chiquito & Ordoñez (2020) en su artículo profesional titulado “Cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de terminales portuarios en la provincia del Guayas” tuvieron como objetivo principal entender el grado de incidencia en la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de los terminales. Se trabajó bajo un

enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, diseño transversal-correlacional. La muestra de la investigación fue 292 colaboradores de los terminales portuarios, siendo esta una muestra aleatoria simple. La recolección de datos fue a través de un cuestionario constituido por 26 preguntas. La principal conclusión de este trabajo fue que se encontró una correlación media afirmativa con un valor de 0.698 entre las variables de cultura organizacional y satisfacción laboral en los terminales portuarios privados. Así mismo se encuentra relación entre sus dimensiones tales como perfil de la organización, comunicaciones internas, clima organizacional y actitudes y valores.

Valero, Vilca & Coapaza (2022) en su artículo de investigación titulado “Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar” tuvieron el objetivo principal determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción de los profesores de Espinar en el departamento de Cusco. La investigación fue cuantitativa de diseño correlacional. La muestra del estudio fue de 19 docentes de la institución Tupac Amaru ubicada en la provincia de Espinar, recolectaron los datos a través de un cuestionario. Las principales conclusiones de la investigación fueron que existe una estrecha relación y alto grado de dependencia entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los profesores (p.1), también se pudo encontrar que existe un alto nivel de cultura organizacional caracterizado por un óptimo ambiente donde como menciona el trabajo se respetan normas, hay claridad de misión, respeto por los acuerdos, metas de competitividad y un buen trato a directores y docentes los cuales hacen posible el resultado.

En el artículo titulado “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería industrial en el marco de la acreditación universitaria” de los autores Tinoco, Quispe & Beltrán (2014) se tuvo como objetivo principal, demostrar la relación entre las variables

cultura organizacional y satisfacción laboral en la institución. El estudio tuvo el diseño descriptivo-correlacional y la recopilación de datos se dio a través del instrumento de medición de satisfacción laboral del autor López el cual considera seis dimensiones, desarrollo profesional, relación con el jefe, relación con compañeros, desarrollo de la función, permanencia y condiciones físicas, la población estuvo limitada a 58 docentes nombrados de la institución. La principal conclusión, es que existe una relación positiva, aunque débil entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. Otro aporte que menciona el trabajo es que, en el caso de la variable cultura organizacional los mejores resultados corresponden a comunicación y motivación, mientras que para satisfacción laboral los mejores índices van para las dimensiones desarrollo profesional y relación con su jefe.

Según Vargas & Flores (2019) en su artículo de investigación titulado “Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios” tuvieron el objetivo de determinar si las variables cultura organizacional y satisfacción laboral eran predictores del desempeño laboral. Se tuvo una muestra tipo censo conformada por 193 bibliotecarios de diferentes universidades y también bibliotecas especializadas. Se hizo el uso del instrumento de Encuesta de Cultura organizacional de Denison, para la variable satisfacción fue el cuestionario de Satisfacción laboral de Minnesota y para el desempeño la Escala de desempeño laboral para bibliotecarios planteada por los investigadores del mismo trabajo. El análisis de los datos fue mediante regresión múltiple. Como conclusión principal hallaron que los factores de cultura organizacional y satisfacción laboral que predicen el desempeño son Responsabilidad/calidad, actitud de servicio, comunicación, trabajo en equipo y protección al medio ambiente; otras de sus conclusiones fueron “si la percepción de la cultura organizacional es positiva, los bibliotecarios tenderán a

sentirse más satisfechos con su trabajo...”(p.166), también que la satisfacción laboral de los bibliotecarios está influenciada por ciertos factores como: servicio que prestan a su usuarios, sentimiento de logro, las responsabilidades asignadas, estatus y la seguridad de su puesto.

Chiang & Candia (2021) en su artículo de investigación de título” Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales” tuvieron el objetivo de analizar el efecto que tienen las creencias organizacionales (variable de la cultura organizacional) en las variables: compromiso organizacional y satisfacción laboral en una empresa privada de Chile. El trabajo fue de tipo causal usando ecuaciones estructurales, el diseño de investigación fue no experimental y transversal. La muestra con la que se trabajó fue de 101 funcionarios. La recopilación de datos se hizo con el instrumento de cuestionario. El principal hallazgo fue que las creencias organizacionales tienen un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la satisfacción laboral.(p.23); en la investigación se halló que las ecuaciones estructurales arrojaron dos causalidades positivas, una entre las creencias y la variable de satisfacción laboral con un valor de 64% y otra con el compromiso organizacional con el 47%.Otro hallazgo fue identificar dimensiones con mejores índices de satisfacción laboral como son desarrollo profesional y relación con su jefe.

En el artículo titulado “Satisfacción laboral y cultura organizacional en docentes universitarios en una facultad de ciencias de la salud” de los autores Díaz, Valderrama, Merino, Nuñez & Cuba (2021), determinaron el objetivo de identificar la relación de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de una institución universitaria. El diseño de la investigación fue descriptivo, correlacional y transversal. La muestra tomada fue de 48 docentes elegidos en un muestreo aleatorio simple. Sus dos instrumentos elegidos fueron para la variable satisfacción laboral escala de satisfacción laboral SL-SPC y para la variable

cultura organizacional la del autor Olmos. Dentro de sus principales conclusiones están que existe una relación de nivel regular entre las variables y que, si se trabaja en una, la otra será influenciada. También se encontró que para la variable cultura organizacional el nivel neutro alcanzó el mayor valor (67%) y solo el (13%) en el nivel débil, en el caso de la variable satisfacción laboral se encontró el mayor puntaje de (79%) en el nivel medio. Por último, se realizó un análisis correlacional estadístico donde se obtuvo el valor de 0.375 para una p de 0.009 y se comprobó la relación que existe entre las variables.

2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales.

2.1.2.1 Nacionales

Orihuela (2020) realizó la investigación titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal en tiempos del COVID-19” en Centro de salud Puente Chao. Tesis elaborada con el propósito de obtener el grado académico de maestra en gestión de los servicios de la salud. El objetivo principal del estudio fue determinar la relación entre la cultura organizacional con la satisfacción laboral del personal que trabaja en el centro de salud (p.4). La muestra de estudio fueron 60 trabajadores del centro de salud. El tipo de investigación fue descriptiva-correlacional con diseño transversal. La recolección de datos fue a través de encuestas, para la variable cultura organizacional el cuestionario multidimensional adaptado del Modelo de Valores en Competencia de Olmos y Socha que consta de 24 ítems , asimismo para la satisfacción laboral la escala de satisfacción laboral (SL-SPC) de Palma con 26 ítems. Entre las principales conclusiones de este trabajo se encuentra que existe una relación significativa y moderada de ($p < 0.05$) entre la cultura organizacional con la satisfacción laboral del personal del centro de salud.

Muñoz (2019) en su investigación titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento”. Tesis elaborada

con el propósito de optar por el título profesional de Licenciado en psicología. El objetivo principal del trabajo fue determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento. (p.3). La muestra fue no probabilística intencional, el tamaño alcanzó los 150 colaboradores con edades entre 18 a 60 años del área administrativa y operativa de las sedes de Lima metropolitana. El tipo de investigación fue cuantitativa, el diseño descriptivo correlacional. La recolección de datos para la variable cultura organizacional se hizo a través de cuestionario del modelo de Denison constituido por 60 ítems mientras que para la variable satisfacción laboral fue el S21/26 del autor Meliá, lo conforman 20 ítems. Las principales conclusiones del trabajo de investigación fueron que existe una correlación positiva y significativa entre la cultura organizacional y satisfacción laboral. (p.89), también se identifica que dentro de la cultura de la organización predomina el rasgo de misión y por el contrario el involucramiento es el de menor predominancia lo cual se puede corregir y mejorar a través de espacios de compartir y diálogo.

Según Flores & Espinoza (2019) en su investigación titulada “Relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa BP servicios globales S.A.C, Lima”. Tesis elaborada para optar el título profesional de licenciada en Administración. El objetivo general fue determinar en qué medida se relaciona la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa BP Servicios Globales (p.30). La investigación fue de enfoque cuantitativo, nivel correlacional y su diseño no experimental de corte transversal. La muestra poblacional del estudio fueron 24 colaboradores de sexo masculino con conocimiento técnico de los cuales se recolectó información a través de cuestionarios de cada variable, cuestionario de Valores de competencia de los autores Cameron y Quinn y cuestionario de satisfacción laboral del autor Fernández Ríos. Las principales conclusiones fueron que existe una relación significativa positiva media entre la cultura

organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores, eso quiere decir que si se trabajara en mejorar la cultura en la empresa la satisfacción también mejoraría; también se encuentra que la relación media y positiva se ve más en dos culturas clan y mercado sin embargo en las culturas burocrática y emprendedora la relación es débil.

Rodríguez & Arévalo (2018) realizaron la investigación titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la municipalidad Provincial de San Martín – Tarapoto”. Trabajo de tesis con la finalidad de obtención del grado de Licenciados en administración y negocios internacionales. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad. El enfoque del estudio fue el cuantitativo, diseño no experimental transversal de tipo correlacional. Se eligió el cuestionario de Sonia Palma Carrillo el cual se aplicó a 231 colaboradores de diferentes áreas. La principal conclusión muestra la correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral como positiva considerable en los colaboradores, se menciona que mientras exista un mayor desarrollo de la cultura organizacional se incrementará la satisfacción de los colaboradores estudiados.

Santamaría (2021) desarrolló el trabajo de investigación titulado “Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en las empresas medianas en Lima Metropolitana”. Trabajo de tesis con la finalidad de optar por el grado de doctor en administración. El objetivo de la investigación fue establecer si el estilo de liderazgo y la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral de las empresas de estudio. El enfoque de investigación fue cuantitativo, diseño no experimental transversal, de alcance correlacional-causal, de tipo aplicada y de análisis deductiva. La recolección de datos se dio por medio de 3 instrumentos adecuados a la realidad peruana, para la variable liderazgo fue el cuestionario de liderazgo

multifactorial (MLQ), en el caso de la variable de cultura se usó el cuestionario de Cultura organizacional de Denison (DOCS) y para la variable satisfacción fue el cuestionario S10/12; estos instrumentos se aplicaron a 540 sujetos a través de una selección aleatoria de entre 43 empresas. Las principales conclusiones del trabajo fueron que, el liderazgo desarrollador es el único que influye en la satisfacción, por el contrario el liderazgo transformacional y pasivo evasivo no influye; en el caso de la cultura el rasgo de implicación y misión si influye en la satisfacción sin embargo los rasgos consistencia y adaptabilidad no, estos resultados llevan a una interpretación personal que no existe una relación fuerte entre el liderazgo y la satisfacción laboral pero si existe una relación moderada entre cultura y satisfacción.

2.1.2.2 Internacionales

Moya, Otorora & García (2021) presentaron la investigación titulada “La cultura de la organización, influencia en la satisfacción laboral de la población trabajadora de tres empresas del sector de seguridad privada en la ciudad de Bogotá”. Trabajo elaborado para obtener la especialización en gerencia del talento humano y riesgos laborales. El objetivo principal del trabajo fue analizar la cultura organizacional y su influencia en la satisfacción de la población trabajadora en tres empresas de seguridad privada. La muestra calculada alcanza los 229 trabajadores de las áreas directivo y operativo. El tipo de investigación fue descriptiva explicativa con análisis correlacional y un enfoque mixto (cualitativo - cuantitativo). Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario S4/82 para la variable satisfacción laboral y personal operativo y para los directivos una entrevista estructurada en la cual se mencionaron preguntas de satisfacción laboral y cultura organizacional. Entre sus principales conclusiones encontraron que al analizar las 3 empresas concuerdan que la cultura organizacional influye en la satisfacción laboral con un porcentaje alto, esto mismo al entender que los líderes de cada empresa influyen en su cultura con cada política, programa, plan, meta y visión clara del trabajo.

Cajamarca (2022) realizó el estudio titulado “Diagnóstico de cultura organizacional para la empresa Segurcromsig seguridad y sistemas CIA. LTDA”. Tesis elaborada para obtener el título de ingeniero comercial, cuyo objetivo principal fue diagnosticar la cultura organizacional de la empresa. La muestra poblacional fue de 113 trabajadores bajo contrato, la recolección de datos fue a través del instrumento de Cultura organizacional del modelo Denison. La metodología de la investigación es de enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo). Los principales resultados fueron que la organización destaca en el rasgo cultural Misión, el cual habla que los colaboradores de la empresa tiene propósitos, metas y objetivos claros, sin embargo alcanzó el menor puntaje en el rasgo de Adaptabilidad el cual está enfocado en la capacidad de hacer cambios en procesos y por ende en la organización, esto se da ya que la empresa tiene un rubro en el cual ejecuta procesos rígidos, también se puede ver que en segundo y tercer lugar se encontró la dimensión participación y consistencia respectivamente.

Ajala & Paredes (2022) desarrollaron el estudio titulado “Incidencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral”. Trabajo elaborado para la obtención del título de ingeniería comercial. El objetivo general del estudio fue determinar en qué medida los factores motivacionales e higiénicos y el estilo de liderazgo predominante inciden en la satisfacción laboral del personal perteneciente a los supermercados Tía de Atuntaqui y Santa María de Otavalo (p.7). La muestra investigada fue de 25 trabajadores entre cajeros, organizadores de percha, bodegueros, empacadores y guardias de seguridad. La investigación fue un estudio de casos múltiples entre ambos supermercados, el diseño es no experimental y corte transversal, con enfoque cuantitativo y alcance correlacional bivariado. La recolección de datos se dio a través de un cuestionario de estilos de liderazgo y satisfacción laboral el cual fue creación propia de los autores. Los principales resultados fueron que si existe relación entre los factores

motivacionales y la satisfacción laboral como también entre el estilo de liderazgo predominante y la satisfacción laboral.

2.1.2.3 Locales

Higinio (2020) presentó la investigación con el título “Satisfacción Laboral y cultura organizacional de la empresa Vanzys S.A, Huancayo 2020”. Trabajo elaborado para la obtención del grado académico de Bachiller en Ingeniería Industrial. El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre la satisfacción laboral y cultura organizacional de la empresa Vanzys (p.3). La muestra investigada fue de 95 colaboradores. El estudio fue de tipo correlacional, el diseño es no experimental y corte transversal. La recolección de datos se dio a través de un cuestionario por cada variable, constituido por 25 preguntas y cada alternativa en escala Likert. Los principales resultados fueron la existencia de correlación positiva y significativa entre las dimensiones de las variables cultura organizacional y satisfacción laboral como también que, el 13,7% menciona que no existe cultura organizacional en la organización.

Serva (2023) desarrolló el trabajo de investigación titulado “Cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una institución educativa técnica, Huancayo 2022”. Tesis elaborada para obtener el título profesional de licenciada en antropología. El objetivo principal fue establecer la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la institución. La muestra poblacional fue de 57 trabajadores entre los puestos de directivos, docentes, coordinadores, secretaria, auxiliares y demás, la recolección de datos fue a través de un cuestionario por variable con escala ordinal de tipo Likert. La metodología de la investigación fue de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de diseño correlacional y corte transversal. Los principales resultados fueron que se encontró una relación muy fuerte, significativa y directa ($Rho= 0.855$) entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la institución, también que las dimensiones de

motivación, comunicación, valores e identificación encuentran relación con la variable cultura organizacional.

Ramos (2023) realizó la investigación titulada “Gestión de la cultura organizacional y satisfacción laboral en Instituciones Educativas, Huancayo 2023”. Trabajo elaborado para obtener el grado académico de maestra en Administración de la educación. El objetivo principal del trabajo fue determinar la incidencia de la gestión de la variable cultura organizacional en la variable satisfacción laboral en las instituciones estudiadas del distrito de Viques. La muestra calculada alcanza los 51 trabajadores. El tipo de investigación fue correlacional causal, diseño no experimental y un enfoque cuantitativo. La técnica usada para ambas variables fue el cuestionario e instrumento se hizo uso de la encuesta, para la variable satisfacción se creó el cuestionario, sin embargo, para cultura organizacional fue el instrumento adaptado por Pedroza. Entre sus principales conclusiones encontramos que, si existe una relación causal entre las variables estudiadas, $p= 0,000$ y el nivel de influencia de 14.8%, la variable cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral en las instituciones educativas de Viques.

2.2. Bases Teóricas

Cultura

La cultura es un término conocido en el ámbito antropológico y social, ya que está compuesta por creencias, costumbres, ideales, mitos, historia, héroes, valores ceremonias y demás en la que una sociedad convive. (Schein, 1988)

La cultura es un comportamiento habitual en determinada sociedad, la cual influye en todas sus acciones, pero es raramente razonada conscientemente.(Newstrom, 2011)

2.2.1 Cultura organizacional

1. Definición

Según Robbins (2004) “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras.” (p.525). Ese sistema de significados no es tangible, pero si es comprendido o aprendido por todos los miembros, se encuentra implícita en “premisas, entendidos y reglas tacitas...” (p.528), que dirigen el comportamiento habitual en la empresa, las reglas claras del cómo actuar y no actuar, lo que define los ascensos y sanciones. Se entiende que cada organización tiene su propia cultura ya que el capital humano es el que la crea, desarrolla o descubre como lo menciona Schein (1988).

Davis & Newstrom (1999) mencionan que “la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (p.111). A lo que Chiavenato (2009) añade que la cultura organizacional también abarca “... hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.” (p.120)

Por su parte Cameron & Quinn (2011, p. 18) mencionan que la cultura “se refiere a los valores que se dan por sentados, los supuestos subyacentes, las expectativas y las definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros “. Estos autores sostienen que la cultura hace referencia a la frase de *Como son las cosas por aquí* lo cual muestra la ideología en los colaboradores.

Fischman, Cultura organizacional con David Fischman - Aprendizaje animado (2017) aporta que “la cultura es el conjunto de creencias compartidas que las personas tienen en una empresa y que han aprendido ya sea haciendo las cosas bien o cometiendo errores, este aprendizaje es inconsciente”. Este autor aporta el enfoque que muchas de los supuestos,

creencias o aprendizajes de los colaboradores se desarrollan continuamente, ello da resultado a culturas continuas, pero de lento cambio.

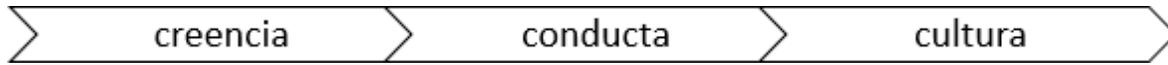


Figura 1. Proceso de la creación de una cultura organizacional. *Nota:* Tomado de Aprendizaje animado David Fischman 2017.

“La cultura define los valores principales, supuestos, interpretaciones y enfoques que caracterizan a una organización”. En pocas palabras se constituye “... el ADN de las organizaciones” como lo menciona Chiavenato (2009, p. 120).

Schein (1988) también abarca el enfoque que la cultura se da en el proceso en el cual estas presunciones básicas atraviesan problemas de adaptación tanto externa como también integración interna, y demuestran una repetición de asertividad para ser consideradas supuestos válidos y por lo tanto aptos para ser enseñados a los colaboradores que recién ingresan a la organización como el “modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p.26) , concepto que es compartido con Chiavenato (2009) que menciona que la cultura que desarrolle la organización será resultado de la respuesta que desarrollen al entorno que los rodea, la forma de funcionar de la empresa.

2. Características

Robbins (2004) caracteriza a la cultura como “...escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho” (p.528).

Según Newstrom (2011) menciona algunas características similares:

- ✓ Distintivas: Enfocadas a que cada cultura es como una huella digital, diferente y única, así como lo es su capital humano.
- ✓ Estables: Relativamente estables ya que por los diferentes impactos externos e interno puede ir cambiando.

- ✓ Implícitas: La empresa no tiene claro la cultura que ha formado o tiene, simplemente esta ya impregnada en la organización.
- ✓ Simbólicas: No tiene definición como tal, es deductiva, se encuentra impreso en conversaciones, actitudes, ceremonias, colores, lemas, costumbres, etc.
- ✓ Ningún tipo es la mejor: Existe una cultura correcta y óptima para cada empresa.
- ✓ Integrada.: Se puede ver en la estructura, puestos, documentos, procesos.
- ✓ Aceptada: El personal está de acuerdo y trabaja en torno a sus parámetros.
- ✓ Reflejo de la administración superior: Son el ejemplo de cómo se hacen las cosas.
- ✓ Subculturas: Se desprenden en áreas de una cultura general ya aprendida.
- ✓ De fuerza diversa: Muchos catalogan y caracterizan culturas entre fuertes y débiles.

Si bien se entiende que la cultura es un concepto intangible, ya que no se puede palpar ni ver físicamente, se puede identificar en la organización a través de procesos, decisiones, ceremonias, formas de comunicación, descripción de puestos y demás.

3. Factores

Según Chiavenato (2009) plantea que la cultura tiene la forma de un iceberg. Él explica que la cultura está compuesta de dos partes principales: (a) la parte visible y (b) la invisible.

