



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL
PERSONAL ASISTENCIAL DE SALUD DE LA MICRO RED BAGUA -
2016

PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER

EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR:

Br. ANIBAL FERNANDEZ RAFAEL

ASESORA:

Dra. DAYSI SOLEDAD ALARCÓN DÍAZ.

LINEA DE INVESTIGACION:

ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

JAEN -PERU

2017

PAGINA DE JURADO

Dr. Felix Díaz Tamay

Presidente

Dra. Elizabet Rojas Vásquez

Secretario

Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Anibal Fernández Rafael egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 27732351

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ASISTENCIAL DE SALUD DE LA MICRO RED BAGUA -2016.**

1. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 26 de Junio de 2017

Firma



Nombres y apellidos: Anibal Fernández Rafael

DNI: 27732351

DEDICATORIA

A Dios:

Único ser divino que me guía por el buen camino para realizar mis propósitos y anhelos de vida.

A mis padres:

Que venciendo las adversidades de la vida me encaminaron por el buen sendero enseñándome que no hay nada imposible cuando uno enfrenta los retos de la vida con responsabilidad, esfuerzo y dedicación.

A los Docentes.

Por compartir sus conocimientos y experiencias favoreciendo nuestra formación permitiendo llegar a ser profesionales exitosos y al servicio de la sociedad.

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para terminar mis estudios de maestría con éxito.

Agradezco también la confianza y el apoyo de mi familia, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A mis maestros y asesora de la Universidad César Vallejo, por su constante apoyo, y que con sus valiosos aportes, me ayudaron a crecer como persona y como profesional.

A mis compañeros, por su comprensión, cariño, por la gran calidad humana y porque me han brindado el apoyo necesario en la ejecución de mi proyecto de investigación.

El Autor

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado calificador:

Dando cumplimiento a las normas del reglamento de elaboración y sustentación de tesis de la escuela de post grado de la Universidad César Vallejo, para elaborar la tesis de maestría en Gestión Pública, presento el trabajo de investigación titulado: CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL ASISTENCIAL DE SALUD DE LA MICRO RED BAGUA -2016. Esperando que el presente trabajo de investigación constituya como un aporte, que se tome en otras Instituciones, o para posteriores investigaciones, contribuyendo a óptimo desempeño laboral y una buena cultura organizacional.

La investigación está estructurada en ocho capítulos los que se indican:

El capítulo I está referido a la Introducción. El capítulo II refiere al Método aplicado en la investigación. El capítulo III desarrolla los resultados. El capítulo IV hace referencia a la discusión de los resultados. El capítulo V contiene las conclusiones. El capítulo VI describe las recomendaciones y, el capítulo VII las Referencias Bibliográficas.

Seguro del reconocimiento del aporte de este trabajo estoy presto a recoger las observaciones y sugerencias que ustedes realicen, las mismas que se tomarán en cuenta, en beneficio de los trabajadores asistenciales de salud, puesto que toda investigación contribuye a la mejora del servicio.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor.

ÍNDICE

Pág.

PÀGINAS PRELIMARES

Carátula

Página del jurado.....ii

Dedicatoria.....iii

Agradecimiento.....iv

Declaración De Autenticidad.....v

Presentación.....vi

Índicevii

RESUMEN.....ix

ABSTRACx

I.INTRODUCCIÓN.....11

1.1. Realidad Problemática11

1.2. Trabajos previos13

1.3. Teorías relacionadas al tema27

1.4. Formulación del problema.....90

1.5. Justificación del estudio.....91

1.6. Hipótesis.....92

1.7. Objetivos92

1.7.1. General.....92

1.7.2. Específicos.....92

II.MÈTODO

2.1. Diseño de investigación.....93

2.2. Variable, operacionalizaciòn.....93

2.3. Poblaciòn y muestra.....103

2.4. Técnicas e instrumentos de recolecciòn de datos, validez y confiabilidad.103

2.5. Métodos de análisis de datos.....104

2.6.Aspectos éticos.....106

III.RESULTADOS	
IV.DISCUSIÒN DE RESULTADOS.....	115
V.CONCLUSIONES.....	118
VI.RECOMENDACIONES.....	119
VII.REFERENCIAS.....	120
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en el personal asistencial de salud de la Micro red Bagua-2016, a partir de una realidad presentada en donde se manifiesta que hay algunas dificultades en relación a cultura organizacional y satisfacción laboral.

Primero se recogió la problemática a través de un diagnóstico, con el fin de que se realice un conocimiento de la cultura organizacional y la satisfacción laboral. El trasfondo del estudio apunta al fortalecimiento de las instituciones asistenciales en los temas de satisfacción y cultura organizacional, con el fin de estimular nuevas prácticas que generen y promuevan las habilidades para ejercer un buen desempeño en la institución asistencial.

El propósito de este estudio es determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y satisfacción laboral. Para tal fin se desarrolló como objetivo : Determinar si existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el personal asistencial de salud de la Micro Red de Bagua -2016, teniendo en cuenta las teorías de: Bass, Gibsòn,Davis y Newstròn,Bush,Schein.Frederick,hetzberg,Horacio Andrade Lickert , Katz, McCoby , Morse, Bowers, Seashore, Bowers & Seashore, Likert, Tannenbaum & Schmidt, Teoría X, Y de McGregor, Burns , Kotter, Robbins,trazándose la siguiente hipótesis: La cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en el personal asistencial de salud de la Micro Red de Bagua -2016

La aplicación de estos instrumentos ya analizados los datos , podemos concluir que la percepción que predomina en los participantes es de un Clima Organizacional Desfavorable con un 48%, seguido del 42% que percibe un clima organizacional de nivel Medio, y sólo un 2% lo califica como un clima organizacional Favorable.

Palabras Claves: Clima organizacional, satisfacción laboral.

ABSTRACT

The present research work was carried out in the health care personnel of the Micro Network Bagua-2016, based on a reality presented in which it is stated that there are some difficulties in relation to organizational culture and job satisfaction.

First the problem was collected through a diagnosis, in order to make a knowledge of organizational culture and job satisfaction. The background of the study points to the strengthening of health care institutions in the areas of satisfaction and organizational culture, in order to stimulate new practices that generate and promote the skills to perform well in the care institution.

The purpose of this study was to determine the relationship between organizational culture and job satisfaction. To that end, the goal was to: Determine if there is a relationship between organizational culture and job satisfaction in the health care staff of the Micro Network of Bagua -2016, taking into account the theories of Bass, Gibson, Davis and Newstròn, Bush, Schein.Frederick, Hezberg, Horacio Andrade Lickert, Katz, McCoby, Morse, Bowers, Seashore, Bowers & Seashore, Likert, Tannenbaum & Schmidt, McGregor X, Y Theory, Burns, Kotter, Robbins, The organizational culture is related to job satisfaction in the health care staff of the Micro Network of Bagua -2016

The application of these instruments and analyzed the data, we can conclude that the perception that predominates in the participants is of an Organizational Climate Unfavorable with 48%, followed by 42% that perceives a medium-level organizational climate, and only 2% Qualifies as a favorable organizational climate.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction.

I.INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática.

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80 en el campo empresarial; lo mismo sucede con la satisfacción que tiene gran impacto en la sociedad desde mediados de la década de los setenta; que si bien es cierto hoy en día ambas se encuentran en proceso de mejora e innovación debido a que las condiciones generales de desarrollo: social, económico, ideológico y cultural han ido dando cambios dinámicos conocida como el proceso de globalización.

Desde el punto de vista general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que tienen que enfrentar las organizaciones y afrontar con creatividad los retos o desafíos que presenta el mundo actual; dando cambios permanentes tanto en lo social, económico y tecnológico para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Hoy en día para casi todas las organizaciones buscan la excelencia de la calidad de los servicios que ofrecen y en algunos casos nos encontramos con una realidad donde el ambiente no es el más adecuado por la generación de tensión en las relaciones entre los agentes, ya sea en la comunicación en las relaciones interpersonales, realización personal , condiciones laborales etc. En este sentido tenemos que hacer referencia a un tema que se viene trabajando mucho en los últimos años en las organizaciones y es el estudio del Cultura Organizacional, de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso para alcanzar los objetivos institucionales. Lo que se quiere es que administrativos y demás miembros, trabajen en un clima propicio, agradable para así alcanzar un aumento de productividad. Coopers (2013)

Es posible preguntarse por qué la cultura organizacional es fundamental en estos países. Deal y Kennedy (1982) consideran que el éxito de los japoneses se debe a que mantienen una cultura organizacional fuerte y coherente en donde predominan los valores entre ellos la verdad que ejerce funcionalidad en el personal.

Una cultura organizativa adecuada conlleva a que la satisfacción laboral de la institución o país logre mejores niveles de competitividad y desde el punto de vista general, podría decirse que las organizaciones hoy en día deben estar comprometidas con el éxito y ser abiertas a un constante aprendizaje; por lo que los directivos deben generar condiciones óptimas para mantener un desempeño continuo, permanente en donde se fomente la satisfacción, liderazgo y la práctica de valores éticos – morales.

En el contexto internacional se han realizado una serie de trabajos al respecto que señalan , que es probable obtener mejores resultados laborales que aumentan la calidad, eficiencia y eficacia en una empresa o institución , cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un cultura organizacional satisfactorio (Goncalves, 2001)

Por ejemplo en Venezuela se han realizado estudios al respecto y según los instrumentos aplicados se llegó a la conclusión que hay debilidad en la relación entre agentes ya que se encontró falta de liderazgo, comunicación que no se da por los conductos regulares, falta de reconocimiento por desempeño laboral entre otros.

Cuando el ambiente organizacional no satisface las necesidades del personal, se propicia un inadecuado clima organizacional. Klabaugh y Rosycki (2005)

Las instituciones asistenciales de salud de la micro red Bagua, no están ajenas a esta situación pues existe un descontento que lógicamente repercute en el ambiente de trabajo, afectando la eficiencia del personal en sus actividades, tomando un comportamiento apático, insatisfacción y bajo desempeño para el desarrollo de sus funciones, la falta de interés en el desarrollo de las actividades administrativas por parte de los trabajadores, siendo esta situación cada día más

notoria, hay baja motivación y satisfacción laboral hay falta de esquemas de reconocimientos e incentivos por el trabajo realizado.

Esto conlleva a la mala comunicación interna, la deficiente distribución de las tareas, la desconfianza de los jefes hacia los empleados.

Mantener un clima laboral favorable en la organización es importante para los recursos humanos en donde se determina la organización, empresa o institución pública, en donde la atención es un tema que ha ganado a los superiores y personal directivo

Son estos aspectos relevantes y con la intención de minimizar la problemática observada, se propuso diagnosticar el nivel de la satisfacción laboral y la cultura organizacional. Probablemente con la aplicación de este diagnóstico se logre fortalecer la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución asistencial de la micro red –Bagua.

1.2. Trabajos previos.

El trabajo "*Clima Organizacional como Herramienta de Gestión*", Arancibia (2007, p.10), concluyó que: "Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización una organización exitosa".

"Ésta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad". Arancibia (2007, p.12)

El trabajo "*Inteligencia Emocional y Clima Organizacional de los Trabajadores de la Municipalidad de Concepción*". López (2008, p.53) concluyeron que: "Existe correlación positiva directa entre la Inteligencia Emocional (I.E.) y el Clima Organizacional (C.O.), determinando que a mayor I.E. de sus trabajadores se percibe mejor C.O".

La presente investigación, nos da a conocer algunos componentes de relativa importancia en la percepción del clima organizacional.

El trabajo, *'Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus Relaciones con la Eficacia Laboral'*. Marínalba (2006) concluyó que:

Los resultados de los análisis factoriales, correlaciones y regresiones, corroboran la influencia predictiva de la percepción del CVL sobre el desempeño, evidenciando que la CVL añade ventajas para trabajadores y organización. Se confirma además, que es posible obtener un índice de CVL global y se identifican los factores que más aportan al índice global. (p.11)

En el presente trabajo “se analiza la evolución del concepto de Calidad de Vida Laboral (CVL) y cómo se puede potenciar conjuntamente con la Eficacia Organizacional (EFO) en términos de desempeño laboral; para lo cual fueron realizadas dos investigaciones empíricas originales en el sistema bancario oficial brasileño”.

El trabajo, *"Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares"*. Martines (2010) concluyó que:

“No hay ninguna relación entre las percepciones de los estilos de liderazgo transaccional del líder y las características de los subordinados (edad, estudios, años de experiencia, sexo del jefe, haber tenido jefes de sexo opuesto al del actual y preferencia por un jefe de determinado género”. (p.13)

El principal objetivo de este trabajo es “el estudio de posibles diferencias entre hombres y mujeres en lo que respecta a los estilos de liderazgo. En concreto, averiguar si las mujeres utilizan estilos de liderazgo que las ponen en una situación de desventaja en comparación con los hombres”. Esta investigación nos permitió conocer algunos rasgos importantes del Liderazgo Transformacional y su relación con el género de los líderes.

El trabajo "*Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Directivos del Hospital General de México. Se reafirmaron los constructos teóricos de Bass y Avolio y sus referentes empíricos de sus hallazgos de estudios previos*". (Mendoza, 2008, p.26).

El presente trabajo de investigación nos permite conocer algunas características del perfil del líder Transaccional y del líder Transformacional.

El trabajo "El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto" Mendoza (2006) concluyen que:

La visión e identidad compartidas conducen hacia una cultura de convergencia, cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes y sus grupos y la conformación de ambientes saludables, que propician a su vez el mejoramiento de la eficacia organizacional. (p.63)

Este trabajo muestra exactamente las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional en donde el ejercicio es el impacto de la cultura organizacional con eficacia.

En su trabajo de investigación titulado "*Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral – Lima*". Beltrán y Palomino (2014) dice:

El instrumento aplicado a los directivos de la institución les permitió observar tres factores críticos en la medición del clima laboral, en el focusgroup y en las entrevistas a profundidad, se observaron ciertas deficiencias en los factores de auto realización y comunicación; es por ello que también se plantean acciones para mejora de las mismas. Para desarrollar las propuestas planteadas es necesario conseguir un compromiso de los directivos de la institución educativa, con el objetivo de no solo ejecutar las acciones propuestas, sino también para poder transmitir a los docentes las ideas a concretar y generar la participación de los mismos y así promover el compromiso de ellos con la institución. (pag.45)

El estudio realizado por el autor permite que mi trabajo de investigación pueda elaborar el instrumento de clima organizacional a los trabajadores de las instituciones educativas de Pitipo, por considerar que existe similitud en las realidades de los trabajadores.

El trabajo "*Modelo del Sistema de Gestión de Producción, Integrado con el Modelo General de Organización*", Bernal (2006) concluyó que:

La gestión es aquella actividad previamente coordinada, capaz de transformar los insumos en un bien deseado, logrando a su vez metas trazadas con productividad y eficiencia. (p.63)

El presente trabajo de investigación nos muestra lineamientos generales para la elaboración de un modelo de Gestión de la Producción y nos brinda también algunos conceptos sobre la gestión en las diferentes áreas de la empresa.

En su tesis de psicología titulada "*Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: U.N.M.S.M.*". Palma (1999, p.15) nos dice que: "El clima laboral y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones".

"Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas (Kolb, D.); además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo". Palma (1999, p.15)

Esta investigación aporta al estudio realizado la variable clima organizacional, que mide los factores intrínsecos como el trabajo, la responsabilidad, reconocimiento al logro, oportunidad de crecer y progresar y los extrínsecos tales como la seguridad, sueldo, condiciones físicas del trabajo relaciones interpersonales, que también serán identificadas en la siguiente investigación.

En su informe final sobre el proyecto "*Promoción Del Liderazgo Y Fortalecimiento De La Organización Comunitaria*". Yanes (2010) indica:

La formación de líderes y lideresas que sean capaces de guiar y acompañar a sus comunidades para buscar su propio desarrollo; en tal sentido, se ha logrado consolidar la organización de las comunidades en estudio. Cabe mencionar que las mujeres han jugado un papel sumamente importante en la creación de esta estrategia de intervención a nivel comunitario teniendo mayor participación en la fase de identificación de las problemáticas. El involucramiento de las municipalidades desde el inicio del proyecto, fue clave para lograr el compromiso de la mayoría de las alcaldías, la cual se tradujo en un apoyo efectivo a las iniciativas y a todo el proceso de desarrollo de las Escuelas de liderazgo, así como en otras actividades colaterales que se gestaron a iniciativa de los diferentes Comités conformados en el marco del Proyecto y de otras acciones de Circulo Solidario. La metodología vivencial, utilizada en el desarrollo de las Escuelas de liderazgo, fueron efectivas, porque les proporcionaron las herramientas básicas a las personas participantes, para que se convirtieran en facilitadoras de la segunda escuela. Se crearon las habilidades y destrezas de la mayoría de personas que participaron en las escuelas de liderazgo, para hacer efecto multiplicador de los conocimientos, con otros grupos. (p.10)

Bardales (2008), en su trabajo de investigación, "Modelo De Gestión Para Mejorar La Administración Del Centro de Servicios - SUNAT - Intendencia Regional -Lambayeque", propone implementar herramientas adecuadas como encuestas, guías de entrevistas, estándares de desempeño de los servicios, que en conjunto contienen condiciones de atributos considerados importantes por los usuarios, los que deben formar parte de los planes de trabajo de las estaciones de servicio.

El presente trabajo nos muestra un modelo de gestión, que me ha servido de guía para determinar los puntos o estructura que debe tener un modelo de gestión.

El trabajo de investigación "*Clima Organizacional Y Su Relación Con El Desempeño De Los Profesionales y Técnicos De La Salud Del Policlínico De ESSALUD "Agustín Gavidia" De Lambayeque*". Cabrera (2008) concluyó que:

Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y el desempeño de los profesionales y técnicos de la salud del policlínico de ESSALUD "Agustín Gavidia" de Lambayeque; lo cual advierte que mientras mejore la percepción de Clima Organizacional, mejorará mucho más el desempeño laboral. (p.152)

El presente trabajo determina la percepción del Clima Organizacional global, para lo cual utilizó un test de 80 preguntas y mide también el desempeño laboral con otro test de 20 preguntas. Este trabajo nos dio algunas pautas para la medición del Clima Organizacional.

El trabajo de investigación "Gestión de la información y toma de decisiones en el istp. Enrique López albuja. Propuesta de modelo de gestión con soporte en tecnologías y sistemas de información". Campos (2007) concluyó que:

El Instituto requiere planificar convenientemente la Adquisición de tecnologías de información, extender la red de computadoras a todas las áreas académicas y administrativas, seleccionar mejor a sus proveedores, contratar personal técnico debidamente capacitado y con experiencia en tecnologías y sistemas de administración. (p.36)

El presente trabajo de investigación basado en un análisis de la problemática del ISTP. Enrique López Albuja de Ferreñafe; presenta un modelo de gestión con soporte en Tecnologías y Sistemas de Información.

El trabajo "*Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos*". Espinoza (2009) concluyó que: "los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado en esta investigación, evidencia que existen determinadas áreas que requieren mayor atención que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, razón que justifica la propuesta de acciones correctivas". (p.56)

El presente trabajo de investigación nos da algunas pautas para el estudio del Clima Organizacional, así como algunas medidas para mejorarlo.

El su trabajo, *"Factores que Determinan el Clima Organizacional en una Empresa de Mecánica Automotriz. La empresa de mecánica automotriz, factores como motivación, relaciones interpersonales y responsabilidad, son los que determinan el clima organizacional"*. (Fernández; 2007; p.90).

Este trabajo de investigación se llevó a cabo a través de una aplicación de un instrumento denominado Cuestionario para evaluar Clima Laboral, elaborado por 34 preguntas con respuesta de selección múltiple, mismas que, distribuidas al azar, evalúan los factores de autonomía, identificación con la empresa, motivación, percepción, autoestima, responsabilidad reconocimiento y relaciones interpersonales.

El trabajo "La Formación del Clima Psicológico y su Relación con los Estilos de Liderazgo", García (2007) concluyen:

"Con respecto a los enfoques para la formación del Clima, que un enfoque y otro se complementan en La formación del Clima de la organización, y ninguno predomina sobre el otro. También concluyeron que el comportamiento de relación de los líderes influye en mayor grado y en mayor número de dimensiones, que el comportamiento de tarea". (p.53)

En su tesis doctoral titulada: *"Intervención Social Sostenible de Organización que genere Liderazgo en la Gestión del Centro Poblado Pacherrez – Lambayeque"*. Mera (2011) concluyó que:

Los pobladores del centro poblado Pacherrez con participación de la mayoría, han transformado su organización tradicional, débil y poco comunitaria, en una organización moderna funcional, dinámica y participativa, que viene generando liderazgo en la gestión por parte de la comunidad. Los pobladores también han formulado su plan de desarrollo comunitario 2009 – 2020, el mismo que ha sido elaborado en base al diagnóstico situacional, las plataformas de desarrollo por ellos consideradas, el involucramiento de mayoría de sus miembros y fundamentalmente teniendo en cuenta lo que realmente necesitan las personas para desarrollarse. "La intervención social comunitaria del centro poblado Pacherrez cuenta con una organización moderna dinámica funcional y participativa, debidamente formalizada y reconocida con resolución de Alcaldía; la

misma que ha sido implementada por sectores, en base a cinco plataformas de desarrollo, el liderazgo personal y la capacitación de sus miembros. El diseño del modelo de intervención social sostenible que se aplicó para transformar la organización que genere liderazgo y gestión comunitaria en el centro poblado Pacherez, fue eficaz, eficiente y consistente, garantizando su sostenibilidad y replicabilidad". (p.45)

El trabajo "*Liderazgo Transformacional y sus Efectos en las Empresas Familiares*". Vallejo (2006), en su conclusión concluyó que:

El liderazgo ejercido en las empresas familiares está más próximo a liderazgos de tipo transformacional que transaccional, se caracteriza por ser más visionario y carismático y por tener una clara actitud innovadora y un comportamiento más coherente. (p.13)

El trabajo de Manuel Vallejo, nos permite conocer en qué medida el liderazgo en las empresas familiares difiere o no del ejercido en empresas de naturaleza no familiar. Asimismo nos da a conocer algunas características tanto del liderazgo Transformacional como del Liderazgo Transaccional.

El trabajo de investigación "*Análisis y Evaluación del Clima Organizacional Para Mejorar el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo*", Vejarano (2009) concluyen que:

el clima organizacional en dicha Universidad, no es óptimo, ya que sólo el 40% se ubican en un contexto casi ideal de satisfacción y el 60% restante no ha desarrollado un adecuado clima laboral, debiéndose fundamentalmente a las políticas que ha adoptado la universidad en el tema de Recursos Humanos, el cual no satisface a los trabajadores. (p.6)

El presente trabajo de investigación, nos muestra modelos de Diagnóstico Organizacional, los mismos que utilizó el investigador para estructurar el Modelo del Diagnóstico de Clima Organizacional para la Universidad Señor de Sipán.

