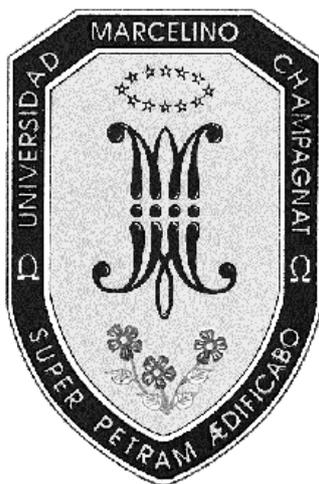


**UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT**

**ESCUELA DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA**



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN  
LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD MARCELINO  
CHAMPAGNAT**

**AUTORES : WILDER JAVIER ROJAS VÁSQUEZ  
URSULA YOLANDA TÁVARA ZEGARRA**

**ASESOR :Dr. AMBROSIO TOMÁS ROJAS**

**Tesis para optar al Grado Académico de**

**MAESTRO EN EDUCACIÓN**

**Mención en Gestión Educativa**

**LIMA-PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios, a nuestra Buena Madre la Virgen María, a San Marcelino  
Champagnat y a nuestra familia

## **AGRADECIMIENTOS**

Un profundo agradecimiento a los Hermanos Maristas que nos brindaron la facilidad para realizar nuestra investigación.

A nuestros familiares les agradecemos su enorme apoyo, comprensión para el alcance de nuestro objetivo.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice.....	iv
Lista de tablas.....	vi
Lista de figuras.....	viii
Lista de gráficos.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1. Descripción del problema.....	3
1.2. Formulación del problema.....	7
1.3. Justificación.....	8
II. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes .....	9
2.1.1. Internacionales .....	9
2.1.2. Nacionales .....	17
2.2. Bases teóricas .....	22
2.2.1. Cultura organizacional .....	26
2.2.2. Satisfacción laboral .....	33
2.3. Definición de términos básicos.....	40

III. OBJETIVOS.....	41
3.1. General .....	41
3.2. Específicos .....	41
IV. HIPÓTESIS .....	42
4.1. General .....	42
4.2. Específicas.....	42
V. METODOLOGÍA.....	43
5.1. Tipo de investigación .....	43
5.2. Diseño de la investigación .....	43
5.3. Variables .....	44
5.4. Población y muestra .....	46
5.5. Instrumentos .....	51
5.6. Procedimientos .....	66
VI. RESULTADO.....	68
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	78
VIII. CONCLUSIONES.....	84
IX. RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS .....	87
APÉNDICES.....	92

## Lista de tablas

Número	Página
Tabla 1:	Operacionalización variables Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral ..... 44
Tabla 2:	Distribución de la población según género..... 47
Tabla 3:	Distribución de la población según edad..... 47
Tabla 4:	Distribución de la población nivel académico..... 48
Tabla 5:	Distribución de la población según estado civil..... 48
Tabla 6:	Distribución de la población según condición laboral..... 49
Tabla 7:	Distribución de la población según tiempo de vinculación..... 49
Tabla 8:	Distribución de la población según años de experiencia..... 50
Tabla 9:	Tipo de personal..... 50
Tabla 10:	Validación del contenido por criterio de jueces del Inventario de Cultura Organizacional.....54
Tabla 11:	Percentiles para la calificación del Inventario de Cultura Organizacional...55
Tabla 12:	Matriz de componente rotado del Inventario de Cultura Organizacional...56
Tabla 13:	Confiabilidad de consistencia interna del Inventario de Cultura Organizacional.....57
Tabla 14:	Validación del contenido por criterio de jueces de la Escala de Satisfacción Laboral .....61
Tabla 15:	Percentiles para la calificación Escala de la Satisfacción Laboral .....62
Tabla 16:	Matriz de componente rotado de la Escala de Satisfacción Laboral.....64

Número	Página
Tabla 17:	Confiability de consistencia interna de la Escala de Satisfacción Laboral.....65
Tabla 18:	Evaluación de la normalidad de las variables Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral..... .69
Tabla 19:	Relación entre carisma marista-normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral .....70
Tabla 20:	Relación entre identidad institucional y las dimensiones de satisfacción laboral .....70
Tabla 21:	Relación entre niveles de comunicación y las dimensiones de satisfacción laboral.....71
Tabla 22:	Relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.....72
Tabla 23:	Evaluación de la normalidad de las variables Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral, género, nivel de formación y condición laboral.....72
Tabla 24:	Comparación del género con relación a Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.....73
Tabla 25:	Comparación de tipo de personal con relación a la Cultura Organizacional y grado de Satisfacción Laboral .....74
Tabla 26:	Comparación de nivel académico con relación a la Cultura Organizacional y grado de Satisfacción Laboral .....75
Tabla 27:	Comparación de la condición laboral con relación a la Cultura Organizacional y grado de Satisfacción Laboral .....77

### **Lista de figuras**

Figura 1 :	Dinámica del éxito en las organizaciones.....	32
Figura 2 :	Factores motivadores y higiénicos .....	37

### **Lista de gráficos**

Gráfico 1 :	Porcentajes del nivel de cultura organizacional .....	68
Gráfico 2 :	Porcentajes del nivel de satisfacción laboral .....	68
Gráfico 3 :	Media del género con relación a la cultura organizacional y satisfacción laboral .....	73
Gráfico 4 :	Media de tipo de personal con cultura organizacional y satisfacción laboral ...	74
Gráfico 5 :	Media de nivel académico con cultura organizacional y satisfacción laboral.	75
Gráfico 4 :	Media de condición laboral con cultura organizacional y satisfacción laboral ..	76

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat. El diseño fue correlacional no causal. La población fue de 124 quienes eran la mayoría de los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat los que contestaron el Inventario de Cultura Organizacional RST y la Escala de Satisfacción Laboral RST. Estos instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos y pruebas de validación. Los resultados demostraron que se halló una relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral ( $r=.672$ ;  $p=.000$ ), así como entre sus dimensiones: carisma marista - normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral, mostrando que existe una relación altamente significativa. De igual manera se tuvo como resultado la correlación positiva directa entre la dimensión identidad institucional y las dimensiones de satisfacción laboral, como también la correlación entre la dimensión niveles de comunicación y las demás dimensiones de satisfacción laboral. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Así mismo existe relación entre la dimensión de carisma marista que ha ayudado a mantener las normas institucionales y que permiten un buen ambiente de trabajo. Cada una de estas dimensiones contribuye a desarrollar la identidad institucional la que se refleja en la comunicación, la valoración del trabajo, los tipos de relaciones interpersonales, el bienestar laboral y las condiciones laborales del personal que labora en la universidad.

Palabras claves: Cultura organizacional, satisfacción laboral, universidad privada, docentes y administrativos.

## ABSTRACT

The present research aimed to establish the relationship between organizational culture and job satisfaction among workers at the Marcellin Champagnat University. The design was non-causal correlational. The population was 124 who were the majority of the workers of the Marcellin Champagnat University who answered the Inventory of Organizational Culture RST and the Scale of Satisfaction Labor RST. These instruments were submitted to expert judgment and validation tests. The results showed that a relationship between organizational culture and job satisfaction ( $r = .672$ ;  $p = .000$ ) was found, as well as between its dimensions: Marist charism - institutional norms and dimensions of job satisfaction, showing that there is a highly Significant. Likewise, the direct positive correlation between the institutional identity dimension and the dimensions of job satisfaction, as well as the correlation between the dimension of communication levels and the other dimensions of job satisfaction, resulted. We conclude that there is a direct and significant relationship between organizational culture and job satisfaction. Likewise, there is a relationship between the dimension of the Marist charism that has helped to maintain institutional standards and allow a good working environment. Each of these dimensions contributes to the development of institutional identity, which is reflected in the communication, the valuation of work, the types of interpersonal relations, the well-being of the work and the working conditions of the personnel who work in the university.

Keywords: Organizational culture, job satisfaction, private university, teachers and administrative.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surge del interés de los investigadores por relacionar la cultura organizacional y satisfacción laboral y describir como el trabajador comparte sus creencias y valores con el personal que labora y con los estudiantes de la institución.

Este estudio tuvo como objetivo la relación entre cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.

El aporte que se desea realizar se sustenta en lo trascendente de la cultura de una institución pues al ser un valor intangible y permanente aporta a la identidad de sus miembros y a la realización de sus objetivos.

La transmisión de la cultura recae en cada uno de los miembros de la institución, lo que varía en todo caso, es el nivel de impacto que tiene dicha cultura y el logro en cada uno de los miembros. La satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo de la institución. Por ello el interés e investigar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Esta investigación cuantitativa, de tipo no experimental y de corte transversal. El objetivo general fue establecer la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral como objetivos específicos se buscó determinar el nivel de cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.

Como hipótesis general se planteó que sí existe relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad Marcelino

Champagnat. En el presente estudio se determinó que existe una correlación directa y significativa ( $r = .672$ ,  $p = .000$ ), quedando demostrada la hipótesis.

Como hipótesis específicas tenemos: existe un alto nivel alto de cultura organizacional y un nivel medio de satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat, los hallazgos de este estudio determinaron que existe un 29.1 % que considera que existe una alta cultura organizacional en la Universidad Champagnat, un 45.2% que considera que la cultura organizacional es media. En tanto que el 25.8% considera baja cultura organizacional, lo que significa que existe un nivel medio de cultura organizacional.

En cuanto a satisfacción laboral se halló un 26.7% de satisfacción laboral alta, un 47.6% de satisfacción laboral media y un 25.8% presenta un nivel bajo, es decir no se encuentra satisfecho, por lo tanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo que comprueba la hipótesis dos de la investigación.

Se aplicó dos instrumentos, un inventario de cultura organizacional y una escala de satisfacción laboral, elaborados y validados por los investigadores. Esto nos permitió lograr resultados significativos que se detallarán en el informe que a continuación presentaremos.

El estudio fue realizado en la ciudad de Lima con el personal de la universidad Marcelino Champagnat conformado por docentes, administrativos y servicio. Esta investigación constituye un aporte importante al entendimiento de la cultura de la universidad “Marcelino Champagnat”, pues es una alternativa válida para el desarrollo personal y profesional.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del problema**

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las instituciones en la actualidad es mantener fidelidad a los principios que les dieron origen. La universidad como institución pasa por la misma experiencia pues los inicios nos muestran a casas de estudios identificadas con determinados valores que con el paso del tiempo van tomando otras formas de expresarse. Los motivos del cambio se presentan en el tiempo y también por el tipo de servicio educativo que las instituciones brindan al diversificar sus propuestas y así atender a un público con más demandas y deseos de formación de calidad, ello conlleva además que las aulas se masifiquen, haya menos preocupación por mallas adaptadas a las exigencias de una realidad en permanente cambio y por ende que los principios básicos de la cultura organizacional se vean alterados en sus manifestaciones e identidad primigenia. La identidad de la institución debería girar en torno a responder a estas nuevas exigencias y a la vez ser fiel a sus principios y valores fundacionales.

Es el interés de los investigadores relacionar la cultura organizacional con la satisfacción laboral y describir cómo el trabajador comparte sus creencias y valores con el personal que labora y con los estudiantes de la institución, lo que repercutirá en su actitud y desempeño.

Se cree que esto ayudaría a entender la relación entre el nivel de desempeño laboral y su actitud hacia la institución, su entorno y sus compañeros de trabajo.

Luego de estos años de funcionamiento la universidad ha experimentado una serie de cambios en las formas del servicio, se han creado nuevas facultades como la de Psicología y Administración - Contabilidad, y no se han abierto algunas carreras en la Facultad de Educación como Biología y Físico – Matemática, la carrera de Educación Inicial es la que más alumnado abarca, 76 estudiantes y fue acreditada diciembre del 2015; luego la carrera de Educación Primaria con 28 estudiantes y acreditada en agosto del 2015, pero en esencia desea seguir siendo fiel a los ideales y principios que la originaron y que deben motivar su misión, ello ha implicado el fortalecer áreas de servicios como Pastoral, Bienestar del estudiante y Gestión de personal.

En esta transición de aplicar el nuevo modelo de gestión para la calidad, se presentaron dificultades en las relaciones interpersonales pues el sistema requería de evidencias que en varios de los estamentos no se tenía, así directivos encargados de posicionar este modelo de gestión orientado al enfoque de la calidad y los empleados se vieron en la necesidad de implementar proceso de documentación para el nuevo sistema de gestión de la calidad.

Al documentar los procesos, se procedió a definir las funciones y alcances administrativos de cada trabajador, en algunas oficinas se empezó a evaluar al trabajador por su producción, esta situación generó incertidumbre, malestar, temor por las nuevas funciones que se hacían llegar por medio de memorándum. En el año 2013 se publicó el reglamento interno del trabajador donde se exponen una serie de directivas que ordenan y organizan el funcionamiento de la universidad, aun así esto causó malestar en el personal debido a que estaban acostumbrados a reglas generales no determinadas por un documento, existía entre los miembros de la comunidad universitaria un trato amical, de familia, donde se respetaban las normas generales, existiendo momentos de convivencia fraterna espontánea. Estos espacios fueron

desapareciendo y generándose relaciones estrictamente laborales y de horas de trabajo productivas, lo que se percibió en algunos casos como maltrato al personal. Poco a poco, se ha ido estabilizando el modelo de gestión y las relaciones interpersonales entre los trabajadores. Asimismo, en el campo de los docentes, el cambio curricular (nueva malla) y las nuevas carreras trajeron nuevo personal que fue capacitado y evaluado constantemente, algunos se mantuvieron otros no, además las ofertas de mejor remuneración en el mercado ocupacional llevó a la renuncia de algunos profesores.

Una de las exigencias que se tiene actualmente para las diferentes carreras universitarias es tener acreditación, es decir, mostrar que la calidad de enseñanza, procesos y sostenibilidad de la carrera, está garantizada.

Aspectos positivos de la cultura interna como son la confianza, la cercanía, la sencillez, el trabajo autónomo, el espíritu de familia, siguen siendo una propuesta vivida a lo largo de estos años de servicio que tiene la Universidad. Lo que la universidad pretende es mantener la identidad con los valores propios, es decir, evitar que estos se diluyan en el tiempo o no formen parte de aquello que se considera esencial en la formación que la Universidad brinda.

Las instituciones cuando el fundador está todavía vivo mantienen los valores y principios que el líder quiere para su institución. Esto marca la pauta de trabajo y vínculos entre los colaboradores y los jefes. Cuando pasan los años se encontró que valores y formas van dando paso a nuevos estilos.

La universidad Marcelino Champagnat tuvo durante sus primeros 20 años la presencia de quien fuera el hermano fundador, quien ya no estuvo presente en la etapa de crecimiento y

expansión de la universidad. Esta influencia es muy importante al inicio de las organizaciones y va transformándose a medida que los diferentes miembros de la institución adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones.

El interés de esta investigación es demostrar la existencia de los valores en la cultura de la institución y la relación que ellos tienen con la satisfacción que los trabajadores experimentan por estar en la universidad.

Por ello se realizó esta investigación, pues se percibe de parte de algunos trabajadores, la falta de conocimiento de los valores institucionales por lo que no se desarrolla un compromiso permanente. Se debe entender que existe una alta rotación en la universidad, sobretodo en el personal docente. Ello puede repercutir en la identidad que la institución desea formar en sus trabajadores. El trabajador, al vivir la experiencia de autoeficacia personal y que sus valores personales tienen coincidencia con su trabajo, se siente profesionalmente satisfecho.

Otro de los aspectos que se presenta es la falta de fluidez en la comunicación entre las diversas instancias de la universidad. Como también se refleja en la salida inminente de empleados y algunos conflictos entre jefe - subordinado, esto provoca el atraso en las actividades de cada persona, aumenta la presión y estrés para cada empleado de la organización. Las relaciones personales, tanto en el centro de trabajo como en el entorno, son las que determinan la satisfacción e insatisfacción del individuo y su influencia en la cultura organizacional.

## 1.2. Formulación del problema

### Problema general

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat?

### Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de la Cultura Organizacional en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat?
- ¿Cuál es el nivel de la Satisfacción Laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat?
- ¿Qué relación existe entre Carisma Marista y Normas Institucionales y las dimensiones de Satisfacción Laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat?
- ¿Qué relación existe entre Identidad Institucional y las dimensiones de Satisfacción Laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat?
- ¿Qué relación existe entre los Niveles de comunicación y las dimensiones de Satisfacción Laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat?

### **1.3. Justificación**

A nivel teórico, la importancia de investigar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral radicó en conocer y describir la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal que trabaja en la Universidad Marcelino Champagnat debido a que no existen estudios previos.

A nivel práctico, este estudio fue importante porque de los resultados obtenidos se fortalece la responsabilidad de las personas comprometidas lo cual consolida la identidad de la institución y la encamina al logro de sus objetivos, hacia la calidad, pues cada organización es única, muy al margen de sus estructuras formales, ya que todo grupo humano desarrolla sus características particulares, lo que determinaría el aporte de la institución. Así mismo esta investigación fue trascendente, pues aportó a la identidad y al desarrollo axiológico de sus trabajadores lo que se podrá plasmar en talleres de inducción o jornadas que tengan por contenido los valores de la Universidad.

A nivel metodológico la presente investigación fue importante porque aportó a la construcción de un instrumento especialmente diseñado para medir la cultura organizacional y otro instrumento para medir la satisfacción laboral, lo cual es un aporte a la psicometría propia del país.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del problema**

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

##### **Antecedentes internacionales de estudios sobre Satisfacción Laboral**

Los antecedentes a los que haremos referencia se realizaron en diversos contextos profesionales. Observándose que existe un gran interés por estudiar la satisfacción laboral como un aspecto importante dentro del ambiente laboral.

Campos como los servicios de salud, educación y empresas de gestión tanto estatales como privadas se han encontrado una relación significativa entre los valores personales y los valores de las instituciones en la que laboran los sujetos e instituciones en estudio.

Presentamos a continuación las referencias encontradas.

Otro punto que incide en la satisfacción laboral es la rotación, los que permanecen en sus puestos de trabajo por más tiempo muestran mayor insatisfacción.

Fernández y Paravic (2003) en su investigación sobre niveles de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción en Chile, tuvieron por objetivo general de estudio determinar el nivel de satisfacción laboral en las enfermeras, por lo cual se trabajó con una muestra de 248 enfermeras hospitalarias. Utilizaron como instrumentos el índice de Trabajo de Smith, Kendall y Hulin; la Sub Escala

de Condiciones de Trabajo de Bolda y preguntas relacionadas con variables socio-demográfica y su vida personal. Se concluyó que las enfermeras hospitalarias se encuentran solo levemente satisfechas en su trabajo, indicando mayor satisfacción las que trabajan en hospitales privados.

Otro aporte fue hecho por Cavalcante (2004) quien realizó un estudio sobre satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía – Brasil). Tuvo como finalidad principal diagnosticar las satisfacciones e insatisfacciones del trabajo de los directores y directoras de escuelas secundarias públicas con una muestra de 40 directores de escuelas secundarias públicas y 30 especialistas en gestión educacional. La recolección de información fue a través del Cuestionario de Caballero (2001) y el Cuestionario de Satisfacción de S20/23 (Mélia & Peiró, 1989), como resultado sugieren que los mismos directores junto con la comunidad educativa diagnostiquen los problemas del proceso educacional y busquen alternativas y vías para solucionar estas dificultades.

Moran, C. y Manga, D. (2005) realizaron un estudio sobre satisfacción, trabajo autoestima y stress en España. Fueron encuestados 298 trabajadores de Servicio Humano, a los cuales se aplicó el cuestionario de satisfacción en el empleo (Prueba se-20), la escala de autoestima de Rosembert y el cuestionario general de salud GHQ-28 que mide el malestar general. Los resultados mostraron que existe diferencia entre satisfacción laboral y autoestima dependiendo de la profesión y género siendo los profesionales de la educación quienes se sentían más satisfechos con su trabajo y los varones del sector sanitario los que mostraron la más alta autoestima.

Así mismo Fuentes (2006) estudió la incidencia de la satisfacción laboral docente y el ambiente de aula en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios, en Chile tuvo como objetivo evaluar la interrelación de los constructos “satisfacción laboral del docente”, “clima social de aula” y la capacidad predictiva de ellos en el “rendimiento académico de los estudiantes universitarios”. La muestra estuvo conformada por 507 alumnos y 69 profesores. Utilizó para la recolección de datos un censo a los profesores así como la adaptación de los instrumentos Satisfacción Laboral Docente (SALDU) y el cuestionario Clima Social de Aula Universitario (IACU), los que fueron estandarizados para ese estudio de acuerdo a la idiosincrasia cultural chilena. Los resultados de su investigación llevaron a la conclusión que a mayores relaciones que tenían los docentes con los alumnos, ellos mostraron un mayor rendimiento académico o bien, que a menores relaciones con los alumnos había un menor rendimiento, así como a mayor relación con los pares era menor el rendimiento académico de los alumnos.

Mientras que Navarro (2008) efectuó una investigación como aporte al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción, en España este trabajo tuvo como objeto general el estudio empírico de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción en la Comunidad Valenciana, desde la perspectiva de los propios investigados, así como descubrir cómo viven, sienten y perciben su actividad laboral. Se consideró como muestra a 40 profesionales de la construcción de distinto sexo, edad y experiencia profesional, utilizando como estrategia metodológica para la obtención de datos, la entrevista en profundidad. Su investigación concluyó que los profesionales entrevistados estaban satisfechos con su trabajo en el sector de la construcción, disfrutaban del mismo y describían globalmente su experiencia laboral en términos positivos.

Los factores de satisfacción laboral más importantes eran los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo.

A su vez Jiménez (2009) llevó a cabo una investigación cualitativa en Cuba para proponer un plan de mejora que favorezca el clima teniendo como objetivo el fundamento y análisis de la gestión y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa. Aplicó una encuesta a todos los trabajadores un total de 151 personas y entrevistó a 7 trabajadores de mayor experiencia para contrastar la información de la encuesta y analizó documentos de la institución. Todo ello proporcionó una visión de la organización evidenciándose indicadores bajos en la satisfacción por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible, los resultados de su trabajo.

Barraza y Ortega (2009) desarrollaron un estudio en Durango – México sobre satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Tuvieron como objetivo determinar la relación de la satisfacción con la labor docente. La muestra estuvo constituida por 37 académicos a los cuales se les aplicó un cuestionario que fue diseñado para tal fin denominado Escala Multidimensional de Satisfacción Laboral docente (EMSLD). En los resultados se destacan que los académicos de las instituciones formadoras de docentes mostraron un alto nivel de satisfacción laboral asociado con su desempeño profesional en lo particular; sin embargo, se pudo observar también que había un conjunto de factores organizacionales que tenían insatisfechos a los docentes y que constituían un obstáculo para que exista un nivel de satisfacción más alto.

Moreno, Ríos, Canto, San Martín y Perle (2010) realizaron un estudio sobre Satisfacción Laboral y Burnout en Trabajos Poco Cualificados, tuvo como objetivo profundizar en el análisis de la satisfacción laboral en trabajos de escasa cualificación realizados por personas inmigrantes, buscando posibles diferencias entre hombres y mujeres. Se analizó una muestra de 250 inmigrantes en España procedentes de diferentes culturas. Las variables que evaluaron fueron: satisfacción laboral, burnout y diferentes características laborales encontrando que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres. Las dimensiones cinismo y agotamiento correlacionaron negativamente con la satisfacción laboral, es decir que a mayor cinismo y agotamiento menor satisfacción laboral. Los resultados del análisis de regresión mostraron modelos predictivos diferentes según el sexo: en los hombres la eficacia profesional y el cinismo eran más relevantes que en las mujeres, y entre ellas el agotamiento y el control estricto predijeron de forma negativa la satisfacción laboral. Además, el tiempo libre y la estabilidad laboral preveían la satisfacción laboral en ambos grupos de inmigrantes.

De los antecedentes presentados podemos concluir que la satisfacción laboral es una variable que influye en el apropiado desempeño, es decir existe una mutua influencia entre ambas variables. La percepción de la satisfacción laboral es personal pero puede a su vez ser influenciada por la percepción que tienen los demás sobre la satisfacción. Es necesario pues realizar una descripción de estos diversos factores que participan dentro de la satisfacción laboral pues de ello depende el desempeño que el trabajador tiene, que es un elemento que también ayuda a la identificación con la institución donde labora.

### **Antecedentes internacionales de estudio sobre cultura organizacional**

La cultura organizacional es uno de los aspectos considerados importantes dentro de las instituciones pues muestra los valores que cada una de ellas tiene. En este caso hemos encontrado antecedentes de instituciones educativas, lo que ha permitido aclarar el significado y la dedicación particular que deben dedicar las instituciones de hoy a promover como parte de la identidad que desea en los trabajadores.

Los antecedentes internacionales que se relacionan con nuestra investigación en cuanto a la cultura organizacional y que hemos revisado son los que siguen:

Fernández (2002) estudió la cultura de la organización y su relación con el centro educativo, como objetivo se propuso aplicar un modelo metodológico determinado para estudiar la cultura organizacional en un centro educativo de secundaria en España. La muestra estuvo conformada por 38 personas. Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos fueron la observación directa y como instrumento la encuesta. La conclusión a la que llegó el investigador es que el concepto de “cultura organizacional” es válido y fructífero para el estudio sociológico de las organizaciones escolares.

Contreras (2006) investigó la cultura organizacional en el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas, México. Tuvo por objetivo medir los rasgos más resaltantes de la cultura. La muestra estuvo conformada por 34 trabajadores del área administrativa de la institución que estuvo conformada por hombres y mujeres entre los 24 y 62 años de edad, con una antigüedad en el puesto de trabajo entre 1 mes y 6 años de

trabajo. El instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario para medir rasgos de cultura, valores y opiniones. Las conclusiones a las que llegó fueron que el ejercicio de investigación reunió los elementos necesarios que permitía detallar la personalidad de la empresa y describirla como una organización con una cultura fuerte – funcional.

Fue Ollarves (2006) quien hizo un estudio sobre Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior en Venezuela. Tuvo por objetivo determinar el grado de motivación de los docentes de acuerdo a la labor que desempeñan. La muestra seleccionada estuvo constituida por 40 docentes ordinarios que ejercen función de gestión en la sede. La información se obtuvo mediante la técnica de la encuesta, y el instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario. Los resultados de este estudio demostraron que los docentes tenían un perfil de motivación medio, en el que destacaban los factores de identidad de la tarea y variedad, como componentes motivadores para desempeño laboral. La relación entre cultura organizacional de la institución y la propiedades motivantes del puesto de trabajo fue significativa.

Según los antecedentes se puede apreciar que la cultura organizacional es una variable multidimensional importante para comprender la organización de un centro laboral así mismo destacar una serie de dimensiones por lo que su estudio es imprescindible para tener mayor información sobre el desempeño de los trabajadores en diversos centros laborales.

## **Antecedentes internacionales de la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral**

De los estudios analizados se encuentra que existe poco interés por vincular y correlacionar ambas variables. Los resultados son diversos y de hecho se asocian a temas como motivación, clima laboral, niveles de desempeño.

Es necesario señalar que al realizar una exhaustiva búsqueda científica sobre la relación de las dos variables: cultura organizacional y satisfacción laboral, se han encontrado algunos estudios, los cuales pasamos a detallar:

Añez (2003) desarrolló una investigación en Venezuela, sobre cultura organizacional y motivación laboral de los Docentes Universitarios, teniendo como objetivo determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y la satisfacción laboral de una Institución de Educación Superior. La población fue estratificada por facultad, dedicación y género, seleccionándose una muestra de 87 docentes. Se utilizaron dos instrumentos con escala tipo Likert, validado por expertos. Los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la cultura organizacional y los niveles de motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas entre los componentes de ambas variables.

Murrillo, Calderón y Torres (2003) realizaron una investigación sobre la cultura organizacional y bienestar social en las empresas caldenses, por el grupo académico Cultura Organizacional y Gestión Humana, de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y la repercusión en la cultura. Se realizaron 14 entrevistas y 204 encuestas a trabajadores de diferentes niveles ocupacionales de siete empresas. Los resultados mostraron que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas.

Por lo presentado en los antecedentes ambas variables tienen una correlación, así como también que la satisfacción laboral está asociada a la cultura organizacional cuando ésta se orienta al empleado, pues la cultura marca el tipo de desempeño del trabajador, convirtiéndose en una variable motivadora o por el contrario de insatisfacción.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

#### **Antecedentes nacionales sobre satisfacción laboral**

De los antecedentes revisados de satisfacción laboral a nivel nacional se ha encontrado el estudio de esta variable en diversas instituciones, las que pueden ser educativas y empresariales. Los resultados han sido diversos vinculando otras variables como estilos de gestión, niveles de satisfacción, fuentes de presión, etc; ello ha determinado que la satisfacción laboral tenga diversas formas de manifestarse en las instituciones en estudio.

A partir de la lectura de los antecedentes, se encuentra que existe un sostenible interés acerca de esta variable, por analizarla y comprender su importancia a nivel nacional. A continuación se presentan los antecedentes de investigaciones sobre el tema:

Álvarez (2007) condujo una investigación sobre satisfacción laboral y fuentes de presión laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana. Tuvo por objetivo encontrar la relación que existe entre ambas variables. La muestra fue conformada por 506 docentes. Los instrumentos utilizados fueron: Cuestionario de datos personales, Escala de Satisfacción Docente y el Inventario de presiones a las que se enfrenta el docente. Se concluyó que las fuentes de presión laboral y la satisfacción laboral se relacionan de manera inversa en los docentes universitarios de Lima Metropolitana. La satisfacción laboral y las fuentes de presión laboral de los docentes de universidades estatales difieren de los docentes de universidades privadas de Lima Metropolitana. Asimismo, los factores de las fuentes de presión laboral influyeron sobre los factores de la satisfacción laboral. Se encontraron diferencias en la satisfacción laboral y en las fuentes de presión laboral entre los docentes en ejercicio en una o varias universidades y el tipo de centro de formación profesional. Se encontraron diferencias en las fuentes de presión laboral en la variable estado civil.

Fue Valencia (2008) quien estudió los estilos gerenciales y satisfacción laboral, tuvo como objetivo determinar la relación entre ambas variables, en el personal administrativo de la dirección general de administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La muestra estuvo conformada por 481 trabajadores administrativos de la universidad que laboran en 6 dependencias de la administración central ubicada en la ciudad universitaria. Se recolectó los datos mediante la técnica de la encuesta y el cuestionario. Llegó a la conclusión que existía relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la administración central de la universidad. Los estilos consultivo y participativo mantenían una relación positiva con la satisfacción laboral. Los estilos

autoritarios, coercitivos y autoritarios benevolentes mantenían las relaciones más débiles con la satisfacción laboral.

Merino y Díaz (2008) realizaron un estudio en Lambayeque sobre el nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas. Los objetivos fueron diagnosticar el nivel de satisfacción de los trabajadores y los factores que intervienen en la variable, además de identificar los factores que mejor contribuyen a la satisfacción. Las dimensiones que utilizaron para su estudio fueron la satisfacción con el trabajo que realizan, en su centro de trabajo con sus compañeros y jefes, con las remuneraciones y capacitaciones que reciben. La muestra estuvo conformada por 250 trabajadores encuestados. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario. Tomando como base los resultados obtenidos se hallaron tres niveles de satisfacción, alto, medio y bajo.

Sus resultados fueron analizados mediante la estadística descriptiva, esto les permitió encontrar niveles e intervalos y poder categorizar el servicio realizado.

En general el nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque se encuentra en un nivel medio y bajo, dado que tan solo el 30% presento un alto nivel de satisfacción.

