



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



#### TESIS

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN  
LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS  
DEL DISTRITO FISCAL DE PUNO, PERIODO 2016-2017**

**PRESENTADA POR:**

**MARITZA GERTRUDIZ NINA MENDOZA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**PUNO, PERÚ**

**2022**



## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios, porque mis queridos padres me dieron la vida, y su amor y ejemplo me hicieron una persona con valores y capaz de desempeñar un papel en la sociedad.



## AGRADECIMIENTOS

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, agradezco a Dios y a mi familia por su continuo e incondicional apoyo.

Gracias a la Universidad Nacional del Altiplano por nutrirme en mi carrera académica.

Asimismo, un agradecimiento especial al director de la tesis, quien compartió su conocimiento y experiencia, que es fundamental para esta investigación.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICES DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Las organizaciones	2
1.1.2. La cultura organizacional	3
1.1.3. La cultura y cambio organizacional	15
1.1.4. Evaluación de la cultura organizacional	18
1.1.5. La satisfacción laboral	22
1.1.6. Factores de la medición laboral	35
1.2. Antecedentes	38
1.2.1. Antecedentes internacionales	38
1.2.2. Antecedentes nacionales	39
1.2.3. Antecedentes locales	44
	iii



## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.	Identificación del problema	46
2.2.	Enunciados del problema	47
2.3.	Justificación	47
2.4.	Objetivos	48
2.4.1.	Objetivo general	48
2.4.2.	Objetivos específicos	48
2.5.	Hipótesis	48
2.5.1.	Hipótesis general	48
2.5.2.	Hipótesis específicas	48

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	Lugar de estudio	49
3.2.	Población	49
3.3.	Muestra	50
3.4.	Método de investigación	50
3.5.	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	51

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1.	Resultados	54
4.1.1.	Determinación de la relación entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno	54
4.1.2.	Determinación de la relación entre la cultura de clan y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno	65



4.1.3. Determinación de la relación entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno	76
4.2. Discusión	86
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	94

Puno, 31 de enero de 2022

**ÁREA:** Administración de recursos humanos

**TEMA:** Análisis de la cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral e los  
servidores administrativos del distrito fiscal de Puno, periodo 2016-2017

**LÍNEA:** Administración y marketing

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población	50
2. La entidad tiene condiciones de trabajo satisfactorios para los servidores	54
3. Consideras que las evaluaciones periódicas motivan a los servidores	55
4. Tener perspectivas de carrera es importante para mi motivación en el trabajo	56
5. Normalmente me considero una persona con gran motivación	57
6. Me siento realizado (a) con las funciones que desempeño en la entidad	58
7. Me gustaría ser evaluado periódicamente en mi desempeño	59
8. Me gustaría desempeñar funciones con mayor responsabilidad	60
9. Considero mi trabajo monótono	61
10. Me siento satisfecho con mi remuneración	62
11. Correlaciones entre Cultura burocrática y Satisfacción Laboral	64
12. Si existen premios atributos a los mejores servidores, los entendía como factor de motivación profesional	65
13. Me disgusta cuando no comprendo la finalidad de mis funciones	66
14. Considero que trabajo en un ambiente de cooperación entre servidores	67
15. Tareas diversificadas son importantes para el buen desempeño de las funciones	68
16. Uno de mis objetivos es alcanzar el cargo más elevado dentro de la organización	69
17. Me identifico con la función que desempeño	70
18. La organización permite el desenvolvimiento de los objetivos profesionales	71
19. Existe competitividad en mi grupo de trabajo	72
20. Me siento motivado cuando soy elogiado por mi superior	73
21. Trabajaría con mayor empeño si existen formas de remuneración alternativa	74
22. Correlaciones entre Cultura de clan y Satisfacción Laboral	75
23. En el desempeño de las tareas es importante demostrar alguna emotividad	76
24. Me siento con capacidad para dirigir un grupo de trabajo	77
25. Me siento involucrado emocionalmente con la entidad	78
26. Me gusta ser evaluado en el desempeño de las tareas	79
27. Siento necesidad de crecer cada vez más en mi función	80
28. Mis conocimientos son determinantes en la forma de trabajar	81



<b>29.</b> Todos los servidores de la organización participan en los procesos de toma de decisiones	82
<b>30.</b> Habitualmente desenvuelvo estrategias para alcanzar mis metas	83
<b>31.</b> Correlaciones entre Cultura emprendedora y Satisfacción Laboral	84
<b>32.</b> Correlaciones entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral	85