Leonel y Patricio (2003, p.5) en su tesis "La cultura organizacional como una

nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en Dos Sportswears. S.A., Esperanza” rescato las conclusiones siguientes:

Trabajar por solo hacer un trabajo sin empeño es una alarma de no tener productividad y una falta de producción y creatividad sin ser competitivo entre las empresas del departamento es orientada a tener objetivos logrados. A través de una visión enfocada para una planificación y cambios son características de un buen mercado, facilitar y romper los paradigmas.

La integración de esfuerzos, el beneficio, el trabajo en equipo la disposición de cambiar y nuevos aprendizajes son las nuevas reglas para una comunicación asertiva y un mejoramiento en el alcance de niveles, metas y objetivos

Sánchez (2010, p.16) según su tesis “Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato – México.” concluye que:

En este escenario de cambio se puede visualizar que la gerencia de recursos humanos juega en la actualidad, un papel importante en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel del Departamento de Recursos Humanos dentro de cualquier corporación, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en estos momentos de exigencia permanentes del entorno.

Según La Universidad San Carlos De Guatemala Escuela De Ciencias De La Comunicación (2013) En Su Proyecto "Las Comunicaciones Interpersonales Como Herramienta Para Sinergia En La Cultura Organizacional A Los Docentes De La Escuela De Comunicación" Nos indica que:

La cultura organizacional quizá fomente el hecho de aceptar responsabilidad de las consecuencias de las acciones. De manera alternativa, la cultura podría diluir la responsabilidad derivada de las consecuencias del comportamiento carente de ética, con lo que se vuelve más probable este tipo de conducta. En resumen, las prácticas de negocios éticas provienen de culturas organizacionales éticas. Un

concepto importante que vincula la cultura organizacional con la conducta ética es la inconformidad con los principios organizacionales, por lo que las personas en una organización protestan, sobre bases éticas, respecto a alguna práctica o política. Algunas culturas permiten e incluso estimulan la inconformidad con los principios organizacionales; otras castigan tal conducta. (p.196)

Según la Universidad San Carlos De Guatemala Escuela De Ciencias De La Comunicación (2013, p.196) en su Proyecto nos indica que:

La cultura organizacional de una empresa tiene sus efectos o consecuencias que pueden ser favorables o desfavorables con o sin falta de comportamiento ético debido a la falta de iniciativas, talentos, estrategias administrativas y de gestión por parte de la gerencia o dirección y de los integrantes que la conforman. De tal manera, que los mejores negocios éticos provienen de una cultura organizacional ética; y en el caso de nuestro sistema educativo podría afirmar que los que tienen una mejor cultura organizacional ética con estrategias viables para ser inculcadas y enseñadas en los docentes, mejora su desempeño en el cumplimiento de sus funciones, que por cierto, mejorara la estructura y el sistema de organización de los diferentes estamentos cuyo resultados o producto es el alto desempeño de los estudiantes en cuanto a sus aprendizajes; contribuyendo a elevar el nivel o grado de calidad educativa de los docentes, estudiantes e institución educativa.

En la tesis “Cultura organizacional, desempeño e innovación en Visee S. A” de Angie Gil Millán (2008), para obtener el grado de Doctora en especialización en gestión para el desarrollo humano en la organización, su validez teórica nos proporciona pautas para un sustento teórico a considerar que

-Las organizaciones tienen una fuerte tendencia al cambio y a la flexibilidad, son capaces de generar estrategias adaptativas que sirvan para enfrentar necesidades cambiantes, donde la cultura también se condiciona flexible y puede llegar a tener falencias.

- La flexibilidad impacta en la innovación, y las respuestas organizacionales genera cambios en las necesidades de los clientes y los empleados, donde se tiene que evitar la cultura rígida y tratar de conseguir una cultura predecible e

innovadora.

- Los aspectos de la capacitación, desarrollo de habilidades, trabajo en equipo en las diferentes áreas y la definición de los objetivos, son los que deben trabajar para mejorar la cultura organizacional como foco interno y base para el crecimiento de la institución.

- Se denota la necesidad de fortalecer características de la cultura como la flexibilidad, los valores, la visión, políticas y metas organizacionales. Donde la empresa debe contar con recursos o estrategias que ayuden a fortalecer la cultura y orientarla al cumplimiento de las metas organizacionales.

Estas proposiciones que la autora expone, evidencia el estado actual en el que se encuentra la cultura y el desempeño laboral en las organizaciones. Las afirmaciones de Gil son de ayuda para el entendimiento de esta conformación donde se desenvuelve las relaciones humanas.

En su Proyecto nos indica que la cultura organizacional de una empresa tiene sus efectos o consecuencias que pueden ser favorables o desfavorables con o sin falta de comportamiento ético debido a la falta de iniciativas, talentos, estrategias administrativas y de gestión por parte de la gerencia o dirección y de los integrantes que la conforman. De tal manera, que los mejores negocios éticos provienen de una cultura organizacional ética; y en el caso de nuestro sistema educativo podría afirmar que los que tienen una mejor cultura organizacional ética con estrategias viables para ser inculcadas y enseñadas en los docentes, mejora su desempeño en el cumplimiento de sus funciones, que por cierto, mejorara la estructura y el sistema de organización de los diferentes estamentos cuyo resultados o producto es el alto desempeño de los estudiantes en cuanto a sus aprendizajes; contribuyendo a elevar el nivel o grado de calidad educativa de los docentes, estudiantes e institución educativa.

Según Gómez (2003) en su tesis "Cultura en las pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad". En dicha tesis se señala que:

El estudio de la cultura organizacional resulta un asunto complejo. Por tanto, para estudiar si la cultura organizacional influye en la adopción de los sistemas de gestión de calidad será necesario determinar claramente qué consideramos que es la cultura organizacional y de qué manera puede estar afectando estos procesos a la implantación de programas de calidad considerados por diversos autores como un cambio organizacional importante.

En su tesis “Aplicación de la cultura organizacional y la cultura de calidad” Méndez (2003, p.11) infiere que: “En el sector educativo se deben adoptar los mecanismos para lograr una educación de calidad”.

En la tesis “Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la Sociedad civil -Caso de la asociación Cultural Arena y Esteras” de Estefanía Lay Guerra (Lima 2012), la autora concluye que:

La cultura organizacional fomenta el compromiso e identidad de los miembros con la organización, y un estilo de liderazgo transformacional propicia la consolidación de una cultura con fuerte énfasis en el personal, lo cual se centra en la compatibilidad entre los intereses individuales y organizacionales.

Richard (2015) en su tesis “Cultura Organizacional y valores Éticos” nos indica que:

Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad. Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la

organización. Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La cultura organizacional y los valores éticos son concebidas como estrategias que se relacionan e interactúan durante la organización de las instituciones educativas y que su efectividad depende de un plan de acción o propuesta de mejora considerando a la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura, creación y fortalecimiento de los valores culturales.

Los valores éticos como la responsabilidad, el respeto, solidaridad y lealtad deben ser considerados en la cultura organizacional no de manera aislada sino en forma conjunta para promoverlos y reforzados con un plan de acción que ayude a que no pierda viabilidad ni vigencias en sus procesos de comunicación que se evidencian durante el trabajo en equipo que puede darse en forma colaborativa o cooperativa entre los miembros que la conforman; influyendo en las buenas relaciones humanas; de tal manera que los conlleva a establecer normas, acuerdos, toma de decisiones consensuadas en forma democrática.

Es necesario que las instituciones educativas diseñen estructuras flexibles como propuestas o un plan de acción en donde los miembros de la comunidad participen en forma activa, dinámica y reflexiva para lograr aprendizajes continuos y permanentes; dejando atrás al ser reacio ante el cambio por temor a las nuevas tendencias que el estado o sistema educativo actual lo requiere. Si bien es cierto, al aplicar una propuesta o plan de acción permitirá generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación que ayuda a dar direccionalidad a las instituciones educativas; enfrentando de esta manera a un proceso de globalización y de competitividad.

Richard (2015) en su tesis “Cultura Organizacional y valores Éticos” nos sigue indicado que:

Una educación de calidad será aquella capaz de capacitar a los estudiantes con

los conocimientos que les permitan desarrollar sus propias posibilidades para enfrentar los retos de su vida diaria, no es posible hablar de una educación de calidad si no proporcionamos a los estudiantes los conocimientos relevantes y significativos de tal manera que estén en condiciones de lograr los fines que se propongan ellos mismos, esto es que logren un desempeño efectivo (p.15).

Por ende, es necesario brindar a los estudiantes conocimientos relevantes a partir de sus necesidades, intereses que no solo implique el saber, sino el SABER ACTUAR frente a los diversos retos o desafíos que presenta el contexto de nuestra sociedad actual; para que ellos mismos aprendan a resolver problemas y logren sus objetivos, fines o metas; demostrando de esta manera un desempeño efectivo elevando los niveles de competitividad y de la calidad educativa acorde con la cultura organizacional que asume la institución educativa.

Según Pachao (2007), con su tesis: “Diseño de un modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones humanas en la Institución Educativa Independencia Americana, de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo”, manifestó las siguientes conclusiones:

-Se ha detectado la problemática de la institución educativa, a través de la aplicación, estudio e interpretación de la encuesta, encontrándose que el 61% tiene deficiencias en relación al manejo de la comunicación interna, la misma que acrecienta el deterioro de las relaciones humanas.

-Aún no se revaloran los equipos de trabajo, dentro de la Institución Educativa Independencia Americana, donde se prefiere el individualismo laboral en lugar de centrarse en el desarrollo de la integración del personal.

-En relación al reconocimiento se aprecia los porcentuales, que el órgano directivo otorga premios y reconocimientos al grupo de docentes más cercanos a la Dirección.

-La propuesta del diseño de un modelo de cultura organizacional, sustentado en la teoría de gerencia educativa estratégica, entonces con su aplicación se mejorarán las relaciones humanas en la Institución Educativa Independencia Americana. Queda confirmada la hipótesis a cabalidad en el proceso de investigación realizada.

Jimenez (2008) en la tesis “La Cultura Organizacional Y La Eficacia De La Gestión Administrativa En La U.G.E.L. De La Provincia De Otuzco, La Libertad, 2008.” para obtener el grado de Maestro en Educación con Mención en Gestión Educativa, el autor concluye que:

La cultura organizacional se relaciona positiva o negativamente con la eficacia de la gestión administrativa, dependiendo de los involucrados como trabajadores y directores y sobre todo los ámbitos demográficos.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Teorías científicas de satisfacción laboral

A. Definición de Satisfacción Laboral

“Vroom menciona que las relaciones humanas podrían describirse como un esfuerzo por aumentar la productividad satisfaciendo las necesidades de los empleados”. Dessler, (1986, p.10) “La teoría de Herzberg, en relación a esto, es una teoría que sirve como parámetro de que la satisfacción incrementa el rendimiento”.

Existen múltiples definiciones respecto a la Satisfacción Laboral

- (Davis, 1999), manifiesta que “la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (p. 123). , sin embargo este concepto considera la individualidad en las actitudes del trabajador; sin embargo, cuando se manifiesta la satisfacción laboral en sí, se refiere a términos de satisfacción grupal.

“El término no como el sentirse bien, sino como la ausencia de sentirse mal. Manifiestan además que el factor de Edad de los individuos aumenta, las aspiraciones de su trabajo disminuyen y por lo tanto la satisfacción laboral”. (Crow, 1995, p.12) “se estabiliza, ya que se sienten bien con el nivel que ocupan y con lo que han conseguido, además de que las fuentes que le producen satisfacción disminuyen tales, como los ascensos y el posible retiro”.

(Hellriegel, 1999) Menciona que:

Inclusive en los factores que se consideran importantes para muchos empleados incluye el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las características de las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos que la organización brinda, la naturaleza de los compañeros de trabajo, etc.

Indican además que, la satisfacción laboral es un factor que se relaciona directamente con la rotación y el ausentismo laboral. De ahí que a altos niveles de satisfacción laboral corresponden índices muy bajos de ausentismo y rotación, pues los trabajadores sienten un alto compromiso con la empresa además de una estabilidad emocional. Por el contrario, se producen niveles bajos de rotación y ausentismo cuando la satisfacción laboral es muy baja; esto puede ser provocado por actitudes desfavorables de las personas hacia su puesto, relación con el jefe, remuneración, reconocimiento, etc.

B. Teoría de la Aproximación Bifactorial

Formulada por (Herzberg, 1959), denomina que:

La teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, manifiesta que existen dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos.

Esta teoría también es conocida como teoría dual, la cual se basa en que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, el autor investigó la pregunta: “¿Que quiere la gente de sus trabajos?”.
(p.12)

“Los factores motivacionales o intrínsecos podrían determinar un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí

mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las “necesidades de desarrollo psicológico”. (Ascoy, 2002) “Por tanto el individuo se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción”.

Respecto a los factores extrínsecos (o Higiene) la teoría sostiene que solo tienen la facultad de prevenir o evitar la insatisfacción, pero no tienen la capacidad de generar satisfacción. Por ejemplo el aumento de sueldo a un trabajador que se siente mal remunerado solo causaría la eliminación de la insatisfacción, pero no le causa satisfacción.

Esta teoría deja en claro que los factores que más motivan a los trabajadores son aquellos que generan mayores responsabilidades y nuevas oportunidades de demostrar sus capacidades y habilidades. Se podría aplicar esta teoría en la empresa en estudio, estableciendo tareas que signifiquen para ellos nuevos retos y oportunidades de aprender algo nuevo y productivo.

C. Teoría de la Pirámide de Necesidades de Maslow.

Abraham Maslow (1943) Fundamenta que:

Las necesidades humanas no poseen la misma importancia en su nivel de satisfacción, dicho enfoque sobre la satisfacción de necesidades es uno de los más difundidos, ya que lo llevaron a estructurar las necesidades que el hombre experimenta, con base en una jerarquía, haciendo que los humanos reaccionen de conformidad con la necesidad dominante en un momento determinado, estableciendo que la motivación está en función de la satisfacción que debe alcanzarse prioritariamente. (p.45)

(Goicochea, 2009), Señala que: Maslow identificó las siguientes necesidades:

- A. Las necesidades fisiológicas:** “son la alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llaman necesidades biológicas y exigen satisfacción clínica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo”. (Goicochea, 2009)
- B. Las necesidades de seguridad:** “son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo”. (Goicochea, 2009)
- C. Las necesidades sociales:** “son la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionados con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto” (Goicochea, 2009)
- D. Las necesidades de estima:** “son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo”. (Goicochea, 2009)
- E. Las necesidades de autorrealización:** “son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida”. (Goicochea, 2009).

Las necesidades humanas que plantea Maslow, nos hace comprender el comportamiento y actitudes de las personas en determinadas circunstancias, siendo muchas veces el centro laboral el lugar donde más tiempo del día pasan las personas es importante que los directivos de las empresas consideren relevante gestionar estrategias por las cuales se pueda ayudar a los trabajadores en satisfacer sus necesidades más urgentes en el momento. Y puedan desempeñarse libre de preocupaciones y angustias.

D. Teoría del Ajuste en el trabajo.-

“Los individuos procuran desarrollar y mantener cierto nivel de relación y

correspondencia con el ambiente laboral, a fin de generar una adecuada adaptación al trabajo”. (Dawis, 1984, p.8) Además señala, que “cuanto más rápido se relacione el individuo con el trabajo, las habilidades desarrollaran más rápido (conocimiento, experiencia, actitudes y comportamiento) logrando con ello los requerimientos de la organización”.

De igual forma, cuanto más se relacionen los refuerzos (premios) de la función o la organización con los valores que una persona busca satisfacer a través del trabajo (logro, confort, estatus, altruismo, seguridad y autonomía), es más probable que la persona perciba al trabajo como satisfactorio. El grado de satisfacción e insatisfacción son vistos como predictores de la probabilidad de que una persona vaya a permanecer en su puesto de trabajo, logre tener éxito en este y reciba los reconocimientos esperados. (Dawis, 1984, p.63)

Mantener a un buen empleado trabajando para la empresa por un tiempo prolongado, será un objetivo difícil de alcanzar, si no se dan las condiciones necesarias para que logre sentirse satisfecho. El apoyo que reciba el trabajador por parte de su jefe será determinante para que el trabajador decida quedarse.

F. Teoría de la Discrepancia.-

“La teoría sostiene que la satisfacción laboral es el estado emocional placentero que resulta de la valoración del trabajo del individuo como un medio para lograr o facilitar el logro de los valores laborales”. (Locke, 1968, p.94). Infiere que: “Por el contrario la insatisfacción laboral se da por la poca valoración del trabajo que se realiza, causando un estado emocional no placentero o frustrante, entonces se puede decir que la satisfacción e insatisfacción”.

G. Teoría de la satisfacción por facetas o del Equilibrio.

“Esta teoría se fundamenta en que la satisfacción o insatisfacción que tiene el individuo respecto al trabajo se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa o retribución”. (Lawler, 1973, p.13) sostiene que:

- (a) la percepción de las contribuciones individuales para el trabajo,
- (b) la percepción de las contribuciones y de los resultados de los colegas, y
- (c) las características del trabajo percibidas.

La percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de:

- (a) la percepción de los resultados de los otros, y

(b) los resultados efectivamente recibidos por el individuo.

Al compararse, pueden ocurrir tres situaciones:

(a) QDR es igual a QER, entonces hay satisfacción;

(b) QDR es mayor a QER, entonces hay insatisfacción; y

(c) QDR es menor a QER, entonces hay sentimiento de culpa e inequidad.

En este sentido la satisfacción proviene de la discrepancia entre lo que la persona piensa que debería recibir y lo que percibe realmente.

H. Determinantes para la Satisfacción Laboral.

-Reto del trabajo-Satisfacción con el trabajo en sí. “Este factor es determinado por las características propias del puesto de trabajo, en la cual la importancia de la naturaleza del trabajo es factor determinante de la satisfacción del empleado”. (Robbins 2004, p.12)

-Sistemas de recompensas justas “Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados”. (Hudalgo, 2007)

-Satisfacción con el salario “Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor, este elemento es clave, considerando que si el empleado percibe que el sueldo es justo, generara satisfacción y elevará su nivel de desempeño”. (Leiva, 2007).

-Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos. “El crecimiento profesional y personal generado por los ascensos en una organización, también es un factor de satisfacción, ello genera una percepción de mejoramiento de estatus en la empresa y sociedad”. (Robbins, 2004, p.10)

-Condiciones favorables de trabajo: “Es importante identificar las características mínimas que debe tener un ambiente de trabajo o, el mismo que debe ser el adecuado a la labor que desempeña, de modo que le permita el bienestar personal

y les facilite el hacer un buen trabajo”. (Leiva, 2007, p.78)

-Colegas que brinden apoyo-Satisfacción con la supervisión: “Se sabe que el trabajo es un elemento generador de interacción social. Por tanto el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción y depende de la relación que tenga el trabajador con éste para alinear sus esfuerzos al trabajo”. (Leiva, 2007, p.76)

-Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo: “Es importante identificar los talentos y habilidades de cada persona con la finalidad de asignar trabajos que vayan con su perfil personal ello generara mayor satisfacción”. (Leiva, 2007, p.79)

I. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

En este sentido, Locke fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías: (Juarez, 2010).

1. Eventos o condiciones de satisfacción laboral

-Satisfacción en el trabajo: “interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos”. (Juarez, 2010, p.42)

-Satisfacción con el salario: “valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución”. (Juarez, 2010)

-Satisfacción con las promociones: “oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción”. (Juarez, 2010)

-Satisfacción con el reconocimiento: “que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción”. (Juarez, 2010)

-Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

-Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos,

el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

2.- Agentes de satisfacción: Que hacen posible la ocurrencia de estos eventos. (Juarez, 2010, p.16) sostiene:

-Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.

-Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.

-Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

(Palma, 1999), Refiere que existen dimensiones similares en un ambiente empresarial las mismas que están relacionadas con:

-Condiciones Físicas y/o Materiales.- Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve el trabajador cotidianamente el cual facilita el desarrollo de sus funciones.

-Beneficios Laborales y remunerativos.- Indica el grado de complacencia en relación con el incentivo económico percibido por la función que realiza.

-Políticas Administrativas.- El grado de acuerdo frente a las políticas o normas que rige en la institución.

-Relaciones Sociales.- El nivel de complacencia frente a la interrelación con los demás miembros de la organización con quien comparte actividades cotidianas.

-Desarrollo Personal.- Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

-Desempeño de Tareas.- La valoración con la que se asocia el trabajador a sus tareas cotidianas en la entidad en que labora. (p.109)

TEORÍA X Y TEORÍA Y DE DOUGLAS MCGREGOR

“Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos

que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados”. McGregor (1996, p.10) “Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo”.

“Es la Teoría X, según la cual los administrativos, docentes y directivos son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo”. MCGREGOR (1995, p.10) “En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista”.

“Es la Teoría Y, según la cual los administrativos, docentes y directivos pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades”. MCGREGORS (1995, p.13) “se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano”.

Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática. ”. MCGREGORS (1995) afirma:

Supervisará muy de cerca de los administrativos, docentes y directivos, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los administrativos, docentes y directivos para que tomen decisiones sobre su trabajo. (p.45)

En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda

con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. MCGREGORS (1995) afirma:

Lo más importante, sin embargo es la materialización de la profecía que se auto cumple: los administrativos, docentes y directivos reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales. Es decir, el gerente parte de que los administrativos, docentes y directivos tienen ciertas características, los dirigen de acuerdo con esos supuestos y los administrativos, docentes y directivos se van a comportar como si esos supuestos fueran ciertos. (p.49)

En conclusión es muy importante el desarrollo socio económico de una organización el jefe o la mayor autoridad como el gerente conozca características personales de cada integrante de la institución en donde se actúa con eficacia y liderazgo.

TEORÍA DE TRES NECESIDADES DE DAVID CLARENCE MC CLELLAND

Según Mc Clelland existen tres necesidades fundamentales que son: logro, poder y la afiliación. Se define en los siguientes términos. MCGREGORS (1995) afirma:

-Necesidad de Logro: Impulso de sobresalir de alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles, de luchar por tener éxito.

-Necesidad de Poder: Necesidad de hacer que otras realicen una conducta que de lo contrario no habrían observado.