Hernández (2010) efectuó un diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa peruana. Tuvo por objetivo determinar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores. La muestra conformada 139 trabajadores (93 obreros y 46 empleados). El instrumento utilizado fue la Escala de Satisfacción Laboral de Sonia Palma Carrillo estandarizada en Lima Metropolitana. En su estudio encontró que los trabajadores obreros y empleados de la empresa textil presentan actitudes similares de satisfacción laboral y de acuerdo a la categoría diagnóstica

presentan un nivel regular. Los varones tenían mayor satisfacción laboral que las mujeres y en cuanto al nivel de instrucción no se observaron diferencias significativas.

Como se puede apreciar, el tema de satisfacción laboral ha estado presente en la gestión de las empresas en el Perú, demostrando su influencia en el desempeño de los trabajadores, los resultados han sido variados se puede encontrar por ejemplo que la presión laboral influye en el trabajador, o también que dependiendo del estilo de gestión se logran satisfacciones fuertes o débiles.

### **Antecedentes nacionales sobre cultura organizacional**

La cultura organizacional de los antecedentes que presentamos vinculan variables como la comunicación, el compromiso con la institución, la confianza, la innovación, todos estos aspectos parten del principio que la cultura organizacional es la manera como se viven los valores de una institución y su peculiar forma de transmitirlos.

Se muestran los estudios que se han realizado a nivel nacional en relación a la cultura organizacional.

Díaz (2001) realizó un estudio sobre el desarrollo de la imagen institucional de un colegio estatal, en Chorrillos, el objetivo de su investigación fue realizar un diagnóstico institucional para así medir la comunicación interna, externa y la cultura organizacional. La muestra estuvo dirigida a padres de familia de 100 hogares y 43 trabajadores. Utilizó como instrumentos de recolección de datos una encuesta y una guía de observación. Concluyó que no hay modo de llegar a realizar un diagnóstico organizacional efectivo y eficiente, si es que no se efectúan las

investigaciones y análisis de la realidad organizacional desde un enfoque sistemático pues cada parte de la organización refleja lo que está sucediendo en el todo organizacional y viceversa. Así la calidad de las comunicaciones internas y externas en el colegio, sus deficiencias y limitaciones, eran efecto y reflejo a la vez, de lo que pasaba en su cultura organizacional y, por ende, en su imagen institucional.

Baca, Lau y Ríos (2007) condujeron una evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional de la municipalidad distrital de San Isidro, el objetivo fue determinar la cultura de la municipalidad para fortalecerla y difundirla entre todo el personal. La muestra fue de 70 personas. La recolección de datos se hizo por medio de entrevistas luego de charlas de sensibilización. Dentro de las conclusiones a las que llegaron fue que observaron poca identidad de su personal con la empresa, que prevalece un estilo burocrático y una estructura vertical. El personal consideraba importante el compromiso, confianza e innovación para el desempeño de sus labores.

Los antecedentes que hemos hallado sobre cultura organizacional muestran su valor para la institución o empresa, podemos decir que los trabajadores se identifican en un mayor o menor grado con la cultura de la organización, ello contribuye a su fortalecimiento y permanencia.

### **Antecedentes nacionales sobre satisfacción laboral y cultura organizacional**

Los estudios realizados sobre satisfacción laboral y cultura no son todavía frecuentes, la mayoría de veces se investigan variables afines al tema, pero no la relación entre las variables

que hemos considerado para el presente estudio. Por ello, a continuación, se presenta un estudio que se vincula en una de las variables afines como es la satisfacción laboral.

Silva (2009) realizó la medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. El objetivo de estudio fue medir los niveles de satisfacción y de clima. La muestra fue de 50 trabajadores seleccionados aleatoriamente, 30 docentes y 20 administrativos. Se utilizó una ficha de encuesta, previamente revisada por expertos y validada. Se obtuvo como resultado que dos tercios del personal docente mostraban insatisfacción en su centro laboral y sensación de frustración. En cuanto al personal administrativo, dos tercios mostraron satisfacción laboral. En relación al clima, cerca del 70% del personal tanto administrativo como docente lo calificaron como positivo.

Se observa que la variable satisfacción laboral es un elemento que está presente en la realidad laboral y que de su conveniente identificación se puede llegar a propiciar espacios que ayuden al desempeño del trabajador que retribuirá en calidad de servicio a los demás y finalmente en identidad como colaborador.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Plan estratégico de la Universidad Marcelino Champagnat**

En el plan estratégico elaborado por la Universidad Marcelino Champagnat en el año 2012 se hizo una descripción de los valores que identifican la cultura organizacional de la institución reconociendo los siguientes:

- Primacía de la persona. La Universidad Marcelino Champagnat encuentra en la persona humana el sentido de su ser y quehacer. Reconoce el valor de todos los miembros de su institución y procura su desarrollo. Cuida no solo la formación intelectual de las personas sino también su desarrollo espiritual, moral y psicológico.
- Mística del Servicio. Cultiva la mística del trabajo, del servicio y del compromiso con los otros. Institucionalmente se esfuerza por brindar una formación de calidad con equidad e inclusión.
- Cultivo de la fraternidad. Privilegia la vivencia de un auténtico “espíritu de familia” manifestado en relaciones interpersonales humanizadoras, actitud dialógica, cercanía, proximidad y cooperación con los estudiantes.  
  
Acepta y acoge al otro como diferente y complementario. Valora la construcción colectiva, la ayuda mutua, la tolerancia y el perdón. La fraternidad es fuente de entusiasmo, de alegría y de vida.
- Horizonte ético. El proyecto formativo que brinda, tiene como punto de partida y horizonte, la respuesta ética de cada uno de los miembros de la comunidad.  
  
Como rasgo de su identidad propia, promueve el cultivo de valores sociales e individuales: la verdad, el bien y la belleza: la honestidad y la sencillez en el actuar; la búsqueda del bien común sobre los intereses individuales; el fomento de la solidaridad; el respeto de las personas, de sus ideas y creencias, y la defensa de los derechos humanos.
- Proyecto evangelizador. Como Universidad de inspiración católica, propone dentro del más irrestricto respeto a la libertad de las personas.

Su proyecto evangelizador va unido a un compromiso auténtico por transformar las estructuras injustas y deshumanizadoras. Por consiguiente, tiene como tarea primordial la integración de fe, cultura y vida.

- Filosofía de la excelencia. Desarrolla una filosofía de la calidad entendida como el compromiso por la mejora continua de las personas.
- Visión emprendedora y promoción del liderazgo. Cultiva un liderazgo participativo, con pensamiento crítico, innovador, que asume riesgos como formas de generar respuestas creativas a los desafíos de una realidad en permanente transformación.

### 2.2.2 Visión y Misión de la Universidad Marcelino Champagnat

La Universidad Marcelino Champagnat tiene como visión aspirar a ser una comunidad universitaria marista con un proyecto educativo evangelizador que dinamice nuestro ser y quehacer, reconocida por su excelencia académico- profesional, la relevancia de sus investigaciones y la proyección de su acción solidaria. Y su misión es ser una comunidad universitaria inspirada en los principios humanísticos y cristianos, y en la tradición educativa marista; dedicada a la formación integral de la persona en los campos académicos, profesional y de la investigación, y comprometida en la promoción de una sociedad justa y fraterna.

### 2.2.3 Fines de la Universidad Marcelino Champagnat

Se crea atendiendo a la necesidad de mejorar la formación de docentes con una educación de calidad la cual debería mantener fidelidad a los principios que se dieron desde la institución que la precedió el Instituto Superior Pedagógico “Marcelino Champagnat”.

Los cambios fueron notorios tanto por la nueva malla curricular pero también por la dedicación y trabajo que se hizo por marcar la axiología de la Universidad con los valores propios de la Congregación de Hermanos Maristas

Luego de varios años de crecimiento constante y con nuevas facultades, el interés es mantener los valores y principios fundacionales. La pérdida de identidad hace ver la universidad como una institución en donde se imparten asignaturas y que no se diferencia de otras universidades, perdiendo la esencia que llevó a fundarla, en la cual la mística profesional, el servicio y los valores maristas representan puntos de soporte y base de lo que debe ser la Universidad Marcelino Champagnat. Esto se refleja en la satisfacción de pertenecer a dicha institución y vivir los valores que la sustentan. Esto se presenta en la universidad ya que ella posee un conjunto de valores propios que la distingue de las demás, radica su identidad.

#### 2.2.4. Cultura organizacional y satisfacción laboral

A continuación revisaremos los fundamentos teóricos de la cultura organizacional y la satisfacción laboral para lo cual se abordarán definiciones, características y teorías. En primer lugar, se desarrollan las conceptualizaciones teóricas de cultura organizacional y en segundo lugar de la satisfacción laboral.

#### 2.2.4.1 Definiciones sobre cultura organizacional

Mencionaremos algunas definiciones sobre cultura organizacional:

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones habituales de una determinada organización.

Schein (1992) plantea que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, deben ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Robbins (1996) define que: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras”

(p. 681).

Serna (1997) afirma que la cultura organizacional es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que se han incorporado a la empresa.

Guedez (1998) propone que " la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización" (p. 58).

Así mismo Aguirre (2004) indica que la cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia.

Después de revisar las definiciones que diversos especialistas han brindado consideramos que la definición más completa y sólida es la que propone Chiavenato (1989), por ello diremos que en la cultura organizacional las personas identificadas con la organización y las funciones que en ellas se cumplen inspirando al resto de los compañeros al compromiso que todo hombre debe tener, compartir funciones en equipo y sentimientos unificados.

En el caso de la universidad "Marcelino Champagnat" los valores se ven reflejados en el lema "Super Petram Edificabo", lo que significa edificar sobre la roca. Quiere transmitir que los valores son la base para la formación de la persona, también posee un lema inspirado en las palabras del fundador de la congregación, quien dice que "para educar hay que amar"; es una muestra del deseo de acompañar la formación desde el interior de la persona. Estos son claros ejemplos de lo que construye la cultura de la institución.

#### 2.2.4.2 Características de cultura organizacional

A continuación es importante que abordemos las características de la cultura organizacional. Al respecto Robbins (1987) propone siete características que deben ser consideradas dentro de una empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad:

- **Autonomía Individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.
- **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- **Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- **Desempeño-premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
- **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

A su vez, Vairrud (2003), afirma que los fundadores no son siempre las personas más efectivas para transmitir cultura. Existen también los héroes organizacionales, individuos modelos para el resto de los empleados, por su comportamiento, estilo gerencial, lealtad, productividad y eficiencia, particularmente si los héroes se encuentran en niveles medios y bajos de la organización, porque desmitifican el éxito y lo hacen accesible para

todos. La cultura de la organización se expresa en las cosas que se comparten, las comunicaciones establecidas, las actividades que se realizan en conjunto y los sentimientos comunes (p. 109).

Por su parte Chiavenato (2009) presenta seis características que definen a la cultura organizacional de las empresas en América.

1. Comportamiento observado con regularidad: cuando los miembros de una organización interactúan unos con otros, siempre usan un lenguaje y terminología común y realizan rituales relacionados con el comportamiento y la cortesía dentro de la organización.
2. Normas: en todas las organizaciones existen normas de comportamiento incluyendo directrices de cuánto trabajo tiene que hacer cada empleado.
3. Principales valores: los valores más importantes en una organización son aquellos que se defienden y se comparten entre todos los integrantes de una organización, estos pueden ser alta calidad en los productos, alta eficiencia, bajo ausentismo por parte de los empleados, etc.
4. Filosofía: políticas que establecen la creencia de cómo la organización tiene que tratar a los empleados o al cliente.
5. Reglas: estrictas directrices relacionadas con llevarse bien dentro de la organización. Los recién contratados tienen que aprender estas reglas con el fin de ser aceptados dentro de ella.
6. Clima Organizacional: la percepción individual que tiene cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Esto es un sentimiento general que se desprende de la disposición física, la forma en que los participantes interactúan, y se comportan con los clientes o con otros agentes externos los miembros de

la organización. Las empresas más admiradas tienen una fuerte cultura organizacional no hay que dejar de lado que el desempeño financiero juega un papel muy importante en los valores culturales de la organización y en como otros la perciben.

#### 2.2.4.3 Teorías de cultura organizacional

A continuación señalaremos algunas teorías de la cultura organizacional que nos permitirán tener una mayor comprensión acerca de la variable de estudio:

Teoría de cultura organizacional de Schein señala que la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles: los artefactos se encuentran en la superficie, descansando sobre los valores y los supuestos en la base. Los artefactos son los resultados tangibles de las actividades que se apoyan en los valores y supuestos.

Los valores son considerados por Schein (1988) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco. Los supuestos son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Los supuestos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización.

En un estudio posterior de Schein (1990), su modelo se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural para enfatizar las siguientes etapas:

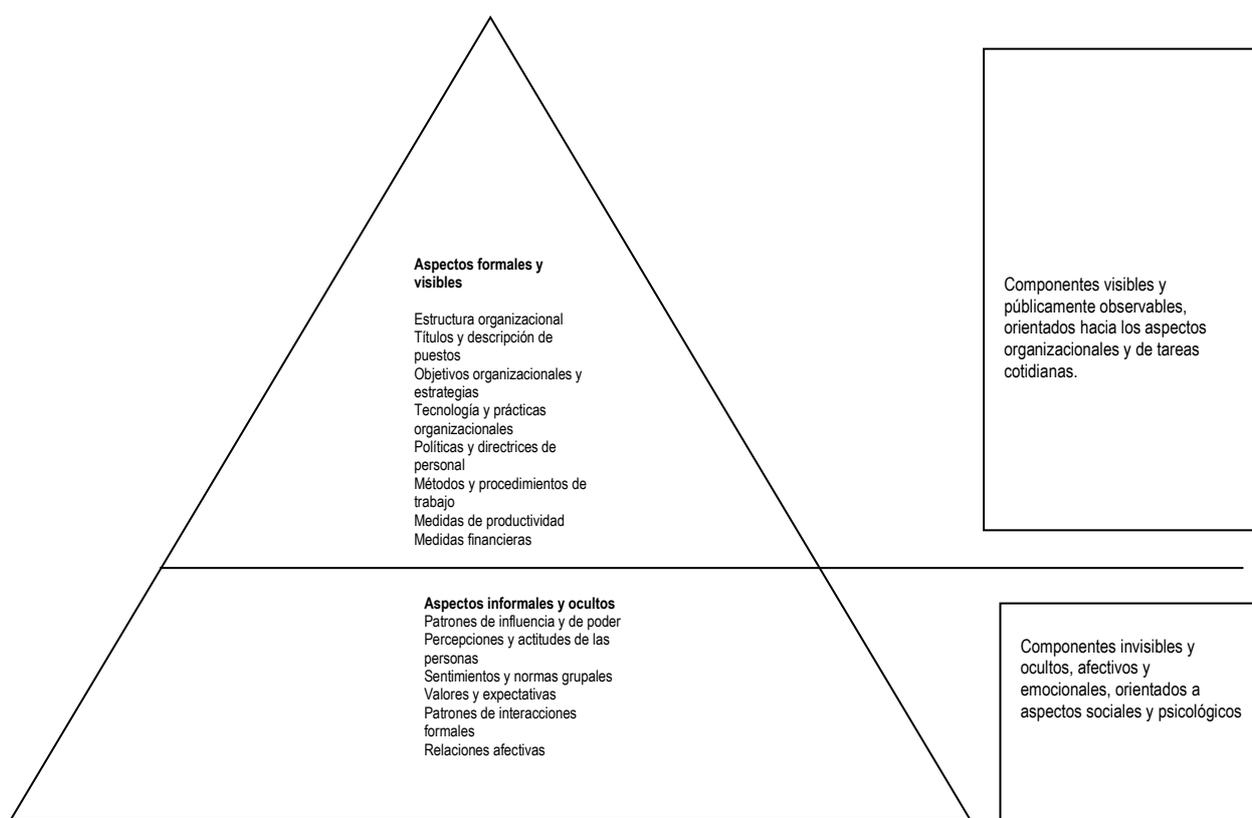
- a. Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes.
- b. Preservación de la cultura a través de la socialización.
- c. Evolución natural y diferenciación.

#### d.- Evolución guiada y cambio administrado

Como se puede apreciar los planteamientos de Schein enfatizan el rol que desempeñan las creencias y valores fundamentales, se enseñan a los nuevos miembros de la organización, mediante procesos de liderazgo y socialización, y se validan por los resultados que se consideren exitosos para la organización.