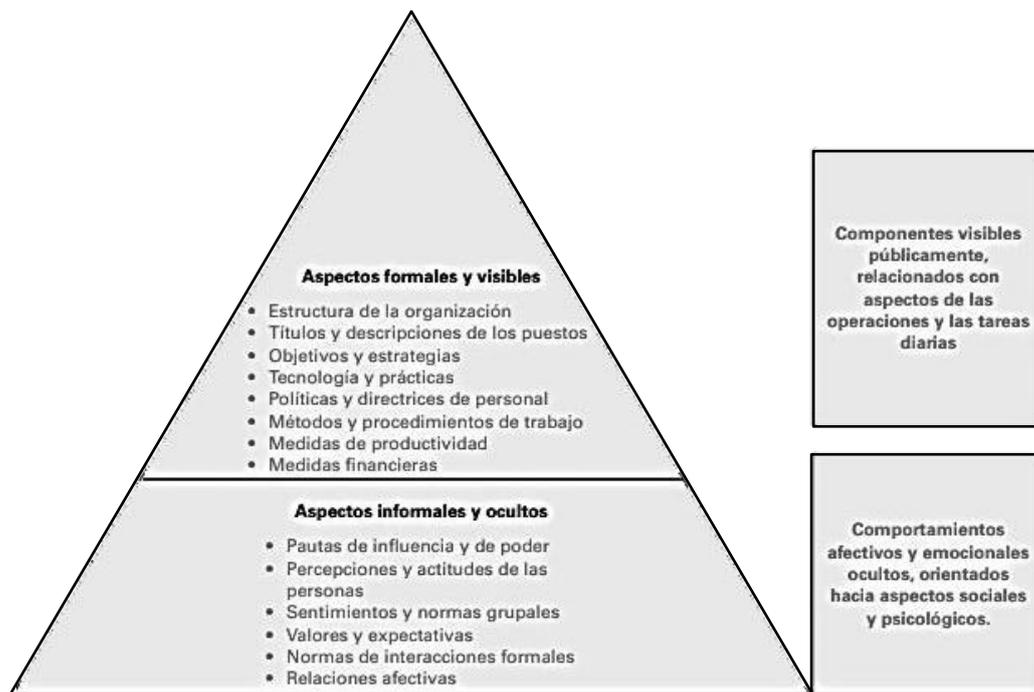


Figura 2. Iceberg de la cultura organizacional del autor Idalberto Chiavenato *Nota:* Tomado de Chiavenato (2009)

Parte visible: Mayormente son elementos tangibles como las oficinas, colores institucionales, distribución de escritorios, infraestructura, equipos tecnológicos, políticas, lemas, administración, descripción de puestos, funciones y nombres.

Parte invisible: En esta parte está lo profundo y lo más difícil de percibir u observar. Aquí se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Estructura dada por Cameron & Quinn (2011)

- ✓ Explícito: Claramente se ve en el comportamiento de las personas interactuando con otras. La forma de cómo se hacen las cosas en la organización.
- ✓ Artefactos: Este nivel es visible, se muestra en edificios, uniformes de trabajo, tamaños, formas, disposición de oficinas y muebles, también abarca las

declaraciones de visión, logotipos, objetivos y formas o maneras de reconocer a los colaboradores.

- ✓ Contratos y normas conscientes: Estos son las formas y procesos que rigen las acciones humanas.
- ✓ Supuestos implícitos: Estos supuestos son internos, definen la conducta humana y su relación con el entorno, no se descubre sino se contradice o se cuestiona ya que es nato en cada integrante.



Figura 3. Elementos de la cultura organizacional según los autores Cameron y Quinn. *Nota:* Adaptado de Cameron y Quinn (2011)

4. Dimensiones

Chiavenato (2009) menciona que la cultura se divide en 2 factores principales, lo visible y lo invisible, y que estos factores a la vez están agrupados en estratos.

1. Estrato 1: Artefactos (visible)
2. Estrato 2: Pautas de comportamiento (visible)
3. Estrato 3: Valores y creencias (invisible)
4. Estrato 4: Supuestos básicos (invisible)

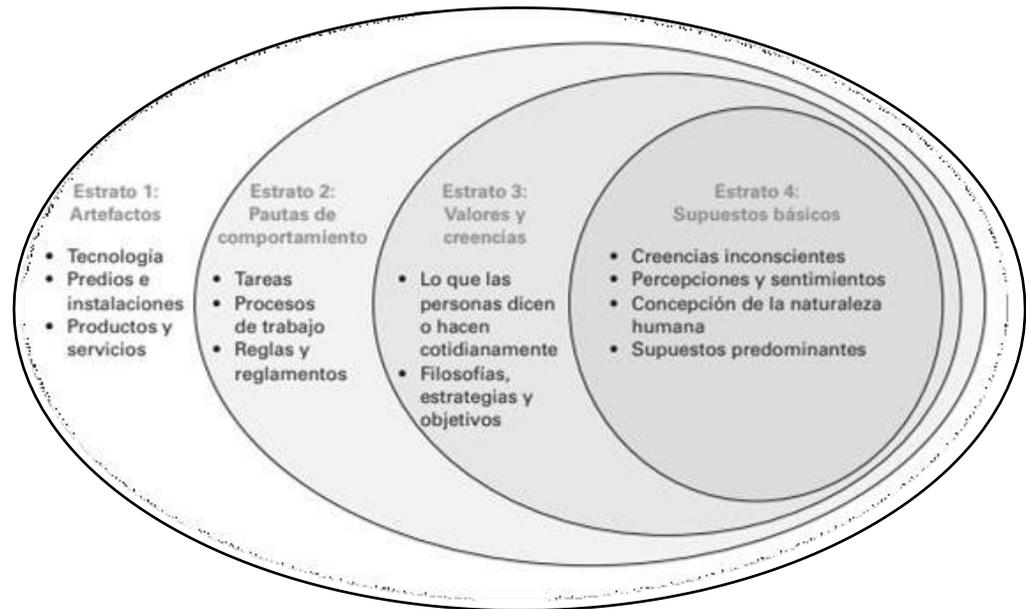


Figura 4. Los distintos estratos de la cultura organizacional según el autor Idalberto Chiavenato Nota: Tomado de Chiavenato (2009)

Dimensiones culturales según Hofstede en el libro de Chiavenato (2009)

En su estudio a 50 países pudo descubrir la influencia de los valores nacionales en el comportamiento organizacional los cuales son: la distancia de poder, la aversión a la incertidumbre, el individualismo en comparación con el colectivismo y la masculinidad en comparación con feminidad.

5. Enfoques o tipos de cultura

Según Robbins (2004) estos son algunos rasgos de la cultura:

1. *Innovación y correr riesgos*: Grado de motivación que se ejerce en los colaboradores para que estos sean innovadores y creativos.
2. *Minuciosidad*: Grado en el cual se espera exactitud en las actividades, correcto análisis y atención a los detalles.
3. *Orientación a los resultados*: Grado de enfoque en resultados más que en formas y procesos para conseguirlos.

4. *Orientación a las personas*: Grado en el cual se considera importante para la gerencia los efectos en los colaboradores de la organización.
5. *Orientación a los equipos*: Grado de importancia y prioridad que se da al trabajo en equipo que al trabajo individual.
6. *Agresividad*: Grado en que las personas son arriesgadas y competitivas en el mercado.
7. *Estabilidad*: Grado en el que las actividades se mantienen serenas y constantes en el curso normal de la empresa.

En su trabajo de investigación, Denison et al. (2004) encuesta a 764 organizaciones y encuentra 4 rasgos culturales en las empresas.

1. Misión

Una organización exitosa tiene las cosas claras; objetivos, planes, metas y estrategias para aplicar; esto mismo proporciona a los colaboradores el sentido de propósito y dirección del rumbo a tomar.

Esta dimensión contiene 3 sub dimensiones las cuales son:

- ✓ *Intención y dirección estratégica*: Proporcionan el propósito de la organización y dan a conocer las formas de cómo alcanzar las metas.
- ✓ *Metas y objetivos*: Comunican claramente los fines de la organización.
- ✓ *Visión*: Es la imagen de lo que desea alcanzar la empresa en un futuro.

2. Consistencia

Las organizaciones efectivas son las que están bien integradas, compactas y coordinadas en sus valores y formas de actuar, esto permite que ante dificultades internas como

externas se pueda solucionar y tener consenso basándose en los principios básicos de la organización. “Este tipo de consistencia es una poderosa fuente de estabilidad e integración interna” (Denison et al., 2004, p. 100), ello permite tener una cultura estable, fuerte y firme.

Esta dimensión contiene 3 sub dimensiones las cuales son:

- ✓ Coordinación e integración: Entre áreas diversas se puede trabajar en conjunto.
- ✓ Acuerdo: Se logra el acuerdo en temas importantes.
- ✓ Valores centrales: Proporciona un sentimiento de identidad.

3. Involucramiento (participación)

Las organizaciones eficaces están enfocadas en el crecimiento y desarrollo de su gente, empoderarlas y permitir que éstas se desarrollen, tanto gerencias como cargos menores se sienten comprometidos con la organización, sienten que influyen en las decisiones, avances y metas de la empresa.

Esta dimensión contiene 3 sub dimensiones las cuales son:

- ✓ Desarrollo de capacidades: Permite el crecimiento en competitividad, la empresa invierte en capacitaciones para que su personal crezca.
- ✓ Orientación al equipo: Se valora el trabajo en conjunto para fines comunes.
- ✓ Empoderamiento: Proporciona sentido de pertenencia ya que cada uno es responsable y tiene la autoridad en sus labores.

4. Adaptabilidad

Las organizaciones altamente consistentes son complejas cuando hablamos de *hacer cambios*. Cuando se introduce los términos de innovación, transformación o cambio es influido por un ámbito externo que impacta a la organización e impulsa a una mejora continua, como lo menciona Denison et al. (2004) “Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus

clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia para generar cambios.” (p. 100)

Esta dimensión contiene 3 sub dimensiones las cuales son:

- ✓ Creación del cambio: Se identifica el cambio externo y se tiene la capacidad de reaccionar a modas y anticiparse a tendencias.
- ✓ Enfoque en el cliente: Se conoce preferencias y gustos de los clientes.
- ✓ Aprendizaje organizacional: La organización recibe información de su entorno que permite soluciones a través de la creatividad.

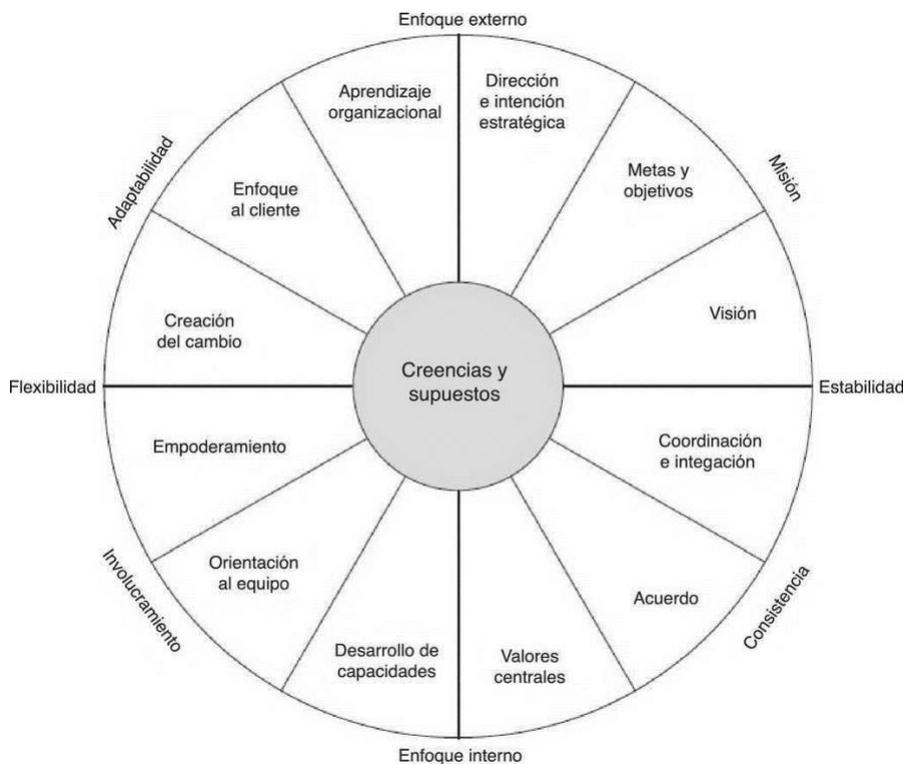


Figura 5. Modelo de Cultura organizacional según Daniel Denison
Nota: Tomado de Mario Martínez Avella (2010)

Tipos de culturas según Chiavenato (2009)

Tabla 1

Tipos de culturas y perfiles organizacionales según el autor Chiavenato

Tipos de cultura				
Nombre	Autocrático	- Autoritario	- Consultivo	Participativo
	Coercitivo	benevolente		
Características	Administración dura y cerrada. Autocrático, coercitivo y rígida con todos los procesos dentro de la organización	Administración más condescendientes y menos rígidas.	Administración un poco participativa y menos arbitraria.	Administración democrática, abierta y participativa.
Empresas	Construcción, producción.	Industriales	Servicios	Agencias de publicidad, consultorías.

Nota. Tomado de Comportamiento Organizacional Chiavenato (2009)

Tipos de cultura según (Cameron & Quinn, 2011, p. 41)

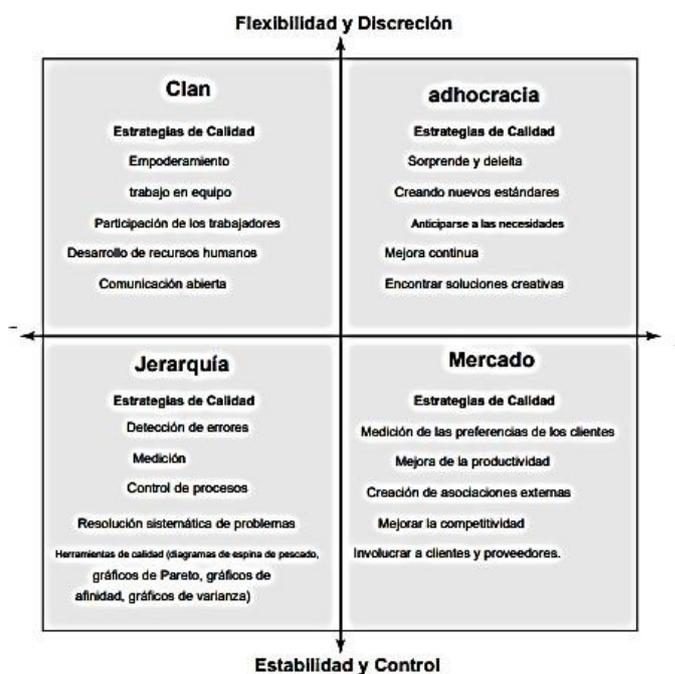


Figura 6. Los valores competitivos de la gestión de la calidad total Nota: Tomado de Diagnóstico y cambio de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (2011)

La cultura de clan (colaborar), adhocracia (crear), jerarquía (control) y mercado (competir).

6. Beneficios

- ✓ Transmite sensación de identidad al personal.
- ✓ Permite atraer y conservar personas que se ajustan a sus valores y creencias.
- ✓ Facilita el compromiso con la organización con algo que supera los intereses monetarios.
- ✓ Aumenta la estabilidad del sistema social, gracias a la claridad de valores que influye en un buen clima organizacional.
- ✓ Orienta y da forma a las actitudes y comportamiento de los empleados.
- ✓ Ayuda a impulsar la estrategia de las empresas.
- ✓ Permite el control y evaluación de los colaboradores.
- ✓ Permite la estabilidad y continuidad de la organización.
- ✓ Permite el sentimiento de seguridad de los colaboradores al dejar directrices claras sobre sus labores.
- ✓ Ayuda a los nuevos ingresos a interpretar mejor las acciones y propósitos.

7. Medición

Cuestionario de Modelo de valores de competencia (OCAI)

Estructura basada en la teoría propuesta por (Cameron & Quinn, 2011) la cual evalúa las 6 dimensiones planteadas: (1) características dominantes, (2) liderazgo organizacional, (3) gestión de los empleados, (4) unión de la organización, (5) énfasis estratégico y (6) criterio de éxito, el resultado de la operacionalización de estas dimensiones concluyen en una de los 4 tipos de cultura que plantea el modelo los cuales son: clan, adhocrática, mercado y jerarquía;

esta evaluación consta de responder a 24 características planteadas de la organización, estas están organizadas en 6 grupos con 4 opciones cada una.

Cuestionario de cultura organizacional de las investigadoras Olmos Torres & Socha Fandiño (2006) .Este instrumento mide las siguientes dimensiones de la cultura: Valores, creencias, clima, norma, símbolos, filosofía. Consta de 18 ítems.

Encuesta de cultura organizacional Denison (DOCS)

Encuesta de cultura organizacional del investigador Daniel Denison constituido por 60 ítems, 5 ítems en 12 sub dimensiones las cuales están basadas en las 4 dimensiones planteadas en el modelo: misión, consistencia, participación y adaptabilidad.

También existen métodos de observación, entrevistas con colaboradores en el ámbito cualitativo, examen de la filosofía corporativa y el proceso de miembro – observador además de otros tantos instrumentos de medida cuantitativa.

2.2.2 Satisfacción laboral

1. Definición

La satisfacción laboral es un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (Locke, 1976 en INSHT ,1999, p.1).

La satisfacción es una respuesta individual y personal de cada colaborador hacia sus labores, Newstrom (2011) también menciona que la satisfacción laboral "...es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral". (p. 218)

Según los autores Robbins & Judge (2013) la satisfacción laboral es” un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características.” (p. 74)

“La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (Newstrom, 2011, p. 218). La satisfacción es una actitud, el mismo autor menciona que “las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta”, lo cual explica las demás definiciones de otros autores que consideran a la satisfacción como un sentimiento, lo cierto es que una actitud conlleva emociones y sentimientos.

La satisfacción “mide respuestas afectivas...Se ocupa de lo que sienten los empleados en cuanto a las expectativas de la organización” (Robbins, 2004, p. 525); esta actitud se encuentra en la perspectiva del colaborador más que describir o evaluar el entorno laboral real, este es un enfoque del momento, influenciado por factores internos como la personalidad y externos como situaciones recientes con la organización o asuntos plenamente laborales. “La satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.” Según el autor Herzberg (como se citó en Concepción, 2017).



Figura 7. Variables que inciden en la satisfacción laboral según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) Nota: INSHT (1999)

2. Factores o dimensiones

Teoría bifactorial (dos factores) o motivación-higiene:

Herzberg propone a la satisfacción e insatisfacción como términos diferentes y que sus factores no influyen en el otro, el plantea 2 factores basado en esta propuesta.

- ✓ Factores de higiene: Este factor está relacionado al contexto, ambiente, situación del puesto.

Tales como la supervisión, remuneración, relaciones interpersonales, seguridad en el trabajo, políticas y administración. (Correa, 2012)

Son factores que no aumentan la satisfacción; sin embargo, permite disminuir la insatisfacción.

- ✓ Factores motivacionales: Este factor está relacionado con las condiciones internas del puesto, con las funciones, retos, descripción del puesto.

Estos son realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y promoción.

Son factores que son eficaces para motivar con actitudes positivas, por ende, influyen en la satisfacción.

Estos factores aumentan la satisfacción por una necesidad de crecimiento y autorrealización.

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORIOS	• Realización exitosa del trabajo.	• Falta de responsabilidad.	INSATISFACTORIOS	• Status elevado.	• Malas relaciones interpersonales.
	• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.	• Trabajo rutinario y aburrido, etc.		• Incremento del salario.	• Bajo salario.
	• Promociones en la empresa, etc.			• Seguridad en el trabajo, etc.	• Malas condiciones de trabajo, etc.

Figura 8. Teoría bifactorial postulado por Frederick Herzberg Nota: Tomado del NTP 394 del INSHT(1999)



Figura 9. Comparación teorías Necesidades de Maslow y de los factores de Herzberg Nota: Recuperado de ResearchGate (2015).

Aspectos sobre la satisfacción, Newstrom (2011) menciona que la satisfacción debe ser medida de manera multidimensional y enlista estos puntos a considerar:

- ✓ Sueldo: La remuneración que el colaborador recibe en prestación de sus servicios.
- ✓ Jefe: La relación con la autoridad, comunicación, coordinación y demás.
- ✓ Naturaleza de las tareas: Descripción del puesto como tal, funciones y responsabilidades.
- ✓ Compañeros o equipo de trabajo: El ambiente que se forma con los demás colaboradores son importantes para que el colaborador se sienta parte “de”.
- ✓ Condiciones de trabajo: Físicas como las ambientales, oficinas, etc. y administrativas como beneficios y demás al colaborador.

Según Meliá & Peiró (1989) propone 5 factores que permiten medir la satisfacción

- ✓ Satisfacción con la supervisión: Autoridad inmediata
- ✓ Satisfacción con el ambiente físico de trabajo: Luz, aire. Oficinas, escritorios, etc.