-Necesidad de Afiliación: El deseo de establecer relaciones interpersonales, amistosas y estrechas. (p.48)

“McClelland: Descubrió los que están muy orientados al logro se distinguen del resto de la población por el deseo de hacer mejor las cosas. La necesidad de poder es el deseo de ejercer influencia y de controlar a la gente. Los individuos con un alto grado gustan de ser jefes”. MCGREGORS (1995) “Luchan por influir en otros, prefieren ser puestos en situaciones competitivas. La tercera necesidad identificada por McClellan es la de afiliación, ésta puede verse como el deseo de

gozar de la aceptación y aprecio de la gente”.

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS DE LUDWIG VON BERTALANFFY.

La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (1998), quien publicó sus investigaciones entre 1950 y 1968.

Las diversas ciencias y áreas de estudio anteriores a la Teoría General de Sistemas, habían topado con el problema de la especificación metodológica, la cual consistía en la utilización de una determinada metodología de interpretación propia y única para ese objeto de estudio lo cual traía la parcelación del conocimiento. La TGS al introducir el concepto unificador de sistema otorga el elemento común para interpretar los diversos fenómenos de la realidad, centrando su objetivo en los principios de organización. (p.19)

Importancia de los sistemas: “Para el área de la administración un sistema puede ser definido como un Modelo de ordenamiento que se aplica a una determinada organización, la cual opera en un entorno cambiante”. MCGREGORS (1995, p.76)

Elementos (componentes) de un sistema

Entorno: “Es el medio ambiente donde está inserto el sistema, el cual es afectado por los acontecimientos del entorno, los cuales influyen en el sistema abierto”. MCGREGORS (1995, p.10)

Frontera: “Son las restricciones o limitaciones que distinguen al sistema de su entorno, por lo tanto diferencian lo que pertenece al sistema y lo que pertenece al entorno; demarcando lo que está dentro y lo que se encuentra fuera. En un **sistema cerrado**, el límite o frontera es rígido; en un **sistema abierto** el límite es más flexible, en un mundo cada vez con mayor información y expansión de derechos, las empresas deben tomar en cuenta el interés, ya que estas exigen a las empresas una mayor responsabilidad por ejemplo ambiental: de esta forma por ejemplo una empresa petrolera para realizar perforaciones marítimas

necesariamente tendrá que tomar en cuenta los intereses”. MCGREGORS (1995, .10)

Entradas: “También se les denomina energía, insumos, materia primas o información y son los elementos que ingresan al sistema desde el entorno. Es lo que el sistema requiere del entorno para poder cumplir sus objetivos. Siendo la energía lo que le da el sentido para que el sistema procese”. MCGREGORS (1995)

Proceso: “Es la actividad propia que transforma las entradas en salidas que el sistema debe generar. Es lo que el sistema tiene que hacer; para lo que está desarrollando. El proceso es la conversión de insumos en posteriores productos o servicios”. MCGREGORS (1995)

Salidas: “También recibe el nombre de producto o resultado, siendo el objetivo del sistema; es decir lo que el sistema entrega al entorno sobre la base de las entradas que recibió”. MCGREGORS (1995)

Retroalimentación: “Consiste en información que el sistema recibe del entorno, luego de entregar sus salidas para controlar su clima, permitiendo optimizar su producto o servicio”. MCGREGORS (1995)

Con respecto al medio ambiente los sistemas pueden ser:

Cerrados: “son los que no presentan intercambios con el medio ambiente que los rodea. En estricto rigor no existen estos sistemas, los autores han dado este nombre a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinístico y que operan con poco intercambio de energía, como también es utilizado para sistemas completamente estructurados (sistemas mecánicos: equipos y máquinas)”. MCGREGORS (1995)

Abiertos: “son aquellos sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Los sistemas

abiertos intercambian materia y energía regularmente con el ambiente”.
MCGREGORS (1995)

ENFOQUE DE SISTEMAS Este enfoque sostiene que toda organización o empresa es un conjunto formado por partes de tal modo asociados, que forman una coherente totalidad o unidad.

“Está basado en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de las actividades que la integran”. MCGREGORS (1995, p.10) “Los seguidores de esta escuela sostienen que el administrador integra las partes de la organización por medio de sistemas. Los sistemas son medios a través de los cuales actúa el administrador”.

LOS SISTEMAS EN LAS EMPRESAS

Al analizar las empresas o las organizaciones sociales se comprueba que en su unidad de proceso participan varios insumos. MCGREGORS (1995) afirma:

La materia prima o insumos a transformar, la energía humana que hace posible la transformación, la información proveniente del medio ambiente que de acuerdo con los procedimientos y tecnología (manera de hacer de cada organización, "know-how" en inglés) y controles, mantiene un nivel de producción y una calidad del resultado, producto o servicio propio de la empresa. En el caso de las organizaciones sociales la unidad de dirección juega un papel importante, ya que no sólo corrige al sistema, sino que lo organiza y planea su desarrollo a corto, mediano y largo plazo. (p.19)

De acuerdo con la teoría general de sistemas, las partes o unidades de un sistema no existen de manera aislada; sino que necesitan de su totalidad para poder funcionar eficazmente. MCGREGORS (1995, p.13) afirma:

Tal es el caso de las empresas, puesto que éstas necesitan que todas sus partes existan en conjunto (áreas funcionales, procedimientos, recursos humanos, financieros, técnicos, etc.) para poder funcionar correctamente. Como se dijo cada

parte de un sistema es un subsistema, que a su vez puede considerarse como un sistema, que cumple su función o proceso particular mediante insumos recibidos de las otras partes. A su vez, el producto de su proceso contribuye al proceso final del sistema global en forma de insumo para otras partes. (p.49)

La empresa como sistema resulta de la apertura en subsistemas que podemos clasificar en 3 grupos: Sistemas que atienden la capacitación y desarrollo de recursos. MCGREGORS (1995, p.19)

- Sistema de recursos humanos
- Sistema de recursos financieros
- Sistemas tecnológicos
- Sistemas logísticos

Sistemas que permiten el desarrollo de la administración del organismo y rigen su adaptación al entorno. MCGREGORS (1995, p.11)

- Sistema de planeación
- Sistema de información
- Sistema de control.

Los sistemas que permiten el desarrollo de las tareas que son requeridas por la actividad, para conseguir los objetivos del sistema total. MCGREGORS (1995, p.16)

- Sistemas operativos
- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Sistema de adquisiciones
- Sistema de producción
- Sistema de comercialización
- Sistemas contables
- Sistema de facturación

1.3.2. Teorías científicas de cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL:

“La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional”. MCGREGORS (1995, p.10) “Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa”.

El estudio de la cultura organizacional se introduce en las empresas o compañías en la cual surgieron en su contexto la necesidad de conocer cómo operan las organizaciones en ámbitos laborales en función de su productividad, para qué operan y cuáles son sus dificultades por lo que su definición no puede escaparse de este fin. En los últimos años se ha expandido este estudio insertándose en el sistema educativo en los diversos países del mundo con cambios experimentados induciendo la adopción de nuevos modelos gerenciales que permiten establecer un mejor estudio en cuanto a sus estructuras visibles e invisibles que constituyen la organización, los artefactos, comportamiento, valores y supuestos básicos; generando el intercambio de pensamientos y sentimientos.

El concepto de cultura organizacional incluye una serie de elementos formales e informales que regulan la vida social humana que pueden estar explícitas en normas o reglamentos o bien pueden estar escondidas y ser el centro invisible de los comportamientos humanos que se refiere a las actitudes o aptitudes del personal frente al logro de sus funciones y a la forma del cómo enfrentar las situaciones problemáticas que se les presente en su medio o entorno laboral y en el contexto social; que si bien es cierto, pueden ser trascendentes.

Las dimensiones de la cultura organizacional se deben asumir con una posición holística y hermenéutica, de tal manera que se integran dos dimensiones y para encontrarle sentido y significado sus elementos se pueden relacionar como las relaciones interpersonales con la historia, el liderazgo con la identidad; el lenguaje o comunicación con la sociedad; por cuanto se construyen mediante un proceso de interacción social en el tiempo y espacio.

La tarea ineludible de la institución asistencial del micro red de Bagua, está en los directivos capacitados para realizar una buena gestión y establecer un pertinente proceso estratégico de la cultura organizacional con liderazgo. De tal manera, que motive a los trabajadores a realizar tareas con un alto desempeño y considerando sus propuestas para la toma de decisiones que servirán para ir en búsqueda de alternativas, implementar, reestructurar, modificar o cambiar los procesos de funcionalidad de los diferentes aspectos referidos al ámbito de gestión institucional, con énfasis en el cumplimiento de sus funciones en los trabajadores demostrándolos en la satisfacción laboral.

Finalmente, mediante los estudios de investigación, varios investigadores de las diferentes tendencias y en diferentes sistemas asistenciales han demostrado que para estudiar la variable “Cultura Organizacional” en cuanto su estructura, concepciones que nos proporcionan las teorías, elementos, niveles o estratos y las dimensiones; hay que entender la naturaleza humana, caracterizada por la relación hombre-trabajo en el contexto de la organización que por cierto, conlleva a establecer relación con otras variables, determinando las causas y efectos. Un diagnóstico permite conocer la realidad de la empresa o institución en la cual se puede plantear propuestas de mejora o cambio.

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias compartidas y su efecto en el comportamiento. Granel (1997; p.15) define que:

La primera implica determinar lo que es importante para el crecimiento, desarrollo y productividad y la segunda se refiere a cómo funcionan las cosas que interactúan con la gente, con las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía con la finalidad de producir normas de comportamiento referidas a cómo se hacen las cosas aquí para el logro de los objetivos, fines o metas relevantes.

La cultura organizacional es el conjunto de normas de comportamiento, valores éticos – morales, hábitos, conocimientos, creencias y principios que presentan los miembros que la conforman; que influye en el proceso de organización, estilo de administración que transmiten valores y filosofías; además mantiene unida la organización. La cultura organizacional cumple con varias funciones importantes

como muestra del comportamiento de los miembros y directivos como los que a continuación se detalla:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, con estrategias pertinentes de cultura y organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, mediante los aprendizajes en las capacitaciones que reciban los miembros de la comunidad que los conlleve a reflexionar sobre sus labores y funciones.
- Reforzar la estabilidad del sistema social, implica que los miembros de la institución deben interactuar de muchas maneras para el cumplimiento coordinado de sus funciones y logren los objetivos, metas relevantes; fomentándose un equilibrio social dinámico.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones que de esta manera se está optimizando el desempeño del personal, desarrollo y productividad de la empresa.

Para Deal y Kennedy (1985) establecen que entre la cultura organizacional con la conducta convencional de una sociedad se establece una relación dialéctica, la primera porque son estrategias que la constituyen los directivos con el personal acorde a su cultura que pueden ser favorables o no favorables influyendo en la conducta o comportamiento de las personas; teniendo en cuenta que la cultura evoluciona, puede ser cambiada o modificada; y que puede causar en las organizaciones rechazo, malestar o aceptación; pero que puede ser aprendidas durante los procesos de capacitación; la segunda se refiere a la conducta o comportamiento que se percibe en la cultura organizacional y es concebido como actos exhibidos, acciones, actitudes y aptitudes que manifiestan las personas cuando afrontan y enfrentan situaciones problematizadoras.

Según Katz y Kahn (1995) considera que la cultura organizacional es una variable que ha sido estudiada por los investigadores mediante los métodos cualitativos porque solo se pueden basar por suposiciones, apreciaciones críticas – reflexivas acorde a la realidad del contexto, por el contrario es difícil evaluar esta variable con objetividad o método cuantitativo. Los estudios realizados

determinan que depende de la cultura es el grado de organización, administración y funcionalidad de una institución educativa o empresa; en tal sentido que si nos referimos a un grado óptimo de la cultura organizacional, ésta debe tener en cuenta estrategias con recursos viables para su desarrollo e incorporación ya que a veces afecta a los miembros y gerencia que forman parte de la entidad; ya que tienen que reajustar, iniciar de a partir de cero para volver a aprender o reincorporar nuevos esquemas o estructuras que ayudan a corroborar y mejorar el sistema.

Si bien es cierto, los proyectos de transformación o de innovación pueden ayudar a modificar, mejorar, cambiar, transformar, retroalimentar, reforzar o elevar el grado o nivel de la cultura organizacional; siempre y cuando se realice un diagnóstico preliminar y así poder priorizar la problemática para poder plantear proyectos que ayuden a mejorar el desempeño y poder llegar a una alta dirección; contribuyendo a mejorar la calidad de sus funciones.

Además para Moreno y Páez (2012) manifiestan que la cultura organizacional es concebida como un marco de referencia de una institución asistencial cuya funcionalidad depende de la capacidad y predisposición de los miembros que la conforman y su gestión es orientada por los directivos. Si bien es cierto, está conformada por los valores, creencias, ideas sentimientos, conocimientos y voluntades de una comunidad que influye significativamente en la calidad educativa; pero que hoy en día acorde al sistema asistencial está llamada a incorporarse y a vivir en un mundo de cambio permanente en donde, se desarrollen capacidades que les permite capitalizar el conocimiento y de esta manera hacerlas más competitiva.

Gran impacto está causando las tendencias económicas y demográficas de la globalización en la cultura organizacional, ya que genera cambios nuevos y dinámicos en las organizaciones de las instituciones asistenciales; propiciando la competitividad como fenómeno nuevo a la que deben enfrentar e ir en la necesidad urgente de orientarse en los avances tecnológicos que no sólo tendrá una influencia local sino holística.

Además, Schein (1992), manifiesta que la cultura organizacional es una tarea que puede identificarse entre los administradores y los líderes. En el caso de los administradores se dedican a trabajar desde el punto de vista organizacional según las condiciones de su medio social controlando de manera efectiva algunas variables al interior de la organización; con la finalidad de verificar el desempeño de los trabajadores en cuanto a sus procesos y cumplimiento de sus funciones. Por otra parte, los líderes son capaces de modificar, transformar y de generar cambios en la cultura organizacional de la institución que puede causar incomodidad o rechazo en el personal; pero con un plan de estrategias organizacionales y motivacionales pertinentes podrá persuadir al personal para que exista compatibilidad con la filosofía, creencias, valores; estructuras; etc. de la institución asistencial; logrando un manejo más eficiente de las condiciones organizativas y sociales.

Por su parte el psicólogo Hofstede (1999), señala que la cultura organizacional es la forma en que las conductas son expresadas dentro de una organización que beneficia a la institución; es decir que la conducta del personal docente es la base o matriz y depende de ella es el éxito o fracaso de la institución asistencial; que de cierta manera debería ser una fortaleza para mejorar su desempeño, clima institucional, estrategias organizacionales y estructurales; misión, visión y resultados de los aprendizajes de los estudiantes; entre otros; elevando el nivel de competitividad en la calidad .

La conducta adecuada del docente es percibido cuando frente a diversas situaciones que se suscitan en su institución asistencial manifiesta la calidad de sus valores, creencias, emociones positivas, afectos, filosofía, actitudes y aptitudes; etc. por el contrario si la conducta es inadecuada puede originar conflictos, incumplimiento de las funciones y de los lineamientos normativos, como también puede suscitarse la resistencia al cambio de paradigmas que impide el desarrollo de la institución asistencial y la falta de identidad.

De cierta manera, la conducta es concebida como programación mental colectiva en la cual distingue a los miembros de una entidad de otra; debido a que el contexto o realidad cultural son diferentes de cada institución en cuanto a las creencias, mitos, valores, filosofía y paradigmas. De cualquier tipo de cultura que tengan los docentes de todos modos van a afrontar situaciones de conflicto y de adaptación; que les puede causar un desajuste emocional si es que no están preparados ni capacitados para dar soluciones pertinentes.

Es propicio que el personal docente que labora en la institución asistencial sean capacitados y se les enseñe la manera correcta de pensar, sentir y percibir problemas de su contexto para que aprendan a dar una solución pertinente, adecuada, creativa e innovadora.

“si en una organización las subculturas son más fuertes que la cultura organizacional no abra una interpretación uniforme de lo que representa el comportamiento adecuado y el inadecuado; es decir que puede surgir inestabilidad en el personal ya que la cultura, valores, filosofías y creencias pueden ser contrarias a las que presenta el nuevo enfoque o paradigma de la nueva cultura organizacional; que por cierto, es necesario que el nuevo paradigma sea definido, entendido, aceptado con claridad para lograr resultados óptimos”. Robbins (1988, p.11)

Desde el punto de vista de Abravanel et al (1992, p.10), manifiesta que la cultura organizacional es la razón de ser de la organización en la cual los docentes deben sentirse identificados con ella. De tal manera, que realicen las tareas asignadas con un buen desempeño para obtener resultados satisfactorios.

“Un sistema cultural reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: Los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias, costumbres, metáforas, léxicos, eslóganes, cuentos, emblemas, y estructura)”. Robbins (1988, p.49)

Para Serna (1997) manifiesta que: “La cultura...es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan sosteniendo una

comunicación asertiva que los ayudará a tomar decisiones para dar solución a los problemas que se les presente en su contexto organizacional; además los principios, valores, creencias, reglas y procesos pertinentes conllevará a efectivizar sus desempeño laboral.

Serna (2003) nos sigue indicando que cada organización tiene su propia cultura, es decir que tiene sus propias características y que es distinta de los demás, lo que le da su propia identidad. La manera de cómo la organizaciones hacen las cosas y la forma de cómo establecen sus prioridades; depende de la calidad del desempeño del trabajador.

Por su parte David Y Newstom (2006) la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten el personal administrativo en una organización durante el ambiente laboral, que es hasta cierto punto intangible; es decir que son aspectos o elementos invisibles que no se pueden tocar ni ver; pero que se les considera la base que impulsa o que tiene efectos que es lo explícito o visible por toda la comunidad.

Para Gibson (2005) la cultura organizacional se compone de los valores, creencias, supuestos, normas y patrones de comportamiento comunes entre los miembros de una institución asistencial siempre y cuando sean concientes de la manera de ser de su institución, conociendo sus características e identidad para que puedan comprender no solo lo que ocurre sino el para qué ocurre.

De acuerdo con Kinichi y Kreither (2003, p.30) la define como el conjunto de supuestos compartidos e implícitos que pueden ser percibidos por toda la comunidad como los objetivos, fines, estructura, clima laboral, funciones laborales; entre otros que experimenta el grupo de administrativos dentro de su institución asistencial; percibiendo cómo son otras instituciones o entornos.

Para Jones (2008) manifiesta que la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización conformada por los docentes de una institución educativa. De tal manera que son controladas sus interacciones.

Romero (2009) define “una filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales”. (p.1).

En tal sentido Ruiz (2006), establece que “la reflexión permanente y compartida de todos los miembros de la organización educativa permitiría una mejora en la de sus funciones y el compromiso de elevar la calidad de servicio educativo a través de un cambio favorable de la cultura organizacional”.(p.19)

Por su parte, Shein (1992) “la cultura organizacional la conceptúa como el conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo de trabajadores con los directivos”. (p.48)

Para Chiavenato (1989, p.11) afirma que: “La cultura organizacional reposa sobre un sistema de creencias, valores, tradiciones y hábitos que se relacionan entre sí y que es propio de una organización”.

Chiavenato (1999) manifiesta que “está formada por normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos sus miembros”. (p.172).

A su vez Chiavenato, (2002) dice que la cultura organizacional es un modo de vida con un sistema de creencias, valores que se van inculcando o formando con fines constructivos para el logro de los objetivos, fines y metas; además representa una atmósfera psicológica con características que distingue una organización de otra; es decir que cada una de ellas tiene su propia identidad y las estrategias organizacionales conllevan a mejorar o fortalecer el aspecto psicológico que lo conforma el comportamiento como base para el desarrollo visible de la institución asistencial.

Finalmente, Chiavenato, (2007), afirma que “la cultura organizacional es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, mitos, metáforas que representan el modo particular en que trabaja acorde con los objetivos, fines, misión, visión; etc”. (p.48) y también es la manera del cómo funciona una

organización; además cada institución aprende gradualmente a manejar su propio ambiente que se refleja ante la sociedad.

En tal sentido, se requiere que las instituciones asistenciales como centros de formación realicen cambios continuos, profundos y permanentes en cuanto a su cultura organizacional y a sus elementos que la conforman; por ende, la evaluación o reflexión que se realice de esta variable nos da la oportunidad de realizar cambios significativos o modificaciones dinámicas con estrategias viables que conllevan a fortalecer el aspecto psicológico que lo conforma el comportamiento que es la base o matriz para el progreso o fracaso de la institución asistencial que por cierto se evidencia durante el cumplimiento de sus funciones que realiza el personal docente y no docente. Por ende, la cultura organizacional es el conjunto de normas de comportamiento, valores ético – morales, hábitos, creencias, mitos, filosofías y principios que presentan los miembros que la conforman en la cual influye en el proceso de organización y estilo de administración y de gestión; teniendo en cuenta la misión, visión; las estrategias organizacionales y lineamientos normativos; entre otros.

El director con capacidad de liderazgo debe tener en cuenta que cada docente posee características culturales diferentes en la cual debe tratar de convencer y persuadir acerca de la razón de ser de la escuela que forma parte de la identidad institucional y de las funciones que deben realizar acorde a la labor encomendada; teniendo en cuenta la comunicación asertiva fundamental para el logro de las metas u objetivos y la toma de decisiones.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita que en toda institución educativa debe estar consciente de la importancia de este proceso

Para Cantú (2015), expresa que una organización es importante conocer su cultura con sus fortalezas o con las debilidades que pueda tener porque depende de ella es el tipo de organización; al formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Chiavenato 2007, al hacer carrera dentro de ella, al convivir y trabajar conociendo lo que es e identificarnos es lo que llamamos cultura organizacional.

Darnell (2001), menciona que “la importancia de la cultura organizacional radica en la influencia a través de los valores, normas y lineamientos que orientan el comportamiento de sus miembros”, los cuales permiten establecer lo siguiente:

- Es posible la identificación de los miembros con la organización, así como con los diferentes miembros que la conforman.
- Facilitar el compromiso entre los diferentes miembros en función a metas y objetivos educacionales.
- Mantener un contexto socioeducativo estable y perdurable en el tiempo.
- Orientar al grupo de manera flexible y compartida para la toma de decisiones, así también asuman sus funciones y responsabilidades, fortaleciendo el sistema organizacional. (p.99).

De lo expuesto podemos decir que la cultura organizacional es importante porque se enfocan los valores, normas institucionales y lineamientos de política que deben tener en cuenta el personal que labora en la institución asistencial manifestándolos en su comportamiento como en el compromiso que asumen frente al logro de los objetivos y metas; la toma de decisiones; por lo que se requiere que el trabajador administrativo ayude a mejorar o mantener el equilibrio sociocultural.

FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En una organización, según Nelson y Quick (2013) la cultura cumple cuatro funciones básicas:

- Brindar una sensación de identidad a los miembros y aumentar su compromiso con la organización. Esto quiere decir que los empleados encuentran su trabajo satisfactorio cuando interiorizan los valores de la compañía y se identifican con sus compañeros.
- Proporcionar a los empleados un medio para interpretar el significado de sucesos organizacionales. Se puede utilizar símbolos organizacionales como los logros corporativos para que los empleados puedan comprender la naturaleza cambiante de su identidad organizacional.
- Reforzar los valores de la organización.
- Servir como mecanismo de control para modelar el comportamiento.(p.19)

TEORÍA SOBRE EL CONTENIDO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“Luego de haber establecido los conceptos necesarios para el estudio de este tema, es posible presentar ahora las teorías de cultura organizacional. Cada teoría es soportada por uno o más representantes que exponen su modelo organizacional”. Shein (1999, p.11) “El propósito, es presentar un esquema organizador y un análisis soportado en las investigaciones realizadas, generando un aporte al tema de cultura organizacional”. A continuación se exponen las siguientes teorías sobre cultura organizacional.

Edgar Shein (1999) en su “Congreso de Desarrollo Organizacional, Argentina” nos dice que los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

1.El “Modelo racional – económico” que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros, en la cual se basa en el supuesto de que las personas se encuentran motivadas para trabajar en una empresa por un interés económico que les permita ganar y tener una mejor calidad de vida; de tal manera que les motive a cumplir sus funciones y demostrar un mejor desempeño laboral.

2. El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo en la cual sostiene que los estándares de producción no sólo viene del director o del líder de una institución sino más bien a partir de las normas de productividad que los grupos de trabajo proponen.

3.El “Modelo de auto-realización” se refiere a que cada vez las empresas realizan sus actividades cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse en sub tareas y los procesos en sub –procesos y que en una organización se rutiniza todo lo que es posible rutinizar y que las personas encuentran un significado en lo que hacen buscando la autorealización. En el caso de una institución educativa acorde a su organización distribuye funciones al personal que labora según el cargo o jerarquía que ocupa y que generalmente se rutiniza buscando su

autorrealización como profesional; pero de acuerdo al nuevo sistema educativo en el caso del personal docente debe estar preparado no sólo en lo que siempre desempeña sino que debe estar apto para afrontar otros tipos de desafíos o problemas como otros cargos que le puedan ser encomendados y de esta manera pueda lograr su máxima autorrealización.

Las instituciones asistenciales mediante la organización, se encargan de dividir el trabajo para realizar las tareas en forma más específicas en la cual, las personas que la conforman entran en acción en el cumplimiento de sus funciones específicas. Las personas que laboran buscan la auto realización profesional efectivizando su desempeño laboral acorde a las funciones que les corresponde; demostrando su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos, fines y metas. En el caso de los docentes, personal administrativos entre otros; realizan labores específicas y a veces rutinarias; pero es necesario que conozcan y aprendan a desenvolverse en otros aspectos que se relacionan con la institución; como por ejemplo el director suele realizar acciones de gestión y administración; lo recomendable sería que sepa desenvolverse también como un líder .

Para Edgar Shein (1999) estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas.

Puede ser que el modelo racional económico sea útil en una organización en un determinado momento, luego puede ser que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo. Para lanzar un nuevo producto o servicio y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones. Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el "Modelo Complejo". (p.4)

Las de mayor impacto que sugiere Shein (1999) se son:

1. En toda organización que está presente el contrato psicológico en la cual determina la motivación del personal para el cumplimiento de sus funciones; en lo cual es una serie de expectativas que tiene el personal

docente y no docente de la institución y viceversa; que no está escrito ni normado; es decir es implícito; pero que si se trasgrede o se vulnera puede ocasionar malestar, caos o conflicto; por lo que los directivos de una institución ,asistencial,siempre esperan lealtad, responsabilidad y cumplimiento de las funciones y acuerdos del personal que labora; además el contrato psicológico puede ser funcionable en un periodo pero a la vez puede ser renegociado.

2. Que todo director o líder debe saber cómo realizar un diagnóstico situacional en su institución asistencial que dirige en la cual le permita conocer el problema y prescribir su solución.
3. Que todos somos diferentes y que esas diferencias nos lleva a comportamientos y motivaciones diferentes y que el ancla de la carrera que es una herramienta de capacitación y desarrollo organizacional tiene relación con la imagen o concepto de sí mismo. Además, permite conocer las expectativas, aptitudes, motivos y actitudes desarrolladas de las personas basadas en sus experiencias vivenciales en sus primeros años que laboran en la empresa.
4. Que en una institución asistencial la función más importante de un líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo.
5. Que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales es un componente muy importante y las denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto.
6. Que el tiempo es un aspecto muy importante y que maneja genialmente Edgar Schein.

Así mismo Dan Denison (1990) expresa que la sucesión de cultura es intentar comprender los valores, creencias, principios que se han creado en el pasado, porque es el cómo surgió la institución asistencial con sus propias características porque de alguna manera la cultura siempre tiene que estar mirando hacia atrás para realizar progresivamente reajustes, modificaciones, cambios de enfoques o

paradigmas en la cual sufren un proceso de adaptación; de tal manera que los valores del pasado nos ayuden a afrontar los retos del futuro para dar soluciones pertinentes y adecuadas.

La expresión iceberg organizacional es usada en el ámbito empresarial para explicar la constitución de una compañía. Se puede indicar que la parte visible del iceberg representa los resultados de una empresa y que son presentados al público, así como la representación de valores y normas organizacionales, ceremonias, conductas, etcétera que son perceptibles. En cambio, la parte no visible, es decir, la mayor parte, simboliza la estructura y organización de la compañía responsables por los resultados de la misma que no son visibles.

De modo que el ICEBERG se concibe también como una metáfora para explicar la constitución u organización de una institución educativa y es una teoría que se utiliza frecuentemente para explicar los problemas que emergen, suceden y quedan expuestos de los componentes y elementos que la conforman para afrontarlos y darles una solución adecuada como puede darse el caso que los docentes y padres de familia no están satisfechos con los resultados de aprendizajes de los estudiantes; requiriendo el análisis de los objetivos previstos, desempeños de los docentes, estrategias, metas; entre otras para evaluarlas y así llegar a una reflexión para el cambio y mejora. No obstante, esta teoría nos ayuda a darnos cuenta como son y cómo se encuentran las instituciones asistenciales de la micro red Bagua, en la variable "Cultura Organizacional"; constatando las fortalezas o debilidades que presentan sus elementos o aspectos que lo conforman los componentes formales u observables y los informales u ocultos.

La Cultura Organizacional en una institución puede ser observada a partir de sus efectos considerando las causas que lo origina y para poder representarlo empleamos a un ICEBERG; pero también podemos comparar con un árbol porque por encima de la superficie del agua o la tierra están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, considerados también los aspectos tangibles o formales que casi siempre son los aspectos físicos por ejemplo la descripción de puestos de trabajo, las políticas, disposición de las oficinas,

métodos y procedimientos, modos de vestir, las políticas de administración del personal, En la parte sumergida, debajo de la superficie del agua o de la tierra están los aspectos invisibles y profundos se encuentran los valores, creencias, presunciones compartidas

“La cultura organizacional es como un ICEBERG. Pues alrededor del 10% de este es visible u observable que conforman el componente formal como la estructura, infraestructura, misión, objetivos, lineamientos normativos, desempeño laboral; etc. Mientras que el 90% restante no lo es y son los valores, creencias y supuestos que se han venido forjando a través del tiempo”. Denison (1990, p.10)

“El ICEBERG como modelo es una forma de representar en dos grandes grupos los elementos de la cultura organizacional de una empresa compañía, organización”. Denison (1990), “pero que en el presente trabajo de investigación la relacionamos para analizar los elementos o aspectos de las instituciones asistenciales que tiene una parte visible y una parte invisible; es decir lo que se ve y de lo que no se ve”.

Los elementos del ICEBERG Organizacional están conformados por dos componentes o aspectos y son el componente formal (aspectos visibles u observables) y el componente informal (aspectos invisibles no observables) que conforman la institución asistencial y son los que a continuación se precisa:

Los elementos visibles o explícitos son observables públicamente entre los cuales se expresan las descripciones de los puestos, funciones de los trabajadores y políticas de Administración de Recursos Humanos, estrategias organizacionales de gestión, organigramas, metas, objetivos, fines, misión, visión factores o lineamientos de políticas de productividad, métodos, procedimientos de trabajo y su funcionalidad, las normas y valores organizacionales, la identidad, el aspecto físico y concreto de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos, limpieza; y la conducta que es considerada como visible y explican cómo y por qué se hacen las cosas.

“Elementos invisibles no observables están localizados generalmente en un nivel más profundo, es decir se refiere que está en la mente de los miembros que

forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, creencias; así como las emociones y los sentimientos; también las normas de grupo, la comunicación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, las aspiraciones, expectativas y liderazgo; entre otros que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional que se constituyen en muchos casos en un problema para la organización, ya que muchas veces dificultan el logro de los objetivos institucionales, la introducción de cambios, el buen desempeño”. Denison (1990, p.46)

“En este sentido recordemos a un Iceberg cuando veamos la cultura organizacional de la institución asistencial. En la parte que sale el agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura”. Denison (1990, p.75), “En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil de modificarla o cambiarla y se refiere a los aspectos sociales y psicológicos de la cultura que influye en el comportamiento o conducta de los trabajadores según su personalidad”.

La cultura organizacional de las instituciones asistencial es como un ICEBERG, constituida por dos grandes componentes que los directivos deben de tenerlo en cuenta realizando una observación sistemática, continua y permanente de cada uno de los elementos con la finalidad de verificar su funcionalidad y sus efectos que produce; requiriendo una evaluación o análisis para detectar sus fortalezas y debilidades para aplicar medidas correctivas o retroalimentar la metodología y los procesos; considerando el planteamiento de propuestas de mejoramiento con estrategias organizacionales óptimas que conlleven a tomar decisiones proactivas que induzcan cambios positivos en la organización.

Diana Ramos (2012), manifiesta que “la comparación del iceberg tiene una razón evidente con la cultura organizacional de una Institución asistencial en lo que respecta a la zona visible u observable e invisible que es lo no observable, presentando varios estratos de profundidad, estableciendo que mientras más profundo sea el estrato, tanto mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura de la institución”. (p.18)

Chiavenato habla de la cultura organizacional comparándola con un iceberg ya que la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad.

NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Chiavenato (1999) manifiesta que “la cultura organizacional presenta varios niveles o estratos con diferentes grados de profundidad y de importancia. Para conocer verdaderamente la cultura de una organización, es necesario analizarla en todos sus niveles”. (p.173)

- a) El estrato 1 “Mobiliario y equipo” o “Artefacto”, es el más fácil de cambiar ya que está constituido por aspectos físicos y concretos: por instalaciones, muebles y cosas que pueden modificarse sin mayor problema; son tangibles y modificables. La tecnología, productos y servicios forman parte de este estrato.
- b) El estrato 2 “Patrones de comportamiento” , se refiere a las normas que son más visibles u observables, las más fáciles de cambiar que los valores. Aquí se encuentran las tareas, procesos de trabajo, normas y reglamentos; y se evidencia como por ejemplo cuando un docente tiene en cuenta los procesos o metodología de trabajo para la realización de sus tareas y cuando entiende con claridad las normas y reglamentos laborales que rigen en su institución;
- c) El estrato 3 “Valores y Creencias”, se refiere a los deseos o necesidades conscientes y efectivas los cuales representan las creencias y sentimientos colectivos acerca de lo que es lo correcto, racional, normal y valioso. Es lo que las personas dicen o hacen cotidianamente
Los valores son diferentes de una institución a otra que suelen perdurar en el tiempo; es lo que las personas hacen o dicen cotidianamente. Además, se considera la filosofía, estrategias y los objetivos de la Institución. En el caso del personal que labora sus valores que tienen depende de su cultura que son difíciles de cambiarlas, pero que pueden ser modificadas y mejoradas con un plan estratégico. Es la expresión de las concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético.

- d) El estrato 4 “Las suposiciones básicas”, se refiere al nivel o estrato más profundo que es considerado el más difícil, problemático y lento que es la forma de percibir, sentir y pensar de cada docente. Está constituido por filosofías y representa las creencias más básicas de la realidad, percepciones, sentimientos y la concepción de la naturaleza humana.

A su vez, Edgar Shein (2001), distingue tres niveles que presenta la cultura organizacional en la cual se pueden enfocar en las instituciones asistenciales y son los que a continuación se detalla:

- a) Nivel I “Artefactos y Creaciones”, Es el aspecto más visible e incluye el espacio físico de la organización, su arquitectura, la capacidad tecnológica, los muebles, el vestuario de los integrantes, producciones artísticas; el patrón de comportamiento visible, documentos y cartas; son considerados como elementos tangibles; también se considera las formas de dirigirse, la conducta expresada de sus miembros, los mitos e historias acerca de la organización, rituales y ceremonias; en general, se compone de todos aquellos elementos que pueden captarse con nuestros sentidos.
- b) Nivel II “Valores”, Es cómo piensan como debe ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera; y lo que es más importante para las personas; además predecirán mucho de la conducta observada en el nivel de artefacto. Es la expresión de las concepciones del mundo, ideas de lo que debe ser, de lo correcto, lo ético. Los valores dirigen el comportamiento del personal docente, administrativo entre otros de una escuela y su identificación es posible mediante una entrevista.
- c) Nivel III “Suposiciones Básicas”, Formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que guían el comportamiento de los docentes; es la manera cómo perciben, piensan, sienten y actúan acerca de su desempeño laboral, relaciones intra e interpersonales, creencias, metas, desempeño con los colegas, relaciones humanas.

“La esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos”. Schein (1988,

p.88) “Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación”.

“Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales” (Schein, 1992, citado por Soria, 2008, p.26).

CARACTERISTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato (2004) determina seis características que presenta la cultura organizacional que se adecuan a las instituciones asistenciales y son:

1. Regularidad en los comportamientos observados que se da durante las interacciones entre los docentes, directivos, estudiantes y con los padres de familia mediante un lenguaje claro y coherente; estableciendo la comunicación asertiva; con terminologías propias y rituales relacionado a la conducta.
2. Normas, son patrones de comportamiento que establecen el personal en una institución asistencial para realizar tareas en grupos organizados y acciones laborales, es la manera de cómo hacer las cosas para poder establecer una buena estructura organizacional.
3. Valores dominantes son los valores que se fomenta en la organización acorde a la cultura y que se espera que los trabajadores las compartan como parte de la identidad institucional.
4. Filosofía , es la integración de principios, criterios y valores teniendo en cuenta el fundamento epistemológico, cultural, antropológico, social, educativo, afectivo y moral en la cual permite llevar a cabo la labor del trabajador y directiva con direccionalidad.
5. Regla son guías establecidas que deben acatarse por el personal, administrativo y directivo que también está relacionado al comportamiento dentro de la organización.

6. Clima de la organización es consecuencia del comportamiento de los trabajadores orientados a los aspectos sociales y psicológicos; en la cual es evidente cuando en una organización se emplea adecuadamente el lenguaje para establecer una comunicación asertiva.

CATEGORIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para (Schein, 1992) manifiesta que la cultura organizacional está compuesta por una serie de categorías de tipo disciplinario que se evidencia en el momento en que interacciona el personal en donde las personas al interior de un grupo social se someten a las siguientes:

1. Los comportamientos regulares en el momento de la interacción que puede ser adecuada en los trabajadores al manifestar sus emociones y afectividad durante su desempeño.
2. Las normas implícitas de un grupo que se establecen por consenso con la finalidad de establecer una mejor convivencia para reflejar un clima laboral óptimo.
3. Los valores y principios que forman parte de la identidad institucional son propuestos por los miembros que conforman la institución asistencial.
4. La filosofía e ideología que motiva a los miembros de una organización a realizar sus tareas acorde a sus funciones con fundamentos epistemológicos, antropológicos, culturales, sociales; etc. que caracteriza a la escuela.
5. La sensación que es comunicada por la forma de comportamiento que presentan los integrantes de la escuela que puede ser favorable o desfavorable para consigo y con los extraños
6. Las habilidades con que cuenta los miembros de una determinada organización es importante reconocerlas dándolas a saber a cada uno de los miembros con la finalidad de potencializarlas para que logren un mejor desempeño de sus funciones en beneficio de la institución.
7. Las formas instituidas del lenguaje que se comparten en un círculo constituido; en donde se establezca una comunicación funcional asertiva que ayudará a establecer vínculos de interacción, diálogo para la toma de decisiones y acuerdos en beneficio de la Micro Red.

8. Las creencias que son compartidas deben ser compatibles y uniforme; en la cual se logrará mediante un proceso estratégico; ya que no todos los miembros de una institución poseen las mismas creencias porque provienen de distintas realidades culturales y de formación acorde a su contexto de donde proceden.

9. Las metáforas y simbolismos que desarrollan los miembros de una organización están referidas a las imágenes de las escuelas y al concepto que tienen de su organización y de su realidad institucional.

10. Por lo expuesto, se puede decir que estos aspectos son vivenciados por los miembros de la escuela al convivir e interactuar entre ellos; en el momento en que intercambian y comparten sus conocimientos con perspectivas teóricas.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL, CONSIDERACIONES EN SU DESARROLLO

Para Hellriegel et al. (2005), expresa que el personal directivo con eficiencia y eficacia debe saber en qué momento su institución requiere un cambio oportuno para organizar estrategias dinámicas para aplicarlas a los docentes y administrativos que estarán involucrados durante todo el proceso de cambio o transformación. De tal modo que los cambios pueden ser en lo externo e interno referidos a los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos, métodos y procesos que tal vez requieran cambios organizacionales trascendentes; y el conocimiento de las buenas prácticas aplicadas a las organizaciones; etc.

La implementación de las tecnologías de las organizaciones es un ejemplo de cambios necesarios que ha venido a representar nuevos métodos y procesos de su funcionamiento.

El cambio en las organizaciones puede ser definido en grados como el radical que se da cuando se producen innovaciones en los métodos de hacer las cosas para lograr que los docentes cumplan sus funciones de una manera eficaz, es el repensar de la organización que generalmente se tornan difíciles de manejar debido a varias causas que pueden ser como la aplicación espontánea o

inadecuada de estrategias o por las diversas creencias, valores, filosofías, comportamiento de los miembros que se tornan muy difíciles de manejar.

Si bien el cambio se define como la acción, proceso o resultado de transformar un estado de cosas que por cierto en el presente trabajo de investigación se plantea una propuesta de mejora para el cambio de la cultura organizacional y la satisfacción laboral y para su desarrollo es necesario adoptar un modelo de cambio que permita gestionarlo en este caso se considera el modelo de cambio de Kurt Lewin que consta de tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. Hellriegel et al. (2005, p.10)

Lewin, citado por Hellriegel et al. (2005), se refiere a una serie de etapas del proceso de cambio radical:

- El descongelamiento que es la preparación por parte de la dirección para que sus miembros que conforman la escuela asuman una transformación importante.
- Experimentar un crecimiento de la tensión dentro de la organización, inducida por la necesidad del cambio, y que se extiende a los nexos sociales.
- La Transición que es considerado como la puesta en práctica del cambio.
- El Recongelamiento que es la solidificación del cambio que se requiere la revisión constante de los cambios que se da para no retornar a los antiguos hábitos. (p.41)

Al respecto, las organizaciones pueden aplicar distintas acciones pertinentes para la implementación efectiva del cambio con el propósito de mejorarla como las que a continuación se menciona. Hellriegel et al. (2005) afirma:

- Capacidad de influir en los demás para que se comprometan a sentirse involucrados con los procesos de cambio, canalizando sus esfuerzos hacia la dirección definida; esto implica que el que conduce la organización debe tener credibilidad y liderazgo.
- Desarrollar habilidades efectivas en los docentes para que se sientan comprometidos en realizar diversas tareas con responsabilidad para cumplir con los objetivos, metas y fines proyectados.
- Actuar en forma constante en la dirección proyectada, quiere decir que los docentes deben demostrar empeño para realizar sus funciones reflejadas

en acciones, tareas u actividades acorde a los lineamientos normativos e institucionales.

En conclusión, las acciones viables para la implementación efectiva de cambio que es dirigida por los directivos de las escuelas tienen la finalidad de contribuir al desarrollo de las personas en cuanto a su crecimiento profesional y personal mediante capacitaciones efectivas que ayudan a desarrollar sus habilidades profesionales acorde con el marco del buen desempeño docente para el cumplimiento de los objetivos, fines o metas acorde a la política o lineamientos normativos de la escuela y de todos sus elementos o aspectos que la conforman. De esta manera se estará contribuyendo a elevar la cultura organizacional

Los estratos del desarrollo que presenta Chiavenato, (2009) nos da una idea de cómo una institución progresa teniendo como punto de partida a la capacitación que si es dirigida de una manera óptima acorde con la realidad de la institución y su contexto sería favorable para el desarrollo del personal como los docentes y no docentes en el aspecto profesional en cuanto al desempeño de sus funciones y en el aspecto personal en cuanto a su comportamiento que influye en el desarrollo organizacional.

SIGNOS DE QUE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTA PROBLEMAS

Deal y Kennedy (1985, p.19), clasifica a “las culturas organizacionales como fuertes o débiles y establecen una serie de señales para poder percibir que la cultura de la organización podría estar presentando problemas”; en el caso de las escuelas se pueden percibir 5 características claves:

1. Las escuelas que presentan una cultura organizacional débiles carecen de creencia y valores claros que no ayudan a lograr el éxito
2. Aunque exista creencias compartidas acorde a la cultura y formación de cada docente ocurre el caso que no logran acordar cuales de ellas son las más importantes para la escuela.
3. Las diferentes partes de la escuela o sub organizaciones tienen creencias fundamentales diferentes al no consensuar para llegar a acuerdos.

4. Aquellos que son considerados héroes de la cultura no se basan en un entendimiento común de lo que es importante a lo que hacen los héroes.
5. Lo que se considera como rituales dentro de la organización son desorganizados o contradictorio.
6. Estos síntomas pueden presentarse juntos o por separado o todos juntos, uno sólo o varios.