Se pasara a la Teoría de Chiavenato (2004) quien menciona que la cultura organizacional es parecida a un iceberg donde en la parte superior o sobre el nivel del agua se encuentran los aspectos visibles y superficiales observados en las organizaciones; se encuentran en esta parte la estructura física como edificios, los espacios, los muebles, la tecnología, métodos, políticas, etc. En la parte inferior se encuentran los aspectos invisibles y profundos, como aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura.

Mientras mayor profundidad exista habrá más arraigo, por lo tanto la dificultad para cambiar la cultura será mucho mayor; el estrato superior, compuesto por aspectos físicos, es mucho más sencillo de modificar. (Ver figura 1)



*Figura 1: Dinámica del éxito en las organizaciones por Chiavenato (2004).*

Se considera que el planteamiento de la teoría de Chiavenato, es la más acertada sobre la cultura organizacional, ya que sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta.

Por otro lado, se analizará la teoría de cultura organizacional de Robbins (1993) quien afirma que se transmite a los trabajadores de diversas formas, en las que encontramos los relatos de casos, los rituales, los símbolos, los materiales y lenguaje. La cultura organizacional cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del

sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

El planteamiento de teoría de cultura organizacional de Robbins nos dice que la cultura organizacional permite la cohesión de las conductas individuales y la unificación con la visión empresarial para lograr los objetivos organizacionales y que las funciones específicas son desempeñar un papel que defina límites, es decir, que señale diferencias entre una organización y otra; confiere a la empresa un sentido de identidad; facilitar la generación del compromiso con algo superior al interés personal de cada empleado; reforzar la estabilidad del sistema social.

#### 2.2.4.3. Definiciones de satisfacción laboral

Después de haber revisado las conceptualizaciones teóricas sobre la cultura organizacional es necesario que abordemos los conceptos relacionados a la satisfacción laboral.

En primer lugar se analizará algunas definiciones que plantearon especialistas sobre la satisfacción laboral:

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (p. 23).

Según Blum y Naylor (1982) la satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales (p. 45).

Para Loitegui (1990) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse (p. 83).

Así mismo Strauss y Sayles (1992) definen la satisfacción laboral, como los sentimientos que el trabajador tiene hacia su trabajo, es una herramienta muy importante que los empleadores deben conocer, ya que obedece a múltiples factores tanto del trabajador como del trabajo en sí mismo. Por lo tanto la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes ante factores tales como: incentivos económicos, condiciones de trabajo, relaciones de mando, estilos gerenciales, relaciones interpersonales y características individuales.

Mientras que Robbins (1996) define la satisfacción laboral, centrándose básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, como la actitud general de un individuo hacia su trabajo.

A su vez Márquez (2001) define que la satisfacción laboral, es una actitud del trabajador frente a su trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

De todas las definiciones expuestas se tomará el planteamiento de Robbins que define la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Ya que se acepta que quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general.

#### 2.2.4.4. Características de satisfacción laboral

A continuación se analiza las principales características que presenta la satisfacción laboral, que han sido abordados por diversos especialistas:

Para Gibson (1985) son muchas las características que se han asociado con la satisfacción laboral, hay cinco de ellas que tienen características cruciales.

Siguiendo las indicaciones del mismo autor, destacamos:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Robbins (1996) indica que las características más importantes que conducen a la satisfacción laboral son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación.

En esta manifestación se encuentran características importantes que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

#### 2.2.4.5 Teorías de satisfacción laboral

Se analizó las principales teorías sobre la satisfacción laboral que se consideran más resaltantes.

La teoría de satisfacción laboral de Herzberg et alia (1959) postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores.

		FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización exitosa del trabajo.</li> <li>• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.</li> <li>• Promociones en la empresa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo rutinario y aburrido, etc.</li> </ul>	INSATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status elevado.</li> <li>• Incremento del salario.</li> <li>• Seguridad en el trabajo, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas relaciones interpersonales.</li> <li>• Bajo salario.</li> <li>• Malas condiciones de trabajo, etc.</li> </ul>

Figura 2 : Factores motivadores e higiénicos por Herzberg (1959).

El planteamiento de la teoría de satisfacción laboral de Herzberg menciona que la satisfacción solo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el trabajador.

Por otro lado, otra teoría de satisfacción laboral es la que propone Locke (1984) manifiesta que está en función de los valores laborales más importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y sus necesidades. En este sentido, Locke argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores.

Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

Identificó nueve factores que intervienen en la satisfacción laboral, los cuales son:

1.- La satisfacción con el trabajo. 2.- La satisfacción con el salario. 3.- La satisfacción con las promociones. 4.- La satisfacción con el reconocimiento. 5.- La satisfacción con los beneficios. 6.- La satisfacción con las condiciones de trabajo. 7.- La satisfacción con la supervisión. 8.- La satisfacción con los compañeros. 9.- La satisfacción con la compañía y la dirección.

Locke distingue entre eventos o condiciones como fuentes de la satisfacción laboral los seis primeros factores y agentes de la satisfacción laboral los tres últimos factores.

Locke señala que es el resultado de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes en las necesidades de la persona. Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor-percepción y la importancia relativa del valor para el individuo.

A su vez Robbins (1998) en su teoría de satisfacción laboral considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo: los empleados tienen la tendencia a preferir trabajos que les ofrezcan oportunidad de usar sus habilidades y que favorezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En

condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentara placer y satisfacción.

- Sistema de recompensas justas: Los empleados requieren un sistema de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas.

Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. La clave del enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimentan satisfacción en sus trabajos.

- Condiciones favorables de trabajo: Los empleados se interesan en un ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, por ejemplo tener, demasiado calor o muy poca luz. Además la mayoría de empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.
- Colegas que brinden apoyo: Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. Por tanto tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. La satisfacción en el empleado se incrementa

cuando el jefe es comprensivo, amigable y ofrece halagos por buen desempeño, escucha la opinión de los empleados y muestra un interés personal por ellos.

Acompañado de la compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo.

Se acuerda tomar el planteamiento de la teoría de la satisfacción laboral de Robbins, ya que es importante para las organizaciones que un empleado tenga un alto nivel de satisfacción laboral demostrando satisfacción y lealtad hacia la institución; mientras que un empleado con insatisfacción tiene emociones desfavorables hacia su trabajo.

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

Las definiciones de cultura organizacional y satisfacción laboral que servirán de base y sustento para la investigación son los siguientes:

#### **1. Cultura organizacional**

Es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”(Chiavenato, 1989).

#### **2. Satisfacción laboral**

Es como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Robbins (1996).

#### **3. Universidad**

Real Academia Española (2012) define el término de universidad como el Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1. Generales**

Establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.

#### **3.2. Específicos**

3.2.1. Determinar el nivel cultura organizacional en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.

3.2.2. Determinar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat

3.2.3. Establecer la relación entre carisma marista y normas institucionales con las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat.

3.2.4. Establecer la relación entre identidad Institucional y las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat.

3.2.5. Establecer la relación entre niveles de comunicación y las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat.

## IV. HIPÓTESIS

### 4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.

### 4.2. Hipótesis específicas

- 4.2.1. Existe un nivel medio de cultura organizacional en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.
- 4.2.2. Existe un nivel medio de satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.
- 4.2.3. Existe una relación positiva y directa entre carisma marista / normas institucionales con las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.
- 4.2.4. Existe una relación significativa entre identidad institucional y las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.
- 4.2.5. Existe una relación positiva y directa entre los niveles de comunicación y las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores en la Universidad Marcelino Champagnat.

## V. METODOLOGÍA

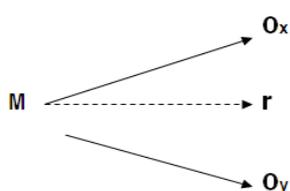
### 5.1 . Tipo de investigación

El presente estudio corresponde a una investigación cuantitativa, porque se basa en el uso de técnicas estadísticas para conocer aspectos de interés sobre la población que se estudia (Hueso y Cascant, 2012).

### 5.2. Diseño de investigación

Es de tipo no experimental transversal, pues no se manipularán las variables de estudio.

Así mismo, el diseño es correlacional no causal – bivariable, (Hernández, et al., 2014) dado que busca establecer la relación entre las variables de cultura organizacional y satisfacción laboral.



Donde :

M = muestra ( Población total)

O = observación de la variable

r = relación

### 5.3. Variables

Dado que se trata de una investigación no experimental, no existen variables independientes ni dependientes, sino que las variables de estudio son atributivas, porque no pueden ser manipuladas. (Kerlinger & Lee, 2005, Sierra 2005, Alarcon 1991) en el sentido experimental del término.

A continuación se señalará la operacionalización de las variables de estudio:

**Tabla 1**

*Operacionalización de las Variables cultura organizacional y satisfacción laboral*

Variable	Definición nominal	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Cultura organizacional	Es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”(Chiavenato, 1989).	Carisma	.874	8
		Marista y Normas Institucionales	.837	5
		Identidad Institucional Niveles de Comunicación	.887	8
Satisfacción Laboral	Es como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Robbins (1996).	El ambiente de trabajo	.862	5
		Tipo de relaciones interpersonales	.835	5
		Valoración del trabajo desarrollado	.922	9
		Bienestar laboral	.706	4
		Condiciones laborales	.826	6

## Cultura organizacional

Definida por los puntajes obtenidos en el Inventario de Cultura Organizacional RST, cuyas dimensiones son:

- Carisma Marista y Normas Institucionales, que lo conforman el espíritu de trabajo, sencillez, el amor a la Virgen María, el conocimiento de la vida de Marcelino Champagnat, las normas de la universidad, el respeto y los buenos modales.
- Identidad institucional, consideramos la visión y misión de la universidad, los objetivos estratégicos, las historia y la identidad con la universidad.
- Niveles de comunicación, conformado por las variables canales, formas y estrategias de comunicación.

## Satisfacción laboral

Definida por los puntajes obtenidos en la Escala de Satisfacción Laboral RST, cuyas dimensiones son:

- Ambiente de trabajo, que considera local, condiciones, equipos y materiales.
- Tipos de relaciones interpersonales, aquí las variables que consideramos son la relación con los compañeros de trabajo, la disposición al trabajo en grupo, las relaciones entre trabajadores y directivos; y calidad de comunicación.
- Valoración del trabajo desarrollado. En esta dimensión consideramos las variables desarrollo de capacidades, atención a sugerencias, pertenencia, oportunidades de desarrollo, motivación personal, reconocimiento de trabajo, y autonomía en la labor.

- Bienestar laboral, en esta dimensión consideramos el prestigio de la universidad, salario y estabilidad laboral.
- Condiciones laborales, para esta dimensión hemos considerado capacitación a trabajadores, condiciones de promoción, actividades recreativas, transporte adecuado, vestuario para el personal, campañas de salud física y psicológica.

#### Variables controladas

- Tiempo de la aplicación de la prueba para evitar la fatiga que no demande demasiados minutos en resolverlo.
- Ambiente donde se aplicó la prueba que fue un aula con condiciones apropiadas en temperatura y de luz.
- Las personas a las que se solicitó responder el cuestionario mostraron disponibilidad para resolverla.

#### **5.4. Población y muestra**

La población estuvo conformada por 124 personas, todas ellas laboran en la Universidad Marcelino Champagnat. El tipo de muestreo es no probabilístico porque es el objetivo de estudio y porque la investigación ameritó tomar toda la población.

En primer lugar se procedió a determinar la distribución de la población según género, en la tabla 2 se aprecia que los porcentajes están casi al 50% con una diferencia de 4% en ambos géneros.

**Tabla 2***Distribución de la población según género*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	67	54.0
Femenino	57	46.0
Total	124	100.0

En la tabla 3 se presenta la distribución de la población según la edad. Como se puede apreciar, el mayor porcentaje fue de 37.1% ubicándose el grupo comprendido entre los 46 a 55 años de edad, seguido del grupo comprendido entre los 36 a 45 años de edad, en tercer lugar el grupo comprendido entre 55 a 65 años, luego de 26 a 35 años y por último aquellos que tienen menos de 25 años con un 8.1%.

**Tabla 3***Distribución de la población según edad*

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	10	8.1
Entre 26 y 35 años	17	13.7
Entre 36 y 45 años	30	24.2
Entre 46 y 55 años	46	37.1
Entre 55 años y 65 años	21	16.9
Total	124	100.0

En la tabla 4 se presenta la distribución de la población según la variable nivel académico, Se aprecia en la población que el mayor porcentaje 31.5% lo obtienen los que poseen el grado de Magíster, seguido del grado de Licenciado, y en orden descendente los de carrera técnica, los que poseen grado de Doctor, secundaria completa, los con grado de Bachiller y por último los que tienen secundaria incompleta con un 5.6%.

**Tabla 4***Distribución de la población según nivel académico*

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	7	5.6
Licenciado	31	25.0
Maestro	39	31.5
Doctor	13	10.5
Secundaria incompleta	3	2.4
Secundaria completa	9	7.3
Carrera técnica	22	17.7
Total	124	100.0

La tabla 5 presenta la distribución de la población según estado civil, se aprecia que el mayor porcentaje de la población (53.2 %) son casados, seguido de los solteros, y con porcentajes menores de 7% los divorciados/separados, religiosos/sacerdotes, convivientes, viudos.

**Tabla 5***Distribución de la población según estado civil*

	Frecuencia	Porcentaje
Casado	66	53.2
Soltero	37	29.9
Religioso/sacerdote	6	4.8
Divorciado/separado	8	6.5
Viudo/a	2	1.6
Conviviente	5	4.0
Total	124	100.0

En la tabla 6 con respecto a la condición laboral se ha encontrado que un 50% es docente contratado, un 31.4% trabajan en condición de auxiliar administrativo, un 9.7% trabaja en la condición de principal administrativo y un 8.9% como asociado.

**Tabla 6***Distribución de la población según condición laboral*

	Frecuencia	Porcentaje
Docente contratado	62	50.0
Auxiliar administrativo	12	9.7
Principal administrativo	39	31.4
Asociado administrativo	11	8.9
Total	124	100.0

En cuanto al tiempo de vinculación con la Institución, en la tabla 7 se puede apreciar que el 35.5 % tiene menos de 5 años, el 27,4 % entre 5 y 10 años, el 16.1% entre 10 y 15 años y un 10.5 % entre 15 y 20 años, así como los de 20 años a más. Se puede decir, que la mayor parte se ubica entre 5 y 15 años de tiempo de vinculación.

**Tabla 7***Distribución de la población según tiempo de vinculación*

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 años	44	35.5
Entre 5 y 10 años	34	27.4
Entre 10 y 15 años	20	16.1
Entre 15 y 20 años	13	10.5
Más de 20 años	13	10.5
Total	124	100.0

La tabla 8 presenta la distribución de la población según los años de experiencia, se aprecia que el 36.3% tiene más de 20 años de experiencia, seguido del grupo que posee entre 15 y 20 años de experiencia (20.2%), continuando en forma descendente, menos de 5 años (18.5%),

entre 10 y 15 años (14.5%) y por último entre 5 y 10 años (10.5%). Se puede decir que el 50% posee de 15 a más años de experiencia.

**Tabla 8**

*Distribución de la población según años de experiencia*

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 años	23	18.5
Entre 5 y 10 años	13	10.5
Entre 10 y 15 años	18	14.5
Entre 15 y 20 años	25	20.2
Más de 20 años	45	36.3
Total	124	100.0

En la tabla 9 se presenta el tipo de personal, de acuerdo a la tabla el 57.3% se desempeña como docente y el 42.7% como administrativo.

**Tabla 9**

*Tipo de personal*

	Frecuencia	Porcentaje
Docente	71	57.3
Administrativo	53	42.7
Total	124	100.0

## **Muestra**

Se tomó a toda la población, por lo que no hubo muestra. Se consideró a hombres y mujeres adultos de diferentes niveles socio – económicos y de formación profesional.

Dadas las características de la población objetivo, se creyó conveniente, trabajar con la población en su conjunto.