- ✓ Satisfacción con las prestaciones recibidas: Beneficios sociales, seguro y demás administrativo.
- ✓ Satisfacción intrínseca del trabajo: Funciones y tareas del puesto.
- ✓ Satisfacción con la participación: Influencia e importancia en las decisiones de la empresa.

3. Medición

Escala general de Satisfacción Laboral

Creada por los autores Warr, Cook y Wall en 1979. Basado en la dicotomía de factores en la satisfacción laboral planteado por Herzberg en su teoría de bifactorial.

Este cuestionario corto y de autoadministración consta de 15 ítems, divididos en 2 subescalas, subescala de factores intrínsecos (7 ítems) y subescala de factores extrínsecos (8 ítems). Los resultados son satisfacción intrínseca, extrínseca y general.

Cuestionario S20/23

Los autores Meliá & Peiró (1989) plantean su instrumento constituido de 23 ítems en base a 5 factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico de trabajo, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo, satisfacción con la participación. Los resultados, “satisfacción” o “insatisfacción”.

2.3. Definición de Términos Básicos

Cultura organizacional

“La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.” (Davis & Newstrom, 1999, p. 111)

Satisfacción laboral

“La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (Newstrom, 2011, p. 218)

Capítulo III: Hipótesis y Variables

En el presente capítulo se abordan las hipótesis planteadas tanto generales como específicas y la identificación de variables juntamente con sus dimensiones.

3.1. Hipótesis

Se presenta la hipótesis general con las variables y las específicas con las dimensiones de cada variable.

3.1. Hipótesis General.

Hi: Existe relación directa entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.

Ho: No existe relación directa entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.

3.2. Hipótesis Específicas.

- a) La dimensión participación tiene relación directa en la satisfacción intrínseca en los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.
- b) La dimensión consistencia tiene relación directa en la satisfacción intrínseca en los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.
- c) La dimensión adaptabilidad tiene relación directa en la satisfacción intrínseca en los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.
- d) La dimensión misión tiene relación directa en la satisfacción intrínseca en los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.

- e) La dimensión participación tiene relación directa en la satisfacción extrínseca en los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.
- f) La dimensión consistencia tiene relación directa en la satisfacción extrínseca en los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.
- g) La dimensión adaptabilidad tiene relación directa en la satisfacción extrínseca en los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.
- h) La dimensión misión tiene relación directa en la satisfacción extrínseca en los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.

3.2. Identificación de Variables

Cultura organizacional: Independiente

Satisfacción Laboral: Dependiente

Tabla 2

Variables y dimensiones

Variables	Cultura organizacional	Satisfacción Laboral
	Misión	Satisfacción intrínseca
Dimensiones	Consistencia	Satisfacción extrínseca
	Participación	
	Adaptabilidad	

3.3. Operacionalización de Variables

El cuadro se puede encontrar en el apéndice A.

Capítulo IV: Metodología

En el presente capítulo se presenta el método empleado para la investigación, el enfoque, el tipo, nivel y diseño de investigación, también se describe la población y muestra elegida, los detalles de los instrumentos para la recolección de datos y técnica de análisis de datos.

4.1. Enfoque de la investigación

Este trabajo de investigación usó el enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández & Baptista (2014) este enfoque usa la recolección de datos para corroborar hipótesis planteadas con mediciones y datos numéricos, los cuales son analizados mediante métodos estadísticos.

4.2. Tipo de investigación

Esta investigación fue de tipo aplicada ya que los conocimientos, conclusiones y propuestas serán incluidas en los planes de la organización. Carrasco (2005) menciona que la investigación aplicada “se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad.” (p. 43)

4.3. Nivel de investigación

Para el presente estudio se trabajó con el nivel correlacional-descriptivo. Hernández et al. (2014) dice que la investigación correlacional se encarga de “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 93). También es descriptiva ya que se recopiló información de

ambas variables describiendo sus aspectos, características, tipología y demás como lo menciona Ñaupas, Valdivia, Palacios & Romero (2018).

4.4. Métodos de investigación

Según Bernal (2006) el “método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o las técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación” (p. 55). El presente trabajo usó el método científico ya que para alcanzar las conclusiones deseadas se tuvieron procedimientos de recolección de datos, uso de instrumentos de cada variable, análisis estadísticos y el procedimiento para la interpretación de los resultados.

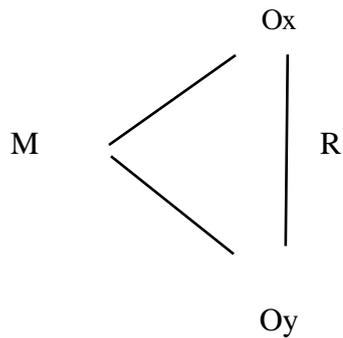
El método específico que usó la investigación fue el hipotético-deductivo ya que se plantearon hipótesis que se comprobaron a través de procedimientos, se tuvo una recolección de datos y análisis de los mismos de manera estadística y en conclusión la aceptación o rechazo de las hipótesis, alcanzando así la finalización del problema. Bernal (2006) menciona que el método “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de estas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 56).

4.5. Diseño de investigación

El diseño usado fue el no experimental. Hernández et al., (2014) menciona que estos son los que se realizan sin manipulación de variables, esta misma recabe información mediante la observación de las variables en su contexto natural. No se puede cambiar ni tener el control sobre los efectos ni reacciones de las variables.

El alcance de la investigación fue transaccional o transversal. Hernández et al., (2014) menciona que el propósito de este alcance es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.154). La recopilación de información se dio en un determinado y único momento en la institución educativa.

Representación del diseño de investigación



Donde:

M = 74 colaboradores de la I.E. Excellentia

O x = Cultura organizacional

O y = Satisfacción laboral

R= Influencia

Esta investigación fue transaccional correlacional ya que se investigó la influencia e incidencia que ambas variables tiene entre sí.

4.6. Población y muestra

4.6.1. Población

Para Carrasco (2005) la población “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.237). En este caso la población muestral del estudio fueron los colaboradores de la I.E. Excellentia en sus tres sedes, que está constituida por 74 personas entre docentes, administrativos y personal de limpieza.

4.6.2. Muestra

Según (Hernández et al., 2014) la muestra es el subgrupo del total de la población que se estudia y del cual se recolecta la información.

4.6.2.1. Unidad de análisis.

Carrasco (2005) dice que la unidad de la muestra es “cada uno de los elementos que conforman la base de la muestra y por consiguiente de la población” (p. 239). Hernández et al., (2014) los menciona como “participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio...” (p. 172).

En el presente estudio la unidad de muestra estuvo conformada por los colaboradores de la I.E. Excellentia en sus tres sedes de las áreas de administración, docentes y personal de limpieza.

4.6.2.2. Tamaño de la muestra.

La muestra constó de 74 colaboradores de la I.E Excellentia.

4.6.2.3. Selección de la muestra.

La investigación utilizó una muestra poblacional, toda la población.

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.7.1. Técnicas.

La técnica que se usó en esta investigación fue la encuesta, Carrasco (2005) la define así, “una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p.314). Se usó esta técnica por medios digitales, ya que el contexto del año de estudio de la investigación lo requería así.

4.7.2. Instrumentos.

Se encuentran diferentes variables e instrumentos para la técnica de encuesta. En este trabajo se decidió usar el instrumento de cuestionario para ambas variables, según Hernández et al. (2014) los define como el “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217). En este caso se usó un cuestionario por cada variable.

La razón del uso del cuestionario, fue debido a que está diseñado para aplicarlo a cantidades grandes de encuestados, no requiere que sea cara a cara, emplea preguntas ya estructuradas y permite una respuesta directa.

Para la recolección de datos se usó la plataforma Google Forms , ya que el contexto de pos pandemia lo ameritó. El software de procesamiento de datos elegido fue Jamovi ver.2.3.17.

Variable Cultura Organizacional

Para la presente variable se usó el cuestionario de cultura organizacional de Denison o en sus siglas DOCS, modelo planteado por el profesor que lleva su nombre Daniel R. Denison. El DOCS está diseñado para diagnosticar los rasgos culturales de una organización, perfilarlas e identificar fortalezas y debilidades de su propia cultura, esto permite plantear formas en cómo ayudar en su eficacia. (Denison consulting, 2021)

Este cuestionario mide 4 rasgos culturales los cuales son Misión, Consistencia, Participación y Adaptabilidad, estos mismos trabajan con 3 sub dimensiones cada uno.

Tabla 3

Dimensiones y sub dimensiones de la cultura organizacional según Denison, Haaland y Goelzer.

Dimensiones	Misión	Consistencia	Participación	Adaptabilidad
Sub dimensiones	Dirección e intención estratégica	Coordinación e integración	Desarrollo de capacidades	Creación del cambio
	Metas y objetivos	Acuerdo	Orientación en equipo	Enfoque al cliente
	Visión	Valores centrales	Empoderamiento	Aprendizaje organizacional

Nota: Tomado de Corporate Culture and Organizational Effectiveness (2004)

Estructura: Fueron 60 ítems agrupados en 12 sub escalas para 4 dimensiones, añadido a eso se dispuso de 5 preguntas generales a los encuestados. El cuestionario fue tipo Likert de

cinco valores de puntuación (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo y Totalmente de acuerdo.)

Variable Satisfacción Laboral

Para esta variable se usó la escala general de satisfacción laboral u Overall Job Satisfaction Scale, creada por los autores Warr, Cook y Wall en 1979. Estuvo basado en la dicotomía de factores en la satisfacción laboral planteado por Herzberg en su teoría bifactorial.

Este cuestionario mide 2 factores de la satisfacción, el factor intrínseco constituido por siete ítems (2,4,6,8,10,12 y 14). Y el factor extrínseco por 8 ítems (1, 3, 5,7,9,11,13 y 15) que al momento de su operacionalización dan resultado a una satisfacción general del encuestado.

Estas son las sub dimensiones de cada dimensión de la satisfacción.

Tabla 4

Dimensiones e ítems de la satisfacción laboral según el autor Frederick Herzberg

Dimensiones de la satisfacción laboral		
Ítems evaluados	S. Intrínseca	S. Extrínseca
	Método de trabajo	Condiciones físicas
	Reconocimiento	Relación con compañero
	Funciones	Relación con superiores
	Desarrollo de capacidades	Remuneración
	Oportunidades de ascenso	Relación colaborador – jefe
	Atención a opiniones	Administración de la empresa
	Variedad de trabajos	Horario de trabajo
		Estabilidad en el trabajo

Nota: Tomado de la NTP 394 INSHT (1990)

Estructura: Fueron 15 ítems pertenecientes a dos escalas: satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca, uno con 7 ítems y 8 ítems respectivamente, añadido a eso se dispuso de 5 preguntas generales a los encuestados. El cuestionario fue tipo Likert de siete valores de

puntuación (Muy insatisfecho, Insatisfecho, Regular insatisfecho, Neutral, Regular satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho.)

4.7.2.1. Diseño.

Tabla 5

Diseño del cuestionario de Cultura Organizacional (DOCS)

N	Variable	Dimensiones	Código
1	Cultura Organizacional	Implicación	cie1; cie2; cie3; cie4; cie5; cit1; cit2; cit3; cit4; cit5; cid1; cid2; cid3; cid4; cid5
		Consistencia	ccv1; ccv2; ccv3; ccv4; ccv5; cca1; cca2; cca3; cca4; cca5; ccc1; ccc2; ccc3; ccc4; ccc5
		Adaptabilidad	cao1, cao2, cao3, cao4, cao5, cac1, cac2, cac3, cac4, cac5, caa1, caa2, caa3, caa4, caa5
		Misión	cmd1; cmd2; cmd3; cmd4; cmd5; cmm1; cmm2; cmm3; cmm4; cmm5; cmv1; cmv2; cmv3; cmv4; cmv5

Tabla 6

Baremos del cuestionario de Cultura Organizacional

Dimensiones	Bajo	Medio	Alto
Implicación	15 =< x <= 35	35 < x <= 55	55 < x <=75
Consistencia	15 =< x <= 35	35 < x <= 55	55 < x <=75
Adaptabilidad	15 =< x <= 35	35 < x <= 55	55 < x <=75
Misión	15 =< x <= 35	35 < x <= 55	55 < x <=75

Tabla 7

Cuestionario de Escala general de Satisfacción Laboral

N	Variable	Dimensiones	Código
2	Satisfacción laboral	Factores extrínsecos	se1; se2; se3; se4; se5; se6; se7; se8
		Factores intrínsecos	si1; si2; si3; si4; si5; si6; si7

Tabla 8

Baremos del cuestionario de escala de satisfacción laboral

Dimensiones	Bajo	Medio	Alto
Factores extrínsecos	$8 \leq x \leq 24$	$24 < x \leq 40$	$40 < x \leq 56$
Factores intrínsecos	$7 \leq x \leq 21$	$21 < x \leq 35$	$35 < x \leq 49$

4.7.2.2. Confiabilidad

Según Hernández et al., (2014) la confiabilidad de un instrumento está determinada por la congruencia de resultados aplicados a una misma población en diferentes tiempos. Es decir, que el instrumento se repite varias veces en el mismo individuo y este debería dar resultados parecidos.

Se realizó el análisis de confiabilidad del instrumento de cultura organizacional, este análisis se dio con el Alfa de Cronbach. Se analizó los 4 tipos de cultura resultando todos mayores a 0.8 en su mayoría con una diferencia de una dimensión mayor a 0.6. El análisis se realizó en el programa Jamovi. El cálculo de la confiabilidad menciona que si el coeficiente se acerca más a 0 el instrumento tiene poca o nula confiabilidad por el contrario, si este se acerca más a 1 es mejor su confiabilidad; en este caso los coeficientes se acercan más a 1 por lo que el instrumento de cultura organizacional fue confiable para medir la variable.

Tabla 9

Confiabilidad del instrumento de cultura organizacional

Dimensión	Cronbach's α	# de elementos
Implicación	0,853	15
Consistencia	0,803	15
Adaptabilidad	0,643	15
Misión	0,85	15

También se analizó el instrumento de satisfacción laboral el cual resultó con valores mayores a 0.8 acercándose igualmente al valor de 1, el cual también permite ser un instrumento confiable para evaluar la variable.

Tabla 10

Confiabilidad del instrumento de satisfacción laboral

Dimensión	Cronbach's α	# de elementos
Satisfacción extrínseca	0,919	8
Satisfacción intrínseca	0,896	7

4.7.2.3. Validez.

La validez es el valor que determina que, el instrumento elegido cumple con medir la variable que tiene que medir. (Hernández et al., 2014)

Tabla 11

Validez del instrumento de cultura organizacional

Bartlett's Test of Sphericity		
χ^2	Df	P
3352	1770	< .001
KMO Measure of Sampling Adequacy		
	MSA	
Overall	0,555	

La validez para el instrumento de cultura organizacional también fue adecuada, el valor que resulta de la operación supera el 0.5 el cual es límite, esto quiere decir que el instrumento si mide la variable y si permite realizar el análisis factorial.

Tabla 12

Validez del instrumento de satisfacción laboral

Bartlett's Test of Sphericity		
χ^2	df	p
891	105	< .001
KMO Measure of Sampling Adequacy		
MSA		
Overall	0,919	

La validez para el instrumento de satisfacción laboral fue adecuada, lo cual indica que el instrumento mide correctamente la variable que se enfoca a medir, el valor se encuentra en 0.919 acercándose a la unidad que es lo óptima para medir la validez.

4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos

Se realizaron los cuestionarios de cultura organizacional y satisfacción laboral en la plataforma de Google forms.

b) Se solicitó la lista de datos de todos los colaboradores de la institución educativa.

c) Se envió los cuestionarios a los números de WhatsApp y al mismo tiempo la encargada también los envió al grupo de la institución.

d) Se realizó la recopilación de datos en Google, se descargó en hojas Excel y se trasladó al programa Jamovi 2.3.17 donde se realizó el análisis.

4.8.1. Análisis descriptivo.

Para el análisis de las variables, dimensiones y sub dimensiones de la investigación se realizaron tablas con sus respectivas frecuencias y porcentajes: mínimo y máximo.

4.8.2. Análisis inferencial.

Para el análisis inferencial se usaron las medidas de tendencia central moda y mediana, según Hernández et al. (2014) menciona que son los valores ubicados en el medio o centro de

una distribución que permite colocarla dentro de una escala de medición. Esto se acompañó de la herramienta de cajas o bigotes para mayor comprensión.

4.8.3. Prueba de hipótesis.

Ya que ambas variables tienen un nivel de medición ordinal; es decir se pueden ordenar por rangos Hernández et al. (2014), se realizó una prueba de dependencia de 2 variables a través del coeficiente de correlación de Spearman (r_s).

Capítulo V: Resultados

En este capítulo se presenta el trabajo de campo y resultados, juntamente con gráficos y tablas, también se muestra la contrastación y discusión de resultados con antecedentes.

5.1. Descripción del Trabajo de Campo

- ✓ Se presentó la solicitud a la institución para realizar el trabajo en su organización, el director de carácter inmediato indicó llevar las coordinaciones del trabajo con la administradora con la que se tuvo una reunión presencial, ella comunicó que la recopilación de datos tendría que ser virtual y no presencial por el tiempo disponible de los docentes y el contexto pos pandemia.
- ✓ Se solicitó una entrevista con el director académico con el cual se conversó sobre la situación de la organización.
- ✓ Se procedió a realizar los cuestionarios en la herramienta formularios Google.
- ✓ Se solicitó a la encargada, vía correo institucional la base de datos del personal juntamente con sus números de celular y correos institucionales.
- ✓ Luego se informó que se habían enviado los dos cuestionarios a través del correo institucional de cada colaborador y se solicitó a la encargada enviar un mensaje de respaldo a dichos correos, se les otorgó 1 semana para rellenarlos.
- ✓ A la semana siguiente se visualizó que habían sido pocos los que habían rellenado el cuestionario y se procedió a comunicarse con la encargada para que

sea ella quien les reenvíe el link de los formularios por el WhatsApp grupal de la institución.

- ✓ Se encontró que algunos colaboradores aún no rellenaban los cuestionarios y se procedió a enviarles de manera personal a su número de WhatsApp y a los que no contaban con WhatsApp a través de mensajes de texto.
- ✓ Aun así, algunos no rellenaban y se decidió juntamente con la encargada de la institución poder proporcionarles los cuestionarios físicos y abordarlos en la institución, entregarles dicho material y recogerlo al día siguiente.
- ✓ Se visitó las sedes del Tambo y Chupaca recogiendo en oficinas los cuestionarios en el horario de salida.

5.2. Presentación de Resultados

1. Resultado de variables y dimensiones principales

1.1 Variable Cultura organizacional

Tabla 13

Frecuencia de la variable cultura organizacional

Nivel	Colaboradores	% Total
moderada	22	29.7 %
fuerte	52	70.3 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 21 muestra que la cultura organizacional de la institución fue identificada como fuerte en su mayoría; esto representa que la cultura contiene los cuatro rasgos de manera positiva, tiene metas, objetivos y propósito de quienes son como organización y a donde van, se ha comunicado claramente las estrategias, misión y visión, también se puede identificar que se tienen valores centrales compartidos entre los colaboradores y a casusa de ello existe coordinación e integración entre equipos y en el momento de tomar decisiones, cada

colaborador tiene autoridad y autonomía al momento de desarrollar sus funciones, desarrollando sus capacidades y produciendo su realización como personas y profesionales, también se incentiva el trabajo en equipo para el alcance de objetivos corporativos, se puede mencionar también que la empresa está a la vanguardia de los cambios y tendencias del mercado con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes al momento que se hacen soluciones creativas. Sin embargo, se encuentra un 29.7% que percibe que la cultura es moderada, ello se refleja en algunas de las preguntas que conforman el instrumento y que se analizaron, la pregunta (Tabla D15) , muestra que sumando los niveles neutral y de acuerdo se alcanza el 43% que no se siente capacitado con las habilidades para el trabajo ,otra pregunta (Tabla D24) ,muestra que se tienen una percepción de dificultades en la toma de decisiones claves del 56.8% sumando los niveles neutral y de acuerdo , la siguiente interrogante (Tabla D29) ,en la cual se observa contrariedad de resultados al demostrar que casi la mitad de colaboradores siente que otra área de su misma organización es como otra empresa porque no coordinan ni se integran; la pregunta (Tabla D34) ,para las actualizaciones que se quieren hacer en la empresa se encuentra resistencia en un porcentaje de 55.4% sumando el nivel en desacuerdo y neutral, la pregunta (Tabla D43) se identifica igualdad de valores en los niveles desacuerdo y de acuerdo lo que muestra una diferencia muy marcada en la percepción de como muchas ideas de mejora para la institución no llegan a concretarse ,lo que puede ser por no tener una correcta coordinación, atención o importancia. En conclusión, se puede observar que de un total de 60 preguntas solo 5 de ellas forman la percepción de moderada con el porcentaje de 29.7%, mientras que, el 70.3% percibe que su cultura es fuerte.