## ÍNDICES DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. La entidad tiene condiciones de trabajo satisfactorios para los servidores	55
2. Consideras que las evaluaciones periódicas motivan a los servidores	56
3. Tener perspectivas de carrera es importante para mi motivación en el trabajo	57
4. Normalmente me considero una persona con gran motivación	58
5. Me siento realizado (a) con las funciones que desempeño en la entidad	59
6. Me gustaría ser evaluado periódicamente en mi desempeño	60
7. Me gustaría desempeñar funciones con mayor responsabilidad	61
8. Considero mi trabajo monótono	62
9. Me siento satisfecho con mi remuneración	63
10. Si existen premios atributos a los mejores servidores, los entendía como factor de motivación profesional	65
11. Me disgusta cuando no comprendo la finalidad de mis funciones	66
12. Considero que trabajo en un ambiente de cooperación entre servidores	67
13. Tareas diversificadas son importantes para el buen desempeño de las funciones	68
14. Uno de mis objetivos es alcanzar el cargo más elevado dentro de la organización	69
15. Me identifico con la función que desempeño	70
16. La organización permite el desenvolvimiento de los objetivos profesionales	71
17. Existe competitividad en mi grupo de trabajo	72
18. Me siento motivado cuando soy elogiado por mi superior	73
19. Trabajaría con mayor empeño si existen formas de remuneración alternativa	74
20. En el desempeño de las tareas es importante demostrar alguna emotividad	76
21. Me siento con capacidad para dirigir un grupo de trabajo	77
22. Me siento involucrado emocionalmente con la entidad	78
23. Me gusta ser evaluado en el desempeño de las tareas	79
24. Siento necesidad de crecer cada vez más en mi función	80
25. Mis conocimientos son determinantes en la forma de trabajar	81
26. Todos los servidores de la organización participan en los procesos de toma de decisiones	82
27. Habitualmente desenvuelvo estrategias para alcanzar mis metas	83



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario	95
2. Operacionalización de variables	101

## RESUMEN

La investigación se dirige al análisis de la cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral del personal administrativo del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017. El problema de la investigación es ¿De qué manera la cultura organizacional tiene incidencia en la satisfacción laboral del personal administrativo del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017? El método es cuantitativo y tiene un alcance correlacional descriptivo y el diseño no experimental transversales. Se aplicó un muestreo de tipo censal no probabilístico. La muestra fue de 148 personas del nivel administrativo del Distrito Fiscal de Puno. Desde el punto de vista académico la presente investigación permite mejorar y desarrollar los conocimientos referentes a la cultura organizacional, así como el desempeño administrativo en las fiscalías provinciales de la Región Puno. Del mismo modo, permite contribuir con una nueva fuente de estudio para otros tipos de investigaciones relacionadas al área en estudio. Se determinó que la variable cultura organizacional se relaciona directamente (Correlación de Pearson = 0,884) y significativamente ( $p = 0,000$ ) con la satisfacción laboral del personal administrativo del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación fuerte entre las variables y es significativa en 0,01 por lo que se practica una buena cultura organizacional, y a la vez se genera mayor satisfacción laboral del personal administrativo.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, mecanismos de cultura, normas de culturas, políticas de cultura, satisfacción laboral.



## ABSTRACT

The research was directed to the analysis of the organizational culture and its incidence in the labor satisfaction of the personal at the Fiscal District of Puno, period 2016-2017. The research problem was, in what way the organizational culture has incidence in the labor satisfaction of the personal at the Fiscal District of Puno, period 2016-2017. The method was quantitative and had a descriptive correlational scope and non-experimental cross-sectional design. A non-probabilistic census type sampling was applied. The sample was 148 people at the personal level at the Fiscal District of Puno. From the academic point of view, the present research will allow to improve and to develop knowledge concerning organizational culture and the administrative performance in the provincial prosecutors' offices of the Puno Region. In the same way, it will allow to contribute with a new source of study for other types of research related to the studied field. It was determined that the organizational culture variable is directly (Pearson Correlation = 0.884) and significantly ( $p = 0,000$ ) related to labor satisfaction of administrative servers at the Puno Prosecutorial District, period 2016-2017. Therefore, it is concluded that, there is a strong correlation between the variables and it is significant at the level of 0.0; therefore, it is confirmed a good organizational culture, and at the same time it generates greater labor satisfaction of the personal.