- Los criterios de inclusión: se trabajaron en función a las características que se presenten en la población, para lo cual consideraremos las siguientes:
  - Rango de edad: 35 años a 70 años.
  - Grado de formación: Nivel académico en el que consideramos bachiller, licenciado, magister, doctor, secundaria incompleta, secundaria completa y carrera técnica.
  - Condición laboral: Docentes y administrativos.
- Los criterios de exclusión: se trabajaron en función a las características que se presenten en la población, para lo cual consideraremos las siguientes:
  - Que comentan errores al marcar los instrumentos de medición (doble marca o no respondan).
  - Que no deseen participar voluntariamente.

## **5.5. Instrumentos**

### **5.5.1. Descripción de los instrumentos**

#### **1. Inventario de cultura organizacional (RST)**

Se elaboró el Inventario de Cultura Organizacional tomando como base la teoría de Chiavenato y el Ideario de la Universidad Marcelino Champagnat. Se construyó el Inventario de Cultura Organizacional RST con el objetivo general de evaluar la cultura organizacional de la Universidad Marcelino Champagnat, teniendo como objetivos específicos identificar la espiritualidad y carisma marista, reconocer las normas y principios éticos, reconocer la

identidad de los trabajadores con la universidad e identificar los niveles de comunicación, para lo cual se definen tres dimensiones las que se colocaron directamente en el instrumento, estas son:

a. Carisma marista y Normas Institucionales

Se entiende como Carisma Marista es el don dado por Dios a la Iglesia para la santificación y es tomado por un grupo específico de personas que se vinculan en una congregación o Instituto religioso.

Las normas institucionales: “la observancia general de dichas convenciones es una condición necesaria para el orden del mundo en que vivimos”. Por eso creemos que mantener el orden en la institución es también un pilar importante en nuestra cultura organizacional.

Está compuesta por 8 ítems.

b. Identidad institucional

La identificación con la organización y sus objetivos es la variable clave que brinda las bases para un aumento del rendimiento tanto en las tareas pautadas como en un amplio abanico de conductas deseables.

Está compuesta por 5 ítems.

c. Niveles de comunicación

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados, dicho vínculo posee dos componentes: el político que son medios de una estrategia global en la que influyen y el

sociocultural que son los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación.

Está compuesta por 8 ítems.

Se podrá apreciar en el apéndice A un ejemplar sobre el Inventario de Cultura Organizacional RST, el mismo que fue sometido a los respectivos análisis de validez y confiabilidad.

Para verificar la validez de contenido, se aplicó el método de criterio de 8 jueces quienes hicieron una revisión detallada del contenido por ítems, con el objetivo de determinar si el lenguaje utilizado es apropiado y responde a cada dimensión del inventario de la Cultura Organizacional RST.

Se seleccionó un grupo de 8 expertos en el tema materia de investigación, a quienes se les entregó una ficha de valoración solicitándoles la aprobación o desaprobación de los ítems. Para la determinación de la validez se utilizó el Coeficiente V. de Aiken, obteniéndose que en la Dimensión 1 Espiritualidad y Carisma Marista presenta V. de 1.00. En la Dimensión 2 Normas y Principios Éticos presenta V. de 1.00. En la dimensión 3 Identidad Institucional se obtuvo de sus 5 ítems 3 ítems presentan una V. de 1.00, mientras los otros 2 ítems alcanzaron una V. de .88, y en la dimensión 4 Niveles de comunicación presenta una V. de 1.00.

Los métodos de la validez de contenido que se presentan en la tabla 10.

**Tabla 10***Validez de contenido por criterio de jueces del Inventario de Cultura Organizacional*

Dimensión	Ítemes	Acuerdos	Desacuerdos	v. aiken (v)
1	a	8	0	1.00
	b	8	0	1.00
	c	8	0	1.00
	d	8	0	1.00
2	a	8	0	1.00
	b	8	0	1.00
	c	8	0	1.00
	d	8	0	1.00
3	a	7	1	0.88
	b	8	0	1.00
	c	8	0	1.00
	d	7	1	0.88
	e	8	0	1.00
4	a	8	0	1.00
	b	8	0	1.00
	c	8	0	1.00
	d	8	0	1.00
	e	8	0	1.00
	f	8	0	1.00
	g	8	0	1.00
	h	8	0	1.00

Para la validación del instrumento de Cultura Organizacional se utilizaron normas para la calificación de Cultura Organizacional, en la tabla 11 presenta los percentiles del Inventario cultura organizacional según lo siguientes categorías: En la categoría bajo los sujetos del tercio inferior (percentiles 1 al 25), en la categoría medio, se encuentran los casos ubicados en el tercio central (percentiles de 26 al 74) y en la categoría alto se registran los casos del tercio superior ( percentiles 75 al 99). Asimismo la media de la variable cultura organizacional fue de 72,89 (DS=8) que ubica la muestra en un percentil 40.

Para establecer el menor o mayor grado de cultura Organizacional se consideró en cada categoría lo siguiente: “bajo”, considera aquellos trabajadores que perciben una baja cultura Organizacional en la UMCH; “Medio”, considera a los trabajadores que perciben una regular cultura organizacional en la UMCH y “Alto”, considera a los trabajadores que perciben una buena cultura organizacional en la UMCH.

**Tabla 11**

*Percentiles para la calificación del Inventario de la Cultura Organizacional*

Percentiles	Cultura Organizacional
5	57.25
10	62.00
15	63.75
20	65.00
<b>25</b>	67.00
30	69.00
35	70.00
40	71.00
45	73.00
<b>50</b>	75.00
55	76.00
60	77.00
65	77.00
70	78.00
<b>75</b>	79.00
80	80.00
85	81.25
90	83.00
95	84.00

Se realizó el análisis factorial, la prueba de KMO dio un valor de .896, la prueba de esfericidad de Bartlett dio un valor alto y el nivel de significatividad fue de .000 es decir, que hay ítems que están altamente correlacionados. Finalmente se determinó que el análisis factorial es una técnica apropiada para el análisis de los datos.

Se procedió a la extracción de componentes principales, a partir de autovalorar igual o mayor a 1, para identificar el número y composición de los factores comunes necesarios que explican la varianza común del conjunto de ítems analizado. Se identificaron 3 componentes, el primer componente explica el 44.28 % de la varianza, el segundo componente el 10.27 % y el tercer componente el 7.33 %, obteniendo un porcentaje acumulado de 61.88 % de la varianza explicado.

Con el fin de facilitar la interpretación del significado de los factores seleccionados se aplicó el método de rotación Varimax, la matriz de componentes rotado converge en 5 interacciones, se confirmaron dos dimensiones completas de los que fueron propuestos teóricamente que son: Identidad Institucional y Niveles de Comunicación. Las dimensiones Espiritualidad y Carisma con Normas y Principios se han fusionado en una sola dimensión la cual se denominará Carisma Marista y Normas Institucionales.

### **Tabla 12.**

*Matriz de componente rotado del Inventario de Cultura Organizacional*

Items	Componente		
	1	2	3
El amor a la Virgen María se transmite en la vivencia cotidiana de la Universidad.		0.757	
Las normas de la Universidad están de acuerdo a la vivencia del carisma marista.		0.718	
La vida de Marcelino Champagnat es conocida por el personal de la Universidad.		0.683	
En la Universidad existen valores institucionales aceptados y compartidos por todos los trabajadores.		0.681	
La sencillez en el trato es un valor presente en las relaciones interpersonales del personal de la Universidad.		0.630	
Las normas de la Universidad promueven el buen clima laboral.		0.607	
Espíritu de trabajo es una característica constante en el personal de la Universidad.		0.578	

El respeto y los buenos modales constituyen el eje de las relaciones entre los trabajadores de la Universidad.	0.499
Conozco la visión de la Universidad y la comparto.	0.848
Conozco la misión de la Universidad y trabajo por ella.	0.823
Conozco la historia de la Universidad y sus logros más importantes.	0.775
Conozco los objetivos estratégicos que están de acuerdo con la misión y visión de la Universidad.	0.758
Me siento plenamente identificado con la Universidad.	0.666
Las sugerencias son escuchadas y atendidas	0.814
Es fácil la comunicación con los jefes.	0.796
En la Universidad los directivos tratan de mantener un buen sistema de comunicación entre el personal.	0.766
La comunicación en la Universidad permite compartir ideas, experiencias, consejos.	0.746
En la Universidad acostumbramos decir las cosas de forma clara y directa.	0.684
Existen canales de comunicación ágiles y fluidos que garantizan el éxito de nuestro trabajo.	0.670
Es fácil la comunicación entre los trabajadores.	0.669
La comunicación del personal de la Universidad y los usuarios es eficiente.	0.603

Para el análisis de la confiabilidad del Inventario de Cultura Organizacional se trabajaron las siguientes tablas como se puede apreciar en la tabla 13, el valor más alto lo obtiene la dimensión Niveles de Comunicación con un alfa de .877, seguido de la dimensión Carisma Marista y Normas Institucionales con un alfa de .874, y luego de la dimensión Identidad Institucional con .837, los valores alcanzados evidencian una buena consistencia interna.

### Tabla 13

*Confiabilidad de consistencia interna de Inventario de Cultura Organizacional*

Dimensiones	N° de ítems	Alfa de Cronbach
Carisma Marista y Normas Institucionales	8	.874
Identidad Institucional	5	.837
Niveles de Comunicación	8	.877

## 2. Escala de satisfacción laboral (RST)

La construcción de la Escala de Satisfacción Laboral se tomó algunas dimensiones presentadas por Robbins (2001) en su libro Administración de Recursos Humanos. Tiene por objetivo general evaluar la satisfacción laboral de la universidad, consideramos los siguientes objetivos específicos; reconocer la valoración del ambiente de trabajo, identificar los tipos de relaciones interpersonales, reconocer la valoración del trabajo desarrollado, reconocer los niveles de desempeño profesional y reconocer las condiciones laborales, para lo cual hemos definidos cinco factores, que son:

### a. Ambiente de trabajo.

Es el conjunto de condiciones que rodea a la persona y que directa o indirectamente influyen en su salud y su vida laboral.

Está compuesta por 5 ítems.

### b. Tipo de relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales constituyen, un aspecto básico en las vidas de los trabajadores, funcionando no solo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo.

Está compuesta por 5 ítems.

### c. Valoración del trabajo.

En el transcurso de la rutina laboral acontecen numerosos momentos profesionales, donde se viven momentos de aciertos profesionales y errores en las tareas. Si bien normalmente existe una normativa interna tendiente a contemplar o saber qué hacer frente a errores profesionales; es también de gran importancia a hacer y reconocer la actividad profesional

cuando se producen a ciertos o muestras de valor agregado.

Está compuesta por 9 ítems.

d. Bienestar laboral

El Bienestar laboral posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Está compuesta por 4 ítems.

e. Condiciones laborales.

Son aquellas que existen objetivamente en los puestos y áreas de trabajo pero son percibidas por los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan. Es por esto que al estudiar la satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo debe valorarse la percepción que estos tienen sobre las mismas.

Está compuesta por 6 ítems.

En el Apendice B se podrá apreciar un ejemplar de la Escala de Satisfacción Laboral RST, fue sometido a los respectivos análisis de validez y confiabilidad.

Para verificar la validez de contenido, se aplicó el método de criterio de jueces, que hicieron revisión detallada del contenido por ítems, con el objetivo de determinar si el lenguaje utilizado es apropiado y responde a cada dimensión de la Escala de Satisfacción Laboral RST.

Se seleccionó un grupo de 8 expertos en el tema materia de investigación, a quienes se les entregó una ficha de valoración solicitándoles la aprobación o desaprobación de los ítems. Para la determinación de la validez se utilizó el Coeficiente V. de Aiken, obteniéndose en la dimensión 1 El Ambiente de Trabajo se obtuvo que de los 4 ítems que conforman, 3 de ellos presentan una V. de 1.00 y 1 alcanzó una V. de .88. En la dimensión de Tipos de Relaciones Interpersonales presentan una V. de 1.00. En la dimensión de Valoración del Trabajo Desarrollado se obtuvo que de los 7 ítems que conforman 5 de ellos presentan una V. de 1.00 mientras los otros 2 ítems alcanzaron una V. de .88. En la dimensión Niveles de Desempeño Profesional todos los ítems presentan una V. de 1.00. De la misma manera, en la dimensión de Condiciones Laborales se obtuvo que de los 11 ítems que conforman 9 de ellos presentan una V. de 1.00 mientras que los 2 restantes alcanzaron una V. de .88, determinando de esta manera la validez de los ítems. Los métodos de la validez de contenido se presenta en la tabla 14.

**Tabla 14***Validez de contenido por criterio de jueces de la Escala de Satisfacción Laboral*

Dimensión	Ítemes	Acuerdos	Desacuerdos	V. Aiken (V)
1	a	8	0	1.00
	b	8	0	1.00
	c	7	1	0.88
	d	8	0	1.00
2	a	8	0	1.00
	b	8	0	1.00
	c	8	0	1.00
	d	8	0	1.00
3	a	7	1	0.88
	b	8	0	1.00
	c	8	0	1.00
	d	7	1	0.88
	e	8	0	1.00
	f	8	0	1.00
	g	8	0	1.00
4	a	8	0	1.00
	b	8	0	1.00
	c	8	0	1.00
5	a	8	0	1.00
	b	8	0	1.00
	c	8	0	1.00
	d	7	1	0.88
	e	7	1	0.88
	f	8	0	1.00
	g	8	0	1.00
	h	8	0	1.00
	i	8	0	1.00
	j	8	0	1.00
	k	8	0	1.00

Se utilizaron Normas para la calificación de Satisfacción Laboral como se muestra en la tabla 15 se presentan los percentiles para la variable de la escala Satisfacción Laboral según las siguientes categorías: En la categoría bajo se encuentran los resultados de los sujetos que ocupan el tercio inferior ( percentiles 1 a 25). En la categoría media se encuentran los casos

que ocupan el tercio central ( percentiles 26 a 74), en la categoría alto se ubican los sujetos del tercio superior ( percentiles 75 al 99).

Asimismo, la media de la variable satisfacción laboral fue de 99,69 (DS=11), que se ubica en un percentil 45.

Para establecer el menor o mayor grado de satisfacción laboral se consideró en cada categoría lo siguiente: “bajo”, considera aquellos trabajadores que no sienten satisfechos en lo laboral en la UMCH; “Medio”, considera a los trabajadores que perciben una regular satisfacción laboral en la UMCH; “Alto”, considera a los trabajadores que se sienten satisfechos en lo laboral en la UMCH.

### **Tabla 15**

*Percentiles para la calificación de la Escala de la Satisfacción Laboral*

Percentiles	Satisfacción Laboral
5	79.25
10	86.00
15	87.00
20	88.00
<b>25</b>	91.00
30	93.00
35	95.00
40	97.00
45	99.00
50	100.50
55	103.75
60	106.00
65	107.00
70	108.00
<b>75</b>	109.00
80	111.00
85	112.00
90	113.50
<b>95</b>	116.00

Se realizó el análisis factorial de la Escala de Satisfacción Laboral obtenido para esta investigación en el modelo de análisis factorial: en la prueba de KMO se obtuvo un valor de .906. En la prueba de esfericidad de Bartlett el valor es alto lo que indica que hay relaciones significativas entre las variables y el nivel de significatividad es .000 es decir, que hay ítems que están altamente correlacionados. Demostrando que el análisis factorial es un procedimiento adecuado, siendo una técnica apropiada para el análisis de los datos.

La extracción de componentes principales, para identificar el número y composición de los factores comunes necesarios que explican la varianza común del conjunto de ítems analizado. Se identificaron 6 componentes, el primer componente explica el 43.39 % de la varianza, el segundo componente el 5.78 %, el tercer componente el 5.28 %, el cuarto componente el 4.74 %, el quinto componente el 3.95% y el sexto componente el 3.60% obteniendo un porcentaje acumulado de 66.74 % de la varianza explicado.