Resultado de análisis de cultura organizacional según género del colaborador

Tabla 14

Frecuencias de cultura organizacional según género del colaborador

Cultura organizacional	Género	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Moderada	hombre	7	9.5 %	9.5 %
	mujer	15	20.3 %	29.7 %
Fuerte	hombre	21	28.4 %	58.1 %
	mujer	31	41.9 %	100.0 %

Nota:
Datos
procesados
por Jamovi

2.3.17

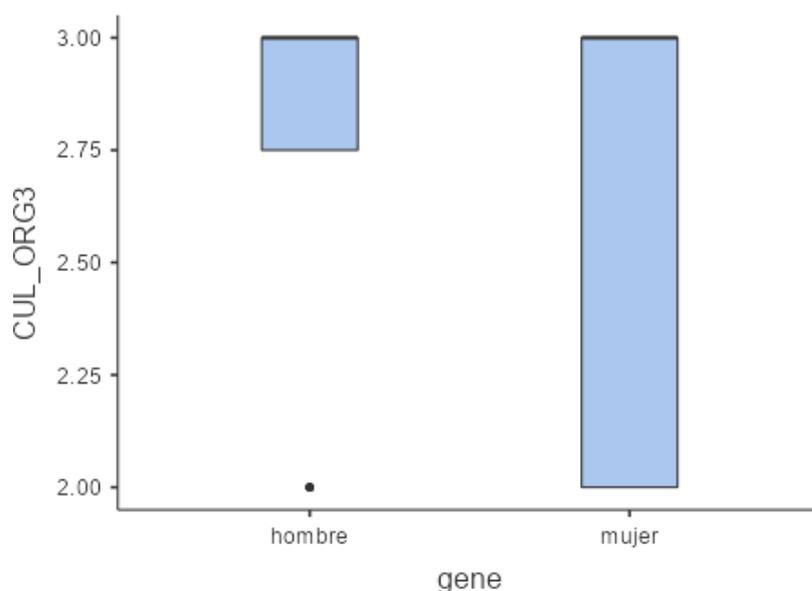


Figura 10 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable cultura organizacional relacionado al género de los colaboradores.

En la figura 10 se puede observar que la mayor concentración de datos de hombres y mujeres de la variable cultura organizacional se muestran en el nivel alto; también se puede observar que en el caso de las colaboradoras mujeres existe una cantidad moderada de datos entre media y alta mientras que en varones solo se concentra en alta.

Resultado de análisis de cultura organizacional según puesto en la organización

Tabla 15

Frecuencia de cultura organizacional según puesto en la organización

Cultura Organizacional	Puesto	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
moderada	docente	17	23.0 %	23.0 %
	administrativo	5	6.8 %	29.7 %
	limpieza	0	0.0 %	29.7 %
fuerte	docente	44	59.5 %	89.2 %
	administrativo	7	9.5 %	98.6 %
	limpieza	1	1.4 %	100.0 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

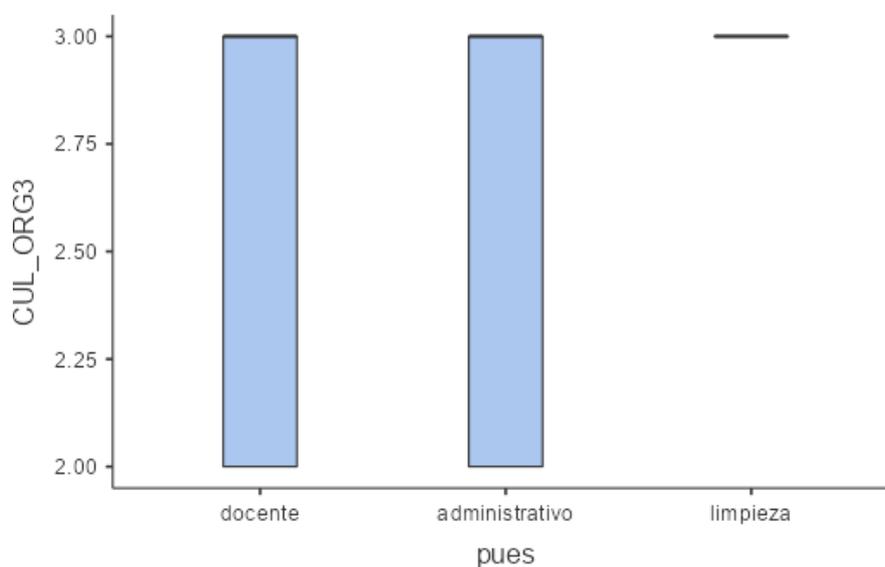


Figura 11 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable cultura organizacional relacionado al puesto de los colaboradores.

En la figura 11 se observa que la mayor concentración de los datos en los puestos laborales de docentes, administrativos y personal de limpieza de la variable cultura organizacional se muestran en el nivel alto, también se puede observar que existe una cantidad

de datos pequeña del nivel bajo a medio en el personal docente que alcanza el 23% como también en administrativos con el 6.8%, en el caso del personal de limpieza evalúa como alto.

Resultado de análisis de cultura organizacional según grado académico

Tabla 16

Frecuencia de cultura organizacional según grado académico

Cultura organizacional	Grado	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
moderada	secundaria completa	0	0.0 %	0.0 %
	bachiller	9	12.2 %	12.2 %
	titulado	10	13.5 %	25.7 %
	otro	3	4.1 %	29.7 %
fuerte	secundaria completa	1	1.4 %	31.1 %
	bachiller	18	24.3 %	55.4 %
	titulado	20	27.0 %	82.4 %
	otro	13	17.6 %	100.0 %

Nota:

Procesados por Jamovi 2.3.17

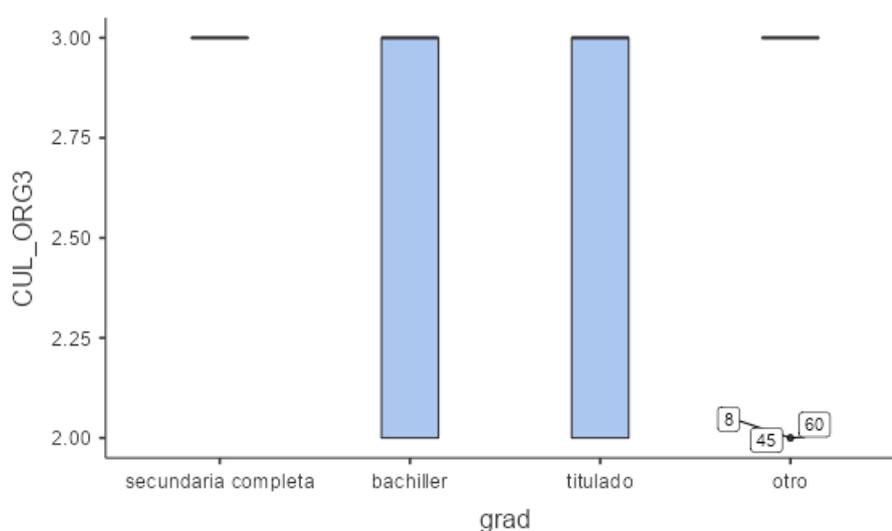


Figura 12 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable cultura organizacional relacionado al grado académico de los colaboradores.

La figura 12 muestra mayor concentración de los datos en el grado de instrucción de los colaboradores de la institución de la variable cultura organizacional en el nivel alto. Se puede observar que existe una cantidad de datos moderada del 12.2% y del 13.5% del nivel medio a alto en el grado de bachiller como en el grado de titulado respectivamente, también se observa que el único valor del grado secundaria completa evalúa alta la variable, mientras que el grado otros contienen datos únicos en el nivel medio.

Resultado de análisis de cultura organizacional según tiempo laboral

Tabla 17

Frecuencia de cultura organizacional según tiempo laboral

Cultura organizacional	Tiempo	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
moderada	de 1 a 6 meses	6	8.1 %	8.1 %
	de 6 a 12 meses	3	4.1 %	12.2 %
	de 12 a 18 meses	3	4.1 %	16.2 %
	más de 18 meses	10	13.5 %	29.7 %
fuerte	de 1 a 6 meses	16	21.6 %	51.4 %
	de 6 a 12 meses	5	6.8 %	58.1 %
	de 12 a 18 meses	3	4.1 %	62.2 %
	más de 18 meses	28	37.8 %	100.0 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

En la figura 13, la mayor concentración de los datos en el periodo laboral de los colaboradores de la institución de la variable cultura organizacional se muestra en el nivel fuerte. Se puede observar que existe una cantidad de datos mayor del nivel media a alto en los periodos de 6 a 12 meses y de 12 a 18 meses, mientras que los datos de los periodos de 1 a 6 meses y de más de 18 meses tienen mayor inclinación al nivel alto.

1.1.1 Dimensión Misión

Tabla 18

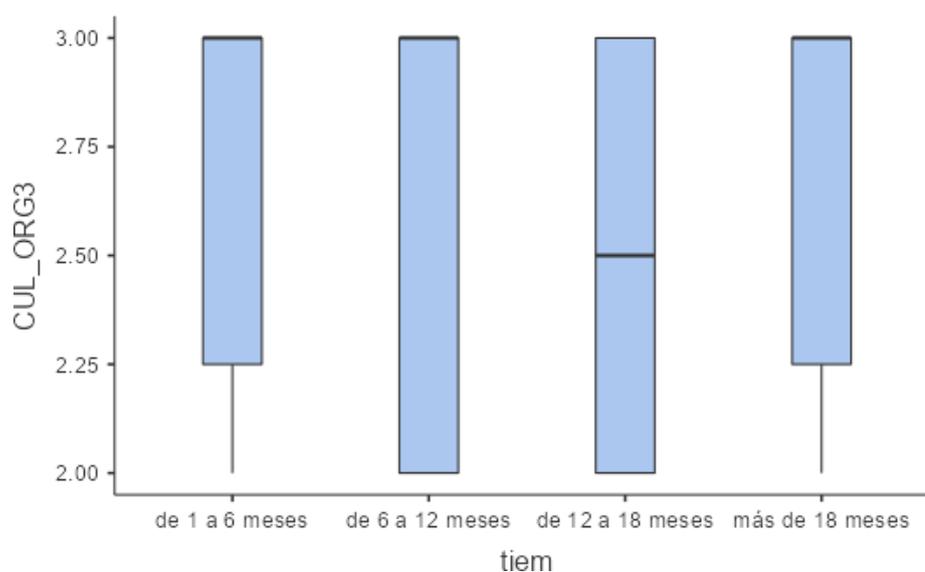


Figura 13 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable cultura organizacional relacionado al tiempo laboral de los colaboradores.

Frecuencia de la dimensión Misión

Nivel	Colaboradores	% Total
mayor	74	100.0 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 18 muestra que, la organización cuenta con un rasgo de misión a nivel mayor, esto se da ya que la cultura de la empresa comunica clara y correctamente el propósito de las funciones, estrategias para alcanzarlas, objetivos a corto y largo plazo, la misión corporativa y

motiva a sus colaboradores a estar conectados, enfocados y comprometidos con la importancia de la visión a futuro que tiene la empresa.

1.1.2 Dimensión Consistencia

Tabla 19

Frecuencia de la dimensión Consistencia

Nivel	Colaboradores	% Total
alta	74	100.0 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 19 muestra que el rasgo de consistencia en la organización se presenta a nivel alto, esto significa que los colaboradores perciben a la empresa como firme y compacta, sus valores centrales son claros y definidos para todos en consenso, el acuerdo de nuevas propuestas e ideales se dan de manera regular sin estorbar el avance, la toma de decisiones es aún un punto a trabajar en la organización , en el caso de integración de áreas se tiene coordinación a nivel medio, el cual significa que las áreas si se entienden y si trabajan juntas pero aún tienen sus propios ideales que no interrumpen el avance de la empresa.

1.1.3 Dimensión Implicación o participación

Tabla 20

Frecuencia de la dimensión Implicación

Nivel	Colaboradores	% Total
mayor	74	100.0 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 20 muestra que la cultura de la organización presenta un rasgo de implicación a nivel mayor, siendo este el máximo valor, se da debido a que los colaboradores se sienten parte de la organización, perciben que existe independencia en sus labores y formas de desempeñarse, también cuentan con una orientación a trabajar en equipo, las personas pueden

trabajar entre ellos y comprenderse para llegar juntos al objetivos y también la organización les permite el desarrollo de sus capacidades sin limitarlos a reglamentos; sin embargo, existe la percepción de no contar con las habilidades necesarias para el trabajo.

1.1.4 Dimensión Adaptabilidad

Tabla 21

Frecuencia de la dimensión Adaptabilidad

Nivel	Colaboradores	% Total
alta	74	100.0 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 21 muestra que el rasgo de adaptabilidad alcanza el nivel alto en la organización, eso significa que la empresa tiene la capacidad de entender al mercado externo, cambios y tecnologías de manera correcta, la identificación de nuevas tendencias permite al equipo la creación de nuevas soluciones para enfrentarlas y seguir en vanguardia; sin embargo, aún existe una percepción de resistencia ante el cambio en el equipo. La organización toma en cuenta las necesidades e intereses de sus clientes.

1.2 Variable Satisfacción laboral

Tabla 22

Frecuencia de la variable satisfacción laboral

Nivel	Colaboradores	% Total
baja	2	2.7 %
media	54	73.0 %
alta	18	24.3 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 22 muestra que la satisfacción laboral de la institución alcanza el nivel medio con un porcentaje del 73%, esto se da a razón de que los colaboradores en algunos aspectos

encuentran un estado neutral o no tienen una satisfacción total; a continuación, se identifica las preguntas que muestran esta satisfacción no completa, la pregunta 4 (apéndice E) la cual habla de la percepción de reconocimiento que sienten los colaboradores a su trabajo, el 33,8% no se encuentra totalmente satisfecho, en la pregunta número 7 (apéndice E) muestra que los colaboradores no están totalmente satisfechos con su remuneración ya que el máximo valor se encuentra en el nivel regular satisfecho, en la 10 (apéndice E) se identifica que el 40.6% de

Satisfacción laboral	Género	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
baja	hombre	1	1.4 %	1.4 %
	mujer	1	1.4 %	2.7 %
media	hombre	19	25.7 %	28.4 %
	mujer	35	47.3 %	75.7 %
alta	hombre	8	10.8 %	86.5 %
	mujer	10	13.5 %	100.0 %

colaboradores siente que no tiene oportunidades de ascenso en la institución, esta cifra sumando los valores de neutral y regular satisfecho, otra pregunta es la 12 (apéndice E) en el cual se puede observar que un poco más de la mitad no se siente totalmente satisfecho con la institución porque considera que no se toma atención a las sugerencias del personal; en conclusión existen puntos de la organización a mejorar para que sus colaboradores alcancen una satisfacción de nivel alta; sin embargo, si se tienen colaboradores satisfechos.

Resultado de análisis de satisfacción laboral según género del colaborador

Tabla 23

Frecuencia de satisfacción laboral según género del colaborador

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

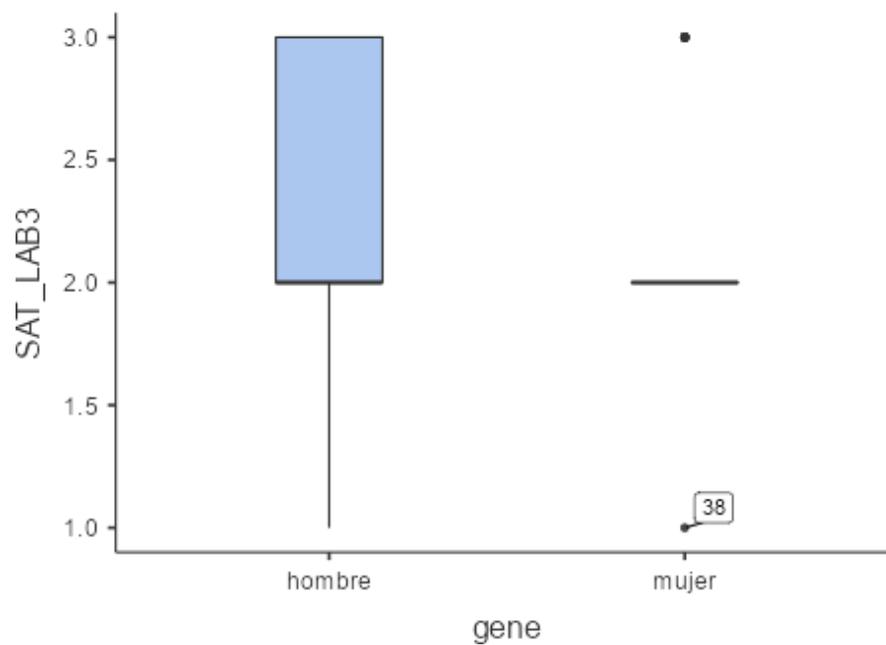


Figura 14. Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable satisfacción organizacional relacionado al género de los colaboradores.

La figura 14, muestra mayor concentración de datos de hombres y mujeres de la variable satisfacción laboral en el nivel moderado, también se puede observar que existe una cantidad de datos pequeña del nivel débil a moderada en los colaboradores hombres, como también se observa una agrupación mayor de datos de moderado a fuerte; en el caso de las colaboradoras mujeres son el 47.3% quienes evalúa la satisfacción como moderado, mientras que existen un grupo pequeño que evalúa como alto y un único valor que indica el nivel bajo.

Resultado de análisis de satisfacción laboral según puesto en la organización

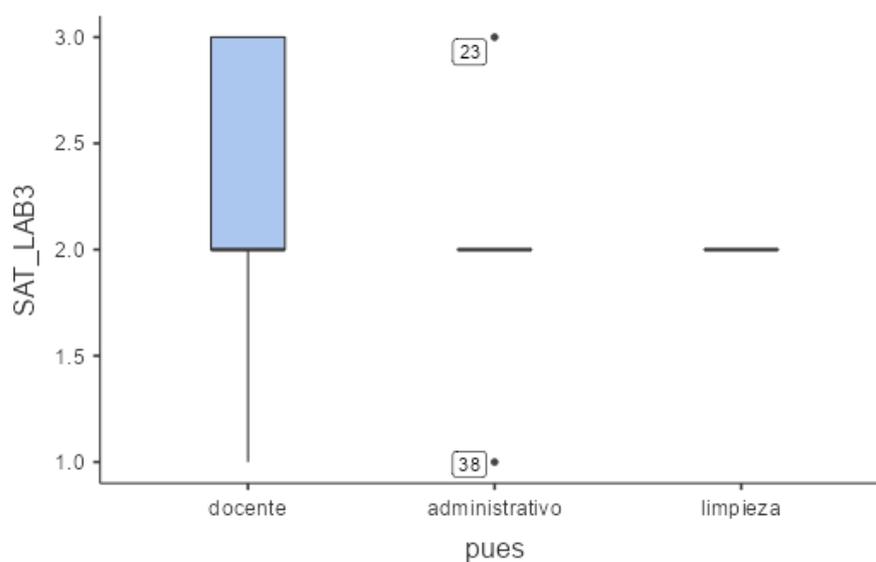


Tabla 24

Frecuencia de satisfacción laboral según puesto en la organización

Satisfacción laboral	Puesto	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
baja	docente	1	1.4 %	1.4 %
	administrativo	1	1.4 %	2.7 %
	limpieza	0	0.0 %	2.7 %
media	docente	43	58.1 %	60.8 %
	administrativo	10	13.5 %	74.3 %
	limpieza	1	1.4 %	75.7 %
alta	docente	17	23.0 %	98.6 %
	administrativo	1	1.4 %	100.0 %
	limpieza	0	0.0 %	100.0 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

Figura 15 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable satisfacción laboral relacionado al puesto de los colaboradores.

En la figura 15, la mayor concentración de los datos en los puestos laborales de docentes, administrativos y personal de limpieza de la variable satisfacción laboral se muestran

en el nivel moderado, también se puede observar que existe una cantidad de datos mínima del 1.4% del nivel bajo a medio en el personal docente así como también una cantidad regular de datos del 23% del nivel moderado a fuerte, en el personal administrativo se muestran únicos valores en fuerte y débil, para el personal de limpieza todos sus datos se encuentran en moderada.