Sobre este particular, Abravanel (1992) opina que “la reconciliación de las diferencias ideológicas culturales o de cualquier tipo, bien sea en función de grupos dominantes, factores geográficos, jerárquico o funcionales no constituyen siempre un problema, pero en situaciones en que existan conflicto entre partes interdependientes el problema es inevitable”. (p.75)

CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional ha sido considerada por los diversos investigadores en varias clasificaciones que difieren una de otras, pero en esencia recuperan aspectos de formas y fondo que caracterizan este concepto.

Horacio Andrade (1989), adapta el esquema antropológico de Franz Boaz al ámbito de las cuatro dimensiones en la que la cultura organizacional de una institución puede expresarse de la manera siguiente:

- a) Manifestaciones simbólico – conceptuales: Son aquellas que expresan creencias y valores centrados de la organización, manifestándolas a través de imágenes de una institución y conceptos de ella.
- b) Manifestaciones conductuales: Representan a las formas de comportamiento diario de los miembros de la organización que favorece el clima laboral y crecimiento de la organización.
- c) Manifestaciones estructurales: Se refiere a la organización social que se establece entre el personal que labora para cumplir con los objetivos organizacionales.
- d) Manifestaciones materiales: En este rubro se mencionan todos aquellos recursos físicos con los que cuentan las aulas, ambientes de patio, biblioteca,

muebles, mobiliario entre otros. Algunos aspectos de la cultura organizacional son muy evidentes y son menos visibles, de ahí que la cultura organizacional se compare con un "ICEBERG", el "ICEBERG de la Cultura Organizacional".

Escuela de Relaciones Humanas y del Comportamiento

Owen, Robinson Towne, Elton Mayo, Emerson, Henry Post Dutton, Frank Watts, Rothlisberger y Dickson, Halsey, fueron algunos de los pioneros del movimiento humanista, creadores de la escuela de relaciones humanas cuyo objetivo principal era la mejora de las condiciones de trabajo del trabajador, en algunos casos porque así lo exigía la moral y en otros porque se tenía la certeza empírica de que al hacerlo se mejoraba la eficiencia organizacional. La escuela de relaciones humanas que se desarrolló simultáneamente al Taylorismo y el Fordismo tuvo una fértil continuación en algunos consultores y profesores que siguieron profundizando en los motivos del trabajador, en las razones de su comportamiento y en la forma de conseguir que este fuera lo más previsible y eficiente posible.

Chris Argyris (1923) es un investigador social y profesor de la Universidad de Harvard que creó un modelo orgánico de empresa denominado de "Madurez e inmadurez" que concibe la empresa como un organismo que tiende a la felicidad; los managers deben comportarse a veces como "baby sitters" y otras como psicoterapeutas. En sus últimas obras Argyris insiste en que el **liderazgo organizacional** debe establecer un clima de trabajo en el que los trabajadores sientan ilusión por su trabajo, estén motivados positivamente hacia el mismo y consigan de esta forma elevados rendimientos.

Abraham Maslow (1908-1970) fue un psicólogo, profesor en el Brooklyn College de Nueva York en donde sus mentores fueron la antropóloga Ruth Benedict y el psicólogo de la Gestalt, Max Wertheimer, Maslow dedicó su vida a la investigación del comportamiento humano, principalmente del potencial humano. Tomando ideas de diversos psicólogos e inspirándose en grandes figuras como Freud y Adler, Maslow concibió la idea de **la pirámide de necesidades**, su gran aportación. Maslow vio las necesidades humanas

distribuidas según la pirámide de prioridades; las necesidades más básicas, en la base de la pirámide, son las de supervivencia: aire, agua, alimento, sexo...; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y estabilidad; en el tercero las de necesidad social de aprecio, pertenencia a un grupo...; en el último escalón de la pirámide están las necesidades de autorrealización, de lograr realizar el propio potencial en su máxima expresión.

Maslow pensaba que la falta de satisfacción de las necesidades inferiores impedían la consecución de las de orden superior; así, era absurdo pensar que alguien puede estar pensando en autorrealizarse si ni siquiera consigue sobrevivir. El pensamiento de Maslow era sumamente original, pues mientras la psicología tradicional se había ocupado de los estados patológicos, Maslow estaba interesado en los componentes de la salud mental positiva y normal; nos dejó su famosa e influyente pirámide de necesidades y un pensamiento: *La naturaleza humana no es ni aproximadamente tan perversa como se había pensado que era*. Durante más de cincuenta años los investigadores de la escuela de relaciones humanas habían reflexionado e investigado acerca de la motivación en el ser humano; específicamente los psicólogos industriales habían debatido las razones de la motivación del ser humano en el trabajo. Las ideas de Maslow representaron un paso adelante en el sentido de sugerir cuáles eran los elementos fundamentales de la motivación, y, sobre todo, que dichos elementos se situaban en un orden de prioridades. Para los primeros y los actuales especialistas en recursos humanos la noción de que existen unas prioridades materiales por encima de las más elevadas de carácter intrínseco es un pensamiento de gran valor práctico e, incluso, ético.

En su obra fundamental (*Motivation and Personality - Motivación y Personalidad*; 1954) Maslow aporta, además, toda una teoría de la satisfacción y realización humanas, fuera del ámbito restringido del trabajo; en su opinión, la máxima aspiración del hombre, lo que caracteriza a una personalidad plena, sana psicológicamente, es lograr alcanzar la cumbre de la pirámide, mientras que el estancarse en alguno de los peldaños intermedios es causa de íntima

insatisfacción. Maslow es el gran maestro de la teoría motivacional y nadie ha ido más lejos que él en esta cuestión.

Frederick Hertzberg fundó en 1959 su teoría de los **factores motivadores y desmotivadores o higiénicos** del ser humano en el trabajo; según Hertzberg había cinco factores que tenían gran potencial desmotivador, pero que difícilmente podían motivar positivamente a las personas en el trabajo; estos eran: (Hertzberg 1959, p.11)

Política y administración corporativa

Supervisión

Salario

Relaciones interpersonales

Condiciones de trabajo

Frente a estos factores higiénicos Hertzberg situaba los factores de motivación positiva:

-Realización

-Reconocimiento

-El trabajo en sí

-La responsabilidad

-El progreso

Es sumamente interesante anotar que el factor retribución, que siempre había sido considerado primordial para la motivación del trabajador, ocupa un lugar secundario entre los factores higiénicos. La discusión acerca del papel que la retribución juega en el paquete motivacional del individuo es etema. Todavía hoy muchos directivos organizacionales piensan que la retribución es el factor básico y que todo lo demás es secundario; posiblemente, en una sociedad como la actual, que se alimenta y motiva cada vez más del factor económico, este haya tomado más preeminencia que en los felices '60 de Hertzberg, Maslow, Mc Gregor etc., sin embargo, nadie con un mínimo de experiencia organizacional puede negar la fuerza del reconocimiento moral, del avance profesional o de la naturaleza del propio trabajo. Todos estos ingredientes

deben estar presentes en un esquema motivacional moderno, la cuestión es, en qué proporción y en qué momento.

El tema de las motivaciones profesionales en los mismos años bajo una perspectiva distinta. David Mc Clelland (1985) afirma:

- Motivados por la realización
- Deseo de alcanzar la excelencia, de hacer un buen trabajo
- Deseo de hacer cosas importantes
- Deseo de avanzar profesionalmente en su carrera
- Necesidad de feed back" (realimentación sobre su realización)
- Motivados por el poder
- Le gusta liderar y dar consejos
- Desea prestigio y estatus
- Le gusta ejercer influencia sobre la gente y sobre las actividades
- Le gusta hacer prevalecer sus ideas.
- Motivados por la afiliación
- Le gusta ser popular
- Le gustan las relaciones amistosas
- No le gusta la soledad ni en el trabajo ni en el juego
- Le gusta ayudar a otras personas

Sin duda inspirado por Mc Clelland y otros autores, Edgar Schein (1990), profesor de la Sloan School of Management del MIT, considerado que:

Como uno de los fundadores de la escuela de psicología organizacional articuló en 1990 su **teoría de los anclajes (Career Anchors; 1990)** que ha inspirado a muchos expertos en selección de personal. Según Schein la carrera profesional de las personas se ancla en diversos factores clave que varían según las distintas tipologías psicológicas. Estos anclajes serían:

La competencia funcional (el especialista)

La competencia directiva (el directivo nato deseoso de poder)

La autonomía e independencia (el lobo solitario)

La seguridad y estabilidad (el conservador sensato)

La creatividad emprendedora (el emprendedor)

El espíritu de servicio, la dedicación a una causa (el altruista)

El puro reto (*la* necesidad de vencer las dificultades)

Un particular estilo de vida.

Schein nos proporciona una tipología que permite a los seleccionadores determinar si el perfil psicológico del individuo se adapta al puesto de trabajo; por ejemplo, un lobo solitario no sería un buen directivo, como tampoco lo sería fuera de su competencia funcional una persona gran amante de su especialidad. Edgar Shein también ha publicado en 1997 un clásico del management titulado: "Organizational Culture and Leadership" (Cultura y Liderazgo Organizacional) tocando dos temas que están de la máxima actualidad.

Su enfoque investigador fue el del estudio de la dinámica de grupos, fundando en el MIT el Research Center for Group Dynamics. Kurt Lewin (1890-1947) afirma:

Sus áreas de investigación fueron las siguientes: 1) Productividad: ¿por qué los grupos son tan ineficientes realizando el trabajo? 2) Comunicación: ¿cómo se distribuye la influencia a través del grupo? 3) Percepción social: ¿cómo la percepción del grupo afecta la forma en que perciben los eventos sociales? 4) Relaciones intergrupales. 5) Miembros: ¿cómo los individuos se ajustan a estas condiciones? 6) Formación de los líderes de grupos.

Las aportaciones de estos psicólogos y sociólogos sobre el comportamiento del ser humano en el seno de las organizaciones modernas constituyen uno de los pilares fundamentales para la comprensión global de estas y su progreso como instituciones, no solamente sociales sino económicas. Las modernas

organizaciones con su dinámica interna y enorme productividad han creado un progreso económico sin par en toda la historia de la humanidad, pero al mismo tiempo han contribuido sin duda a una notable alienación del ser humano. Comprender el choque entre las aspiraciones legítimas de las personas y las tensiones a que son sometidas por las organizaciones modernas contribuye, no solamente a hacerlas más humanas, sino más productiva y satisfactorias para el conjunto de la sociedad. En este sentido la escuela de relaciones humanas ha prestado, y continua prestando, un servicio valioso a la sociedad en general.

Características inherentes al liderazgo

Liderazgo transformacional en la eficacia organizacional.

“La eficacia organizacional ha sido definida como: *hacer algo que se sabe y hacerlo bien*, dentro del contexto de las funciones administrativas fundamentales: planear, organizar, liderar, dirigir y controlar”. Chiavenato (1995) define:

la eficacia como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos [dentro de] óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita”. “La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)”. Según esto, la eficacia sería entonces el logro de los objetivos que busca la organización, tanto en el orden económico como político y social. (p.65)

“Por su parte, presenta la eficacia como un conjunto de cuatro factores: aumento de la productividad, mejora de las relaciones entre los diferentes actores, desarrollo de las personas y motivación de los empleados. Elorduy (2008) En esta visión combina igual que Chiavenato, los órdenes económico, político y social”. (p.51)

“La directiva y docente de Administración del Dalton State College, resume en cuatro modelos la eficacia, desde diferentes perspectivas y contextos”. Marilyn M. Helms (2010) afirma:

En el primer modelo la eficacia se mide a través de las dimensiones de producción, responsabilidad, liderazgo y conflicto interpersonal. Define producción como el flujo de productos de la organización; responsabilidad como el grado de compromiso individual y colectivo con la organización; liderazgo como el grado de influencia y habilidad personal de la administración; y el conflicto interpersonal como el grado de diferencias percibidas entre la administración y los subalternos. (p.32)

El Liderazgo es un proceso

El segundo aspecto que se destaca es el proceso. Anderson y Ackerman (2002) afirma:

Este término puede comprenderse como el progreso, avance ó como un fenómeno natural marcado por cambios graduales que guían a un resultado en particular, una serie de operaciones que conducen a un fin. En nuestra aproximación lo concebimos como el desarrollo continuo de eventos intencionales, conducentes a obtener los propósitos acordados por los miembros de la organización. En el liderazgo, las acciones, eventos que se emprenden al interior de la organización no surgen al azar, son el producto de una cuidadosa, conjunta e intencional planeación, por lo que los resultados obtenidos son responsabilidad de todos. Esta característica del liderazgo como proceso la iremos analizando en detalle a medida que abordemos las otras características planteadas en la definición, toda vez que está muy estrechamente relacionado con ellas. (p.13)

El liderazgo instructivo

La importancia de atender a lo educativo, se refleja inicialmente en la noción de liderazgo instructivo. Sergiovanni (2001) afirma: “A finales de los 70 y en los 80, y con una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, se

insistió en que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores”.

“Su cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces. Esta noción de liderazgo instructivo, del líder como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, se ha ido perfilando en múltiples sentidos”.
Sergiovanni (2001, p.112)

Por ejemplo, una imagen más amplia de tal liderazgo Murphy (1990) señalar que se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

- Definir la misión y establecer metas educativas que enfatizan el logro de los alumnos.
- Gestionar la función de producción educativa, entendiendo por tal coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, llevar a cabo supervisión clínica y evaluación/valoración de los docentes, ajustar materiales de enseñanza con metas curriculares, distribuir y proteger el tiempo escolar, y controlar el progreso de los alumnos.
- Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo expectativas y estándares positivos elevados de conducta y rendimiento académico del alumno, mantener alta visibilidad y proporcionar incentivos a alumnos y estudiantes, así como promover desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.
- Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado, oportunidades para la implicación significativa de alumnos, colaboración y cohesión fuerte. Además lazos más fuertes entre las familias y la escuela. (p.96)

“En años más recientes la idea de liderazgo instructivo ha sido sometida a múltiples matizaciones”. Du Four (2002) afirma:

Apunta a la necesidad de que el foco de atención del líder sea no tanto la enseñanza (qué enseñan los profesores y cómo ayudarlos a mejorar su

enseñanza) sino el aprendizaje (en qué medida los alumnos aprenden aquello previsto en cada curso). Un liderazgo «que convierta el aprendizaje en la preocupación central del centro escolar posibilitará –señala Du-Four “el cambio sustantivo en la estructura y cultura de la escuela”

Desde parámetros más críticos se dirá, entre otras cosas, que atribuir el liderazgo instructivo al director del centro no es sino «devaluar, sutilmente, la iniciativa y formación didáctica del profesorado» o que un director difícilmente puede servir como líder instructivo en el centro escolar sin la participación sustancial de otros educadores y que ese liderazgo ha de ser una empresa compartida, de comunidad. (p.86)

El liderazgo como competencia clave de la dirección

“Así pues, cabe señalar una primera constatación en relación con la investigación analizada”. (Marsh, 2000 y Lambert, 2002) establece:

“El liderazgo, como competencia de la dirección, tiene el refrendo de otros muchos trabajos. Un estudio sobre los estándares de desempeño para los directores de establecimientos educacionales en Chile (2002), tras realizar un análisis comparativo entre cinco países (Australia, Escocia, EE.UU., Inglaterra y Nueva Zelanda) y constatar que en todos aparece el área de desarrollo ligada al liderazgo, concluye con una propuesta de desarrollo profesional y evaluación del desempeño «basada en criterios de competencias»” en torno a lo siguiente:

- Conocimientos (teóricos, metodológicos, entorno).
- Habilidades profesionales (interpersonales e intelectuales)
- Desarrollo profesional y *liderazgo*.
- Administración de recursos humanos.
- Administración de recursos pedagógicos,
- Administración de recursos financieros. (p.20)

“El liderazgo es, en la propuesta, una competencia básica del director”. Lo mismo considera **Goleman y Boyatzis (2002)** al proponer su modelo de competencias, diversificándolas en tres tipos:

Competencias de gestión de relaciones:

- Empatía:** capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.
- Liderazgo inspirador:** capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- Conocimiento organizacional:** capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- Gestión del conflicto:** capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- Trabajo en equipo y colaboración:** ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- Desarrollo de otros:** capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- Sensibilidad intercultural:** sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- Comunicación oral:** capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

En todas ellas, aparece el liderazgo como competencia básica. Dirube (2004) manifiesta:

“El tema es tan importante que incluso forma ya parte del universo formativo del profesorado que mira, como próximo futuro, a Europa. El Libro Blanco, que sintetiza los trabajos de la red de Universidades proponiendo la formación del maestro para los nuevas Títulos de Grado adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior, recoge entre las competencias transversales a desarrollar la del liderazgo.

“Partiendo de que la competencia es «el conocimiento, la capacidad, habilidad o destreza adquirida, que da lugar a un buen nivel de desempeño o actuación”, Poblete y García Olalla, (2004) el siguiente cuadro de competencias:

El liderazgo posibilita la construcción y transformación de la visión.

La visión hace referencia a un estado futuro que es deseado tanto por el líder como por los colaboradores. Es un ideal normativo inspirador y desafiante que aúna el compromiso de todas las personas involucradas en su definición, y las estimula al cambio. Está relacionada con propósitos intencionales expresados en función de valores que clarifican la dirección que desea tomar la institución (Bush y Coleman, 2000, p.53).

En el proceso de liderazgo, la visión ha de ser producto de un proceso deliberado y consensuado entre líderes y colaboradores en el que convergen las imágenes mentales que cada uno de ellos tiene del futuro que desea para la organización, al tiempo que emergen las diferentes concepciones, valores y creencias sobre aspectos como los propósitos y la naturaleza de la organización, la naturaleza del ser humano, el rol de la familia y el estado, la enseñanza y el aprendizaje (en el caso de las instituciones educativas) (Beare et al, 1993, p.93).

“Durante este proceso, las visiones compartidas tardan en emerger. Crecen como subproductos de esas interacciones de visiones individuales, las cuales al ser genuinamente compartidas permiten el gradual surgimiento de nuevas perspectivas”. (Bennis y Nanus, 2001, p.64)

“La visión así concebida anima, vigoriza y transforma el propósito en acción, al tiempo que da a la organización claridad al sentido de su finalidad, dirección, futuro deseado e imagen ampliamente compartida, creando una identidad común”. (Senge, 1998; Bennis y Nanus, 2001)

Las personas comprometidas aportan una energía, una pasión que no es posible que se produzca si se limita a acatar, aunque el acatamiento sea genuino. Las personas comprometidas “no respetan las reglas del juego” son responsables del juego. Es por ello que el liderazgo ha de estar orientado a generar una visión compartida que despierte el compromiso y refleje la visión personal de todos, puesto que deriva su fuerza de un interés común (Senge, 1998, p.170).

“Bennis y Nanus anotan que una visión apropiada de futuro, requiere de la previsión, la retrovisión, la percepción, la visión periférica y la revisión” (Bennis y Nanus, 2001: 113).

“La previsión permite al líder juzgar cómo la visión se acomoda a la manera en que posiblemente evolucione el medio en el que la organización está inserta”. (Lashway, 1997 y Wallace, 1992) afirma:

La percepción profunda de la organización facilita al líder apreciarla en su totalidad y dimensionar los efectos innovadores en ella; la visión periférica facilita la asimilación de posibles respuestas a la dirección de parte de los competidores y de otros sectores, directa e indirectamente implicados; finalmente, el proceso de revisión permite que todas las visiones previamente sintetizadas, sean constantemente revisadas a medida que el medio se transforma. En el campo educativo la visión adquiere sentido si todos los involucrados (la dirección de la escuela, profesores, padres y alumnos) aportan y llegan a un consenso en sus puntos de vista. Todos sentirán que su propia visión está en armonía con la visión común, lo que puede resultar inspirador y estimulante. Pero sobre todo, el/la director/a – líder debe permanecer atento a que la visión se desarrolle, adquiera sentido en las aulas de clase y esté integrada a una concepción de enseñanza y aprendizaje. (p.612)

“En consecuencia, una visión compartida y hecha realidad en este espacio, tiene un efecto importante en la eficacia de la escuela y en la implementación de innovaciones” (Reynolds, 1996, p.203).

El liderazgo posibilita la construcción y transformación de la cultura.

El liderazgo tiene la finalidad de construir, transformar y mantener la cultura (Schein, 1988; Bennis y Nanus, 2001) afirma:

Esta comprende los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos (como, por ejemplo, el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la diferencia y la conducta). Igualmente, abarca las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes

aceptados, la filosofía que orienta la política de una organización con respecto a sus miembros, el ambiente o el clima que se establece debido a la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros. (p.25)

Asimismo, hacen parte de la cultura las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros. Sobre todos los componentes antes mencionados actúa el liderazgo, puesto que “[...] *la función única del liderazgo consiste en crear y mantener la cultura*”. (Schein, 1988: 175). Esto no significa que la cultura pueda manipularse, “*la cultura controla a los directivos a través de los filtros automáticos que encauzan las percepciones, ideas y sentimientos del directivo*”. (Schein, 1988: 305)

La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes, son ellos quienes implantan y vigorizan la cultura. Schein, (1988) afirma:

Quando ésta se vuelve disfuncional se precisa de un liderazgo con una fuerte visión dinámica de ella, y que, además, posea una alta motivación y habilidad para intervenir sobre el proceso cultural impulsando los cambios que sean necesarios; de esta forma, se posibilita que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. (p.64)

Percepción y Visión: El líder debe percibir el problema y tener una visión de la cultura y de sus elementos disfuncionales. Para ello, debe apreciar su propia debilidad.

Motivación y habilidad para intervenir en el proceso cultural. El líder debe encontrar el modo de comunicar a su organización de que todo no marcha como es debido. El líder requiere de una capacidad de entrega y compromiso para con el grupo.

Fuerza emocional: creación de una seguridad psicológica, lo cual implica que el líder debe poseer una fuerza emocional capaz de absorber casi toda la ansiedad que conlleva el cambio, y debe ser capaz de servir de apoyo durante la fase de transición y en los momentos de angustia.

Capacidad para cambiar las presunciones culturales. Los líderes deben tener la capacidad de provocar una “redefinición cognoscitiva” mediante la articulación y el ofrecimiento de visiones y conceptos nuevos.

Implantación del compromiso y la participación: En el cambio cultural el líder, además de liderar, debe ser capaz de escuchar para conseguir que el grupo se forme una visión propia de sus dilemas culturales, y participe realmente de su enfoque sobre el cambio.

Agudeza: el liderazgo implica la capacidad de alejarse de la cultura propia, incluso mientras se permanece en ella.