La interpretación del significado de los factores seleccionados se aplicó el método de rotación Varimax, la matriz de componentes rotado converge en 8 interacciones, como resultado se han separado en 6 dimensiones de la siguiente manera: Ambiente de trabajo confirma los 4 ítems de origen y se le agrega el ítem K de la dimensión Condiciones laborales; Tipos de Relaciones Interpersonales confirma los 3 ítems de origen y se le agrega el ítem g de la dimensión Valoración del trabajo desarrollado; el ítem a “relaciones con mis compañeros de trabajo es buena” se separa de todas las dimensiones creándose una dimensión con un solo ítem, si bien es cierto sale un componente nuevo, por razones de guardar

consistencia y por considerarlo importante se mantendrá dentro de la dimensión Tipos de Relaciones Interpersonales , haciendo un total de 4 ítems;

Valoración del Trabajo desarrollado confirma 6 ítems de los 7 originales y fusiona 3 ítems de la dimensión Niveles de Desempeño Profesional, haciendo un total de 9 ítems; se crea una nueva dimensión compuesta por 4 ítems la cual se denominará Bienestar Laboral; Condiciones Laborales confirma 6 de los 11 ítems originales. Como resultado del análisis se ha considerado 5 dimensiones.

**Tabla 16**

*Matriz de componente rotado de la Escala de Satisfacción Laboral*

Ítem	Componente				
	1	2	3	4	5
Los ambientes de la Universidad facilitan mi desenvolvimiento laboral.		0.784			
Las condiciones ambientales de la Universidad (iluminación, decoración, sonido, ventilación...) son las adecuadas.		0.779			
La Universidad me ofrece condiciones de trabajo seguras.		0.745			
Los equipos y materiales de trabajo que me brinda la Universidad son adecuados.		0.536			
La Universidad cuenta con mobiliario y equipos técnicos que favorecen mi trabajo.		0.519			
La comunicación en la Universidad en general es buena.			0.719		
La relación que se da entre directivos y trabajadores es transparente.			0.709		
Lo más importante de la institución son las personas.			0.577		
Existe disposición para realizar trabajos en grupo.			0.568		
La relación con mis compañeros de trabajo es buena.			0.347		
La Universidad me permite desarrollar con autonomía mi labor.	0.732				
En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.	0.685				
Mis sugerencias son atendidas y valoradas.	0.65				
El trabajo bien hecho es reconocido y valorado.	0.649				
La Universidad me brinda las posibilidades de desarrollar mis capacidades.	0.628				
Las tareas que realizo son reconocidas por mis superiores.	0.61				

La Universidad me proporciona la oportunidad para desarrollarme laboralmente.	0.538	
Estoy motivado para realizar mi trabajo.	0.474	
Me siento parte de un equipo de trabajo.	0.404	
Tengo estabilidad laboral en el cargo en que me desempeño.		0.677
Son favorables los horarios de trabajo.		0.653
Estoy satisfecho con mi salario.		0.596
El nombre y prestigio de la Universidad en la que laboro son gratificantes para mí.		0.588
Se ofrece un transporte adecuado para el personal y alumnos de la Universidad.		0.734
Se promueven campañas de salud física y psicológica.		0.675
Se ofrecen vestuarios ordenados y limpios para el personal.		0.591
La Universidad ofrece condiciones de promoción.		0.565
La Universidad promueve actividades recreativas para su personal.		0.543
La Universidad me brinda facilidades para capacitarme.		0.518

Para el análisis de confiabilidad de la escala de Satisfacción Laboral se realizó los mismos procedimientos que en el análisis anterior. La tabla 17 muestra la dimensión Valoración del Trabajo desarrollado con un alfa de .922 como la más alta, el rango en las demás dimensiones es de .706 a .862 lo que indica una alta consistencia interna.

**Tabla 17**

*Confiabilidad de consistencia interna de la escala de la Satisfacción Laboral*

Dimensiones	Nº de ítems	Alfa de Cronbach
El Ambiente de Trabajo	5	.862
Tipo de Relaciones Interpersonales	5	.835
Valoración del Trabajo Desarrollado	9	.922
Bienestar Laboral	4	.706
Condiciones Laborales	6	.826

## 5.6 . Procedimiento

- Coordinaciones previas

Se llevó a cabo las coordinaciones respectivas con una institución de valores y cultura similar a la Universidad Marcelino Champagnat para la aplicación del estudio piloto, así como de la población seleccionada, explicándoles a las autoridades los objetivos de la investigación, a quienes se solicitó su aprobación para el desarrollo de la misma.

- Estudio piloto

Se aplicó con la finalidad de probar la inteligibilidad de los instrumentos, detectar ítems ambiguos o de difícil comprensión, determinar el tiempo promedio de aplicación y elevar la calidad de los instrumentos.

La muestra del estudio piloto estuvo conformada por 18 participantes que compartieron las mismas características que la población de estudio.

Se procedió a aplicar la Escala de Satisfacción Laboral RST y el Inventario de cultura organizacional RST, con sus respectivos sondeos de opinión.

- Presentación

Los autores de la presente investigación se presentaron tanto a la muestra del estudio piloto como a la población, identificándose, así como dando todas las explicaciones necesarias para aplicar el consentimiento informado.

- Consentimiento informado

Se entregó a los participantes el formato del consentimiento informado que contenía los objetivos de la investigación, asimismo se les señaló el respeto a la norma ética del anonimato y la confidencialidad de la respuesta brindando los datos de los

investigadores para que puedan hacer las consultas que estimen pertinentes. Se aplicó un ejemplar de Consentimiento Informado.

- Instrucciones y aplicación

Antes de aplicar las pruebas se pidió a los participantes firmar una ficha de consentimiento informado donde ellos aceptan voluntariamente participar en la investigación además, se dio las instrucciones de que solo marcasen una respuesta por ítems y se les indico que los datos se iban a guardar en reserva puesto que el cuestionario es confidencial y anónimo, quedando sus nombres en la ficha de consentimiento.

Se aplicó el Inventario de Cultura Organizacional RST y la Escala de la Satisfacción Laboral a los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat tanto a los docentes y administrativos.

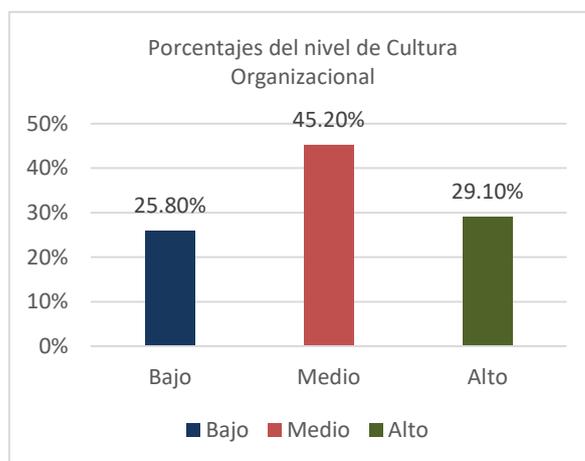
Se procesó los datos mediante el programa SPSS y se hallaron las medias descriptivas y de variabilidad (media, desviación estándar), luego se determinó si los datos se aproximan a una distribución normal, para ello se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, de esta manera se seleccionó los estadísticos paramétricos y no paramétricos. Se realizó la correlación a través del Coeficiente Rho de Spearman para determinar la relación entre las dos variables de estudio y sus dimensiones.

Además también se aplicó los análisis complementarios con el fin de realizar las comparaciones de las variables de estudio con las variables sociodemográficas (género, tipo de personal, nivel académico y condición laboral).

Para comprobar si hay diferencias significativas se aplicó la U de Mann Whitney para dos muestras (género, tipo personal) y Kruskal Wallis para varias muestras (nivel académico, condición laboral).

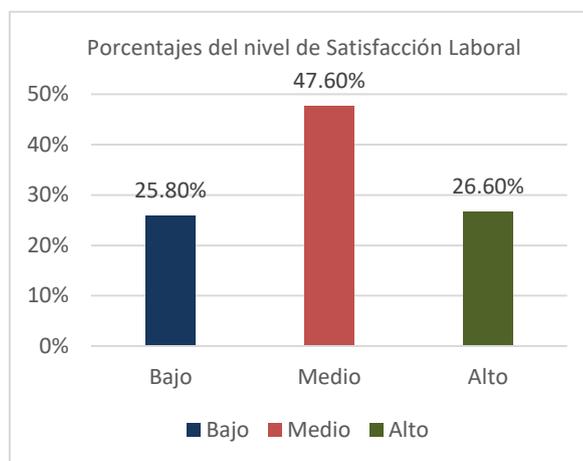
## VI. RESULTADOS

El gráfico 1, muestra los porcentajes de las categorías: bajo, medio, alto, evidenciando un 29.1 % que considera que existe una alta cultura organizacional en la Universidad Champagnat, un 45.2% que considera que la cultura organizacional es media. En tanto que el 25.8% considera baja cultura organizacional.



**Gráfico 1** *Porcentajes del nivel de Cultura Organizacional*

El gráfico 2, muestra los porcentajes acumulados en las categorías bajo, medio y alto. Presenta un 26.7% de satisfacción laboral alta, un 47.6% de satisfacción laboral media y un 25.8% de satisfacción laboral es bajo no se encuentra satisfecho.



**Gráfico 2** *Porcentajes del nivel de Satisfacción Laboral*

Para determinar si los datos presentan una distribución normal se utilizó la prueba de Kolmogorov- Smirnov. Como se observa en la tabla 18, ninguna de las dos variables presentan distribución normal, puesto que las probabilidades de significancia son menores de .05. Por lo tanto, la correlación se analizará a través del Coeficiente Rho de Spearman.

**Tabla 18**

*Evaluación de la normalidad de las variables cultura organizacional y satisfacción laboral*

	Z de Kolmogorov-Smirnov	P
CULTURA ORGANIZACIONAL	.255***	.000
SATISFACCIÓN LABORAL	.271***	.000
Carisma Marista y Normas Institucionales	.150***	.000
Identidad Institucional	.220***	.000
Niveles de Comunicación	.110***	.000
El Ambiente de trabajo	.213***	.000
Tipo de Relaciones Interpersonales	.216***	.000
Valoración del Trabajo desarrollado	.165***	.000
Bienestar Laboral	.146***	.000
Condiciones Laborales	.130***	.000

\*\*\* Altamente significativa ( $p < .001$ )

En la tabla 19 se muestra la relación entre carisma marista - normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral. A partir de un coeficiente de correlación no paramétrico (Rho de Spearman) igual a .532 para ambiente de trabajo,  $r = .620$  para tipo de relaciones interpersonales,  $r = .613$  para valoración del trabajo desarrollado,  $r = .358$  para bienestar laboral y  $r = .448$  para condiciones laborales, siendo para todos los casos el nivel de significancia  $p < .001$ , se puede afirmar que existe una relación positiva y directa entre carisma marista-normas institucionales y satisfacción laboral, a mayor carisma marista-normas institucionales existe mejor percepción del ambiente de trabajo, mejor tipo de relaciones interpersonales, existe una mejor valoración del trabajo desarrollado, bienestar

laboral y condiciones laborales. Además esta relación es altamente significativa, por tanto se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 19**

*Relación entre carisma marista – normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral*

		El Ambiente de Trabajo	Tipo de Relaciones Interpersonales	Valoración del Trabajo desarrollado	Bienestar Laboral	Condiciones Laborales
Carisma Marista y Normas Institucionales	Rho	.532**	.620**	.613**	.358**	.448**
	P	.000	.000	.000	.000	.000

\*\* correlación significativa ( $p < .001$ )

En la tabla 20, se muestra la correlación entre la dimensión identidad institucional y las dimensiones de Satisfacción laboral. Con un coeficiente de correlación no paramétrica (Rho de Spearman) de .507 para ambiente de trabajo,  $r = .466$  para tipo de relaciones interpersonales,  $r = .514$  para valoración del trabajo desarrollado,  $r = .295$  para bienestar laboral y  $r = .346$  para condiciones laborales, siendo en todos los casos el nivel de significancia  $p < .001$ , se puede afirmar que existe una relación positiva directa es decir, a mayor Identidad Institucionales existe mayor Satisfacción laboral. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 20**

*Relación entre identidad institucional y las dimensiones de satisfacción laboral*

		El Ambiente de Trabajo	Tipo de Relaciones Interpersonales	Valoración del Trabajo desarrollado	Bienestar Laboral	Condiciones Laborales
Identidad Institucional	Rho	.507**	.466**	.514**	.295**	.346**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.001	.000

\*\* correlación significativa ( $p < .001$ )

En la tabla 21, se muestra la correlación entre la dimensión niveles de comunicación y las dimensiones de satisfacción laboral. Con un coeficiente de correlación no paramétrica de  $r = .537$  para ambiente de trabajo,  $r = .711$  para tipo de relaciones interpersonales,  $r = .660$  para valoración del trabajo desarrollado,  $r = .360$  para bienestar laboral y  $r = .505$  para condiciones laborales, todos con un nivel de significancia de  $p = .000$ . Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación positiva directa es decir, a mayor niveles de comunicación existe mayor satisfacción laboral. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 21**

*Relación entre niveles de comunicación y las dimensiones de satisfacción Laboral*

		El Ambiente de Trabajo	Tipo de Relaciones Interpersonales	Valoración del Trabajo desarrollado	Bienestar Laboral	Condiciones Laborales
Niveles de Comunicación	Rho	.537**	.711**	.660**	.360**	.505**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000

\*\* correlación significativa ( $p < .001$ )

La tabla 22 muestra la correlación de cultura organizacional y satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación no paramétrica de  $r = .672$  y un nivel de significancia de  $p = .000$  para ambos. Se puede afirmar que existe una correlación positiva directa es decir, existe una relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 22**

*Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral*

	SATISFACCIÓN LABORAL	
	Rho	P
CULTURA ORGANIZACIONAL	.672***	.000

\*\*\* correlación significativa ( $p < .001$ )

### **Análisis complementarios**

A continuación se realizaron comparaciones de las variables de estudio según las variables demográficas: género, tipo de personal, nivel de formación y condición laboral con el fin de determinar si existen diferencias significativas. Previo a este paso se analizó la distribución normal de los datos en la muestra de estudio de las variables a comparar, para ello se utilizó la prueba de Kolmogorov- Smirnov. Como se observa en la tabla 23, ninguna de las variables presentan distribución normal, puesto que las probabilidades de significancia son menores de .05. Por lo tanto, la comparación se analizará a través de pruebas no paramétricas.

**Tabla 23**

*Evaluación de la normalidad de las variables cultura organizacional, satisfacción laboral, género, nivel de formación y condición laboral.*

	Z de Kolmogorov-Smirnov	P
Cultura organizacional	.135***	.000
Satisfacción laboral	.131***	.000
Género	.361***	.000
Tipo de personal	.378***	.000
Nivel académico	.267***	.000
Condición laboral	.321***	.000

\*\*\* Altamente significativa ( $p < .001$ )

El gráfico 3, muestra una media mayor en los varones con respecto a las mujeres en las dos variables de estudio.



**Gráfico 3** Media del género con relación a cultura organizacional y satisfacción laboral

La tabla 24 muestra los resultados de la prueba U de Mann Whitney, se concluye que no existen diferencias significativas en todas las variables de estudio según género.

**Tabla 24**

*Comparación del género con relación a la cultura organizacional y grado de satisfacción laboral*

	Índice Global de Cultura Organizacional	Índice Global de Satisfacción Laboral
U de Mann-Whitney	1575.000	1703.500
Z	-1.679	-1.034
Sig. asintótica (bilateral)	.093	.301

a. Variable de agrupación : Sexo

En el gráfico 4, se observa las medias de tipo de personal con respecto a las variables de estudio, se obtiene la media mayor en el grupo de docentes con respecto al grupo de administrativos, tanto para cultura organizacional como para satisfacción laboral, ambos grupos se ubican en un nivel medio.



**Gráfico 4** Media de tipo de personal con cultura organizacional y satisfacción laboral

La tabla 25, muestra los resultados de la prueba U de Mann Whitney, se concluye que existen diferencias significativas en tipo de personal con un nivel de significancia  $p < .05$ , lo que significa que existe una mejor percepción en la cultura organizacional y satisfacción laboral por parte de los docentes con respecto al personal administrativo.