Resultado de análisis de satisfacción laboral según grado académico

Tabla 25

Frecuencia de satisfacción laboral según grado académico

Satisfacción laboral	Grado	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
baja	secundaria completa	0	0.0 %	0.0 %
	bachiller	2	2.7 %	2.7 %
	titulado	0	0.0 %	2.7 %
	otro	0	0.0 %	2.7 %
media	secundaria completa	1	1.4 %	4.1 %
	bachiller	18	24.3 %	28.4 %
	titulado	25	33.8 %	62.2 %

	otro	10	13.5 %	75.7 %
alta	secundaria completa	0	0.0 %	75.7 %
	bachiller	7	9.5 %	85.1 %
	titulado	5	6.8 %	91.9 %
	otro	6	8.1 %	100.0 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

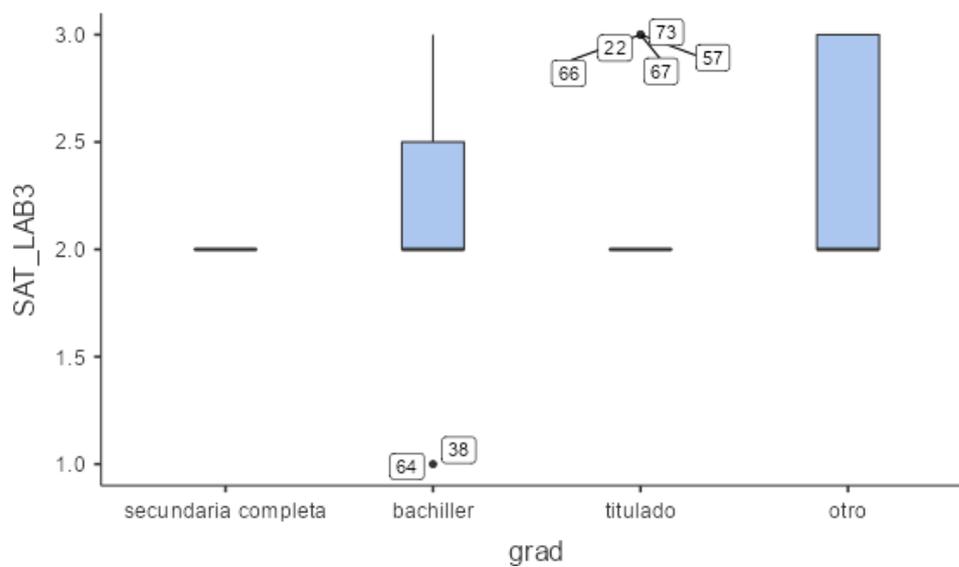


Figura 16 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable satisfacción laboral relacionado al grado académico de los colaboradores.

En la figura 16, se muestra la mayor concentración de los datos en el grado de instrucción de los colaboradores de la institución de la variable satisfacción laboral en el nivel moderado. Se puede observar que existe una cantidad de datos pequeña en el nivel de moderada a fuerte en el grado de bachiller como también un grupo mínimo de nivel débil, en el grado otros se observan que existe un grupo regular de datos del nivel moderado a fuerte que alcanza el 6.8%, en el caso de titulado se observa un grupo mínimo de datos en el nivel fuerte mientras que secundaria completa abarca su data solo en moderado.

Resultado de análisis de satisfacción laboral según tiempo laboral

Tabla 26

Frecuencia de satisfacción laboral según tiempo laboral

Satisfacción laboral	Tiempo	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
baja	de 1 a 6 meses	0	0.0 %	0.0 %
	de 6 a 12 meses	0	0.0 %	0.0 %
	de 12 a 18 meses	0	0.0 %	0.0 %
	más de 18 meses	2	2.7 %	2.7 %

media	de 1 a 6 meses	17	23.0 %	25.7 %
	de 6 a 12 meses	5	6.8 %	32.4 %
	de 12 a 18 meses	6	8.1 %	40.5 %
	más de 18 meses	26	35.1 %	75.7 %
alta	de 1 a 6 meses	5	6.8 %	82.4 %
	de 6 a 12 meses	3	4.1 %	86.5 %
	de 12 a 18 meses	0	0.0 %	86.5 %
	más de 18 meses	10	13.5 %	100.0 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

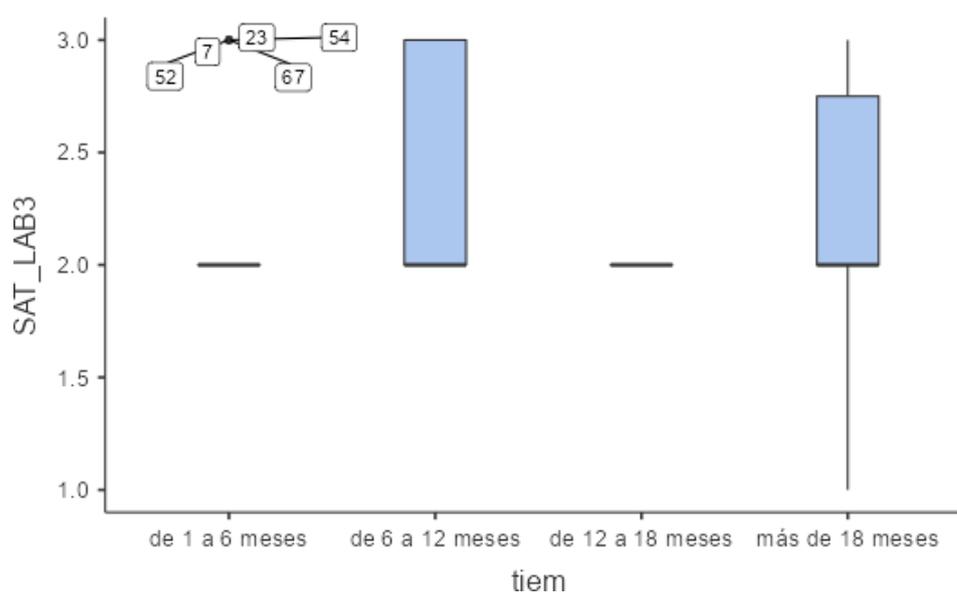


Figura 17 Diagrama de Cajas y Bigotes para la variable satisfacción laboral relacionado al tiempo laboral de los colaboradores.

La figura 17, muestra mayor concentración de los datos en el periodo laboral de los colaboradores de la institución de la variable satisfacción laboral en el nivel moderado. Se puede observar que existe una cantidad de datos regular del nivel moderado a fuerte en el periodo de más de 18 meses, como también una cantidad de datos mínima en el nivel débil, también se encuentra que en el periodo de 6 a 12 meses existe un grupo de datos del nivel moderado a alto, en el periodo de 1 a 6 meses se encuentra un grupo pequeño de datos en el

nivel fuerte mientras que la totalidad de datos del periodo 12 a 18 meses se encuentra en moderado.

1.2.1 Dimensión Satisfacción intrínseca

Tabla 27

Frecuencia de la dimensión satisfacción intrínseca

Nivel	Colaboradores	% Total
débiles	1	1.4 %
moderados	9	12.2 %
Fuertes	64	86.5 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 27 muestra que, el nivel de satisfacción intrínseca o motivacional en los colaboradores de la institución es de nivel fuerte, esto quiere decir que existe reconocimiento de las labores y logros de los empleados, ellos identifican que sus responsabilidades y funciones son las adecuadas y se sienten bien con ello, a la vez que cada uno de ellos puede elegir su método de trabajo que permite su autonomía , mejor desempeño y desarrollo de capacidades como profesionales que produce un sentimiento de autorrealización.

1.2.2 Dimensión Satisfacción extrínseca

Tabla 28

Frecuencia de la dimensión satisfacción extrínseca

Nivel	Colaboradores	% Total
Débiles	10	13.5 %
Moderados	64	86.5 %

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 28 muestra que, la satisfacción extrínseca o conocido como higiénicos se presenta a nivel moderado; esto quiere decir que la administración de la institución, los horarios de trabajo, las aulas y espacios donde se laboran son agradables y adecuados para el personal así como también las relaciones con los directivos y jefes , de igual manera entre compañeros; sin embargo, aún el punto de remuneración es un factor el cual todavía no está totalmente satisfecho pero no interrumpe a los factores positivos ni al resultado de satisfacción de los colaboradores.

5.3. Contrastación de Resultados

5.3.1 Contrastación de hipótesis general: Correlación entre cultura

organizacional y satisfacción laboral

Tabla 29

Correlación entre cultura organizacional y satisfacción laboral

		Cultura Org.	Satisfacción Lab.
Cultura Organizacional	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	Tau B de Kendall	—	
	valor p	—	
Satisfacción Laboral	Rho de Spearman	0.085	—
	valor p	0.474	—
	Tau B de Kendall	0.064	—
	valor p	0.429	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 29 muestra que el p-valor calculado al comparar ambas variables es de 0,474, valor que supera al válido que es 0.05, por ello se encuentra que entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral no existe relación.

5.3.2 Contrastación de hipótesis específica 1: Correlación entre implicación y satisfacción intrínseca

Tabla 30

Correlación entre dimensiones implicación y satisfacción intrínseca

		Implicación	Satisfacción Intrínseca
Implicación	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
	Kendall's Tau B	—	
	p-value	—	
Satisfacción Intrínseca	Spearman's rho	0,121	—
	p-value	0,306	—
	Kendall's Tau B	0,09	—
	p-value	0,28	—

Note. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Nota: Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 30 muestra que el p -valor calculado es de 0.306 que es mayor a 0.05, el valor aceptado para la relación de variables, por lo que se encuentra que no existe relación entre la implicación y satisfacción intrínseca.

5.3.3 Contrastación de hipótesis 2: Correlación entre consistencia y satisfacción

intrínseca.

Tabla 31

Correlación entre dimensiones consistencia y satisfacción intrínseca

		Consistencia	Satisfacción Intrínseca
Consistencia	Spearman's rho	—	
	p-value	—	
	Kendall's Tau B	—	
	p-value	—	
Satisfacción Intrínseca	Spearman's rho	0.103	—
	p-value	0.382	—
	Kendall's Tau B	0.073	—
	p-value	0.378	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 31 muestra que el p -valor calculado es de 0.382 que es mayor a 0.05, el valor aceptado para la relación de variables, por lo que se encuentra que no existe relación entre la consistencia y satisfacción intrínseca.

5.3.4 Contrastación de hipótesis 3: Correlación entre adaptabilidad y satisfacción

intrínseca.

Tabla 32

Correlación entre dimensiones adaptabilidad y satisfacción intrínseca

		Adaptabilidad	Satisfacción Intrínseca
Adaptabilidad	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	Tau B de Kendall	—	
	valor p	—	
Satisfacción Intrínseca	Rho de Spearman	0.173	—
	valor p	0.141	—
	Tau B de Kendall	0.124	—
	valor p	0.138	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 32 muestra que el p -valor calculado es de 0.141 que es mayor a 0.05, el valor aceptado para la relación de variables, por lo que se encuentra que no existe relación entre la adaptabilidad y satisfacción intrínseca.

5.3.5 Contrastación de hipótesis 4: Correlación entre misión y satisfacción

intrínseca.

Tabla 33

Correlación entre dimensiones misión y satisfacción intrínseca

		Misión	Satisfacción intrínseca
Misión	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	Tau B de Kendall	—	
	valor p	—	
Satisfacción Intrínseca	Rho de Spearman	0.022	—
	valor p	0.851	—
	Tau B de Kendall	0.008	—
	valor p	0.925	—

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 33 muestra que el p -valor calculado es de 0.851 que es mayor a 0.05, el valor aceptado para la relación de variables, por lo que se encuentra que no existe relación entre la misión y satisfacción intrínseca.

5.3.6 Contratación de hipótesis 5: Correlación entre implicación y satisfacción

extrínseca.

Tabla 34

Correlación entre dimensiones implicación y satisfacción extrínseca

		Implicación	Satisfacción extrínseca
Implicación	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	Tau B de Kendall	—	
	valor p	—	
Satisfacción Extrínseca	Rho de Spearman	-0.015	—
	valor p	0.897	—
	Tau B de Kendall	-0.009	—
	valor p	0.914	—

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 34 muestra que el p -valor calculado es de 0.897 que es mayor a 0.05, el valor aceptado para la relación de variables, por lo que se encuentra que no existe relación entre la implicación y satisfacción extrínseca.

5.3.7 Contrastación de hipótesis 6: Correlación entre consistencia y satisfacción

extrínseca.

Tabla 35

Correlación entre dimensiones consistencia y satisfacción extrínseca

		Consistencia	Satisfacción extrínseca
Consistencia	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	Tau B de Kendall	—	
	valor p	—	
Satisfacción Extrínseca	Rho de Spearman	0.054	—
	valor p	0.647	—
	Tau B de Kendall	0.046	—
	valor p	0.585	—

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 35 muestra que el p -valor calculado es de 0.647 que es mayor a 0.05, el valor aceptado para la relación de variables, por lo que se encuentra que no existe relación entre la consistencia y satisfacción extrínseca.

5.3.8 Contrastación de hipótesis 7: Correlación entre adaptabilidad y satisfacción

extrínseca.

Tabla 36

Correlación entre dimensiones adaptabilidad y satisfacción extrínseca

		Adaptabilidad	Satisfacción extrínseca
Adaptabilidad	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	Tau B de Kendall	—	
	valor p	—	
Satisfacción Extrínseca	Rho de Spearman	0.121	—
	valor p	0.304	—
	Tau B de Kendall	0.092	—
	valor p	0.274	—

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 36 muestra que el p -valor calculado es de 0.304 que es mayor a 0.05, el valor aceptado para la relación de variables, por lo que se encuentra que no existe relación entre la adaptabilidad y satisfacción extrínseca.

5.3.9 Contrastación de hipótesis 8: Correlación entre misión y satisfacción

extrínseca.

Tabla 37

Correlación entre dimensiones misión y satisfacción extrínseca

		Misión	Satisfacción extrínseca
Misión	Rho de Spearman	—	
	valor p	—	
	Tau B de Kendall	—	
	valor p	—	
Satisfacción Extrínseca	Rho de Spearman	-0.110	—
	valor p	0.351	—
	Tau B de Kendall	-0.079	—
	valor p	0.346	—

Nota: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ Datos procesados por Jamovi 2.3.17

La tabla 37 muestra que el p -valor calculado es de 0.351 que es mayor a 0.05, el valor aceptado para la relación de variables, por lo que se encuentra que no existe relación entre la misión y satisfacción extrínseca.

5.4. Discusión de Resultados

1° Variable cultura organizacional

En el presente trabajo se investigó la variable cultura organizacional en una institución educativa básica con el objetivo de descubrir el estado de la cultura en la institución y como se va comportando en periodo pos pandemia para brindar un buen servicio, a diferencia del objetivo del autor Valero et al., (2022) quien descubre que existen problemas de convivencia entre agentes y desea descubrir y mejorar el funcionamiento y claridad del trabajo en la

institución, también se pueden encontrar los trabajos de Tinoco et al., (2014) y Díaz et al., (2021) los cuales se encuentran en un contexto de educación superior, el primer autor por su parte inicia la investigación motivado en conocer la cultura organizacional en la UNMSM gracias a los antecedentes en otras universidades. En el caso del trabajo de Díaz et al. (2021) el interés es similar a la investigación que siguió el presente trabajo, va por brindar el mejor servicio a través de la mejora de la cultura organizacional que influye en otros aspectos motivacionales, este interés por descubrir más de la variable cultura en un ambiente educativo es bueno para la sociedad. Sea educación básica o superior, identificarla y mejorar la cultura en las instituciones para que estas puedan crecer aún más y brindar un mejor servicio es beneficio de todos; en el caso de la investigación de García et al., (2020) y Tinoco et al., (2014) el interés por la variable llega desde una perspectiva empresarial, relacionando a la variable con el propósito de alcanzar metas, visiones, rendimiento y productividad; esto quiere decir que si bien se investiga la variable cultura organizacional para conocimiento y mejora de sociedades en servicios básicos como educación, la misma investigación de la variable llega a convertirse en una ventaja competitiva para toda empresa, sin fines y con fines de lucro, para beneficio social o personal , esto demuestra la gran importancia de estudiar la cultura organizacional en todo sector y tipo de empresa si se desea poder conocer la situación actual, proponer mejoras y convertirla en una ventaja empresarial.

El hallazgo de las dos instituciones de educación básica resulta una cultura organizacional alta, lo cual difiere a los resultados de los autores Tinoco et al., (2014) y Díaz et al., (2021) los cuales observaron la variable en la educación superior ,en las carreras de ingeniería industrial y salud respectivamente y demostraron que siendo parecidos en la población de educación superior en instituciones públicas , los resultados de cultura organizacional son muy diferentes, para la facultad de salud el nivel se encuentra en neutro y para ingeniería industrial se presenta aceptable, esto explica que siendo un mismo sector, nivel

de educación, etc.; la variable no será determinada por el parecido de la población sino por la conformación de cada población que es cada individuo y el contexto que lo enmarca, resultado que no será predecible. Muchos autores como Chiavenato (2009) explican a la cultura organizacional como el ADN de cada institución, ideal y diferente para cada organización.

Los colaboradores de la I.E. Excellentia perciben a la organización con un alto nivel del rasgo misión, estos se encuentran con los objetivos, metas a futuro y visiones claras para la organización a través de una comunicación efectiva y canales de comunicación interna correctas, similar resultado descubre el autor Cajamarca (2022) en su investigación de diagnóstico de cultura organizacional para la empresa Segurcromsig Cía. Ltda. , dedicados al rubro de la seguridad física y electrónica donde la dimensión de su cultura con más puntuación fue misión 3.75%, esta empresa hizo que sus colaboradores conozcan a través de la comunicación interna su propósito dentro de la organización, sean conscientes de su visión ,se sintieran parte de ella y deseen trabajar para alcanzarla, esto a simple vista permite ver una cultura fuerte y buena para la empresa y rubro que maneja, también Santamaria (2021) , Muñoz (2019) y Valero et al., (2022) encuentran el mismo rasgo misión como predominante y con altos niveles en los colaboradores de las bibliotecas Yucatecas de México donde es entendida como un sentimiento claro de propósito y dirección, Pequeño ,en colaboradores del sector entretenimiento y Valero en la institución educativa de Espinar Puno donde se observa claridad en los reglamentos, propósitos organizacionales y costumbres, comparten identidad con las creencias y valores institucionales. Esto hace ver que el rasgo de la cultura misión es importante para las organizaciones, si se desea tener una cultura fuerte se tiene que crear identidad con la organización, comunicando de manera adecuada las estrategias, funciones, objetivos y metas como empresa a los colaboradores; sin embargo si solo se tendría el rasgo misión alto y las demás se encontrasen en niveles bajos no se podría tener una cultura de nivel alto; es un trabajo en equipo, la consistencia permite que los objetivos y visiones dadas se concreten en procesos,

la implicación que los colaboradores puedan sentirse parte y aportar, y la adaptabilidad enfrentar los retos en el camino con la innovación y resolución de problemas creativos, así también lo confirma Chiquito & Ordoñez (2020) en los portuarios privados de la provincia de Guayas donde al trabajar con diferentes dimensiones de la cultura organizacional como perfil de la organización, comunicaciones internas, clima organizacional y actitudes y valores los cuales comparando con el modelo de Denison concuerdan con los rasgos de misión, consistencia y participación, el autor menciona que estas dimensiones claras y bien definidas permiten ejecutar bien las funciones de los colaboradores y les permite percibir una cultura buena y agradable como se puede constar en sus resultados, en todas las dimensiones superó el 80% de aprobación, entendiéndose que tienen un nivel de cultura organizacional fuerte para sus colaboradores gracias a tener bien definidos estos 3 rasgos de la cultura.

El desarrollo de una cultura organizacional proviene desde los jefes hacia los colaboradores, así lo mencionan los autores Moya et al., (2021) en su trabajo donde se estudió a 3 empresas de seguridad y se encontró que el enfoque de los diversos directivos y gerentes de estas empresas se ven en la cultura de la empresa que manejan, en sus procesos, valores, políticas, etc., esta realidad se observa también en el trabajo presentado, donde las creencias y rituales dados por el directivo de la I.E Excellentia se ven reflejados en las prácticas, celebraciones y políticas que se tiene para todos los colaboradores y que rigen el comportamiento del personal. Esta realidad se presenta en todas las organizaciones sean nacionales o internacionales, la gerencia forma parte importante de la formación de cultura empresarial.

García et al., (2020) en su estudio en la institución educativa el Carmen Colombia permite conocer la cultura organizacional de una institución básica pública extranjera; cuya jerarquía se encuentra bien determinada, sujeta a tradiciones, procesos bien establecidos, normas establecidas y constante supervisión, lo cual da resultado a una cultura burocrática,

según algunos autores, una cultura débil, donde toda decisión tiene que ser aprobada por el director. Realidad similar al trabajo de Vargas & Flores (2019) donde encuentra también una cultura burocrática que predomina con un 26.93% en los colaboradores de nivel técnico de una fábrica, se reciben instrucciones en cada proceso, existe una constante supervisión y evaluación. Es una cultura rígida y controlada; sin embargo, esto va de la mano con el rubro de trabajo que llevan y que si puede funcionar en diferentes empresas; sin embargo, en estas dos su nivel de cultura no es la adecuada, por las diferentes afirmaciones que evalúan se denota que pueden tener una cultura fuerte pero no buena para sus colaboradores. En el caso de estas empresas no se trata solo de la claridad de sus políticas, sino que pueda ser adecuada para el avance de toda la organización y no un estorbo para su crecimiento, según Ibidunni & Agboola (2014) no existe una cultura ideal y perfecta sino por el contrario es una cultura correcta o idónea que funciona en cada organización por separado y que permite hacerle frente al entorno en el que se desarrolla. También se encuentra que el trabajo de García et al., (2020) investiga una institución similar a la estudiada en el presente trabajo; no obstante, las culturas son muy diferentes y tienen resultados diferentes. Esto se podría dar ya que son sectores distintos, el público y privado, esta última institución tiene más libertad al implementar una cultura deseada y no está regulada por el gobierno de turno y es en este tipo de cultura más empoderado en las funciones de sus colaboradores que se fomenta una cultura fuerte o de nivel alto. Además, una cultura burocrática no encajaría para la institución estudiada ya que no se necesita una cultura rígida sino una que permita desarrollar nuevos métodos de enseñanza, actividades, etc., para que la institución no se estanque y por el contrario pueda actualizarse y crecer en nuevos conocimientos y estrategias para los alumnos.