**Keywords:** Culture mechanisms, culture norms, culture policies, labor satisfaction, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

Cada organización tiene su particularidad en su cultura organizacional, por lo que se puede gestionar de acuerdo a su plan estratégico podemos señalar que la cultura organizacional no se presenta a través de discursos, sino a través de acciones específicas. De igual forma, la satisfacción de los empleados que laboran en entidades públicas o privadas, y lo que el gobierno actual no evade, es todo lo contrario, y depende en gran medida de las acciones para lograr sus objetivos.

Por otro lado, el principal objetivo de cualquier organización en diferentes áreas es ser exitosa y altamente competitiva para posicionarse en el mercado. Se puede señalar claramente que la instrucción, administración y operación, en definitiva, los recursos humanos que prestan servicios a una misma entidad son diferentes en personalidad, desarrollo académico, actitudes y valores, u otros aspectos; esto puede significar que cada entidad deba aprovechar estas diferencias Para lograr uno de los mejores desempeños de cada entidad, a lo largo de los años, el proceso de mejora se ha desarrollado desde diferentes perspectivas en función del posicionamiento en el mercado.

Veamos ahora cómo la globalización nos ha permitido fortalecer todos los procesos, así como el avance de los diferentes sistemas de seguimiento y evaluación. Por ejemplo, podemos señalar que medir la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados es muy importante y necesario para que las entidades midan regularmente.

Finalmente, en nuestro país, la cultura organizacional de algunas entidades de nuestro tiempo ha ido cambiando constantemente porque se las considera una misma organización y deben ser lideradas por líderes con suficientes capacidades de planificación, organización y realización.

Para ello el trabajo de investigación, se ha dividido en cuatro capítulos; en el capítulo I, se menciona el marco teórico y antecedentes. En el capítulo II, se analiza los enunciados del problema, justificación, objetivo general y objetivos específicos, hipótesis general e hipótesis específicas. En el capítulo III, lugar de estudio, población, muestra, método de investigación y descripción detallada de métodos por objetivos específicos. Finalmente, en el capítulo IV, se realizó los resultados y discusión, detallada por cada objetivo específico, seguido de las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. Las organizaciones

Aunque todos tenemos una idea básica de lo que significa el término organización, no siempre podemos definirlo adecuadamente. Sin embargo, en un contexto empresarial, es importante tener una idea completa de lo que significa este término para referirse a una entidad (organización comercial o sin fines de lucro) o una actividad específica (organizar un negocio, evento u otro).

Por tanto, este artículo ofrece la definición de organización desde diferentes ángulos (tanto por autores como por instituciones) con el fin de dar al lector una idea más amplia del significado de este importante término.

Para Andrade (2005) la organización es "la acción y efecto de la articulación, ordenamiento e implementación de una serie de medios, factores o elementos para lograr un fin determinado".

Según Guerra (2010) la organización es tanto una acción como un objeto. Como acción, se entiende en el sentido de una actividad que se pretende hacer el trabajo de varias personas mediante la definición de tareas, roles o tareas definidas para cada una de ellas, así como la estructura o la forma en que logran uno. meta o espacio relacionado con la meta es un campo relativamente permanente en el tiempo bajo el cual las personas logran una meta determinada.

Para Ferrell *et al.* (2004) la organización es reunir y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para lograr las metas y actividades que implican atraer personas. Para la organización se incluyen, especificando la responsabilidad laboral, agrupando tareas en unidades de trabajo, dirigiendo y distribuyendo recursos y creando condiciones para que las personas y las cosas puedan trabajar para el máximo éxito.

Según Doyle (2011) cuando se usa como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual se asignan puestos a las personas y se coordina su trabajo para hacer planes y lograr metas.

Teniendo en cuenta y complementando las propuestas anteriores, propongo, por tanto, la siguiente definición de organización para cada uno de los siguientes casos: como unidad y como actividad:

a) Como unidad: Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada de tal manera que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros cumplen propósitos específicos de manera coordinada, ordenada y regulada por una serie de normas.

Ejemplo: una organización sin fines de lucro (una ONG) o con fines de lucro (una empresa).

b) Como actividad: la organización es el acto de coordinar, disponer y disponer los recursos disponibles (humanos, económicos, físicos y otros) y las actividades necesarias para la consecución de los objetivos propuestos (Thompson, 2017).