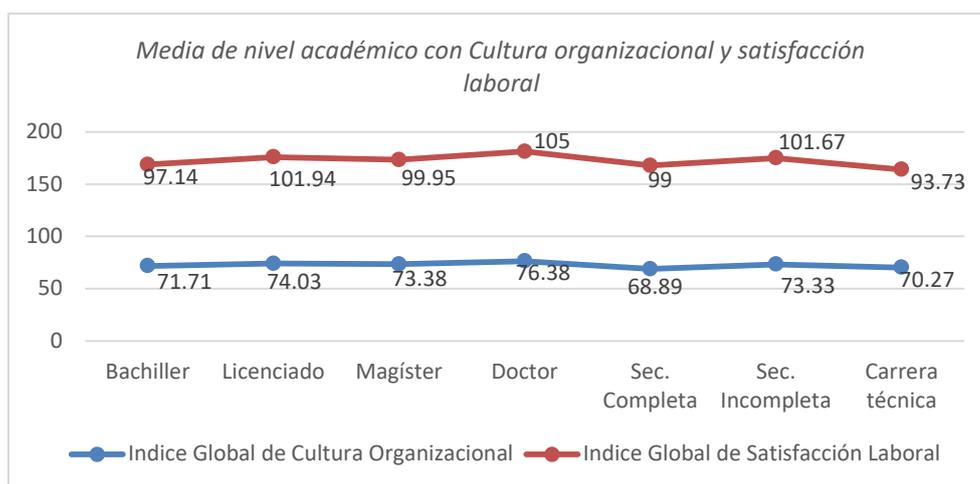
**Tabla 25**

*Comparación de tipo de personal con relación a la cultura organizacional y grado de satisfacción laboral*

	Índice Global de Cultura Organizacional	Índice Global de Satisfacción Laboral
U de Mann-Whitney	1220,000	1341,500
Z	-3,345	-2,730
Sig. asintótica (bilateral)	,001**	,006**

a. Variable de agrupación : tipo de personal

A continuación, la gráfica 5 muestra las medias obtenidas de nivel académico con relación a las variables de estudio. Los empleados con nivel académico de doctor tienen mayor media, seguido de Licenciado, con puntajes cercanos se encuentran los de secundaria incompleta y magíster, ubicándose todos los grupos en un nivel medio.



**Gráfico 5** *Media de nivel académico con Cultura organizacional y satisfacción laboral*

La tabla 26 muestra los resultados de la prueba de Kruskal Wallis, se concluye que no existen diferencias significativas en el nivel académico ( $p > .05$ ), por lo que significa que en cuanto al nivel académico la percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral se igualan.

**Tabla 26**

*Comparación de nivel académico con relación a la cultura organizacional y grado de satisfacción laboral*

	Índice global de cultura Organizacional	Índice global de satisfacción laboral
Chi-cuadrado	8.277	9.337
Gl	6	6
Sig. Asintótica	.219	.155

- Prueba de Kruskal Wallis
- Variable de agrupación : nivel académico

En el gráfico 6 se observa las medias de condición laboral con respecto a las variables de estudio, se obtiene la media mayor en el grupo de personal en condición de principal y auxiliar, tanto para cultura organizacional como para satisfacción laboral, ambos grupos se ubican en un nivel alto. Los demás grupos mantienen un puntaje similar y se ubican dentro del nivel medio.



**Gráfico 6** *Media de Condición Laboral con Cultura organizacional y satisfacción laboral*

La tabla 27, muestra los resultados de la prueba de Kruskal Wallis encontrando diferencias significativas en la condición laboral con un nivel de significancia  $p < .05$ , lo que significa que existe una mejor percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral en el personal en condición de principal y auxiliar con respecto a los demás grupos.

**Tabla 27**

*Comparación de la condición laboral con relación a la cultura organizacional y grado de satisfacción laboral*

	Índice global de cultura Organizacional	Índice global de satisfacción laboral
Chi-cuadrado	17.573	13.151
Gl	6	6
Sig. asintótica	.007**	.041**

- a. Prueba de Kruskal Wallis
- b. Variable de agrupación : condición laboral

## VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La discusión de nuestra investigación la hemos organizado bajo el esquema que nos presenta Hernández et al. (2014) quien nos sugiere plantear la evaluación de las implicancias que ha tenido la investigación, luego se ha relacionado los resultados obtenidos con estudios existentes para reconocer así las limitaciones de estudio. Una de las limitaciones para la investigación fue el recolectar la información al momento de aplicar las pruebas a los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat pues no todos contaban con el tiempo que requería para completar los cuestionarios. Previamente era necesario planificar el día y aun así se debía esperar que el personal se desocupara para poder atender al grupo.

En el análisis de la relación de las variables de estudio cultura organizacional y satisfacción laboral, se determinó que existe una correlación directa y significativa ( $r = .672$ ,  $p = .000$ ) para ambos. Al respecto, Chiavenato (1989) nos dice, que la Cultura Organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización, esto quiere decir que la Cultura Organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Asimismo, Robbins (1996) afirma que la satisfacción laboral es una actitud general de un individuo hacia su trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le

procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Murillo, Calderón y Torres (2003) concluyeron que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y la repercusión en la cultura demuestran que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas. Esto explicaría porque la cultura organizacional está ligada a una adecuada satisfacción laboral. En nuestro caso de estudio hemos observado esta relación directa y significativa pues los trabajadores reconocen la importancia de la axiología presente en su cultura organizacional lo que ayuda a tener una percepción también significativa en relación a la satisfacción laboral.

En el análisis de la variable cultura organizacional existe un 29.1% del personal de la universidad que percibe una alta cultura organizacional, un 45.2% que considera que la cultura organizacional es de nivel medio y el 25.8% considera nivel bajo la cultura organizacional. Al respecto estos resultados se relacionan con lo que dice Fernández (2002) a quien presentamos en nuestros antecedentes sobre cultura organizacional, quien llega a la conclusión que el concepto de cultura organizacional es válido y fructífero para un estudio sociológico de organizaciones educativas. En nuestro caso se aplicaría al nivel que obtienen los trabajadores de la Universidad pues la mayoría está en un porcentaje de 45.2% lo que muestra que hay una cierta cultura, pero que aún debe ser trabajada, pues en el caso específico de la universidad no existe un programa sistematizado sobre cultura organizacional.

Con respecto al análisis de la variable satisfacción laboral muestra un 26.7% de satisfacción laboral en nivel alto, un 47.6% de satisfacción laboral en nivel medio, y un 25.8% de

satisfacción laboral en nivel bajo, es decir, no se encuentra satisfecho. Si comparamos con el estudio de Navarro (2008) quien afirma que los factores de satisfacción laboral más importantes son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo.

Así mismo, Merino y Díaz (2008) realizaron un estudio sobre el nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas. Obteniendo como resultado tres niveles de satisfacción, alto, medio y bajo para las dimensiones que investigaron, las cuales fueron la satisfacción con su trabajo, con compañeros y jefes, con la remuneración y las capacitaciones. En general el nivel de satisfacción laboral en las empresas públicas y privadas de Lambayeque se encuentra en un nivel medio y bajo, dado que tan solo el 30% presentó un nivel alto de satisfacción. Este resultado coincide con la presente investigación en la que podemos observar que al igual que estos autores en su investigación, la relación con jefes y compañeros influye en los niveles de satisfacción, así como las remuneraciones y las capacitaciones.

Esto explicaría los resultados obtenidos en la encuesta y se concluye que las personas se sienten satisfechas en el trabajo cuando disfrutan del mismo y describen globalmente su experiencia laboral en términos positivos.

Para el análisis de la relación entre carisma marista - normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral se determinó que existe una correlación no paramétrica ( $r=.532$ ) para ambiente de trabajo, ( $r= .620$ ) para tipo de relaciones interpersonales, ( $r= .630$ ) para valoración del trabajo desarrollado, ( $r= .613$ ) para bienestar laboral y ( $r= .644$ ) para condiciones laborales, siendo para todos los casos el nivel de significancia  $p< .001$ . Se puede afirmar que existe una relación positiva y directa entre carisma marista-normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral, a mayor carisma marista-normas institucionales existe mejor percepción del ambiente de trabajo, mejor tipo de relaciones

interpersonales, existe una mejor valoración del trabajo desarrollado, bienestar laboral y condiciones laborales. Además esta relación es altamente significativa.

Por ello concluimos que el marco axiológico de una institución influye en las normas institucionales como se presenta en el Plan estratégico elaborado por la Universidad Marcelino Champagnat el año 2012. Para Sammon (2006) el carisma de los hermanos maristas es inspirado por su fundador debido a la presencia viva del Espíritu Santo. Asimismo, Chiavenato (2009) manifiesta que las normas institucionales influyen en las directrices de cuánto trabajo tiene que hacer cada empleado y son condiciones necesarias para mantener el orden en la institución en un ambiente de trabajo y contribuyen a una positiva percepción de la institución.

Esto explicaría por qué existe esta relación entre el carisma marista - normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral; con lo cual nuestra hipótesis de significancia queda comprobada; ya que los trabajadores valoran el Carisma Marista dentro de su institución.

De acuerdo con Robbins (1987) la valoración por el trabajo depende del grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto. Esto lo confirma Chiavenato (1989) que sustenta que las personas identificadas con la organización comparten funciones en equipo y sentimientos unificados.

Así mismo Ollarves (2006) en su estudio sobre la Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de Educación Superior en Venezuela, determino el grado de motivación de los docentes de acuerdo a la labor que desempeñan.

De esta manera, se puede afirmar que carisma marista –normas institucionales está ligada a las dimensiones de satisfacción Laboral, esto muestra que en la medida que el trabajador se identifica con la organización y sus objetivos nos permite reconocer la actividad profesional y su relación con las condiciones laborales valorando la percepción que tienen sobre las mismas.

Así mismo, para la dimensión identidad institucional y las dimensiones de satisfacción laboral. Se halló una correlación no paramétrica ( $r = .507$ ) para ambiente de trabajo, ( $r = .466$ ) para tipo de relaciones interpersonales, ( $r = .514$ ) para valoración del trabajo desarrollado, ( $r = .295$ ) para bienestar laboral y ( $r = .346$ ) para condiciones laborales, siendo en todos los casos el nivel de significancia  $p < .001$ , se puede afirmar que existe una relación positiva directa es decir, a mayor identidad institucionales existe mayor satisfacción laboral. Se relaciona con lo que sostiene Contreras (2006) en cuya investigación demostró que los elementos necesarios: comunicación interna, clima organizacional, valores y creencias organizacionales son necesarios para detallar la personalidad de la empresa y describirla como una organización con una cultura fuerte.

En el caso de la Universidad Marcelino Champagnat, la identidad y las dimensiones de satisfacción laboral muestran una relación significativa, lo que se puede observar en la tabla 22.

Según el análisis de los resultados, en la dimensión niveles de comunicación y las dimensiones de satisfacción laboral se halló una correlación no paramétrica de ( $r = .537$ ) para ambiente de trabajo, ( $r = .711$ ) para tipo de relaciones interpersonales, ( $r = .660$ ) para valoración del trabajo desarrollado, ( $r = .360$ ) para bienestar laboral y ( $r = .505$ ) para

condiciones laborales, todos con un nivel de significancia de ( $p = .000$ .) Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación positiva directa es decir, a mayor Niveles de comunicación existe mayor Satisfacción laboral. Según Robbins (1998) manifiesta que el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Esto debe estar acompañado con la personalidad y el puesto de trabajo.

Para Díaz (2001) cada parte de la organización refleja lo que está sucediendo en el todo organizacional. Así, la calidad de comunicaciones internas y externas sus deficiencias y limitaciones son el reflejo de lo que pasaba en su cultura organizacional.

En el caso de la universidad esta relación directa y significativa debe ser mantenida y además potenciar pues la calidad de la comunicación influye en las relaciones interpersonales, la que se puede ver afectada cuando no tiene una adecuada atención y puede influenciar en la percepción de bienestar laboral.

## VIII. CONCLUSIONES

1. Existen una relación significativa entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral siendo una correlación positiva directa. Con esto reconocemos que en la Universidad Marcelino Champagnat como institución con valores específicos está logrando la identificación de sus trabajadores.
2. Existe un nivel medio de cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat que se explica por el porcentaje mayoritario obtenido por medio del instrumento de recolección de datos.
3. Existen una relación positiva directa entre el carisma marista, las normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral, esto se debe a la presencia constante del carisma en las diversas actividades, las que han influido en las normas y en el ambiente de trabajo que se percibe en la universidad.
4. Existe una relación significativa entre la dimensión identidad institucional con las dimensiones de satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.
5. Existe una relación significativa entre nivel de comunicación y las dimensiones de satisfacción laboral que se da por brindar canales permanente de comunicación, de cercanía entre personal de la Universidad Marcelino Champagnat.

## IX. RECOMENDACIONES

- Se recomienda difundir las políticas de desarrollo que promueve la Universidad Marcelino Champagnat y que le permita al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la organización.
- Fomentar un programa sistematizado de cultura organizacional sostenido en el tiempo que permita profundizar en los valores propios de la universidad y que incentive en sus trabajadores la pertenencia e identidad.
- Es importante que la universidad trabaje en las dimensiones de satisfacción laboral pues son los aspectos que tienen menor valoración.
- Implementar beneficios sociales para que se conviertan en una estrategia organizacional que permita satisfacer las expectativas del personal y lograr una conducta positiva a la organización.
- Diseñar programas de ascenso y un escalafón que proporcionen retos y competencia entre trabajadores para que se motiven en realizar sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución. De esta manera los trabajadores se sentirán satisfechos y realizados profesionalmente.

- Se recomienda hacer una revisión de las formas de las relaciones interpersonales y de la comunicación en los trabajadores si bien son positivas hay aspectos de comunicación que se deben mejorar.
  
- Se recomienda programas de formación para el personal de la Universidad que le permita sentirse identificado con la visión y misión que la Universidad promueve.
  
- Recomendamos mantener actividades de integración que fomenten el clima de fraternidad, espíritu de familia que es característica de una institución Marista ya que son los aspectos de mayor valoración en la investigación realizada.
  
- Recomendamos una especial atención en los programas de formación dirigido a aquellos grupos de menor nivel de formación pues son los que han obtenido menores puntajes dentro de la media de Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.