Para realizar la transformación de la cultura en el contexto educativo, además de las características antes señaladas, se requiere que el director - líder tenga pleno conocimiento de la cultura de su escuela porque éste le permite identificar “los propósitos y reforzar los lineamientos de una misión o visión central para la institución” (Bass y Avolio, 1994: 49). Pero si el logro de las metas organizacionales se ve impedido por la cultura existente, el director - líder eficaz debe saber construir una nueva cultura que incluya comportamientos orientados a desarrollar normas, valores y creencias, en la escuela que estén centrados en los estudiantes y apoyen continuamente el crecimiento profesional de los profesores (**Bass, 2000; Deal, 1993; Stolp, 1994**). **Deal y Peterson (1999)** señalan que el primer paso para iniciar este proceso es la evaluación de la necesidad de dar nueva forma o de reforzar la cultura de la escuela. En este proceso, los directores - líderes pueden adoptar diferentes roles simbólicos a saber: historiadores, detective antropológico, visionario, simbólico, alfarero, poeta, actor y sanador. Veamos cada uno de ellos.

Historiadores: procuran comprender el pasado social y normativo de la escuela para lo cual analizan las crisis pasadas, retos presentes y éxitos futuros. La comprensión de dónde ha surgido y estado la escuela es un factor clave que les permite interpretar las prácticas y formas presentes.

Detective antropológico: analiza y escudriña el conjunto de normas, valores y creencias que definen la cultura presente. Sacan a la luz las secretas ceremonias cotidianas de la sala de profesores, aulas, lugares de esparcimiento que reflejan las características de la cultura.

Visionario: trabaja con otros líderes y la comunidad para definir una imagen futura del colegio centrada en los valores. Tienen una visión en constante evolución, producto de una cuidadosa indagación del pasado y el presente e identificación del sentido de lo que la escuela puede llegar a ser, una imagen positiva del futuro.

Simbólico: afirma los valores mediante el vestido, la conducta, la atención y las rutinas. Cada cosa que el director/a - líder hace, llama la atención de la gente. Su concepción filosófica de la educación, la reputación como docente, la forma en que se comunica, los modales y otras características son señales importantes que son leídas por los miembros de una cultura en una variedad de formas. Lo que los líderes son, lo que los líderes hacen es constantemente observado por estudiantes, padres, profesores y miembros de la comunidad. Sus intereses y acciones envían fuertes mensajes.

Las acciones simbólicas mediante las cuales director/a - líder comunica valores significativos pueden ser:

- La forma en que las oficinas y aulas de clase están organizadas.
- Las acciones y conductas evidenciadas comunican valores de informalidad, formalidad, cercanía o distancia, compromiso o ausencia de los mismos.
- El uso del tiempo, señala lo que es importante, lo que debe ser atendido. El libro de citas y la rutina diaria indican lo que el director/a valora.
- Los eventos que son causa de reconocimiento público por parte del director/a – líder, subrayan los valores claves de lo que es admirable

y asequible.

- La correspondencia oficial es medida visible de los valores y refuerza la importancia de lo que está siendo diseminado.

Efecto de Aumento

Según Bass (Bass, 1985, 1990, Ojode, Walumbwa y Kuchinke, 1999) afirma:

“Como ya se mencionó anteriormente, este tipo de liderazgo aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional, pudiendo ser concebido como un liderazgo que añade a cualquier intercambio costobeneficio una transformación de las necesidades de los seguidores, desde aquéllas de niveles más bajos, a preocupaciones de más alto nivel, las cuales demandan costos excesivos, con relación a los beneficios tangibles. El Liderazgo Transformacional hace posible la trascendencia de los intereses personales, y el abandono de los cálculos costo-beneficio, aumentando la probabilidad de crear una cultura de cooperación, como es la confianza en el beneficio de óptimos resultados organizacionales”. (p.31)

Efectos del reforzamiento contingente

Efectos en la satisfacción

En una amplia revisión de estudios de campo de los efectos en los subordinados del reforzamiento contingente y no contingente de los supervisores, **Podsakoff y Schriesheim (1985, en Bass, 1990)**, concluyeron que: “Los subordinados estaban más satisfechos con su situación cuando los líderes les entregaban recompensas contingentes con su desempeño. Si las recompensas no eran contingentes, tal satisfacción no se presentaba”. (p.49)

“El feedback negativo no contingente se correlacionó negativamente con la satisfacción de los empleados, observándose la potencialidad de promover indefensión aprendida. Además, en una investigación realizada por MacKenzie y otros (2001), se encontró al liderazgo transaccional positivamente relacionado con confianza de vendedores en el superior, y una relación negativa entre ambigüedad de rol y castigo contingente”. (Bass, 1990, p.20)

Por otro lado, Reitz (1971, en Bass, 1985, 1990), en un estudio de campo concluyó que: “La recompensa por desempeño aceptable de los subordinados, unida a reprobación por trabajo inaceptable, aumentaba la satisfacción de los subordinados”. (p.63)

Efectos en el Desempeño

“Los ambientes de laboratorio controlados, contrastaron el liderazgo de reforzamiento (reforzamiento positivo para lo hecho correctamente, aversivo para lo incorrecto”. Spector y Suttel (1987, en Bass, 1990) afirma:

“Con sugerencias de cómo mejorar el desempeño), con los liderazgos autoritario (el líder toma las decisiones y planifica) y democrático (líder y equipo comparten responsabilidad en la toma de decisiones y planificación) de equipos. Los resultados indicaron que los equipos que tuvieron liderazgo de reforzamiento fueron más productivos, obteniendo los mayores beneficios los miembros con poca habilidad. Además encontraron que la penalización contingente sirve para mejorar el desempeño al estar asociada a Recompensa Contingente para desempeño aceptable”. (p.103)

Las relaciones se basan en la influencia recíproca.

“En el interior de toda organización está implícita una relación de poder y las organizaciones educativas no escapan a esta condición. En ellas, dicha relación puede manifestarse de seis formas significativas”. (Bush, 2003) afirma:

Poder posicional: es la autoridad formal, legítimamente otorgada al director/a (también recae en el jefe de núcleo, supervisor, jefe de departamento.) y le confiere el derecho a tomar decisiones y desempeñar un papel fundamental en los diversos procesos que se desarrollan al interior de la escuela.

Autoridad de experto: la experiencia y el conocimiento se constituyen en los factores legitimadores del poder. Puede residir en el director/a o los profesores, lo cual en un momento dado puede generar conflictos entre los líderes formales y los expertos.

Poder personal: es independiente de la posición que se tiene dentro de la

Organización, se fundamenta en las características personales del individuo como: carisma, fluidez verbal, juicio o capacidad para articular la visión.

Control mediante premios: esta forma de autoridad representa un medio de control sobre quienes valoran los premios. En educación este poder se ejerce mediante promociones, buenas referencias, asignación de grupos más favorables, recomendaciones, preferencias para la realización de seminarios entre otros.

Poder coercitivo: se apoya en el temor de los otros a la sanción, en la habilidad para forzar, interferir, o sancionar. En el contexto educativo, en ocasiones, esta forma de poder es empleada junto con la de control mediante premios con el fin de manipular la conducta de los otros.

Control de recursos: el control de los recursos (capital financiero, equipos, personal...) puede ser una fuente de control en las instituciones educativas que gozan de autonomía para distribuirlo. El control de dichos recursos otorga el poder sobre aquellos que desean acceder a ellos. (p.301)

“De lo anterior se desprende que la relación puede ser coercitiva o no dependiendo de cuál sea su fuente: la autoridad o la influencia”. (Heifetz, 1997; Bush, 2003) indica:

Podemos definir la autoridad como el poder legítimo con el cual es investido el director/a dentro de una organización formal. Implica el derecho legal para tomar decisiones las cuales se apoyan en la sanción. En tanto que la influencia consiste en afectar de manera significativa mediante la persuasión a las otras personas involucradas en la relación de liderazgo. (p.11)

Cultura Organizacional.

Se aborda el concepto de cultura organizacional, tomando en cuenta la literatura que señala este tema con definiciones y elementos en común. Davis y Newstrom (2000) afirma:

El concepto de clima laboral está relacionado con las percepciones de las personas que forman parte de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el entorno. A su vez, se relaciona con la salud mental de los individuos, entendido esto como la capacidad de las personas de sentirse bien consigo mismas respecto a los demás. (p.11)

“Se denomina clima organizacional, el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y guarda relación con la satisfacción y con la productividad. Está relacionado con el hacer del directivo, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción dentro de la empresa, las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”. (Davis y Newstrom 2000, p. 56)

Gestoso (2000) indica que: *“El clima laboral es considerado como un fenómeno que media entre factores del sistema organizacional, los que se manifiestan en un comportamiento que afecta a la organización: la productividad, satisfacción, rotación, entre otros”*.

Orbegoso lo define (2010) como: *“Las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas”* (p. 353).

Caligiore y Díaz (2003) quienes exponen que: *“El clima al descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaños de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”* (p.645).

Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Sánchez (2009) consideran el clima laboral como: *“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas”*. (p.196)

“En otras palabras, el clima laboral tiene relación con las formas como las personas perciben el trabajo que ejecutan, la manera de realizarlo de forma autónoma, con capacidad de pertenencia hacia la organización, cómo se

involucran y los incentivos económicos y sociales que logra con ellos”. (Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Sánchez 2009, p.148).

Ucros (2011): nos indica que:

Entre los más resaltante los factores psicológicos, que están referidos a los sentimientos que establece el individuo consigo mismo y hacia la organización donde labora; la necesidad de tener una interacción social con todo el personal que la integra, siendo estos importantes en las relaciones interpersonales que se establecen dentro de las instituciones donde las personas trabajan. Otro de los factores son los grupales, donde las percepciones de todos los miembros se comparten como realidades internas del grupo, generando entre ellos satisfacción, confianza y espíritu de cooperación para facilitar el trabajo de cada una de las personas que laboran en determinada organización. (pag.96)

Tipología del Clima

“Existen variables causales e intervinientes entre las cuales se pueden mencionar, la estructura de la organización, la administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras”. Likert (1967) afirma:

“Estos constructos orientan los resultados de la empresa. Por otra parte, las intervinientes incluyen las motivaciones, las actitudes y la comunicación dando origen a las variables finales que se refieren a los resultados obtenidos por la organización, entre las cuales cabe mencionar la productividad, las ganancias y las pérdidas. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización”. Likert (1967, p.4)

Likert (1967) nos indica que: *“llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son: autoritario, paternal, consultivo y participativo”*.

Clima de tipo autoritario:

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. López (2008) afirma:

“La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (p.45)

Autoritarismo paternalista

“Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo”. López (2008) afirma:

“La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado”. (p.41).

Participativo Consultivo

“La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados”. López (2008) afirma:

La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (p.47).

Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. López (2008) afirma:

“La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica”. (p.48)

En la teoría de los sistemas que se determinan dos grandes tipos de clima laboral, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Pineda y Bonales (2011) afirma.

Autoritario Coercitivo: “Es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización”. (pag.552)

Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Torrecilla, (2005) señala que:

Autoritario Benevolente: Es un procedimiento dependiente autoritario, una variante apenas atenuada del anterior. Se trata de un sistema más condescendiente y menos rígido que el anterior. Sus principales características son: receso decisorio, aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles inferiores de la organización, como retroinformación de sus decisiones. (p.12)

Desarrolló un instrumento de medición del clima laboral identificando tres dimensiones, las cuales están subdivididas en cinco áreas de evaluación. Palma, S (2004):

Las condiciones laborales resultan ser un factor de suma trascendencia y cuya importancia se basa en la situación específica de cada trabajador: duración del trabajo, organización y contenido del mismo; así como también las condiciones laborales están relacionadas a los servicios sociales ofrecidos y la remuneración. Otro aspecto que se abarca con las condiciones laborales son la higiene y la seguridad en el trabajo, incluyendo las prácticas y principios administrativos y las jornadas laborales. (p.34)

Sohi (1999 citado en Patlán – Perez, J., Torres, E.M., & Hernandez, R.H., 2012) afirma:

Las organizaciones requieren de un clima laboral motivador que promueva que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales, así se alcanzará la satisfacción laboral con esos resultados. Este reto requiere de la identificación de los factores de clima laboral que inciden positiva o negativamente en la satisfacción de los colaboradores. (p.30)

1.3.3. Marco Conceptual.

Satisfacción Laboral.-

(Gibson, 1996)Indica que:

El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios (p.4)

(Palma, 1999). Refiere que:

Con respecto a la definición de satisfacción laboral que es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir esa actitud se ve

influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero). Se considera también si es que el puesto de trabajo se adecua a él, en cuanto a sus necesidades, valores y rasgos.

“La Satisfacción laboral es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características”. (Robbins, 2004, p.11) “Un trabajador con alta satisfacción del trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos”.

Condiciones Laborales

(Palma, 1999). Refiere que “las condiciones laborales son el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas”.

Involucramiento Laboral

“El sentimiento de pertenencia a la organización es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, lo definen como la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, también se llaman identidad”. (Litwing, 1978, p.52)

Autorrealización

(Palma, 1999). Define “como la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro”.

Liderazgo.

(Chiavenato, 2005). Infiere que: *“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*

Factores Motivacionales.

Debido a la complejidad del ser humano, existen diversos factores que influyen en el logro de su satisfacción laboral como son: El dinero, la actividad, la autoestima, la interacción social, estatus social, y la eficacia.

Supervisión

(Palma, 1999). Define *“la supervisión a las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que formen parte de su desempeño diario”*.

Eficacia:

Para (Chiavenato I. , 2000) *“Es una medida del logro de resultados”*.

Para (Da Silva, 2003) la eficacia que: "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado". (p.18)

Eficiencia:

Para (Da Silva, 2003), *“Utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles”*.

Para (Robbins, 2004) la eficiencia consiste en *“obtener los mayores resultados con la mínima inversión”*

Clima organizacional

“Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”. (Robbins, 2004, p.185)

Organización

“Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas”. (Robbins, 2004)

Liderazgo Transformacional

“El liderazgo Transformacional es definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos. (Robbins, 2004)

Gestión

“La definición de gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la institución como recursos activos para el logro de los objetivos”. (Robbins, 2004, p.46)

1.4. Formulación del problema

¿La cultura organizacional contribuirá en la satisfacción laboral del personal asistencial de salud de la Micro Red Bagua-2016?

1.5. Justificación.

En este presente trabajo de investigación nos indica las siguientes justificaciones:

Justificación Teórica:

La Cultura organizacional es importante para las instituciones de salud, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un rendimiento eficiente y eficaz. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la entidad e incluso la relación con, administrativos, y trabajadores en general deben ser óptimos para la mejor satisfacción laboral en la cultura organizacional, por lo tanto la presente investigación aporta un conocimiento relevante de cultura organizacional y satisfacción laboral.

Justificación Social:

La presente investigación servirá como base a futuras investigaciones que se realicen en otras instituciones asistenciales, aportando conocimiento, material de apoyo a futuros investigadores interesados en el tema. Estos resultados arrojados por la investigación sirven para que otras instituciones se percaten de conocer su cultura y llevar a cabo acciones que promuevan un buen clima organizacional de sus empleados, de modo que forjen su camino hacia la competitividad.

Justificación Metodológica

Con respecto al valor metodológico, los instrumentos empleados para medir la cultura organizacional, satisfacción laboral representan una forma de medición ajustada a la teoría, el cual debe ser aplicado en otras investigaciones de la misma forma. Esta tesis da la oportunidad de conocer, entender y aplicar un método específico para evaluar y conocer la satisfacción laboral y la cultura organizacional, para lo cual se ejecutará como instrumentos un cuestionario que permitirá conocer la satisfacción laboral y la cultura organizacional

Justificación Práctica

Desde el punto de vista práctico, los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación, un cuestionario, dará cuál es la cultura organizativa y sobre eso tomar acciones que permitan mejorar aquellas oportunidades de mejora que puedan incidir negativamente el desarrollo de las instituciones y al mismo tiempo apoyar las fortalezas para la satisfacción laboral.

Justificación Psicológica

En el aspecto psicológico, se identifica el estudio de la satisfacción laboral y la cultura en la organización como un factor que incide decisivamente en los aspectos afectivos y mentales del personal de las instituciones públicas de gestión local, de allí la importancia de su estudio para tomar conciencia de la necesidad de generar climas favorables que contribuirán a una mejor gestión pública institucional.

1.6. Hipòtesis.

La cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en el personal asistencial de salud de la Micro Red de Bagua -2016

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar si existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el personal asistencial de salud de la Micro Red de Bagua -2016.

.1.7.2. Objetivos específicos

1-Identificar el nivel de la cultura organizacional en el personal asistencial de salud de la Micro Red Bagua-2016

2. Determinar la satisfacción laboral en el personal asistencial de salud de la Micro Red Bagua -2016

.

3. Determinar la relación existente entre la cultura organizacional y satisfacción laboral el personal asistencial de salud de la Micro Red Bagua -2016

II.MÈTODO.

2.1. Diseño de investigación

2.1. 1.-Tipo de estudio.

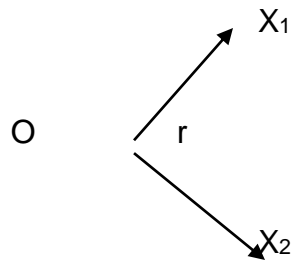
Según Hernandez,Fernandez y Baptista (2010).Es de tipo Descriptivo-correlacional.

2.1.2 Diseño de estudio

Atendiendo al tipo de estudio, el diseño es no experimental, descriptivo transversal, según Hernandez,Fernandez y Baptista (2010). utilizado para la presente investigación se presenta en el siguiente esquema:

El diseño debe ser:

1.1.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



Donde:

- O = Observación
- X₁ = Medición de la variable cultura organizacional.
- X₂ = Medición de la variable satisfacción laboral.
- r = Relación entre ambas variable.

2.2. Variables, operacionalización.

Variable Dependiente: Cultura organizacional

Variable independiente: Satisfacción laboral.

2.2.1. Definición conceptual.

Cultura organizacional

“No es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad”. Bums (1978, p.44) afirma: “De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando bajo rendimiento”.

“Conjunto de normas, valores, políticas, y entre otros aspectos importantes que viven los miembros de una organización dando así como resultado una cultura marcada; es un procedimiento dinámico de interacción constante entre el líder y los demás miembros en la conquista de los objetivos de la organización y que comprenden un conjunto de elementos interactivos fundamentales (etnohistoria, creencias, valores, comunicación y productos), que proporcionan una cohesión interna en la organización, resultado o efecto de cultivar el conocimiento humano. La cultura en una organización se refiere a un sistema de significados compartidos

por una gran parte de los miembros de la misma y que distinguen a una organización de otras”. Bums (1978, p.84)

Satisfacción Laboral

“La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general”. Bums (1978, p.795)

“De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste, quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas”. Bums (1978, p.741) “cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral, de hecho es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”.

2.2.2. Definición operacional.

Cultura Organizacional

La clasificación que el sujeto realiza de la Tipología Cultural que percibe en su organización. Se mide a través de los puntajes medios obtenidos en el instrumento aplicado tomando en cuenta las dimensiones, características, tipos y funciones de

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	CATEGORIAS	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
V.I CULTURA ORGANIZACIONAL	Muy Bajo Bajo Regular Buena	ARTEFACTOS Y CREACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Locales e instalaciones • Estructura organizacional • Descripción de puestos • Objetivos y estrategias organizacionales • Tecnología y practicas organizacionales • Políticas y directrices del personal • Medidas financieras • Medios financieros • Productos de productividad 	CUESTIONARIO
		PAUTAS DE COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral • Tareas • Métodos y procedimientos de trabajo. 	

			<ul style="list-style-type: none"> • Reglas y reglamentos • Lenguaje organizacional 	
		VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía institucional • Valores organizacionales 	
		SUPUESTOS BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones y sentimientos: • Motivación • Liderazgo • Trabajo en equipo • La tolerancia • Autoestima • Relaciones intra e interpersonales • Creencias inconscientes • Concepción de la naturaleza humana 	
		Condiciones laborales.	<p>En la empresa se mejoran continuamente los métodos de trabajo.</p> <p>-Se recibe la preparación o capacitación necesaria</p>	CUESTIONARIO

<p>V.D</p> <p>SATISFACCION LABORAL</p>	<p>Muy Insatisfecho</p> <p>Insatisfecho</p> <p>Medianamente Satisfecho</p> <p>Satisfecho</p> <p>Muy satisfecho</p>	<p>para realizar el trabajo.</p> <p>-Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.</p> <p>-Existe buena administración de los recursos.</p> <p>-Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.</p> <p>-La remuneración es atractiva en comparación con las otras empresas.</p> <p>El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.</p> <p>-Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.</p> <p>-Existe un trato justo en la empresa.</p> <p>-La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.</p>	
	<p>Condiciones Físicas y/o Materiales.</p>	<p>-La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.</p> <p>-El ambiente donde trabajo es comfortable. (Ventilación, iluminación, etc.)</p> <p>La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.</p> <p>-En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.</p> <p>-Existen las comodidades para un buen</p>	

			desempeño de las labores diarias. (Materiales y/o inmuebles).	
		-Beneficios Laborales y/o Remunerativos	<p>Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.</p> <p>-Me siento mal con lo que gano.</p> <p>-Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.</p> <p>-Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.</p> <p>Siento que doy más de lo que recibo de la institución.</p> <p>-La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.</p> <p>-Me disgusta mi horario.</p> <p>-El horario de trabajo me resulta incómodo.</p> <p>-El esfuerzo de trabajar más horas reglamentarias no es reconocida.</p>	
		-Políticas Administrativas	<p>El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.</p> <p>-Me agrada trabajar con mis compañeros.</p>	

			-	
		Relaciones Interpersonales	<p>La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo</p> <p>Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo</p>	
		-Desarrollo Personal.	<p>-Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.</p> <p>-Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.</p> <p>-Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.</p> <p>-Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo</p> <p>-Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.</p> <p>- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.</p>	
			-La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otro.	

		<p>-Desempeño de Tareas.</p>	<p>-Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia. -Me siento realmente útil con la labor que realizo. -Mi trabajo me aburre. -Me siento complacido(a) con la actividad que realizo. - Me gusta el trabajo que realizo.</p>	
		<p>-Relación con la Autoridad</p>	<p>-Mi jefe es comprensivo. -Es grato la disposición de mi jefe cuando les pide alguna consulta sobre mi trabajo. -Llevarme bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo. -La relación que tengo con mis superiores es cordial. -No me siento a gusto con mi jefe. - El jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.</p>	

3.3. METODOLOGÍA.

2.3. Población y muestra.

Población:

Se considera como población al personal de Salud de la Micro Red de Bagua son un total de 30:

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Para la realización del presente trabajo de investigación se consideran las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnicas de gabinete.- La aplicación de dicha técnica permitirá recopilar información proveniente de diversas fuentes, la que se materializo mediante el empleo de los **siguientes instrumentos:**

Fichas de resumen: Tiene como finalidad organizar en forma concisa los conceptos más importantes que aparecen en una o más páginas. Se utilizará esta ficha para sintetizar los contenidos teóricos de las fuentes primarias que servirán como contexto cultural de la presente investigación (Marco teórico)

Fichas textuales: Transcriben literalmente contenidos de la versión original. Lo usaremos para consignar aspectos puntuales de la investigación como marco conceptual, principios de la investigación, etc.