2º Variable satisfacción laboral

Los resultados de la variable satisfacción laboral en la investigación de la I.E Excellentia muestra que los docentes y administrativos tienen un nivel de satisfacción

moderada, esto se debe a los valores menores en los ítems que corresponden a remuneración 72.8% y la oportunidad de ascensos 66.2%, estos conceptos están relacionados al crecimiento profesional de los colaboradores la cual influye de una manera directa a la satisfacción laboral; Vargas & Flores (2019) en su investigación a los colaboradores del área técnica de la empresa BP Servicios Globales, encuentra que en esta organización las dimensiones de la variable satisfacción laboral que son las más importantes son la posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo con un porcentaje de 16.49% ,similar a los resultados del autor Chiang & Candia (2021) en el estudio a una empresa de alimentos donde el mejor índice se presenta en el desarrollo profesional ,y añadido a esto la relación con su jefe; estos resultados son similares a los del estudio de Tinoco et al. (2014) donde las mismas dimensiones sobresalen pero en una posición inversa. También, el trabajo de Vargas & Flores (2019) permitió encontrar que las dimensiones de satisfacción laboral con mayor valor en los bibliotecarios de la ciudad de Yucatán México son el servicio a los usuarios y el logro los cuales hablan de la naturaleza del puesto que va ligado a factores motivacionales y el logro como desarrollo o avance profesional, seguido a estas se encontraron las dimensiones variedad, entendido como la oportunidad de cambiar la metodología y hacer diferentes las cosas de vez en cuando; y la dimensión responsabilidad ,como libertad al usar el propio juicio al momento de realizar sus funciones. Otro aporte a las dimensiones de mayor influencia de la satisfacción laboral lo menciona Moya et al., (2021) que descubre que los beneficios de acorde a ley, estabilidad en contratos, ascensos y demás aportes otorgados por la organización influyen en la satisfacción como también un canal de comunicación efectivo desde los altos mandos hasta lo operativo. Estos resultados concuerdan con la teoría de los factores motivaciones como importantes para la satisfacción laboral, Herzberg menciona que son los factores motivaciones que permiten aumentar la variable y estos se enfocan principalmente en el crecimiento laboral del personal, conceptos como reconocimiento, responsabilidad, promoción y aspectos referidos a la tarea.

Sin embargo, las demás dimensiones de la variable como ambientes laborales y relaciones interpersonales son también de importancia para evitar la insatisfacción laboral. Rodríguez & Arévalo (2018) en su investigación Cultura organizacional y Satisfacción laboral descubre otros indicadores de mayor insatisfacción en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto los cuales fueron, programas de calidad 37.2%, incentivos económicos 32.5%, explotación y carga de trabajo 37.2% y no ser reconocidos por horas extras de trabajo 31.2%, el autor descubre que la mayor insatisfacción en su estudio va por la mala distribución de tareas, se sienten explotados y no se les reconoce por esas horas de trabajo extra.

Un aspecto importante para la satisfacción que se identifica en todas las organizaciones son las remuneraciones, en la institución estudiada se encontró un nivel bajo (72.8%) en comparación con los otros ítems estudiados; similar resultado encontró Vargas & Flores (2019) donde comparando entre medias de sus resultados, el ítem de compensación es el menor. Ajalá & Paredes (2022) en su estudio a colaboradores de centros comerciales también afirma que, los estilos de liderazgo y la remuneración son considerados como los mayores causantes de la insatisfacción laboral, así como también lo mencionó anteriormente Rodríguez. Tinoco et al., (2014) quien concluye para su investigación que en una institución educativa básica, a satisfacción es producto de las mejores salariales que se dieron en los últimos años a sus docentes. Estos hallazgos en el concepto de las remuneraciones reflejan la importancia que tiene; sin embargo, es un aspecto que se torna complicado al encontrar la igualdad de opinión y satisfacción en todos los colaboradores; sin embargo, al encontrar sueldos y beneficios acorde a ley, los colaboradores suelen tener una satisfacción aceptable ya que se entiende como beneficios justos, es por ello que las empresas deberían de ofrecer montos de acorde a mercado en cada puesto laboral.

También con respecto a la variable se encontró diferencias de la influencia que aplican las dimensiones de satisfacción laboral separadas por sexo, Vargas & Flores (2019) descubre

que al momento de sentirse satisfechos laboralmente tiene un mejor desempeño, en el caso de los hombres está ligado a la dimensión de la satisfacción de estatus social, el cual habla de una perspectiva individualista, donde importa el puesto y el poder que le otorga; en el caso de las mujeres se encuentra un enfoque más colectivista, la importancia recae en el logro de los propósitos en un trabajo en conjunto. En el trabajo realizado se encuentra que el sexo que predomina son las mujeres y se observa el nivel de su satisfacción respecto a usar sus capacidades en el trabajo; este concuerda con el trabajo de Vargas al descubrir un 93.2% de satisfacción; lo que quiere decir que, gracias al enfoque de satisfacción femenino es que se alcanza el nivel de satisfacción moderado en el trabajo.

García et al., (2020) en su trabajo sobre la cultura organizacional y satisfacción laboral descubre que gran indicador de la satisfacción que experimentan los docentes en la institución en estudio se ve reflejado en el ámbito social, dado por sus relaciones interpersonales dentro del trabajo; similar contexto al trabajo de Ajala & Paredes (2022) donde la buena relación con sus compañeros es importante para su satisfacción y para crear un clima laboral grato. En la institución estudiada se encuentra que el 94.6% se encuentra satisfecho con la relación que se maneja entre directivos y colaboradores y el 93.2% en la relación con su jefe; se puede observar también que el porcentaje de satisfacción entre compañeros es de 87.9%, siendo el menor entre estos, similar a los resultados de Tinoco et al., (2014) donde la relación con su jefe (77%) es mayor que el valor de relación con sus compañeros (65%). Estos resultados no afectan directamente a la satisfacción laboral, es por ello que la satisfacción se encuentra en el nivel moderado pese a tener valores altos en el puntaje de sus relaciones. Esto se da al entender la teoría de Herzberg, quien menciona que los factores extrínsecos tales como la remuneración y las relaciones interpersonales son importantes para evitar la insatisfacción laboral en los colaboradores ; sin embargo no incrementan la satisfacción laboral, si se tiene un cuidado de

estas dimensiones se evitará perjudicar el nivel de satisfacción laboral general de los colaboradores de la organización.

En el trabajo de investigación de Ajala & Paredes (2022) se compara los resultados de los colaboradores de 2 supermercados, los cuales obtienen resultados distintos en ítems como estabilidad laboral (32%), asignación de tareas y actividades entre otros puntajes altos, y el que resalta de todos es la falta de reconocimiento, el investigador lo menciona como punto grave ya que es este concepto el que agrega motivación a los colaboradores para desempeñarse mejor en sus funciones, este mismo resultado se ve en la institución estudiada, donde al comparar los diferentes ítems en los factores motivacionales los puntajes más bajos son el de ascensos (66,2%) que lo tratamos en párrafos anteriores y el reconocimiento con el 79.8%, donde se puede notar que en ambos resultados el reconocimiento es importante. Díaz et al., (2021) menciona que los docentes se encuentran satisfechos cuando se les respeta y reconoce sus méritos profesionales. Esto da un panorama mejor del porqué en el presente trabajo la satisfacción resulta en nivel moderado, todos los demás ítems resultan con altos porcentajes mayores al 80%; sin embargo, los ítems de remuneraciones, ascensos y reconocimientos son los más bajos en las estadísticas; como Herzberg lo menciona, esto quiere decir que los factores intrínsecos o motivaciones influyen en gran manera a la satisfacción laboral.

3º Relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral

Los resultados de la investigación dada por Santamaría (2021) descubre que existe relación entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral, también que los rasgos de la cultura que influyen en la satisfacción laboral son misión e implicación, ya que sus colaboradores valoran estar bien informados y tener claridad en sus metas y logros a alcanzar, García et al., (2020) afirma que una empresa que mantenga el rasgo primordialmente de misión, mejor dicho, objetivos, propósitos, metas claras en su organización logra la satisfacción laboral,

Vargas & Flores (2019) por su parte compara sus resultados con Rodríguez & Arévalo (2018) el cual encuentra que la identidad tiene relación con la satisfacción laboral y llega a la conclusión que este último autor encuentra un mayor nivel de correlación gracias a que sus colaboradores están más identificados con la institución y que esa es la razón de su satisfacción laboral ; contrario a estos resultados son los obtenidos en la presente investigación, los cuales no encuentran relación entre las variables, pese a obtener un nivel alto en la dimensión misión , lo cual habla de una visión, objetivos y propósitos claros para los colaboradores, no se encuentra relación con la variable satisfacción laboral. Yuang, Jia y Zhao (2016), citado por el autor Díaz et al., (2021) encontró que la identificación organizacional es el moderador que asocia ambas variables, esto quiere decir que mientras que los colaboradores no se identifiquen con la organización, no existirá una relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Esta última afirmación dada por Yuang Jia y Zhao describe los resultados de la presente investigación, los colaboradores no se sienten identificados con la organización, sea que tienen poco tiempo laborando o años en la organización, ello no determina que se identifiquen ni que tengan satisfacción laboral, por ello las variables no guardan relación. Esto permite inferir que no son atraídos a la empresa por la cultura que maneja sino por vocación de los mismos docentes y en el contexto de pos pandemia se puede ver que la necesidad de un trabajo influye en laborar en las oportunidades que se presenten más que por identificación con la misma.

Los autores Moya et al., (2021) investigan en 3 empresas diferentes de seguridad al personal de puestos directivos y operativos; estos descubren que la cultura está directamente influenciada en la satisfacción laboral a razón que, la percepción y directrices que tengan los altos mandos direccionarán las políticas, beneficios y procesos que se dará a la organización, en estas organizaciones se encuentra una cultura buena en su mayoría, una cultura que respeta las remuneraciones de acorde a ley, beneficios adicionales y demás y recibe la respuesta de alta satisfacción de sus colaboradores, sin embargo en la presente investigación se encuentra

directivos que influyen en la cultura de la organización con resultados altos al evaluar la cultura organizacional; sin embargo cuando se observan los resultados de satisfacción laboral el nivel menor recae sobre los factores extrínsecos, esto se debería al contexto en que se encuentran en un ambiente pos pandemia donde no pueden haber algunas ceremonias o reuniones presenciales de socialización con compañeros de trabajo o demás, pero los factores intrínsecos si logran el nivel fuerte. Esto me lleva a inferir que el enfoque de los docentes al momento de buscar satisfacción se encontraría en otro agente, sus alumnos; el resultado de la satisfacción en la investigación habla que se tiene mayor porcentaje en factores motivacionales o intrínsecos relacionados a desarrollo profesional, realización personal y reconocimiento, factores que los alumnos pueden otorgar al docente. Valero et al., (2022) menciona que la satisfacción de los docentes de su institución es a causa del reconocimiento de la comunidad conformada por estudiantes y padres de familia, esto quiere decir que los docentes no son guiados solo por la administración de la organización sino por factores motivacionales, bien lo menciona Díaz et al., (2021), los docentes se encuentran satisfechos con la organización donde se respeta y reconoce los méritos profesionales.

Vargas & Flores (2019) encuentran que la organización del rubro producción que investigan tiene una cultura burocrática que está caracterizada por ser estructurada y controlada, similar cultura encuentra García et al., (2020) en una institución educativa, donde la jerarquía se encuentra determinada, se da la supervisión de funciones, tradiciones y creencias, políticas rígidas y comunicación formal; sin embargo el nivel de relación es diferente, para el primer estudio se encuentra una relación moderada a causa del tipo de cultura, por el contrario en el segundo trabajo se encuentra una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre ambas variables, esto hace ver que la relación de estas variables no se determinan por ciertas similitudes sino que se manejan por la población que

estudian. La población estudiada determinará la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en los diferentes trabajos que se investiguen.

Los autores Rodríguez & Arévalo (2018) mencionan que a mayor desarrollo de capacidades que tengan sus directivos, influenciará el aumento de la satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad provincial de Tarapoto, sin embargo se cree que a mayor desarrollo de los directivos se generaría un impacto mayor en ellos mismos, más no en los colaboradores, ya que la satisfacción de los colaboradores viene de manera personal, influenciada por los factores motivacionales encargados del desarrollo y crecimiento del mismo individuo, la satisfacción del jefe no influenciará a la satisfacción del colaborador a menos que sea algo que ayude al colaborador a crecer y desarrollarse profesional y personalmente. Este mismo autor menciona que una cultura estable está relacionada con una mayor satisfacción laboral, él descubre que existe una relación significativa y muy fuerte entre la identidad, contribución personal, reconocimiento e incentivos y las capacidades directivas las cuales son las que influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores de la municipalidad de San Martín – Tarapoto; sin embargo esa misma afirmación no encajaría en la presente investigación ya que se cuenta con una cultura estable, dimensiones estudiadas en un nivel alto ,sin embargo su nivel de satisfacción laboral no resulta igual ni se encuentra relación entre las variables. Esto se daría gracias a que ambas variables son independientes, cada una contiene sus dimensiones por separado.

En la institución estudiada no se encuentra relación entre las variables ya que ambas van por su lado, la cultura es fuerte y clara para todos , tiene niveles altos al evaluar cada una de sus dimensiones como misión, consistencia, implicación y adaptabilidad; sin embargo la percepción de satisfacción laboral de los colaboradores de la institución no viene de la cultura empresarial Excellencia, sino de su desarrollo personal y profesional, vocación hacia su puesto

laboral y funciones ,en este caso en su mayoría ,la docencia. Se puede tener una cultura buena sin embargo el colaborador no lo percibe como trascendental para su satisfacción laboral.

Conclusiones

Las conclusiones que se encontraron en la investigación dada fueron:

1. El presente trabajo de investigación buscó responder a la interrogante de la existencia de relación entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I.E. Excellentia, luego de recolectar los datos, procesarlos e interpretarlos se concluyó que, al realizar el cálculo con la data categórica (0.474) y escalar (0.675) el valor supera al permitido ,teniendo en cuenta que el valor aceptado de “p” para concluir una relación entre las variables sería el de menor o igual a 0.05, lo cual indica que no se encontró relación entre las variables cultura organizacional y satisfacción laboral en la institución, esto debido a que la organización tiene una cultura organizacional muy definida, sus colaboradores conocen bien sus valores y llegan a acuerdos eficientemente, todos los miembros tienen claros los objetivos y misión organizacional, gozan de empoderamiento y trabajo en equipo, al tiempo que innovan procesos y se adaptan a las nuevas tecnologías que amerita su mercado, en pocas palabras es una cultura de nivel alto (70.3%), sin embargo la satisfacción laboral alcanza un nivel medio (73%) y está influenciada principalmente por factores intrínsecos (98.7%) ,ligados a la naturaleza del puesto, vocación, funciones e independencia de métodos ,más que por algún aspecto externo.
2. La investigación buscó responder a la interrogante si existe relación entre las dimensiones de implicación (participación) y satisfacción intrínseca, analizando y procesando datos resultó que, el valor de correlación de Spearman (0.306) es superior al máximo permitido (0.05), lo cual indica que no se encuentra relación entre las dimensiones implicación y satisfacción intrínseca, esto debido a que la organización se desarrolla en un ambiente participativo , de trabajo en equipo y

empoderamiento pero estos aspectos no influyen en el gusto y enfoque que tiene la persona por su vocación, ni las funciones que conllevan.

3. La investigación buscó responder a la interrogante si existe relación entre las dimensiones de consistencia y satisfacción intrínseca, se realizó el procesamiento y análisis y resultó que el valor de correlación de Spearman fue (0.382), este es superior al máximo permitido (0.05), lo cual indica que no se encuentra relación entre las dimensiones consistencia y satisfacción intrínseca, debido a que en la organización existen sistemas de gestión y valores organizativos, sin embargo no influyen en el gusto y enfoque que tiene la persona por su vocación, ni las funciones que conllevan.
4. La investigación buscó responder a la interrogante si existe relación entre las dimensiones de adaptabilidad y satisfacción intrínseca, luego se procesaron los datos y resultó que el valor de correlación de Spearman fue (0.141) ,resultó superior al máximo permitido (0.05), lo cual indica que no se encuentra relación entre las dimensiones adaptabilidad y satisfacción intrínseca, esto a razón que las tendencias del mercado externo y las habilidades de creatividad frente al cambio no influyen en el gusto y enfoque que tiene la persona por su vocación, ni las funciones que conllevan.
5. La investigación buscó responder a la interrogante si existe relación entre las dimensiones de misión y satisfacción intrínseca, a través del análisis de su data, resultó qué al calcular el valor de correlación de Spearman (0.851) es ampliamente superior al máximo permitido (0.05), lo cual indica que no se encuentra relación entre las dimensiones misión y satisfacción intrínseca, esto debido a que tener claridad en los propósitos organizacionales, planes y metas

no influyen en el gusto y enfoque que tiene la persona por su vocación, ni las funciones que conllevan.

6. La investigación buscó responder a la interrogante si existe relación entre las dimensiones de participación y satisfacción extrínseca, al analizar los datos y procesarlos resultó que, el valor de correlación de Spearman (0.897) es superior al máximo permitido (0.05), lo cual indica que no se encuentra relación entre las dimensiones implicación y satisfacción extrínseca, esto debido a que si la organización desarrolla o no un ambiente participativo donde existe empoderamiento y trabajo en equipo estos aspectos no influyen en su satisfacción en relación con sus compañeros o jefe inmediato.
7. La investigación buscó responder a la interrogante si existe relación entre las dimensiones de consistencia y satisfacción extrínseca, analizando los datos y procesándolos resultó que, el valor de correlación de Spearman (0.647) es superior al máximo permitido (0.05), lo cual indica que no se encuentra relación entre las dimensiones consistencia y satisfacción extrínseca, esto debido a que la institución tiene sistemas de gestión y procesos buenos que alimentan su cultura sin embargo esto no se relaciona con la satisfacción que está basada en principalmente la relación entre directivos y colaboradores.
8. La investigación buscó responder a la interrogante si existe relación entre las dimensiones de adaptabilidad y satisfacción extrínseca, analizando los datos y procesándolos resultó que, el valor de correlación de Spearman (0.304) es superior al máximo permitido (0.05), lo cual indica que no se encuentra relación entre las dimensiones adaptabilidad y satisfacción extrínseca, esto debido a que la organización incentiva a la creatividad e innovación de procesos sin embargo

esto no influye en la percepción de satisfacción de los colaboradores los cuales están basados en sus relaciones laborales.

9. La investigación buscó responder a la interrogante si existe relación entre las dimensiones de misión y satisfacción extrínseca, analizando los datos y procesándolos resultó que, el valor de correlación de Spearman (0.351) es superior al máximo permitido (0.05), lo cual indica que no se encuentra relación entre las dimensiones misión y satisfacción extrínseca, esto debido a que los colaboradores se encuentran bien informados de los propósito y objetivos empresariales sin embargo su satisfacción extrínseca proviene de sus relaciones laborales.

Recomendaciones

1. Demostrada la relación inexistente entre las variables estudiadas y encontrándose los puntos débiles de la satisfacción en la institución, se recomienda revisar el tema de salarios y plantear líneas de carrera para el personal ya que sus perspectivas de ascensos no son los más altos, también se podría añadir la atención de sugerencias de los aportes del personal, así, la satisfacción de los colaboradores de la institución no se verá afectada.
2. Demostrada la relación inexistente entre las dimensiones investigadas, en el caso de los resultados de la satisfacción laboral se recomienda mejorar la gestión de recompensas para los colaboradores de la empresa a través quizás de premiar con capacitaciones, actualizaciones o cursos que les permitan seguir creciendo a nivel profesional o personal, otra opción podría ser a modo de otorgar bonos.
3. Demostrada la relación inexistente de variables, en el caso de los resultados de cultura organizacional, se recomienda un mayor enfoque a las capacitaciones del personal en la etapa pos pandemia, para evitar la oposición al cambio o actualización de procesos o programas, también un mayor trabajo en el tema de integración de equipos.
4. Se recomienda realizar este estudio del diagnóstico de cultura organizacional y satisfacción laboral habiéndose normalizado las labores y transcurrida completamente la etapa pos pandemia, ya que estos resultados al hallarse más estables se verán mejor reflejados.

Sugerencias

1. Luego del estudio realizado, se sugiere trabajar las variables de cultura organizacional y satisfacción laboral juntamente con la variable liderazgo, en el caso de cultura organizacional buscar la importancia o relación con la vocación de cada colaborador y la identificación organizacional, ya que se verá el impacto que estos generan.
2. Se sugiere continuar con una mayor observación de la variable satisfacción laboral desde la dimensión intrínseca, ya que es esta la que podría pesar más en la satisfacción laboral o aun determinar frecuentemente la permanencia de los trabajadores en una empresa.
3. Se sugiere trabajar a la variable cultura organizacional solo en enfoque cualitativo, ya que se recauda mayor información cuando se realiza de manera personal o a través de una entrevista o focus Group.