## REFERENCIAS

- Abarbanel, H. (1997). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Aguirre, A. (2004). *La Cultura de las organizaciones*. Barcelona- España: Editorial Ariel.
- Añez, S. (2006). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín: Venezuela.
- Álvarez, D. (2007). *Satisfacción y fuentes de presión laboral y satisfacción laboral en docentes de universidades estatales y universidades privadas de Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1471/147112813004.pdf>.
- Alarcón, R. (2008). *Métodos y diseños de investigación del comportamiento*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Ricardo Palma.
- Baca, M., Lau, I. y Ríos, B. (2007). *Evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro*. Universia. Recuperado de [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/evaluacion-diagnostico-cultura-organizacional](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/evaluacion-diagnostico-cultura-organizacional).
- Barraza, M. A. y Ortega. M. F. (2009). *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento*. Ponencia presentada en el Congreso de Investigación Educativa, Veracruz, México.
- Bartola, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona, España: Paidós.
- Bayona, C., Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). Estudio sobre compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (1), 139-149.
- Blum, M y James, N. (1982): *Psicología Industrial ( Sus Fundamentos Teóricas y Sociales)*. Editorial Trillas. México.
- Cavalcante, S. (2004). *Satisfacciones en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la Región de Jacobina, Bahía- Brasil*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona.
- Chiavenato, I. (1989). *Teoría general de la administración* (4ªed.). Bogotá. Colombia.: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2003). *Administración de recursos humanos* (6ªed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ªed.). Monterrey, México: Mc Graw Hill.
- Comisión Internacional Marista de Educación (1998). *Misión Educativa Marista*. Recuperado de [http://www.champagnat.org/e\\_maristas/Documentos/missaoEducativaMarista\\_ES.pdf](http://www.champagnat.org/e_maristas/Documentos/missaoEducativaMarista_ES.pdf)
- Contreras, O. (2006). Cultura organizacional en el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas. *Razón y Palabra*, 12 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520735027.pdf>
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa*. Santa fé de Bogotá, Colombia: Legis
- Díaz, G. Y. (2001). *Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
- Edel, N., García, S y Casiano, B (2007). *Clima y compromiso organizacionales. Vol. I versión electrónica gratuita*. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Fernández, J. (2002). *Cultura organizacional y centro educativo*.(Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Fernández, B y Paravic, T. (2003). Nivel de satisfacción laboral en enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción en Chile. *Ciencia y Enfermería IX*, 9 (2) ,57-66.
- Fuentes, L. J (2006). *Incidencia de la satisfacción laboral docente y el ambiente de aula en el rendimiento académico de los estudiantes universitarios en Chile*. (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla, España.
- Gawel, Joseph E.(1997). Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment. Research & Evaluation*,5(11). Recuperado de <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=5&n=11>.
- Gibson,J.et al.(1985). *Organizaciones,conducta,estructura y proceso*. Editorial Interamericana. México
- Guedez,V. (1998).*Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/Clacdec.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hernández, S.T.(2010) Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana. *Hemeroteca*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/emtex/emtex.shtml>.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hueso, A. y Cascant, M.(2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Universitat Politècnica de Valencia. Recuperado de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%25C3%25ADa%2520y%2520t%25C3%25A9cnicas%2520cuantitativas%2520de%2520investigaci%25C3%25B3n\\_6060.pdf?sequence=3](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%25C3%25ADa%2520y%2520t%25C3%25A9cnicas%2520cuantitativas%2520de%2520investigaci%25C3%25B3n_6060.pdf?sequence=3)
- Instituto de Hermanos Maristas (2007). *Agua sobre la Roca*. Roma.
- Jiménez, M. (2009). *Plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*. Universidad Cien fuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cuba.
- Kerlinger, F.& Lee, H (2002). *Investigación del comportamiento*. México D.F: Mc Graw-Hill/ Interamericana.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette. *Handbook of industrial and organization a psychology*. Chicago. United States: Rand Mc Nally College.
- Loitegui, J.R. ( 1990). *Determinantes de las satisfacción laboral en empleados de la administración foral de Navarra*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Marcelo, C. (2009) *Valoración del trabajo* realizado. Lima. Recuperado de <http://www.creacionempresa.es/valoracion-de-un-trabajo-realizado/>
- Márquez, M. (2001). Satisfacción laboral. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>.
- Marroquín, M y Villa, A. (1995). La comunicación interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo. *Recursos e instrumentos psicopedagógicos*. Bilbao, España: Mensajero.
- Martínez, H.N y Dávila, A (1998). Pregunta y respuesta sobre un espacio vacío de investigación: El estudio de las culturas en las instituciones educativas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 3(6). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/140/14000602.pdf>
- Meliá, J. L y Peiró, J. M (1998). Satisfacción Laboral S10/12. Recuperado de <http://www.uv.seguridadlaboral>.
- Merino, M. y Díaz, A (2008). Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas. *Estudio empresariales*. Recuperado: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2710495.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2710495.pdf)
- Morán, C. y Manga, D. (2005). *Satisfacción en el trabajo, autoestima y stress: diferencias por ocupación y género*. Recuperado de [www.ruct.uva.es/pdf/Revista%206/6115.pdf](http://www.ruct.uva.es/pdf/Revista%206/6115.pdf)

- Moreno, Ríos, Canto, San Martín y Perle (2010) *Satisfacción laboral y burnout en trabajos poco cualificados. Diferencias entre sexos en población inmigrantes*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231316502008.pdf>
- Murillo, S, Calderón, G y Torres, K (2003). La cultura organizacional y bienestar social. *Cuadernos de Administración*, 16 Recuperado de [www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf)
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Valencia. España.
- Ollarves, Y (2006). *Cultura Organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una Institución de Educación Superior*, 21 Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000100006](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006)
- Real Academia de la Lengua Española (2012). *Diccionario*. Madrid, España Recuperado <http://buscom.rae.es/drae/html/cabecera>.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Concepto, controversias y aplicaciones*. México, D-F: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. & De Cenzo (2001). *Administración de Recursos humanos*. México, D-F: Limusa Wiley.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma.ed.) México, D.F: Pearson.
- Salgado, C. (2012). *Efectos del Bienestar Espiritual sobre la Resiliencia en estudiantes universitarios de Argentina, Bolivia, Perú y República Dominicana* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Sammon, S (2006). *Dar a conocer a Jesucristo y hacerlo amar- La vida apostólica marista hoy*. Circulares, Vol. XXXI, n 3
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. 3R. Editores. Bogotá.
- Sierra Bravo, R (2005). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Thomson.
- Silva, H. (2009). *Medición del clima laboral y satisfacción del personal de trabajadores docentes y no docentes de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana*. Recuperado: <http://www.unapiquitos.edu.pe/oficinas/iunap/archivos/2009/medicina/Art.Cientifico%20Dr.%20Hermann%20Silva.doc>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza y Janes
- Schein, E (1992). *Sicología de la Organización*. México, D.F: Prentice Hall.

Stoner, J y Freeman, E. (1994). *Administración* (5ta.ed.), México, D.F: Prentice Hall .

Strauss, G y Sayles, L. (1992). *Personal*. México: Prentice Hall.

Topa, C.G y Morales, F. (2006). *Identificación organizacional y productividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. Anales de Psicología*, 22(2), 234-242. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/167/16722208.pdf>

Universidad Marcelino Champagnat (2012). *Plan estratégico*. Lima: autor.

Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral* (Tesis para optar el Grado de Magister en Administración). Universidad Nacional Mayor de San Marco, Lima, Perú.

Vairrud R. (2003). *Convertir sueños en realidad*. Ediciones(IESA).Venezuela.

Velásquez, R. (2001). *La satisfacción con las condiciones de trabajo. Una propuesta para su medición*. *Gestiopolis* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/seghso.htm>.

## APÉNDICES

**APÉNDICE A**  
**CUESTIONARIO A**

Estimado trabajador (a):

Le agradecemos su apoyo; la respuesta es anónima y le pedimos responda todos los ítems con la mayor sinceridad posible. Marque con una “X” la alternativa que refleje su respuesta sobre la pregunta planteada:

<b>ALTERNATIVAS</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>En desacuerdo</b>
<b>De acuerdo</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1. Carisma Marista y Normas Institucionales</b>				
a. Espíritu de trabajo es una característica constante en el personal de la universidad.				
b. La sencillez en el trato es un valor presente en las relaciones interpersonales del personal de la universidad.				
c. El amor a la Virgen se transmite en la vivencia cotidiana de la universidad.				
d. La vida de Marcelino Champagnat es conocida por el personal de la universidad				
e. Las normas de la universidad están de acuerdo a la vivencia del carisma marista				
f. Las normas de la universidad promueven el buen clima laboral.				
g. El respeto y los buenos modales constituyen el eje de las relaciones entre los trabajadores de la Universidad.				
h. En la universidad existen valores institucionales aceptados y compartidos por todos los trabajadores.				

2. Identidad institucional				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. Conozco la misión de la universidad y trabajo por ella.				
b. Conozco la visión de la universidad y la comparto.				
c. Conozco los objetivos estratégicos que están de acuerdo con la misión y visión de la universidad.				
d. Conozco la historia de la universidad y sus logros más importantes.				
e. Me siento plenamente identificado con la universidad				
3. Niveles de comunicación				
a. Existen canales de comunicación ágiles y fluidos que garantizan el éxito de nuestro trabajo.				
b. En la universidad acostumbramos a decir las cosas de forma clara y directa.				
c. Es fácil la comunicación entre los trabajadores.				
d. Es fácil la comunicación con los jefes.				
e. En la universidad los directivos tratan de mantener un buen sistema de comunicación entre el personal.				
f. La comunicación en la universidad permite compartir ideas, experiencias, consejos.				
g. Las sugerencias son escuchadas y atendidas.				
h. La comunicación del personal de la universidad y los usuarios es eficiente.				

Muchas gracias

**APÉNDICE B**  
**CUESTIONARIO B**

Estimado trabajador (a):

Le agradecemos su apoyo; la respuesta es anónima y le pedimos que responda todos los ítems con mayor sinceridad posible. Marque con una “X” la alternativa que refleje su respuesta sobre la pregunta planteada:

<b>ALTERNATIVAS</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>En desacuerdo</b>
<b>De acuerdo</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>1. El ambiente de trabajo</b>				
a. Los ambientes de la universidad facilitan mi desenvolvimiento laboral.				
b. La universidad me ofrece condiciones de trabajo seguras.				
c. La universidad cuenta con mobiliario y equipos técnicos que favorecen mi trabajo.				
d. Las condiciones ambientales de la universidad (iluminación, decoración, sonido, ventilación...) son las adecuadas.				
e. Los equipos y materiales de trabajo que me brinda la universidad son adecuados.				
<b>2. Tipos de relaciones interpersonales</b>				
a. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.				
b. Existe disposición para realizar trabajos en grupo.				

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
c. La relación que se da entre directivos y trabajadores es transparente.				
d. La comunicación en la universidad en general es buena.				
e. Lo más importante de la institución son las personas.				
3. Valoración del trabajo desarrollado				
a. La universidad me brinda las posibilidades de desarrollar mis capacidades				
b. Mis sugerencia son atendidas y valoradas				
c. Me siento parte de un equipo de trabajo.				
d. La universidad me proporciona la oportunidad para desarrollarme laboralmente.				
e. Estoy motivado para realizar mi trabajo.				
f. Las tareas que realizo son reconocidas por mis superiores.				
g. La universidad me permite desarrollar con autonomía mi labor				
h. El trabajo bien hecho es reconocido y valorado.				
i. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades				
4. Bienestar Laboral				
a. El nombre y prestigio de la universidad en la que laboro son gratificantes para mí.				

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
b. Son favorables los horarios de trabajo.				
c. Estoy satisfecho con mi salario.				
d. Tengo estabilidad laboral en el cargo en que me desempeño				
5. Condiciones Laborales				
a. La universidad me brinda facilidades para capacitarme.				
b. La universidad ofrece condiciones de promoción.				
c. La universidad promueve actividades recreativas para su personal.				
d. Se ofrece un transporte adecuado para el personal y alumnos de la universidad.				
e. Se ofrecen vestuarios ordenados y limpios para el personal.				
f. Se promueven campañas de salud física y psicológica.				

Muchas gracias

**APÉNDICE C****SONDEO DE OPINIÓN**

1. La encuesta le ha parecido:

- a. Interesante ( )
- b. Tediosa ( )
- c. Práctica ( )
- d. Fácil ( )
- e. Intimidante ( )
- f. Complicada ( )
- g. Cómoda ( )
- h. Difícil ( )

2. Algún ítem ¿Le pareció complicado, difícil o intimidante? Escriba el ítem. ¿Por qué?

---

---

---

---

---

3. ¿Para optimizar la encuesta podría darnos alguna sugerencia?

---

---

---

---

---

Muchas gracias

## APÉNDICE D

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es dar a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante.

La presente investigación es conducida por Javier Rojas y Ursula Távara de la Universidad Marcelino Champagnat. La meta de este estudio es identificar la relación entre la Satisfacción Laboral y la Cultura Organizacional.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder dos instrumentos, el inventario de la Cultura Organizacional de 21 preguntas y la Escala de Satisfacción Laboral de 29 preguntas. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Se mantendrá el anonimato de sus respuestas, una vez transcritas las respuestas, las pruebas se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en ella. Igualmente, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas de los instrumentos le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a los investigadores o de no responderlas.

De tener preguntas sobre su participación en este estudio, puedo contactar a Javier Rojas o Ursula Távara a los teléfonos 9951131556, 998642065 respectivamente.

Desde ya le agradecemos su participación.

.....  
Javier Rojas

.....  
Ursula Távara

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Javier Rojas y Ursula Távara. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer la relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat.

Me han indicado también que tendré que responder dos instrumentos de 21 y 29 preguntas cada uno, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo brinde en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre la investigación en cualquier momento y que puedo retirarme de la misma cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando ésta haya concluido. Para esto, puedo contactar a los investigadores.

\_\_\_\_\_  
Nombre del participante

\_\_\_\_\_  
Firma del participante

\_\_\_\_\_  
Fecha

Muchas gracias

**APÉNDICE E**

## Datos Generales

Estimado docente:

Le agradecemos su apoyo. Marque por favor con una “X” la alternativa que refleje su respuesta.

**Información de identificación:**

1. Sexo
  - Masculino
  - Femenino
2. Edad
  - Menos de 25 años
  - Entre 26 y 35 años
  - Entre 36 y 45 años
  - Entre 46 y 55 años
  - Entre 55 años hasta 70 años
3. ¿Cuál es el nivel académico que usted ha alcanzado?
  - Bachiller
  - Licenciado
  - Magister
  - Doctor
4. ¿Cuál es su estado civil?
  - Casado/a
  - Soltero/a
  - Religioso/ Sacerdote
  - Divorciado/a y/o Separado/a
  - Viudo/a
  - Conviviente
5. ¿Cuál es su condición laboral en la Universidad Marcelino Champagnat?
  - Contratado
  - Auxiliar
  - Principal
  - Asociado
6. ¿Cuál es el tiempo de vinculación con la Universidad Marcelino Champagnat?
  - Menos de 5 años
  - Entre 5 y 10 años
  - Entre 10 y 15 años
  - Entre 15 y 20 años
  - Más de 20 años
7. ¿Cuántos años tiene de experiencia como docente?
  - Menos de 5 años
  - Entre 5 y 10 años
  - Entre 10 y 15 años
  - Entre 15 y 20 años
  - Más de 20 años

Muchas gracias

## APÉNDICE F

### Datos Generales

Estimado personal administrativo:

Le agradecemos su apoyo. Marque por favor con una “X” la alternativa que refleje su respuesta.

**Información de identificación:**

- a. Sexo
  - Masculino
  - Femenino
- b. Edad
  - Menos de 25 años
  - Entre 26 y 35 años
  - Entre 36 y 45 años
  - Entre 46 y 55 años
  - Más de 55 años
- c. ¿Cuál es el nivel académico que usted ha alcanzado?
  - Secundaria incompleta
  - Secundaria completa
  - Carrera técnica
  - Bachiller
  - Licenciado
  - Magister
  - Doctor
- d. ¿Cuál es su estado civil ?
  - Casado/a
  - Soltero/a
  - Religioso/ Sacerdote
  - Divorciado/a y/o Separado/a
  - Viudo/a
  - Conviviente
- e. ¿Cuál es su condición laboral en la Universidad Marcelino Champagnat?
  - Contrato a tiempo parcial
  - Contrato a tiempo determinado
  - Contrato a tiempo indeterminado
- f. ¿Cuál es el tiempo de vinculación con la Universidad Marcelino Champagnat?
  - Menos de 5 años
  - Entre 5 y 10 años
  - Entre 10 y 15 años
  - Entre 15 y 20 años
  - Más de 20 años
- g. ¿Cuántos años tiene de experiencia en su área laboral?
  - Menos de 5 años
  - Entre 5 y 10 años
  - Entre 10 y 15 años
  - Entre 15 y 20 años
  - Más de 20 años

Muchas gracias.



UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT

### AUTORIZACIÓN

El Rector de la Universidad Marcelino Champagnat, autoriza a los alumnos del programa de Maestría en Educación, mención en Gestión Educativa:

**Úrsula Yolanda Távora Zegarra, y**

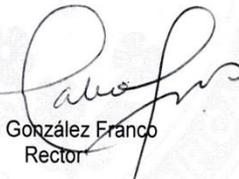
**Wilder Javier Rojas Vásquez**

Ha utilizar el nombre de la Universidad Marcelino Champagnat en su tesis de investigación: *"Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat"*

Se expide la presente autorización para los fines que estimen convenientes.

Santiago de Surco, 01 de marzo de 2016



  
Pablo González Franco  
Rector