Fichas de registro: permitirá anotar los datos generales de los textos consultados. Se usará para consignar la bibliografía.

Técnicas de trabajo de campo.

Las técnicas de trabajo que permitirán recopilar información en la presente investigación son las siguientes:

De Gabinete

Técnica de fichaje: Esta es una técnica muy utilizada por nosotros como investigadores. Es un modo que recopila toda clase de información teórica – científica, la cual permitirá estructurar el marco teórico y así orientar con eficacia nuestro trabajo de investigación.

Empleamos los siguientes tipos de fichas:

Fichas de resumen: Se utilizaron en la síntesis de conceptos y aportes de diversas fuentes, que fueron organizadas concisa y pertinentemente en estas fichas, particularmente sobre contenidos teóricos o antecedentes consultados.

Fichas bibliográficas: Se utilizaron en el registro permanente de datos sobre las fuentes recurridas y consultadas que dieron el soporte científico correspondiente a la investigación. En estas, se anotaron los datos suficientes de los libros consultados para una mayor rapidez en la investigación.

Fichas de comentario. Se anotaron algunos comentarios importantes para el investigador de la información recopilada.

De campo:

Técnica del cuestionario: Para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral se utilizó un cuestionario

2.5.-Métodos de análisis de datos

Estadísticamente el estudio será analizado mediante el análisis de información en tres fases:

Primera fase: Validación y confiabilidad del instrumento.

El instrumento será validado por tres expertos, los mismo que cuentan con una solvencia moral, ética y profesional acorde al estudio; Especialista en gestión y clima organizacional y un especialista conocedor en temas y/o trabajos de investigación científica, lo mismo que emitirán un juicio de valor relacionándolo el

contenido de las variables, dimensiones, indicadores e ítems del instrumento de evaluación.

Análisis de Fiabilidad del instrumento utilizando una la prueba Piloto:

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.835	50

Cuando el coeficiente de cronbach es mayor que 0,8 se considera una buena confiabilidad del instrumento.

Segunda fase: Análisis descriptivo simple.

Los datos recogidos del test, serán procesados y analizados utilizando la estadística descriptiva simple, lo mismo que serán representados en cuadros y gráficos estadísticos por dimensiones.se utilizó, paquetes estadísticos del SPSS, EXCELL.

Método de investigación.

Sierra (2013) infiere que Considerando las fases del proceso de investigación los métodos que se utilizaran son:

Dentro de los métodos teóricos, tenemos el método histórico lógico, que nos permitirá conocer los antecedentes en las distintas etapas cronológicas para conocer la evolución y desarrollo del objeto de investigación. Es necesario conocer la historia, las etapas principales del desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo que luego implica la modelación.

Otro de los métodos utilizados fue el inductivo deductivo, que nos permitirá manejar la información sistematizándola; este método estuvo acompañado del analítico sintético, que también estuvo orientado al análisis exhaustivo de la información, permitiendo organizarla y contar con un perfil claro de los datos tratados.

En la fase de sistematización de resultados: se utilizará, métodos teóricos como el método analítico sintético y el método hipotético deductivo, ya que el análisis de un objeto se analiza a partir de la relación que existe entre los elementos del objeto como un todo, y a su vez se produce la síntesis sobre la base de los resultados del análisis. (p.30)

2.6. Aspectos éticos.

La investigación busca diagnosticar el clima organizacional y satisfacción laboral en todos los aspectos que brinda las institución .

La investigación es metodológicamente sensata, de manera que los participantes de la investigación no pierden su tiempo con investigaciones que deben repetirse.

El investigador se desenvolverá con amabilidad con los participantes en el desarrollo de la presente investigación.

El investigador debe mantener el respeto en todo momento con los participantes en el desarrollo de la investigación.

La información obtenida de los trabajadores o la otorgada por las instituciones participantes debe ser protegida con el compromiso de la confidencialidad de la información recabada.

Los usuarios participantes deben estar informados acerca de la investigación y dar su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la investigación.

III: RESULTADOS

3.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica del cuestionario, utilizando operativamente como instrumentos para la recolección de datos.

La presentación de los resultados se hace a través de cuadros en función de Nivel de cultura organizacional y la satisfacción laboral, según baremo, y también mediante gráficos estadísticos, que a continuación se detallan con su respectivo análisis e interpretación, en el siguiente orden:

OBJETIVO 1:

Identificar el nivel de la cultura organizacional en el personal asistencial de salud de la Micro Red Bagua-2016

Tabla Nº 02

NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN CATEGORÍAS

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Bueno	0	
Regular	0	0.00
Bajo	13	33.33
Muy Bajo	17	62.5

**Tabla N° 3:
Estadísticos**

N	Válidos	30
	Perdidos	0
Promedio		19.625
Desvest		3.20
Varianza		16.32

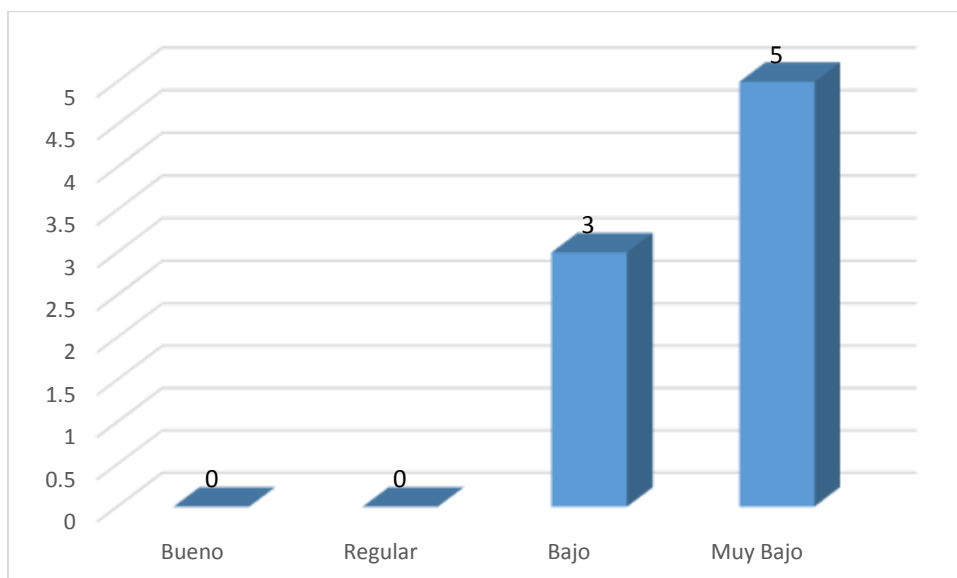


Figura 1: test de cultura organizacional de la Micro red de Bagua

FECHA : Junio 2016

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de cultura organizacional en el personal de salud de la Micro Red de Bagua, según el test aplicado, se determinó lo siguiente:

En la categoría **Bueno y Regular**, no encontramos a nadie que manifiestan que su institución tiene ni buena ni dentro de lo aceptable el nivel de cultura organizacional.

En la categoría **bajo**, encontramos que 13 trabajadores representado por 37.5% que manifiestan que en la Micro Red de Salud, tiene un nivel bajo de cultura organizacional.

En la categoría Muy **Bajo**, encontramos que 17 trabajadores representado por 62.5% que manifiestan un nivel muy bajo de cultura organizacional.

Así mismo se observa que:

El calificativo promedio obtenido por las personas en el nivel de *cultura organizacional en los trabajadores* 19.625 es de puntos, lo cual indica que es un calificativo Muy Bajo según escala establecida.

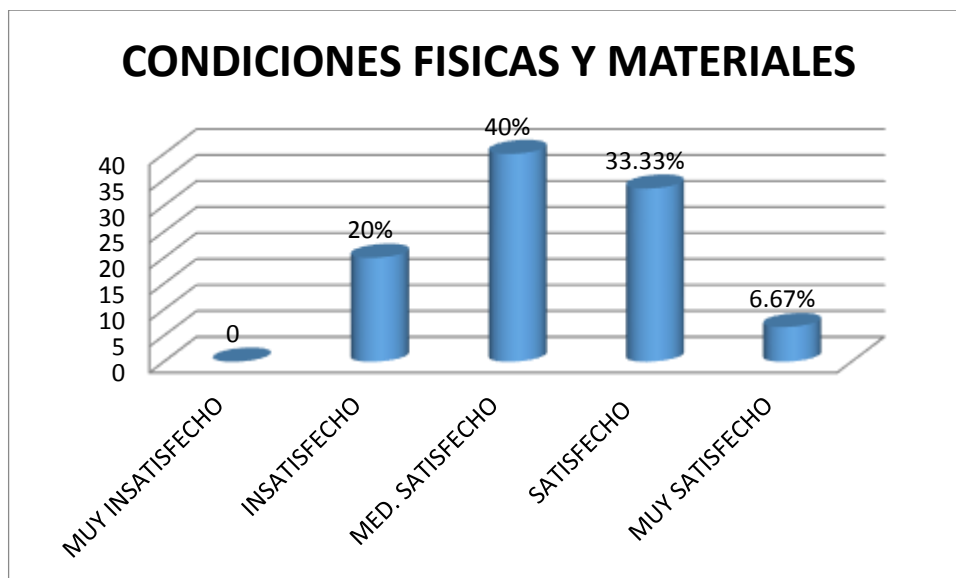
La desviación estándar es de 3.20 puntos, lo que indica que los datos se dispersan esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado se observa que el nivel de cultura organizacional es homogéneo con un coeficiente de variabilidad de 16.32%

2. Determinar la satisfacción laboral en el personal asistencial de salud de la Micro Red Bagua -2016

Dimensiones de la Satisfacción Laboral.

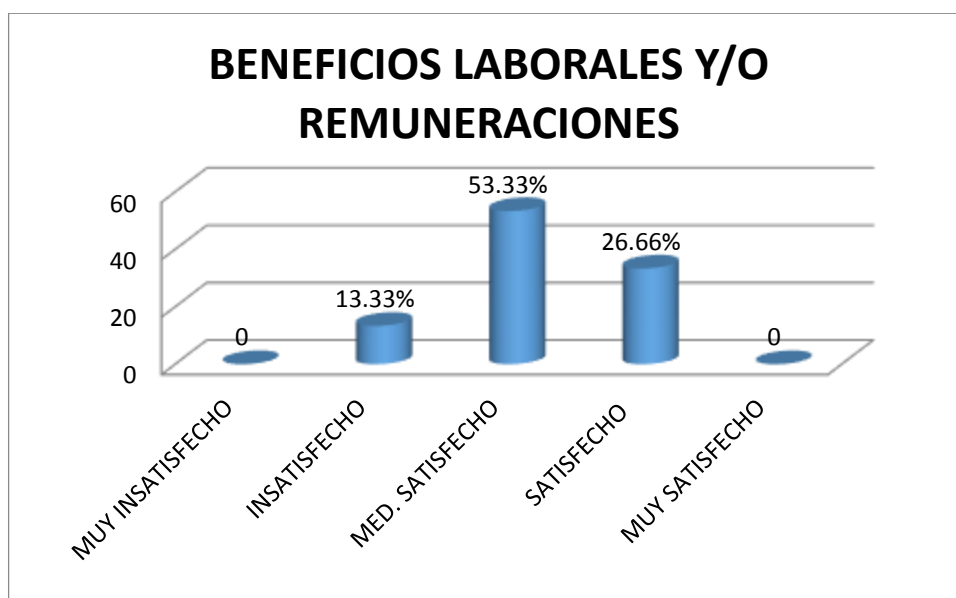
Figura 2.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de salud de la Micro Red Bagua 2016

Figura 2: En condiciones físicas y materiales, el resultado fue el siguiente: **El 40%** de los trabajadores presentan un nivel **medianamente satisfecho**, mientras que el 33.33% satisfecho, el 20% insatisfecho y el 6.67% muy satisfecho.

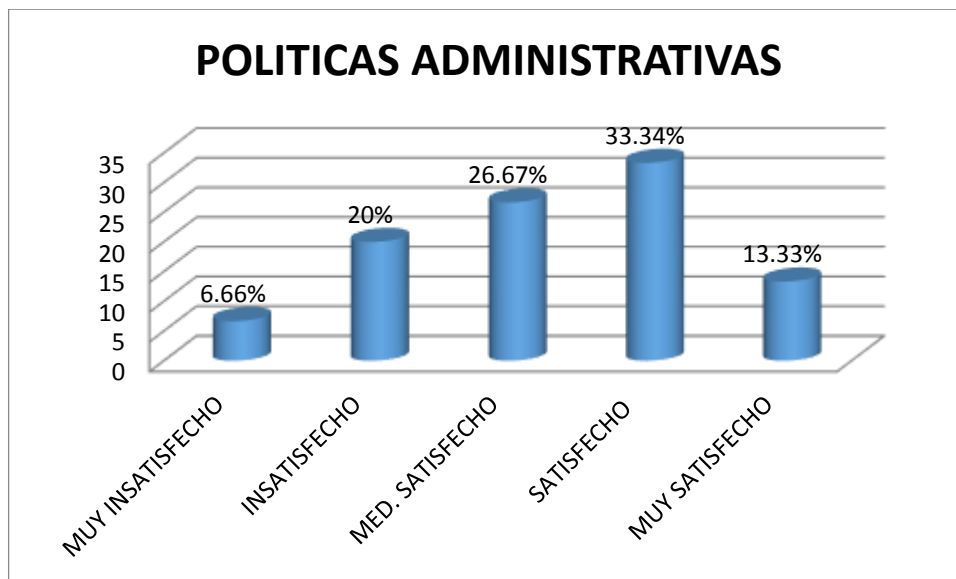
Figura 3.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de salud de la Micro red de Bagua.

Figura 3: En beneficios laborales y/o remuneraciones se obtuvo el siguiente resultado: **El 53.33%** de los trabajadores se encuentran en la categoría de **medianamente satisfecho** mientras que el 26.6% en satisfecho y por último el 13.33 en insatisfecho.

Figura 4.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Salud de la Micro Red de Bagua.

Figura 4: En políticas administrativas, el 33.34% de los trabajadores se encuentran en la categoría de **satisfecho**, mientras que el 26.67% en medianamente satisfecho, el 20% en insatisfecho, el 13.33% en muy satisfecho y por último el 6.67% en muy insatisfecho.

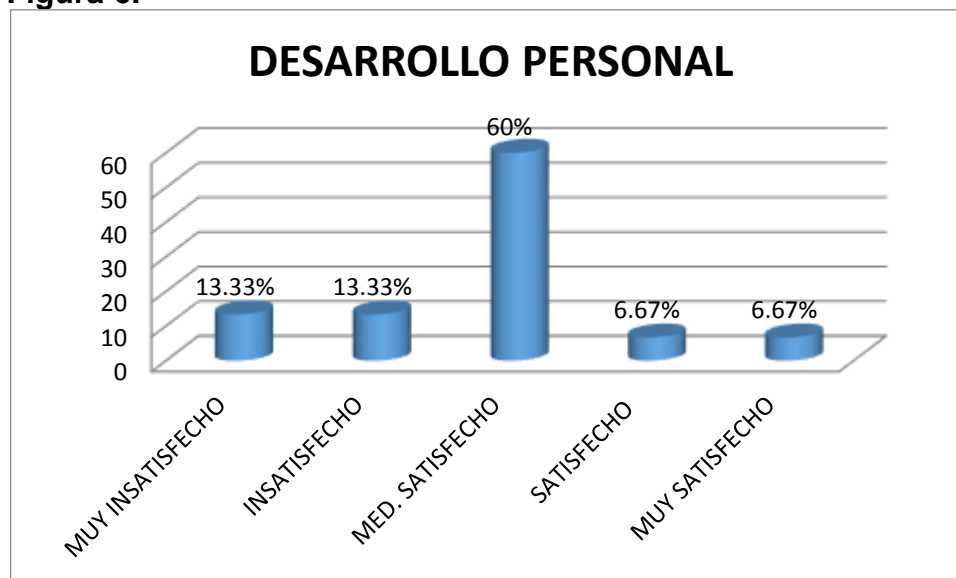
Figura 5.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de salud de la Micro Red de Bagua.

Figura 5: En Relaciones interpersonales, el resultado fue el siguiente: **El 46.67%** de los trabajadores encuestados se encuentran en la categoría de **medianamente satisfecho**, el **33.33%** de satisfecho, y el **6.67%** en las otras tres categorías restantes.

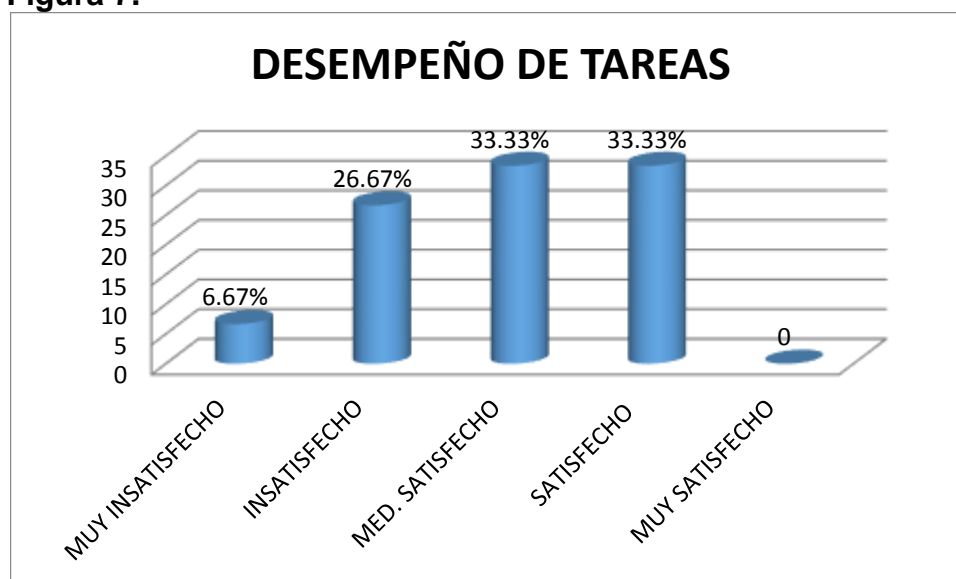
Figura 6.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Salud de la Micro Red de Bagua.

Figura 6: En desarrollo personal, Se obtuvo el siguiente resultado: **El 60%** de los trabajadores encuestados se encuentra en la categoría de **medianamente satisfecho**, mientras que un **13.33%** se encuentra en la categoría de insatisfecho, otro **13.33%** en muy insatisfecho, el **6.67%** en satisfecho y por último otro **6.67%** en muy satisfecho.

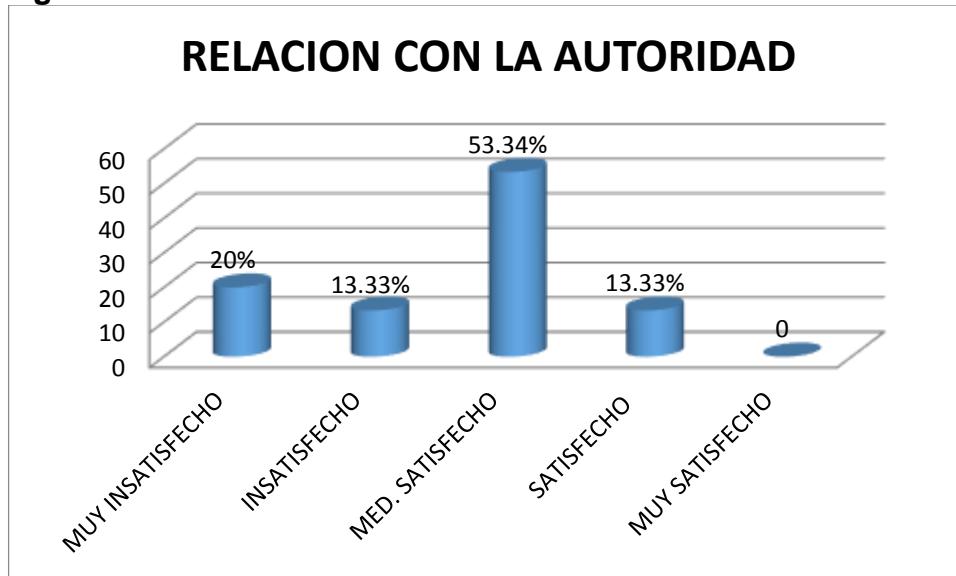
Figura 7.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de Salud de la Micro Red de Bagua.

Figura 7: En desempeño de tareas el resultado fue el siguiente: El **33.33%** de los trabajadores encuestados se encuentra en la categoría de **medianamente satisfecho**, otro **33.33%** está en la categoría de **satisfecho**, el **26.67%** en insatisfecho y por último el **6.67%** en muy insatisfecho.

Figura 8.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de salud de la Micro Red de Bagua

Figura 8: En la relación con la Autoridad, se obtuvo el siguiente resultado: El **53.34%** de los trabajadores encuestados se encuentra en la categoría de medianamente satisfecho, el **13.33%** en la categoría de satisfecho, otro **13.33%** en insatisfecho y el **20%** en la categoría de muy insatisfecho.



Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de salud de la Micro Red de Baga

Figura 8: El resultado general de la evaluación realizada sobre la satisfacción laboral fue el siguiente: **El 53.33%** está en la categoría de **medianamente satisfecho**, el 20% en satisfecho, el 13.33% en insatisfecho y otro 13.34% en muy insatisfecho.

3. Determinar la relación existente entre la cultura organizacional y satisfacción laboral el personal asistencial de salud de la Micro Red Bagua -2016

Una vez ingresados los datos al paquete SPSS se obtienen los siguientes resultados:

Tabla N° 05

Correlaciones			
		Cultura Organizacional	Satisfacción laboral
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,861**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	30	30
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,861**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	30	30

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

Fuente : Resultados de cuestionarios

Fecha : Julio 2016

Siendo el coeficiente de correlación igual a 0.861, Lo que nos indica que existe alta correlación directa entre las variables nivel de cultura organizacional en el personal de salud de la Micro Red de Bagua. y la satisfacción laboral.