Referencias

- Adecco Blog. (2022). *Satisfacción laboral e impacto en la productividad*.
<https://blog.adecco.com.mx/2019/05/03/satisfaccion-laboral-impacto-en-productividad/>
- Ajala Aguilar, E. A., & Paredes Andrade, D. C. (2022). *Incidencia del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral*. Universidad Técnica del Norte.
- Bernal Torres, C. Augusto. (2006). *Metodología de la investigación* (2DA EDITION). Pearson Educación.
- BMA Group. (2018, April 11). *Cultura organizacional: una herramienta poderosa para retener talento*.
- Cajamarca Sacta, B. G. (2022). *Diagnóstico de cultura organizacional para la empresa Segurcromsig seguridad y sistemas CIA LTDA*. Universidad del Azuay.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica* (A. Paredes Galvan, Ed.; Primera Edición). San Marcos.
- Celio Pillaca, J. (2021). Burnout y satisfacción con la vida en docentes que realizan clases virtuales en un contexto de pandemia por covid-19. *Puriq*, 3(1), 104–119.
<https://doi.org/10.37073/puriq.3.1.142>
- Chiang-Vega, M., & Candia-Romero, F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de La UCSA*, 8(1), 14–25. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.01.014>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. In *McGrawHill* (Segunda Edición). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- Chiquito Vera, D. A., & Ordoñez Guerrero, J. C. (2020). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de Terminales Portuarios privados en la provincia del Guayas. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.*
- Cisco. (2022). *¿Que es el trabajo híbrido?* https://www.cisco.com/c/es_mx/solutions/hybrid-work/what-is-hybrid-work.html
- Comex Perú. (2022). El sector educativo peruano en cifras: ¿Cuál es el panorama nacional y regional? *Entre Líneas.*
- Concepción Godoy, Y. Y. (2017). *Gestión administrativa en la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa n° 32318 Jorge Chavez Dartner.* Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Correa Fernando Luis. (2012). *Los factores higiénicos de Frederick no son suficientes para motivar.* Universidad F.A.S.T.A.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). *El comportamiento humano en el trabajo.* McGraw-Hill.
- Denison consulting. (2021). *Encuestas de cultura organizacional.*
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>
- Díaz Tinoco, A., Valderrama Rios, O. G., Merino Lozano, A. L., Nuñez Zarazú, L., & Cuba Sancho, J. M. (2021). Satisfacción laboral y cultura organizacional en docentes universitarios en una Facultad de Ciencias de la Salud. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 5(21), 1642–1648. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.304>

- Eloy Barra, A. (2022, February 20). *Si hay problemas de comunicación hay problemas de cultura organizacional*. <https://alfreloy.com/si-hay-problemas-de-comunicacion-hay-problemas-de-cultura-organizacional/>
- Fernández Belda, J. (2022, January 17). *Cultura Organizacional 2022: del limbo al KPI*. <https://www.linkedin.com/pulse/cultura-organizacional-2022-del-limbo-al-kpi-jorge-fern%C3%A1ndez-belda>
- Fischman David. (2017, June 21). *Cultura organizacional con David Fischman - Aprendizaje animado*.
- Flores Sarango, Y. D. P., & Espinoza Córdova, G. M. (2019). *Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa BP servicios globales S.A.C*. Universidad Privada del Norte.
- García, O. E., Peley, R., Pertúz, S. O., Pérez, K. L., & Vilorio, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Educación • Education • Educação* •, 41(37). <https://www.revistaespacios.com>
- Guastini, L. (2022, July 26). *La importancia de la cultura organizacional en el nuevo paradigma laboral*. <https://www.infobae.com/opinion/2022/07/26/la-importancia-de-la-cultura-organizacional-en-el-nuevo-paradigma-laboral/>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación: Vol. Sexta edición*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Higinio Gomez, J. S. (2020). *Satisfacción laboral y cultura organizacional de la empresa VANZYS S.A, Huancayo 2020*. Universidad Continental.
- Ibidunni, O. S., & Agboola, G. M. (2014). Predicting performance through the elements of organizational culture. *Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and*

- Global Competitiveness - Proceedings of the 23rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2014, 1, 2479–2500.*
<https://doi.org/10.14738/abr.26.736>
- International People Solutions (TARAH). (2023, March 3). *La importancia de la cultura empresarial en la retención de talentos.*
- La República. (2020, June 28). *La inversión “plana” en educación: la comparación más dura del Perú con países de Latinoamérica.*
- Latina Noticias. (2020, August 28). *La crisis de la educación durante la pandemia.*
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). *LA MEDIDA DE LA SATISFACCION LABORAL EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES: EL CUESTIONARIO DE SATISFACCION S20/23.*
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2021). *ENCUESTA NACIONAL ENDO REMOTA 2021 EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR.*
- Moya Gómez, A., García Sepúlveda, L., & Otarola Delgado, V. (2021). *La cultura organizacional, influencia en la satisfacción laboral de la población trabajadora de tres empresas del sector de seguridad privada en la ciudad de Bogotá.* Corporación Universitaria Unitec.
- Muñoz Pequeño, V. A. (2019). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.* Universidad Ricardo Palma.
- Ñaupas Paitan, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5 edición). Ediciones de la U.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

- Olmos Torres, M. C., & Socha Fandiño, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*.
- Orihuela Lázaro, E. M. (2020). *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal en tiempos de COVID-19*. Centro de Salud Puente Chao. Universidad Cesar Vallejo.
- Ramos Pariona, A. M. (2023). *Gestión de la cultura organizacional y satisfacción laboral en instituciones educativas , Huancayo 2023*. Universidad Cesar Vallejo.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robbins Stephen P., & Judge Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta edición).
- Rodríguez Ríos, J. L., & Arévalo Navarro, T. (2018). *Cultura organizacional y Satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín-Tarapoto*.
- Santamaria Cruz, F. V. M. (2021). *Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en Lima Metropolitana*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo* (Primera Edición).
- Serva Romo, Y. M. (2023). *Cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de una institución educativa técnica , Huancayo 2022*. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Tinoco Gomez, O., Quispe Atuncar, C., & Beltrán Saravia, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista de La Facultad de Ingeniería Industrial*, 17(2), 56–66.
- Valero Ancco, V. N., Vilca Mamani, G. E., & Coapaza Mamani, M. Y. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Puriq*, 4, e190. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>

Vargas Echevarria, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacciòn laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigacion Bibliotecologica*, 33(79), 149–176.
<https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>

Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacciòn laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigacion Bibliotecologica*, 33(79), 149–176.
<https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>

Apéndice A: Matriz de consistencia

Variable 1: Cultura Organizacional	Definición Conceptual: “La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.” (Davis & Newstrom, 1999, p. 111)					
Definición Operacional: Entiéndase que la cultura organizacional es la amalgama de las cuatro dimensiones, con valores de: >220 fuerte < 300 >140 moderada <220 >60 débil <140	Dimensiones	Indicador	Ítems	Tipo de variable	Escala / Medida	Nivel / Rango
	Implicación	Empoderamiento Trabajo en equipo Desarrollo de capacidades	Cie1 - Cie5 Cit1 – Cit5 Cid1 – Cid5	Ordinal	1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo	>55 mayor < 75 >35 media <55 >15 menor <35
	Consistencia	Valores centrales Acuerdo Coordinación e integración	Ccv1 – ccv5 Cca1 – cca5 Ccc1 – ccc5		3=Neutral 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo	>55 alta < 75 >35 media <55 >15 baja <35
	Adaptabilidad	Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizacional	Cao1 – cao5 Cac1 – cac5 Caa1 – caa5		>55 alta < 75 >35 media <55 >15 baja <35	
	Misión	Dirección y propósitos estratégicos Metas y objetivos Visión	Cmd1 – cmd5 Cmm1 – cmm5 Cmv1 – cmv5		>55 mayor < 75 >35 media <55 >15 menor <35	
Variable 2 Satisfacción Laboral	Definición conceptual: “La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (Newstrom, 2011, p. 218)					

Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Tipo de variable	Escala / Medida	Nivel / Rango
>75 alta < 105 >45 media <75 >15 baja < 45	Subescala de factores intrínsecos	Método de trabajo Reconocimiento Funciones Desarrollo de capacidades Oportunidades de ascenso Atención a opiniones Variedad de trabajos	Si1 Si2 Si3 Si4 Si5 Si6 Si7	Ordinal	1=muy insatisfecho 2=Insatisfecho 3=Regular insatisfecho 4=Neutral 5=Regular satisfecho 6=Satisfecho 7=Muy satisfecho	>35 fuertes < 49 >21 moderados <35 >7 débiles <21
	Subescala de factores extrínsecos	Condiciones físicas Relación con compañeros Relación con superiores Remuneración Relación colaborador – jefe Administración de la empresa Horario de trabajo Estabilidad en el trabajo	Se1 Se2 Se3 Se4 Se5 Se6 Se7 Se8		>40 fuertes < 56 >24 moderados <40 >8 débiles <24	

Apéndice B: Matriz de consistencia

Título: Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Metodología
¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes?	Determinar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.	Existe relación directa entre cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la I.E. Excellentia en sus tres sedes.	Variable 1: Cultura organizacional Variable 2: Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> •Método general: Científico (Bernal, 2006) •Método específico: Hipotético - deductivo (Bernal, 2006) •Enfoque: Cuantitativo (Hernández et al., 2010) •Tipo: Aplicado (Carrasco,2005) •Nivel: Descriptivo-Correlacional (Ñaupas et al., 2018) y Hernández (2014) •Diseño: No experimental (Hernández et al., 2014)
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas		
¿Cuál es la relación de la implicación (participación) en la satisfacción intrínseca?	Determinar la relación de la implicación (participación) en la satisfacción intrínseca.	La relación de la implicación (participación) en la satisfacción intrínseca es directa.		
¿Cuál es la relación de la consistencia en la satisfacción intrínseca?	Determinar la relación de la consistencia en la satisfacción intrínseca.	La relación de la consistencia en la satisfacción intrínseca es directa.		
¿Cuál es la relación de la adaptabilidad en la satisfacción intrínseca?	Determinar la relación de la adaptabilidad en la satisfacción intrínseca.	La relación de la adaptabilidad en la satisfacción intrínseca es directa.		

¿Cuál es la relación de la misión en la satisfacción intrínseca?	Determinar la relación de la misión en la satisfacción intrínseca.	La relación de la adaptabilidad en la satisfacción intrínseca es directa.		<ul style="list-style-type: none"> • Alcance: Transeccional o transversal. (Hernández et al., 2014) • Población: 74 Colaboradores de la I.E. Excellentia. • Tamaño muestral: 74 trabajadores de la I.E. Excellentia. • Tipo de muestreo: Censal. • Técnica: Encuesta digital • Instrumento: Cuestionario • Software de recolección de datos: Hojas de cálculo de Google. • Software de procesamiento de datos: Jamovi 2.3.17
¿Cuál es la relación de la participación en la satisfacción extrínseca?	Determinar la relación de la participación en la satisfacción extrínseca.	La relación de la misión en la satisfacción intrínseca es directa.		
¿Cuál es la relación de la consistencia en la satisfacción extrínseca?	Determinar la relación de la consistencia en la satisfacción extrínseca.	La relación de la implicación en la satisfacción extrínseca es directa.		
¿Cuál es la relación de la adaptabilidad en la satisfacción extrínseca?	Determinar la relación de la adaptabilidad en la satisfacción extrínseca.	La relación de la consistencia en la satisfacción extrínseca es directa.		
¿Cuál es la relación de la misión en la satisfacción extrínseca?	Determinar la relación de la misión en la satisfacción extrínseca.	La relación de la adaptabilidad en la satisfacción extrínseca es directa. La relación de la misión en la satisfacción extrínseca es directa.		

Apéndice C:

Instrumentos de recolección de datos



INSTITUCIÓN EDUCATIVA EXCELENTI
¡Por tu futuro!



¡Tu felicidad nos inspira!

Cuestionario Cultura Organizacional

Indicaciones: Marque su respuesta entre las 5 opciones con la cual se identifica más a cada afirmación presentada.

Objetivo: Identificar la cultura organizacional de la empresa.

Nota: Las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo.
No hay respuestas correctas o incorrectas.
El estudio es confidencial.

Le invitamos a responder con sinceridad y absoluta libertad.

mirellayp11@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Estas son las 5 opciones, si en caso ingresara con aparato celular deslice la pantalla para visualizar completamente.

Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
-------------------------------------	--------------------------	--------------------	-----------------------	----------------------------------

Género *

- Hombre
- Mujer

Puesto en la organización *

- Docente
- Administrativo
- Personal de limpieza
- Personal de mantenimiento

Edad *

Tu respuesta _____

Grado académico *

- Primaria completa
- Secundaria completa
- Bachiller
- Titulado
- Otro

Cuánto tiempo se encuentra laborando en la organización? *

- 1 - 6 meses
- 6 - 12 meses
- 12 - 18 meses
- Más de 18 meses
- Otro: _____

Confirme su correo institucional *

Tu respuesta _____

TOMA DE DECISIONES

1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.

- | | T. en
desacuerdo | En desacuerdo | Neutral | De acuerdo | T. de
acuerdo |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Opino | <input type="radio"/> |

2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información

- | | T. en
desacuerdo | En desacuerdo | Neutral | De acuerdo | T. de
acuerdo |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Opino | <input type="radio"/> |

3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

TRABAJO EN EQUIPO

6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

DESARROLLO DE CAPACIDADES

11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

VALORES

16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

ACUERDOS

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

22. Este grupo tiene una cultura «fuerte».

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

COORDINACION E INTEGRAION

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

ORIENTACIÓN AL CAMBIO

31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

32. Respondemos bien a los cambios del entorno.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

ORIENTACION AL CLIENTE

36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

42. La innovación es algo que fomenta la empresa.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

43. Muchas ideas «se pierden por el camino».

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

DIRECCIÓN Y PROPOSITOS ESTRATEGICOS

46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

METAS Y OBJETIVOS

51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

VISION

56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				

60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

	T. en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. de acuerdo
Opino	<input type="radio"/>				



Cuestionario de satisfacción laboral

Indicaciones: Marque su respuesta entre las 7 opciones con la cual se identifica más a cada afirmación presentada.

Objetivo: Identificar la satisfacción laboral de la empresa.

Nota: Las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo.
No hay respuestas correctas o incorrectas.
El estudio es confidencial.

Le invitamos a responder con sinceridad y absoluta libertad.

mirellayp11@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Estas son las 7 opciones, si en caso ingresara con aparato celular deslice la pantalla para visualizar completamente.

Muy Insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Regular Insatisfecho (3)	Neutral (4)	Regular Satisfecho (5)	Satisfecho (6)	Muy Satisfecho (7)
----------------------	------------------	--------------------------	-------------	------------------------	----------------	--------------------

Confirme su correo institucional *

Tu respuesta

Género *

- Hombre
- Mujer

Puesto en la organización *

- Docente
- Administrativo
- Personal de limpieza
- Personal de mantenimiento

Edad *

Tu respuesta

Grado académico *

- Primaria completa
- Secundaria completa
- Bachiller
- Titulado
- Otro

Cuánto tiempo se encuentra laborando en la organización? *

- 1 - 6 meses
- 6 a 12 meses
- 12 - 18 meses
- Más de 18 meses
- Otro: _____

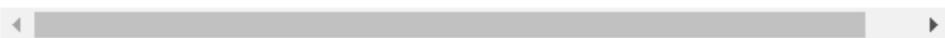
1. Con las condiciones físicas de mi trabajo.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mu satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



2. Al momento de elegir mi propio método de trabajo.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mu satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



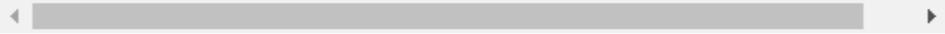
3. Respecto a la relación con mis compañeros.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mu satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



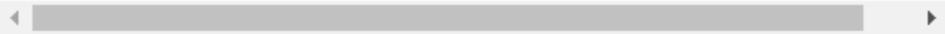
6. Respecto a mis responsabilidades en el trabajo.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mt satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>						



7. Con mi salario (remuneración, pago) ,me encuentro...

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mt satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>						



8. Respecto a usar mis capacidades en el trabajo.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mt satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>						



9. Respecto a la relación entre los directivos y colaboradores en mi organización

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mu satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>						



10. Con las oportunidades que tengo de ascender de puesto.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mu satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>						



11. Respecto a la administración en mi organización.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mu satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>						



12. Respecto a la atención que se presta a las sugerencias que hago.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mu satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>						



13. Con mi horario de trabajo.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular insatisfecho	Neutral	Regular satisfecho	Satisfecho	Mu satisf
Me encuentro	<input type="radio"/>						



14. Respecto a la variedad de trabajos que realizo.

Muy insatisfecho Insatisfecho Regular insatisfecho Neutral Regular satisfecho Satisfecho Mu satisf

Me encuentro

15. Respecto a la estabilidad en mi trabajo.

Muy insatisfecho Insatisfecho Regular insatisfecho Neutral Regular satisfecho Satisfecho Mu satisf

Me encuentro

Apéndice D: Resultado del cuestionario de Cultura Organizacional

DIMENSION: IMPLICACION

Sub: Empoderamiento

1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	4	5.4 %	6.8 %
neutral	19	25.7 %	32.4 %
de acuerdo	33	44.6 %	77.0 %
totalmente de acuerdo	17	23.0 %	100.0 %

2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	11	14.9 %	16.2 %
de acuerdo	54	73.0 %	89.2 %
totalmente de acuerdo	8	10.8 %	100.0 %

3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	6	8.1 %	8.1 %
neutral	9	12.2 %	20.3 %
de acuerdo	42	56.8 %	77.0 %
totalmente de acuerdo	17	23.0 %	100.0 %

4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	11	14.9 %	16.2 %
de acuerdo	44	59.5 %	75.7 %
totalmente de acuerdo	18	24.3 %	100.0 %

5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	1	1.4 %	2.7 %
neutral	9	12.2 %	14.9 %
de acuerdo	48	64.9 %	79.7 %
totalmente de acuerdo	15	20.3 %	100.0 %

Sub: Orientación en equipo

6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	3	4.1 %	4.1 %
neutral	6	8.1 %	12.2 %
de acuerdo	47	63.5 %	75.7 %

totalmente de acuerdo	18	24.3 %	100.0 %
-----------------------	----	--------	---------

7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	2	2.7 %	2.7 %
neutral	10	13.5 %	16.2 %
de acuerdo	38	51.4 %	67.6 %
totalmente de acuerdo	24	32.4 %	100.0 %

8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	10	13.5 %	14.9 %
de acuerdo	47	63.5 %	78.4 %
totalmente de acuerdo	16	21.6 %	100.0 %

9. Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	2	2.7 %	2.7 %
en desacuerdo	5	6.8 %	9.5 %
neutral	18	24.3 %	33.8 %
de acuerdo	35	47.3 %	81.1 %
totalmente de acuerdo	14	18.9 %	100.0 %

10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	2	2.7 %	2.7 %
neutral	7	9.5 %	12.2 %
de acuerdo	51	68.9 %	81.1 %

totalmente de acuerdo	14	18.9 %	100.0 %
-----------------------	----	--------	---------

Sub: Desarrollo de capacidades

11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	2	2.7 %	2.7 %
neutral	7	9.5 %	12.2 %
de acuerdo	51	68.9 %	81.1 %
totalmente de acuerdo	14	18.9 %	100.0 %

12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	4	5.4 %	6.8 %
neutral	21	28.4 %	35.1 %
de acuerdo	40	54.1 %	89.2 %
totalmente de acuerdo	8	10.8 %	100.0 %

13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	6	8.1 %	8.1 %
neutral	21	28.4 %	36.5 %
de acuerdo	35	47.3 %	83.8 %
totalmente de acuerdo	12	16.2 %	100.0 %

14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	4	5.4 %	5.4 %
neutral	11	14.9 %	20.3 %
de acuerdo	47	63.5 %	83.8 %

totalmente de acuerdo	12	16.2 %	100.0 %
-----------------------	----	--------	---------

15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	5	6.8 %	6.8 %
en desacuerdo	30	40.5 %	47.3 %
neutral	17	23.0 %	70.3 %
de acuerdo	15	20.3 %	90.5 %
totalmente de acuerdo	7	9.5 %	100.0 %

DIMENSION: CONSISTENCIA

Sub: Valores centrales

16. Los líderes y directores practican lo que pregonan. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	2	2.7 %	4.1 %
neutral	12	16.2 %	20.3 %
de acuerdo	45	60.8 %	81.1 %
totalmente de acuerdo	14	18.9 %	100.0 %

17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	4	5.4 %	6.8 %
neutral	13	17.6 %	24.3 %
de acuerdo	46	62.2 %	86.5 %
totalmente de acuerdo	10	13.5 %	100.0 %