### **1.1.2. La cultura organizacional**

Fitzgerald (2002) define las organizaciones formales e informales como estructuras determinadas por valores, normas, creencias y tradiciones que cambian con el tiempo pero que determinan el desempeño de los individuos, es decir, la cultura.

Este concepto implica que a medida que la organización crece y madura, puede cambiar sus valores, normas y otros. Sin embargo, el personal o los miembros de la organización están condicionados a adoptar el primer enfoque cultural y, a menudo, les resulta difícil cambiar con el cambio. Este condicionamiento inicial se llama

resistencia al cambio. Que no es más que seguir los valores, principios, pautas y procedimientos iniciales.

Wilkins & Ouchi (1983) creen que la cultura organizacional impulsa a los miembros de la organización a desarrollar la colectividad a través de experiencias compartidas. Esta colectividad les permite luchar por una meta o regla común alineada con la misión de la organización, liderada por un líder que establece las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos del colectivo.

Parece haber un acuerdo generalizado de que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros que distingue a una organización de otras. Este sistema de significado compartido es, tras una inspección más cercana, una serie de características clave que la organización valora.

Según Robbins & Judge (2009) en su libro "Comportamiento Organizacional", afirmó que la cultura organizacional se refería a un sistema de significado compartido por los miembros que diferenciaba a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, tras una inspección más cercana, una serie de características clave que la organización valora. La investigación sugiere que hay siete características clave que, en conjunto, capturan la esencia de la cultura corporativa:

1. Innovación y aceptación del riesgo. El grado en que se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. Atención al detalle. Se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados. El grado en que la administración se enfoca en los resultados o eventos en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. El grado en que las decisiones de gestión tienen en cuenta el impacto de los resultados en las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos. El grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6. Agresividad. Grado en el que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7. Estabilidad. Grado en el que las actividades organizacionales enfatizan el mantenimiento del status quo en oposición al crecimiento.

Según Chiavenato (2009), en su libro comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones, explicó que, la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización. Algunos gerentes han tratado de imitar las culturas sólidas de empresas exitosas como Southwest Air-lines, la Clínica Mayo y TDI, mientras que otros han tratado de crear una cultura propia con la esperanza de incrementar la lealtad, la productividad y/o la rentabilidad. La cultura está arraigada en una miríada de detalles en la vida de la organización e influye mucho en lo que les sucede a los empleados. La cultura de una organización afecta a quién asciende, cómo se hacen o descarrilan las carreras y cómo se asignan los recursos. Cada una de estas decisiones transmite un aspecto único de la cultura corporativa. Incluso si los gerentes conocen la cultura de su empresa, a menudo no saben cómo influir en ella. Si bien las culturas influyen en el comportamiento a través de su peso, también deben crearse y administrarse. En particular, la cultura organizacional incluye:

- A. Para. las rutinas que se utilizan habitualmente para la comunicación, como los rituales y ceremonias, o el lenguaje comúnmente utilizado en la organización;
- B. Las normas compartidas por personas y equipos en toda la organización, p. Ej. que no hay espacios de estacionamiento reservados en los estacionamientos;
- C. Los valores predominantes en la organización, como la calidad del producto o el servicio al cliente;

- D. La filosofía que rige la política y la toma de decisiones de la administración, incluida la definición de los grupos en los que participarán o serán consultados en las decisiones;
- E. Las reglas del juego para tratar con otros dentro de la organización o los "hilos" que el recién llegado debe aprender para ser aceptado como miembro, y
- F. El clima o la sensación que transmite la disposición física y la forma en que los gerentes y empleados interactúan con los clientes, proveedores y personas externas.

Según Chiavenato (2009) en su libro "Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones", explicó: Así como toda persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por culturas corporativas específicas. Conocer una organización significa identificar su la cultura sabe. Formar parte de una empresa, trabajar en una empresa, participar en sus actividades y desarrollar una carrera significa asimilar su cultura organizacional o filosofía de empresa. y los temas relevantes para las interacciones humanas son parte de la cultura corporativa.