Resultados de la correlación entre las dos variables por el método de Pearson.

Los resultados que a continuación se muestran sirven para comprobar la hipótesis planteada. Se procede al cálculo de coeficiente de correlación de Pearson, con un nivel de significancia al nivel de 0.01 (bilateral).

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:

Caracterizar el nivel de cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal de Salud de la Micro Red de Bagua.

Se evidenció que en la Micro Red de Salud de Bagua, la cultura organizacional las desarrollan de modo muy tenue, descuidando aspectos relevantes en el impulso de las actitudes personales, la puesta en práctica de la organización y trabajo en equipo.

En este contexto se propuso relacionar la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal de Salud de la Micro Red de Bagua.

Relacionar la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal de Salud de la Micro Red de Bagua.

La relación que existen entre las dimensiones de las cultura organizacional y la satisfacción laboral del grupo de estudio se observa que la prueba del coeficiente de correlación de Pearson ($p = 0.000$) es altamente significativa ($p < 0.01$). Esta indica que existe relación directa fuerte (mayores que 0.7) entre las dimensiones de cultura organizacional y satisfacción laboral, lo cual indica que a menor nivel

de cultura organizacional entre el personal de salud de la Micro Red de Bagua menos se desarrolla la adecuada satisfacción laboral.

En cuanto a los resultados del Nivel de Cultura Organizacional obtenidos en el contexto del centro de Salud de la Micro Red de Bagua, en cuanto se evidencia en lo que dicen algunos antecedentes en donde en sus contextos investigados indican también un bajo nivel de Cultura Organizacional, tal es el caso del trabajo de Millán (2008) y que a su vez propone fortalecer características de la cultura como la flexibilidad, los valores, la visión, políticas y metas organizacionales. Donde la empresa debe contar con recursos o estrategias que ayuden a fortalecer la cultura y orientarla al cumplimiento de las metas organizacionales; justificando con esto la propuesta que tenemos en la presente investigación.

En cuanto a la relación de cultura organizacional y satisfacción laboral, muchos investigadores indican la importancia de su estudio tal es el caso de Méndez (2003) que en su tesis “Aplicación de la cultura organizacional y la cultura de calidad” nos dice que en el sector educativo se deben adoptar los mecanismos para lograr una calidad, indicando que para esto se tiene que mejorar prioritariamente la cultura organizacional en las Instituciones .

En una organización de salud, el liderazgo juega un papel particularmente importante, pues en este contexto las actuaciones de los directivos cobran doble valor social: uno, el administrativo, y otro, el ejemplo, que sumados constituyen un valor agregado del sector asistencial. Y es tan omnipresente el tema del liderazgo en las empresas de servicios que se puede dar en diversos contextos como lo expresan Gento y Cortés (2010):

Con base en lo anterior, en el nivel directivo, administrativo de la institución de salud estudiada, se implementan de forma constante estrategias que buscan brindar un mejor servicio a clientes internos y externos, mejorar el clima en la organización y ejercer las directrices de manera más adecuada. En este contexto se aplica lo afirmado por Gento y Cortés (2010)

Clima Organizacional: Es el “ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y productividad” (Quiroga, 2007, p. 15). De forma similar, está “determinado por las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional” (Méndez, 2006, p. 32).

El trabajo "*Clima Organizacional como Herramienta de Gestión*", Arancibia (2007), concluyó que:

Un clima bien estructurado y con un perfil satisfactorio puede hacer de una organización una organización exitosa. Ésta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus engranajes, si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad. (p.12)

Este antecedente de estudio se relaciona con el trabajo de investigación ya que es un aporte importante con respecto al clima organizacional como herramienta de gestión

V.CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos por categorías para determinar el Nivel de cultura organizacional en el personal asistencial de la Micro Red de Bagua, según el test aplicado, se determinó lo siguiente: En la categoría **Bueno y Regular**, no encontramos a nadie que manifiestan que en la Micro red de salud, tiene ni buena ni dentro de lo aceptable el nivel de cultura organizacional. En la categoría **bajo**, encontramos que 13 trabajadores representado por 37.5% que manifiestan que su institución tiene un nivel bajo de cultura organizacional. En la categoría Muy **Bajo**, encontramos que 17 trabajadores representado por 62.5% que manifiestan un nivel muy bajo de cultura organizacional.

Al personal de salud de la Micro Red de Bagua, se les aplicó una encuesta para determinar el nivel de satisfacción laboral, cuyos resultados nos permitieron concluir que El resultado general de la evaluación realizada sobre la satisfacción laboral fue el siguiente: **El 53.33%** está en la categoría **de medianamente satisfecho**, el 20% en satisfecho, el 13.33% en insatisfecho y otro 13.34% en muy insatisfecho.

La relación que existe entre la variable cultura organizacional y satisfacción laboral es alta y directa de acuerdo a los resultado obtenido en el coeficiente de correlación pues se evidencia en los resultados, siendo el coeficiente de correlación igual a 0.861, Lo que nos indica que existe alta correlación directa entre las variables nivel de cultura organizacional en el personal de salud de la Micro Red de Bagua. y la satisfacción laboral.

VI.RECOMENDACIONES.

Tener en cuenta el diagnóstico realizado de cultura organizacional y satisfacción laboral para aplicar talleres de acuerdo al estudio en los establecimientos de salud de Bagua.

A nivel de la, Micro Red de Bagua, debe generalizar el uso de programas con el objeto de desarrollar la cultura organizacional y por ende mejorar también la satisfacción laboral como el que se propone en la presente investigación.

A los administrativos de Salud de la región y del país se les recomienda incluir capacitaciones sobre la cultura organizacional con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral a través de los trabajadores como la que se propone en la presente investigación.

Continuar investigando sobre cultura organizacional y satisfacción laboral considerando que el conocimiento en este campo es sumamente amplio e interesante.

VIII.REFERENCIAS

- Alcocer, A. (2003). La organización empresarial. Lima: Cultura
- Alvarado,O.(2005). Gestión de Proyectos Educativos: lineamientos metodológicos. Lima: Fondo Editorial.
- Black, S. El Iceberg Organizacional Elementos y características. Recuperado en <http://blog.espol.edu.ec/blackstar/el-iceberg-organizacional-elementos-y-caracteristicas/>
- Bullón, S.(2007). La satisfacción estudiantil con la Calidad Educativa de la Universidad. Tesis con mención en Psicología Educativa. Lima – Perú
- Becerra, L. y. (2014). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Divemotor de la Ciudad de Cajamarca, en el año 2014. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración, Cajamarca - Perú.
- Cabanillas, A. C. (2014). "Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Área de Medio Ambiente de la Medio Ambiente de la Empresa Minera Gold Fields la CIMA S.A. de la Provincia de Hualgayoc en el año 2014". Tesis, Universidad Privada del Norte, Cajamarca - Perú.
- Alvarez, S. (2001). "La Cultura y El Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología Abril - Agosto 2001". Tesis , Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. Revista de Psicología del Deporte, 133.
- Anzola, M. (2003). Una Mirada a la Cultura Corporativa. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Ascoy. (2002). "Relación del Clima Organización y la Satisfacción e Insatisfacción Laboral en Relación a los Factores Intrínsecos y Extrínsecos del personal de una Empresa Privada de la Ciudad de Trujillo". Trujillo - Perú: Universidad Privada del Norte.

- Becerra, L. y. (2014). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Divemotor de la Ciudad de Cajamarca, en el año 2014. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración, Cajamarca - Perú.
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición , Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- Cabanillas, A. C. (2014). "Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Área de Medio Ambiente de la Medio Ambiente de la Empresa Minera Gold Fields la CIMA S.A. de la Provincia de Hualgayoc en el año 2014". Tesis, Universidad Privada del Norte, Cajamarca - Perú.
- Carrie, S. (9 de Abril de 2012). Educamericas. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/los-beneficios-de-mantener-un-buen-clima-organizacional.com>
- Casales, F. O. (2000). Clima Organizacional y Fluctuación Laboral en una Institución Financiera. Revista de Psicología, 288.
- Chiang, M. S. (2007). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de Salud Estatal : Hospital Tipo 1. Theoría, 16(2), 76.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (5ta. ed.). Bogotá: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Crow, S. &. (1995). Can't Get no satisfaction. Leadership & Organization Development Journal, 38.
- Da Silva, R. (2003). Teorías de la Administración. México: Thomson Paraninfo.
- Davis, K. &. (1999). Coportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Dawis, R. &. (1984). A Psychological Theory of Work Adjustment. Minneapolis.
- Dessler, G. (1986). Organización y Administración. México: Prentice Hall.
- Gibson, J. I. (1996). Las Organizaciones. Comportamiento. Bogota: Mc. Graw Hill.
- Goicochea, G. (2009). "Influencia entre Clima Laboral y Satisfacción Laboral de los trabajadores del Sistema Integral, Lima 2009". Tesis, Trujillo . Perú.

- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Great place to work, (2013).www.greatplacetowok.com.pe
- Grieves, J. (2003). Strategic Human Resource Development. Sage Publications.
- Hellriegel, D. S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Thompson.
- Hernandez, R. F. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc. Graw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Herzberg, F. M. (1959). The Motivation to Work.
- Hudalgo, P. (2007). "Importancia de la Cultura y El Clima Organizacional en la Eficacia de los Trabajadores de la Dirección Regional de Salud de Tumbes en el Periodo Junio - Agosto 2007". Tesis, Tumbes - Perú.
- Juarez, J. (2010). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Tesis, México.
- Leiva, L. (2007). "Diagnóstico de la Satisfacción Laboral en el Área de Atención al Cliente y Central Telefónica de la Empresa de Transportes Line S.A. Trujillo". Tesis, Universidad Privada del Norte, Trujillo - Perú.
- Litwing, G. &. (1978). Organizational Climate .New York.
- Locke, E. (1976). The Nature of Job Satisfaction.Chicago: Dunnette.
- Maish, E. (2004). Pautas Metodológicas para la Realización de Estudios de Clima Organizacional. (F. d. Administrativas, Ed.) Gestión del Tercer Milenio, 38.
- Monteza, N. (2012). "Influencia del Clima Laboral en la Satisfacción de las Enfermeras del Centro Quirúrgico Hospital EsSalud Chiclayo, 2010". Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo - Perú.
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. Universidad Ricardo Palma. Lima - Perú: Teoría e Investigación en Psicología.
- Pérez, N. R. (2015). "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Período 2013". Tesis , Universidad de la Amazonía, Iquitos - Perú.

- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente del Alpha de Cronbach. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales - Universidad Rafael Belloso Sacín, 248 - 252.
- Quintero, N. A. (Abril de 2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*(9), 51.
- Quispe, S. (2012). "Relación entre la Cultura Organizacional y el Clima Organizacional de una Empresa Envasadora de GLP en la ciudad de Trujillo". Trujillo - Perú.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica* (10ma. Ed. ed.). México: Prentice Hall.
- Rodriguez, A. R. (Mayo de 2011). Clima y Satisfacción Laboral como predictores del Desempeño: En una Organización Estatal Chilena. (U. A. Bello, Ed.) *Salud y Sociedad*, 2, 234.
- Rodriguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F.: Alfaomega.
- Ruiz, S. R. (2013). Percepción del Clima y Satisfacción Laboral en la Empresa Bimbo de Papantla Veracruz. *Medicina, Salud y Sociedad*.
- Cantú, S.(2015) .Curso de capacitación para la mejora organizacional en un instituto de educación
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I (2011). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Constanza, D. (2012). El clima Organizacional, definición, teoría, dimensión y modelos de abordaje. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
- Darnell, M. (2001). *Desarrollo de la cultura organizacional*. México D.F.: Trillas

- Davis, Keith.(1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Deal, T.A. y Kennedy, A. (1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México.
- De Zubiría, J. (2006). Los modelos pedagógicos. Hacia una pedagogía dialogante (2 ed.). Bogotá, D.C.: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Delgado (1990). Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad
- Erika M, Maria J. (2012). Relación de Contribuyentes. Baja de Oficio - Sunat
- Edgar Schein (1999). Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition. Recuperado en www.untagsmd.ac.id/.../ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20
- Fierro, M.(2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, 2013
- Finkel, (1984). El desarrollo se concibió como una entelequia a histórica, sin conflictos de clase ni de países llave maestra para montar una política gradualista.
- García S y Dolan S (1997). La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.
- Garbanzo, G. (2012). Educación superior pública en América Latina: Características y desafíos.
- Garbanzo, G (2016).Gestión y Administración a partir de las nuevas tecnologías. Recuperado en <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion>.
- Granell H. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.

- Gargicevich, A. y otros. (2012). El Iceberg Organizacional. Instituto nacional de tecnología agropecuaria. Recuperado en <http://inta.gob.ar/documentos/el-iceberg-organizacional>
- Guzmán Valdivia Isaac. La ciencia de la administración: la dirección de los grupos humanos. Editorial Limusa. México, D. F
- HAIM Gaziel, Mac Warnet e Isabel Cantón Mayo. La calidad en los centros docentes del Siglo XXI. Editorial La Muralla, S.A., España, 2000, p. 47-77. LB2822.8 G3918.
- Issac Guzmán V. (2013). El pensamiento social de Don Isaac Guzmán Valdivia - E-Consulta. Rescatado en www.e-consulta.com/.../2013-07.../el-pensamiento-social-de-don-isaac-guzman-valdi.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Hno victorino elorz goicoechea” (2014-1015). Programa de promoción de la cultura organizacional. Sullana.
- Juran (1999) Joseph Juran: overcoming resistance to organisational change - NCBI
- Katz y Kahn (1995). Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Koontz y O'Donnell. (1992) Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos. <https://books.google.com.pe/books?isbn=8473564952>
- Leonel y Patricio Santiago de los Caballeros (2003). La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en Dos Sportswears. S.A. Esperanza.
- La Universidad San Carlos De Guatemala Escuela De Ciencias De La Comunicación (2013). Las Comunicaciones Interpersonales Como

Herramienta Para Sinergia En La Cultura Organizacional A Los Docentes De La Escuela De Comunicación.

Libreros, A. (2011). Incidencia de la Cultura Organizacional Sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa del Valle del Cauca. 2011.Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4202/1/7709012.2011.pdf>

Lopez, M. (2015). La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del colegio médico consejo regional. Maestría en Ciencias de la Comunicación. La libertad - trujillo.

Marchessi (2000). Diagnostico De La Educación Peruana 'Aspectos Teóricos De Conceptuales Acerca De La Calidad Educativa Y Calidad Personal Lima-Perú

Maccario, (2011). Evaluación es el acto que consiste en emitir un juicio de valor, a partir de un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados de un alumno, con el fin de tomar una decisión.

Marchessi, (2000) en su Proyecto Diagnostico De La Educación Peruana Aspectos Teóricos De Conceptuales Acerca De La Calidad Educativa Y Calidad Personal

Ministerio de Educación.(2010).Propuestas de Metas Educativas e indicadores al 2021.Lima – Perú.

Moreno, H. (2004). Diseño Curricular (Compendio). Bogotá, D.C.: Ediciones Servicios Educativos del Magisterio Ltda.

Montaña, A (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones caso empresa sector financiero. Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas. Undel Rosario. Bogotá D.C.

Muñoz, C.(2003). Educación y Desarrollo Socioeconómico en América Latina y el Caribe Universidad Iberoamericana, Ac.2004 primera edición.

- Montenegro, M. & Rodríguez, D. (2014). "Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas. Iquitos – Perú.
- Pedraza A. (2011). Cultura Organizacional Desde La Teoría De Edgar Schein. Artículo de Investigación Científica y Tecnológica. Recuperado en file:///D:/Users/Administrator/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907%20(7).pdf
- Pérez, G.(2010).Globalización y Cultura Organizacional. Programa Doctoral de Planificación y Gestión. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo-Perú. Recuperado en <https://es.scribd.com/doc/43436529/Enfoque-y-Teoria-Sobre-La-Cultura-Organizacional>.
- Pirela L. & Sánchez M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. Revista de Ciencias Sociales v.15 n.1 Maricao. 2009.
- Richard, L.(2015).Cultura Organizacional y valores Éticos. [on line] <http://www.buenastareas.com/materias/liderazgo-valores-y-cultura-organizacional-resumen-alfonso-siliceo/0>
- Salazar, A. (2008). Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano .Universidad Católica Andrés Bello. Rescatado en biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf
- Sánchez, (2010). Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato – México.
- Sánchez, G. (2012). La teoría del Iceberg de Hemingway. Recuperado en <http://es.slideshare.net/enespiral/ernest-hemingway-teora-de-iceberg>

Schein(1999). Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition www.untagsmd.ac.id/.../ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%2

Sommaruga, N& Montiel, A. Organización Institucional y Teoría del Iceberg. Instituto Normal de Educación Técnica.

Universidad San Carlos De Guatemala Escuela De Ciencias De La Comunicación (2013). En Su Proyecto "Las Comunicaciones Interpersonales Como Herramienta Para Sinergia En La Cultura Organizacional A Los Docentes De La Escuela De Comunicación" Guatemala- México.

Velazco C, Raquel. (2015). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. Recuperado en <http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>

Vargas-Mendoza. (2009). Manejo de conflictos. Apuntes para un seminario. México: Asociación Oaxaque de Psicología A.C.

Vega, & Zavala. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología

ANEXO 01

INSTRUMENTO - SPC

I. ANEXOS

ANEXO 2.

Test. ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL (SL-SPC)

(SONIA PALMA CARRILLO)

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considera expresa mejor su punto de vista.

No hay preguntas buena ni mala.

- Total de acuerdo TA : 5
- De acuerdo A : 4
- Indeciso I : 3
- En desacuerdo D : 2
- Total desacuerdo TD :1

Nº	Comentario	TA	A	I	D	TD
1.	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2.	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3.	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4.	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5.	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.					
6.	Los jefes son comprensivos.					
7.	Me siento mal con lo que gano.					
8.	Siento que recibo de parte de la institución mal trato.					
9.	Me agrada trabajar con mis compañeros.					
10.	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.					
11.	Me siento realmente útil con la labor que hago.					
12.	Es grata la disposición de mi(s) jefe(s)					

	cuando les pido una alta sobre mi trabajo.					
13.	El ambiente donde trabajo es confortable.					
14.	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
15.	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16.	Prefiero tomar distancia de las personas con que trabajo.					
17.	Me disgusta mi horario					
18.	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo					
19.	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20.	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21.	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
22.	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23.	El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24.	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25.	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26.	Mi trabajo me aburre.					
27.	La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28.	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.					
29.	Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30.	Me gusta el trabajo que realizo.					
31.	No me siento a gusto con mi(s) jefe(s).					
32.	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33.	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34.	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.					
35.	Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36.	Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	INDICADORES	M B	E	M	A
ARTEFACTOS Y CREACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Locales e instalaciones • Estructura organizacional • Descripción de puestos • Objetivos y estrategias organizacionales • Tecnología y practicas organizacionales • Políticas y directrices del personal • Medidas financieras • Medios financieros • Productos de productividad 				
PAUTAS DE COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral • Tareas • Métodos y procedimientos de trabajo. • Reglas y reglamentos • Lenguaje organizacional 				
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía institucional • Valores organizacionales 				
SUPUESTOS BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones y sentimientos: • Motivación • Liderazgo • Trabajo en equipo 				

	<ul style="list-style-type: none">• La tolerancia• Autoestima• Relaciones intra e interpersonales• Creencias inconscientes• Concepción de la naturaleza humana				
--	--	--	--	--	--

ANEXOS

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

GESTIONXXXX-

Responsable:

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de evaluación, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenidos					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
Total Parcial:					30		
TOTAL:	20						

Puntuación:

De 4 a 11: No valido, reformular

De 12 a 14: No valido, modificar

De 15 a 17: Valido, mejorar

De 18 a 20: Valido, aplicar

Apellidos y Nombres	MG.CARLOS BANCES FERROÑAN
Grado Académico	MAGISTER
Mención	ADMINISTRACIÒN

Firma del Experto
DNI N° 41506609

VALIDEZ DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE.....

Responsable:

Instrucción: Luego de analizar y cotejar la propuesta “XXXXX” que le manifesté, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aprobación.

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Nada adecuada	2.- Poco adecuada	3.- Medianamente adecuada	4.- Adecuada	5.- Muy adecuada
-------------------	-------------------	---------------------------	--------------	------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenidos (Marco teórico)					X		
Validez de criterio metodológico (metodología de la propuesta)					X		
Validez de objetivos					X		
Validez de resultados					X		
Validez de fundamentación					X		
Presentación y formalidad de la propuesta					X		
Total Parcial:							
TOTAL:	30						

Puntuación:

De 4 a 11: No valido, reformular

De 12 a 14: No valido, modificar

De 15 a 17: Valido, mejorar

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:-----

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Mg. Carlos Bances Ferroñan

Profesión: Administrador

Ocupación: Gestión

Teléfono:954991364

Aspectos \ Escala de valoración	Muy Adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente Adecuada 3	Poco Adecuada 2	Nada adecuada 1
Fundamentación	X				
Objetivos	X				
Marco teórico	X				
Secuencia Metodológica	X				
Pertinencia	X				
Profundidad	X				
Lenguaje	X				
Comprensión	X				
Creatividad	x				
Impacto	X				

Comentario:.....

.....

.....

.....

Fecha: / /

.....
Mg. Carlos Bances Ferroñan

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.

1. Lea detenidamente la propuesta.
2. Emita su criterio sobre, Ejemplo: funcionalidad, pertinencia, objetivos, sugerencias metodológicas para el uso y aplicabilidad de la propuesta de-----
-----.

3. Utilice las siguientes categorías:

MA= Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.

DA = De acuerdo.

MDA = Medianamente de acuerdo. Está bien pero hay que mejorar.

ED = En desacuerdo hay aspectos rescatables, no cumple con lo esperado en general.

4. Marque con la letra X en el recuadro correspondiente.

VALORACIÓN ASPECTOS	MA	DA	MD A	ED	OBSERVACION
1 . La propuesta es una buena alternativa y es funcional.	X				
2. El contenido es pertinente, para el mejoramiento de la	X				
3. Existe coherencia en su estructuración	X				
4. Su aplicabilidad dará cumplimiento a los	x				

Validado por:

Apellidos y Nombres:Mg.CARLOS BANCES FERROÑAN	N° Documento de Identidad:41506609
Cargo :FUNCIONARIO PÚBLICO	Lugar de Trabajo :GOBIERNO REGIONAL
Estudios realizados: ADMINISTRACIÓN	Teléfono :41506609
Fecha	Firma