18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	2	2.7 %	2.7 %
en desacuerdo	1	1.4 %	4.1 %
neutral	6	8.1 %	12.2 %
de acuerdo	49	66.2 %	78.4 %
totalmente de acuerdo	16	21.6 %	100.0 %

19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	4	5.4 %	5.4 %
en desacuerdo	5	6.8 %	12.2 %
neutral	14	18.9 %	31.1 %
de acuerdo	35	47.3 %	78.4 %
totalmente de acuerdo	16	21.6 %	100.0 %

20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	4	5.4 %	6.8 %
de acuerdo	45	60.8 %	67.6 %
totalmente de acuerdo	24	32.4 %	100.0 %

Sub: Acuerdo

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	2	2.7 %	4.1 %
neutral	13	17.6 %	21.6 %
de acuerdo	48	64.9 %	86.5 %
totalmente de acuerdo	10	13.5 %	100.0 %

22. Este grupo tiene una cultura «fuerte». [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
neutral	14	18.9 %	18.9 %
de acuerdo	42	56.8 %	75.7 %
totalmente de acuerdo	18	24.3 %	100.0 %

23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	2	2.7 %	4.1 %
neutral	18	24.3 %	28.4 %
de acuerdo	47	63.5 %	91.9 %
totalmente de acuerdo	6	8.1 %	100.0 %

24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	5	6.8 %	6.8 %
en desacuerdo	26	35.1 %	41.9 %
neutral	25	33.8 %	75.7 %
de acuerdo	17	23.0 %	98.6 %
totalmente de acuerdo	1	1.4 %	100.0 %

25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	10	13.5 %	14.9 %
de acuerdo	54	73.0 %	87.8 %
totalmente de acuerdo	9	12.2 %	100.0 %

Sub: Coordinación e integración

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	17	23.0 %	24.3 %
de acuerdo	51	68.9 %	93.2 %
totalmente de acuerdo	5	6.8 %	100.0 %

27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	3	4.1 %	5.4 %
neutral	13	17.6 %	23.0 %
de acuerdo	48	64.9 %	87.8 %
totalmente de acuerdo	9	12.2 %	100.0 %

28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	5	6.8 %	6.8 %
neutral	20	27.0 %	33.8 %
de acuerdo	39	52.7 %	86.5 %
totalmente de acuerdo	10	13.5 %	100.0 %

29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	4	5.4 %	5.4 %
en desacuerdo	25	33.8 %	39.2 %
neutral	21	28.4 %	67.6 %
de acuerdo	21	28.4 %	95.9 %
totalmente de acuerdo	3	4.1 %	100.0 %

30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	1	1.4 %	2.7 %
neutral	15	20.3 %	23.0 %
de acuerdo	49	66.2 %	89.2 %
totalmente de acuerdo	8	10.8 %	100.0 %

DIMENSION: ADAPTABILIDAD

Sub: Creación del cambio

31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	3	4.1 %	4.1 %
neutral	11	14.9 %	18.9 %
de acuerdo	55	74.3 %	93.2 %
totalmente de acuerdo	5	6.8 %	100.0 %

32. Respondemos bien a los cambios del entorno. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	10	13.5 %	14.9 %
de acuerdo	53	71.6 %	86.5 %
totalmente de acuerdo	10	13.5 %	100.0 %

33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
neutral	8	10.8 %	10.8 %
de acuerdo	51	68.9 %	79.7 %
totalmente de acuerdo	15	20.3 %	100.0 %

34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	2	2.7 %	2.7 %
en desacuerdo	18	24.3 %	27.0 %
neutral	23	31.1 %	58.1 %
de acuerdo	30	40.5 %	98.6 %
totalmente de acuerdo	1	1.4 %	100.0 %

35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	7	9.5 %	9.5 %
neutral	15	20.3 %	29.7 %
de acuerdo	43	58.1 %	87.8 %
totalmente de acuerdo	9	12.2 %	100.0 %

Sub: Enfoque al cliente

36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	14	18.9 %	20.3 %
de acuerdo	48	64.9 %	85.1 %
totalmente de acuerdo	11	14.9 %	100.0 %

37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	7	9.5 %	9.5 %
neutral	20	27.0 %	36.5 %
de acuerdo	39	52.7 %	89.2 %
totalmente de acuerdo	8	10.8 %	100.0 %

38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro

entorno. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	16	21.6 %	23.0 %
de acuerdo	47	63.5 %	86.5 %
totalmente de acuerdo	10	13.5 %	100.0 %

39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	9	12.2 %	12.2 %
en desacuerdo	41	55.4 %	67.6 %
neutral	12	16.2 %	83.8 %
de acuerdo	12	16.2 %	100.0 %

40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	4	5.4 %	5.4 %
neutral	6	8.1 %	13.5 %
de acuerdo	52	70.3 %	83.8 %
totalmente de acuerdo	12	16.2 %	100.0 %

Sub: Aprendizaje organizacional

41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
neutral	7	9.5 %	9.5 %
de acuerdo	48	64.9 %	74.3 %
totalmente de acuerdo	19	25.7 %	100.0 %

42. La innovación es algo que fomenta la empresa. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
-------	-------------	-------------	-------------

totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	1	1.4 %	2.7 %
neutral	7	9.5 %	12.2 %
de acuerdo	45	60.8 %	73.0 %
totalmente de acuerdo	20	27.0 %	100.0 %

43. Muchas ideas «se pierden por el camino». [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	3	4.1 %	4.1 %
en desacuerdo	23	31.1 %	35.1 %
neutral	22	29.7 %	64.9 %
de acuerdo	23	31.1 %	95.9 %
totalmente de acuerdo	3	4.1 %	100.0 %

44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
neutral	4	5.4 %	5.4 %
de acuerdo	44	59.5 %	64.9 %
totalmente de acuerdo	26	35.1 %	100.0 %

45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda». [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	9	12.2 %	13.5 %
neutral	15	20.3 %	33.8 %
de acuerdo	41	55.4 %	89.2 %
totalmente de acuerdo	8	10.8 %	100.0 %

DIMENSION:
MISION

Sub: Dirección y propósitos estratégicos

46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
neutral	7	9.5 %	9.5 %
de acuerdo	47	63.5 %	73.0 %
totalmente de acuerdo	20	27.0 %	100.0 %

47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
neutral	7	9.5 %	9.5 %
de acuerdo	51	68.9 %	78.4 %
totalmente de acuerdo	16	21.6 %	100.0 %

48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	1	1.4 %	2.7 %
neutral	5	6.8 %	9.5 %
de acuerdo	49	66.2 %	75.7 %
totalmente de acuerdo	18	24.3 %	100.0 %

49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	7	9.5 %	10.8 %
de acuerdo	48	64.9 %	75.7 %
totalmente de acuerdo	18	24.3 %	100.0 %

50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	10	13.5 %	13.5 %
en desacuerdo	38	51.4 %	64.9 %

neutral	10	13.5 %	78.4 %
de acuerdo	12	16.2 %	94.6 %
totalmente de acuerdo	4	5.4 %	100.0 %

Sub: Metas y objetivos

51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	10	13.5 %	14.9 %
de acuerdo	52	70.3 %	85.1 %
totalmente de acuerdo	11	14.9 %	100.0 %

52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	3	4.1 %	4.1 %
neutral	11	14.9 %	18.9 %
de acuerdo	47	63.5 %	82.4 %
totalmente de acuerdo	13	17.6 %	100.0 %

53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	8	10.8 %	12.2 %
de acuerdo	53	71.6 %	83.8 %
totalmente de acuerdo	12	16.2 %	100.0 %

54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	15	20.3 %	21.6 %
de acuerdo	49	66.2 %	87.8 %

totalmente de acuerdo	9	12.2 %	100.0 %
-----------------------	---	--------	---------

55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
neutral	8	10.8 %	12.2 %
de acuerdo	51	68.9 %	81.1 %
totalmente de acuerdo	14	18.9 %	100.0 %

Sub: Visión

56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
en desacuerdo	4	5.4 %	5.4 %
neutral	8	10.8 %	16.2 %
de acuerdo	44	59.5 %	75.7 %
totalmente de acuerdo	18	24.3 %	100.0 %

57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
neutral	8	10.8 %	10.8 %
de acuerdo	48	64.9 %	75.7 %
totalmente de acuerdo	18	24.3 %	100.0 %

58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	2	2.7 %	2.7 %
en desacuerdo	3	4.1 %	6.8 %
neutral	14	18.9 %	25.7 %
de acuerdo	42	56.8 %	82.4 %
totalmente de acuerdo	13	17.6 %	100.0 %

59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
neutral	9	12.2 %	12.2 %
de acuerdo	49	66.2 %	78.4 %
totalmente de acuerdo	16	21.6 %	100.0 %

60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. [Opino]

Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
totalmente en desacuerdo	1	1.4 %	1.4 %
en desacuerdo	2	2.7 %	4.1 %
neutral	14	18.9 %	23.0 %
de acuerdo	49	66.2 %	89.2 %
totalmente de acuerdo	8	10.8 %	100.0 %

Apéndice E: Resultado del cuestionario de Satisfacción Laboral

Factores intrínsecos o motivacionales

2. Al momento de elegir mi propio método de trabajo. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
neutral	1	1.4 %	2.7 %
regular satisfecho	7	9.5 %	12.2 %
satisfecho	31	41.9 %	54.1 %
muy satisfecho	34	45.9 %	100.0 %

4. Respecto al reconocimiento que obtengo por realizar un buen trabajo. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
insatisfecho	1	1.4 %	2.7 %

regular insatisfecho	1	1.4 %	4.1 %
neutral	12	16.2 %	20.3 %
regular satisfecho	13	17.6 %	37.8 %
satisfecho	33	44.6 %	82.4 %
muy satisfecho	13	17.6 %	100.0 %

6. Respecto a mis responsabilidades en el trabajo. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
regular insatisfecho	1	1.4 %	2.7 %
neutral	2	2.7 %	5.4 %
regular satisfecho	4	5.4 %	10.8 %
satisfecho	41	55.4 %	66.2 %
muy satisfecho	25	33.8 %	100.0 %

8. Respecto a usar mis capacidades en el trabajo. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
regular insatisfecho	2	2.7 %	4.1 %
neutral	2	2.7 %	6.8 %
regular satisfecho	8	10.8 %	17.6 %
satisfecho	36	48.6 %	66.2 %
muy satisfecho	25	33.8 %	100.0 %

10. Con las oportunidades que tengo de ascender de puesto. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
regular insatisfecho	3	4.1 %	5.4 %
neutral	21	28.4 %	33.8 %
regular satisfecho	9	12.2 %	45.9 %
satisfecho	28	37.8 %	83.8 %

muy satisfecho	12	16.2 %	100.0 %
----------------	----	--------	---------

12. Respecto a la atención que se presta a las sugerencias que hago. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
regular insatisfecho	3	4.1 %	5.4 %
neutral	7	9.5 %	14.9 %
regular satisfecho	17	23.0 %	37.8 %
satisfecho	33	44.6 %	82.4 %
muy satisfecho	13	17.6 %	100.0 %

14. Respecto a la variedad de trabajos que realizo. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
insatisfecho	2	2.7 %	4.1 %
regular insatisfecho	4	5.4 %	9.5 %
neutral	4	5.4 %	14.9 %
regular satisfecho	11	14.9 %	29.7 %
satisfecho	36	48.6 %	78.4 %
muy satisfecho	16	21.6 %	100.0 %

Factores extrínsecos o higiénicos

1. Con las condiciones físicas de mi trabajo. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
regular insatisfecho	3	4.1 %	5.4 %
neutral	7	9.5 %	14.9 %
regular satisfecho	13	17.6 %	32.4 %
satisfecho	33	44.6 %	77.0 %
muy satisfecho	17	23.0 %	100.0 %

3. Respecto a la relación con mis compañeros. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
insatisfecho	2	2.7 %	4.1 %
neutral	6	8.1 %	12.2 %
regular satisfecho	4	5.4 %	17.6 %
satisfecho	42	56.8 %	74.3 %
muy satisfecho	19	25.7 %	100.0 %

5. En mi relación con mi jefe. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
regular insatisfecho	1	1.4 %	2.7 %
neutral	3	4.1 %	6.8 %
regular satisfecho	8	10.8 %	17.6 %
satisfecho	39	52.7 %	70.3 %
muy satisfecho	22	29.7 %	100.0 %

7. Con mi salario (remuneración, pago), me encuentro... [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	2	2.7 %	2.7 %
insatisfecho	3	4.1 %	6.8 %
regular insatisfecho	10	13.5 %	20.3 %
neutral	5	6.8 %	27.0 %
regular satisfecho	26	35.1 %	62.2 %
satisfecho	23	31.1 %	93.2 %
muy satisfecho	5	6.8 %	100.0 %

9. Respecto a la relación entre los directivos y colaboradores en mi organización [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %

regular insatisfecho	1	1.4 %	2.7 %
neutral	2	2.7 %	5.4 %
regular satisfecho	10	13.5 %	18.9 %
satisfecho	38	51.4 %	70.3 %
muy satisfecho	22	29.7 %	100.0 %

11. Respecto a la administración en mi organización. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
regular insatisfecho	2	2.7 %	4.1 %
neutral	5	6.8 %	10.8 %
regular satisfecho	10	13.5 %	24.3 %
satisfecho	36	48.6 %	73.0 %
muy satisfecho	20	27.0 %	100.0 %

13. Con mi horario de trabajo. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
insatisfecho	1	1.4 %	2.7 %
regular insatisfecho	4	5.4 %	8.1 %
neutral	4	5.4 %	13.5 %
regular satisfecho	14	18.9 %	32.4 %
satisfecho	33	44.6 %	77.0 %
muy satisfecho	17	23.0 %	100.0 %

15. Respecto a la estabilidad en mi trabajo. [Me encuentro]

Nivel	Cuenta	% Total	Acumulativo %
muy insatisfecho	1	1.4 %	1.4 %
insatisfecho	2	2.7 %	4.1 %
regular insatisfecho	3	4.1 %	8.1 %
neutral	4	5.4 %	13.5 %
regular satisfecho	9	12.2 %	25.7 %

satisfecho	37	50.0 %	75.7 %
muy satisfecho	18	24.3 %	100.0 %

Apéndice F: Subdimensiones de cultura

Participación o implicación			
Empoderamiento			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
media	31	41.9 %	41.9 %
mayor	43	58.1 %	100.0 %
Orientación en equipo			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
media	30	40.5 %	40.5 %
mayor	44	59.5 %	100.0 %
Desarrollo de capacidades			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
media	53	71.6 %	71.6 %
mayor	21	28.4 %	100.0 %
Consistencia			
Valores Centrales			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
baja	1	1.4 %	1.4 %
media	27	36.5 %	37.8 %
alta	46	62.2 %	100.0 %
Acuerdo			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
media	52	70.3 %	70.3 %
alta	22	29.7 %	100.0 %

Coordinación e integración			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
media	55	74.3 %	74.3 %
alta	19	25.7 %	100.0 %
Adaptabilidad			
Creación del cambio			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
media	44	59.5 %	59.5 %
alta	30	40.5 %	100.0 %
Enfoque al cliente			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
media	60	81.1 %	81.1 %
alta	14	18.9 %	100.0 %
Aprendizaje organizacional			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
media	39	52.7 %	52.7 %
alta	35	47.3 %	100.0 %
Misión			
Dirección propósitos estratégicos			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
media	47	63.5 %	63.5 %
mayor	27	36.5 %	100.0 %
Metas y objetivos			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
menor	1	1.4 %	1.4 %
media	25	33.8 %	35.1 %
mayor	48	64.9 %	100.0 %

Visión			
Nivel	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
media	25	33.8 %	33.8 %
mayor	49	66.2 %	100.0 %

Apéndice G:

Validación de instrumentos por juicio de expertos



Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): AQUINO PORRAS ANGELA KAROLINA
- 1.2. Grado Académico: LICENCIADO
- 1.3. Profesión: ADMINISTRACIÓN
- 1.4. Institución donde labora: GRUPO MEGABUS SAC
- 1.5. Cargo que desempeña: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
- 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE CULTURA
- 1.7. Autor del instrumento: D. DENISON

II. Validación

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
2.1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2.2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles					X
2.3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
2.4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
2.5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
2.6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
Sumatoria parcial						30
Sumatoria Total		30				

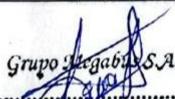
III. Resultados de la Validación:

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

3.2. Opinión: *Favorable* *Debe Mejorar* *No favorable*

3.3. Observaciones: _____

Fecha: LIMA, 20 de Agosto de 2022


 Grupo Megabus S.A.C.
 RECURSOS HUMANOS

Firma y sello de experto

Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación
I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): AQUINO PORRAS ANGELA KAROLINA
 1.2. Grado Académico: LICENCIADO
 1.3. Profesión: ADMINISTRACIÓN
 1.4. Institución donde labora: GRUPO MEGABUS SAC
 1.5. Cargo que desempeña: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS
 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN
 1.7. Autor del instrumento: WARR COOK Y WALL

II. Validación

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
2.1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2.2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
2.3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
2.4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
2.5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
2.6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento			X		
Sumatoria parcial					23	
Sumatoria Total		23				

III. Resultados de la Validación:

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 23
 3.2. Opinión: Favorable Debe Mejorar No favorable
 3.3. Observaciones: Se sugiere tener cuidado con la ambigüedad de las preguntas, se recomienda precisar y profundizar mejor las preguntas sobre todo preguntas 2, 6, 14 y 15, a fin de evitar mala comprensión.

 Fecha: LIMA, 20 de Agosto de 2022

 Grupo Megabus S.A.C.
 RECURSOS HUMANOS

Firma y sello de experto



Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ZUÑIGA ARAUJO ROSA MERCEDES
- 1.2. Grado Académico: LICENCIADA
- 1.3. Profesión: PSICOLOGÍA
- 1.4. Institución donde labora: GRUPO TAWA SAC
- 1.5. Cargo que desempeña: ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
- 1.6 Denominación del Instrumento: ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL
- 1.7. Autor del instrumento: D. DENISON

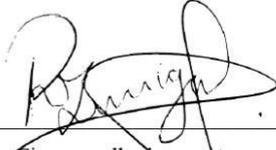
II. Validación

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
2.1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2.2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
2.3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
2.4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
2.5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
2.6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
Sumatoria parcial					16	10
Sumatoria Total		26				

III. Resultados de la Validación:

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 26
- 3.2. Opinión: Favorable X Debe Mejorar _____ No favorable _____
- 3.3. Observaciones: Sin mayor observación.

Fecha: LIMA, 29 de Agosto de 2022


Firma y sello de experto



Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación

I. Datos Generales:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ZÚÑIGA ARAUJO ROSA MERCEDES
- 1.2. Grado Académico: LICENCIADA
- 1.3. Profesión: PSICOLOGÍA
- 1.4. Institución donde labora: GRUPO TAWA SAC
- 1.5. Cargo que desempeña: ASISTENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
- 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL
- 1.7. Autor del instrumento: WARR, COOK Y WALL

II. Validación

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
2.1. Claridad	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2.2. Objetividad	Están expresados en conductas observables, medibles					X
2.3. Consistencia	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
2.4. Coherencia	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
2.5. Pertinencia	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
2.6. Suficiencia	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
Sumatoria parcial					8	20
Sumatoria Total		28				

III. Resultados de la Validación:

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: Favorable X Debe Mejorar _____ No favorable _____
- 3.3. Observaciones: Sin mayor observación

Fecha: LIMA, 29 de Agosto de 2022


Firma y sello de experto

Apéndice H:

Preguntas de entrevista al director académico Renzo Pérez Torres

ENTREVISTA DIRECTOR ACADEMICO

Buenos días estimado, gracias por la oportunidad de entrevistarlo.

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es su puesto dentro de la organización?
3. ¿Cómo describiría al colegio Excelenti?
4. ¿Qué valores se practica dentro de la institución?
5. ¿Cuál es la visión que se tiene a futuro como colegio?
6. ¿Sabe usted qué es la cultura organizacional?
7. ¿Cómo describiría con sus propias palabras la cultura organizacional de la institución?
8. ¿Cuál es su perspectiva de la cultura? ¿Está conforme o le gustaría cambiar algo?
9. ¿Como pasaron el tiempo de pandemia en la institución? 2020?
10. ¿Cómo fue su regreso a clases el 2021? ¿Con qué retos se encontraron?
11. ¿Con qué retos se encuentran este 2022 en formato híbrido?
12. ¿Cómo cambió la forma de trabajo de los maestros?
13. ¿Cuál es la perspectiva que tiene hoy del estado de los docentes? ¿Cuál sería ese porcentaje?
14. ¿Como se sintió usted como maestro respecto a la institución ante los cambios por la pandemia?
15. ¿Entre la satisfacción con su vocación de maestro y su satisfacción con los beneficios otorgados por la institución, por cual se identifica más?
16. ¿Cómo cree que cambió la cultura de la organización de la institución después de la pandemia?
17. ¿Con qué modelo educativo trabajaban y como cambió para el periodo postpandemia?