También señaló que la cultura organizacional es intangible. Solo se puede observar por sus efectos y consecuencias. En ese sentido, parece un iceberg. En la parte superior, por encima del nivel del agua, se encuentran los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones que se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, las habitaciones, la disposición de oficinas y escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y descripciones de los puestos y el personal administrativo. pautas. En la parte sumergida se encuentran los aspectos invisibles y profundos que son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Según Robbins (2004) define la cultura organizacional como "un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras": La idea de entender las organizaciones como culturas (en el que existe un sistema de significados comunes entre sus miembros) es un fenómeno relativamente joven. Hace diez años, las organizaciones generalmente se veían como simplemente un medio

racional utilizado para coordinar y controlar un grupo de personas con niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc.

Pero las organizaciones son más que eso, como individuos; Pueden ser rígidos o flexibles, hostiles o serviciales, innovadores y conservadores, pero ambos tienen una atmósfera especial y un carácter especial que va más allá de las simples condiciones estructurales. Los teóricos organizacionales han comenzado a reconocer esto en los últimos años al reconocer el importante papel que juega la cultura para los miembros de una organización.

Al observar todo lo que tiene que ver con la cultura, resulta que la mayoría de los autores citados en el desarrollo del artículo están de acuerdo cuando relacionan la cultura organizacional con las ciencias sociales y del comportamiento.

El propósito de este capítulo es fundamentar la investigación en el panorama bibliográfico que se relaciona con el tema en estudio, incluyendo la importancia de la cultura organizacional, el análisis de los factores de cultura, visión y valores, desde los distintos enfoques utilizados para el desarrollo del trabajo.

Las organizaciones tienen un propósito, metas de supervivencia; atraviesan ciclos de vida y tienen problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y son consideradas micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto tiene que ver con la cultura.

Al respecto Davis & Newstrom (1993) dicen que “La cultura es el comportamiento convencional de una sociedad e influye en todas sus acciones, aunque esta realidad raras veces permea sus pensamientos conscientes. El autor cree que las personas adoptan su cultura con facilidad y que les da seguridad y posición en cualquier entorno en el que se encuentren.

Por otro lado, se encontró que las definiciones de cultura se identifican con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden modificarse como resultado del aprendizaje continuo de los individuos; También otorgan importancia a los procesos de sensibilización sobre el cambio como parte específica de la cultura organizacional.

Delgado (1990) afirma que "la cultura es como la configuración de un comportamiento aprendido, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

De la misma manera que el autor citado anteriormente Schein (1988), se relaciona con los valores, necesidades, expectativas, creencias, pautas y normas que aceptan y practican. Distinguir varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jerga, historias, rituales y decoración) d; Practica ejercicios de métodos. Los artefactos y las prácticas expresan valores e ideologías de gestión.

A través de las creencias y valores que son compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe en un alto nivel de abstracción y se caracteriza por el hecho de que condicionan el comportamiento de la organización, hacen racionales muchas actitudes, unen personas, condicionan la forma en que actúan. pensar, sentir y actuar.

Gonzales & Bellino (1998), nombra cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo de su enfoque, se concentrará en algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Sobre esta base, expresa que la cultura del poder se caracteriza por el hecho de que está dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.

La cultura basada en roles generalmente se identifica con la burocracia y se basa en una descripción clara y detallada de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

La cultura a través de tareas se sustenta fundamentalmente en el trabajo de proyecto de la organización y está orientada a lograr resultados concretos en determinados momentos.

Después de todo, como sugiere el nombre, la cultura centrada en el ser humano se basa en los individuos que componen la organización.

Desde otro punto de vista, más general, la cultura se basa en los valores, creencias y principios que forman la base del sistema de gestión de una organización, así como

en el conjunto de prácticas y comportamientos de gestión que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios.

Vergara (1989) definen la cultura como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de los empleados en todos los niveles de la empresa y en la presentación de la propia imagen.

El enfoque anterior se relaciona con la forma en que la cultura vive en la organización. También muestra que la cultura funciona como un sistema o un proceso.

La cultura, por tanto, no solo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también las consecuencias dirigidas hacia ellos, como visiones, estrategias y acciones que funcionan juntas como un sistema dinámico.

Stoner *et al.* (1996) describe la cultura organizacional como "la totalidad de valores, creencias, actividades y normas comunes que dan forma al comportamiento y las expectativas de cada miembro individual de una organización.

La cultura, menos explícita que las reglas y procedimientos, puede tener un gran impacto en cómo los gerentes y empleados abordan los problemas, atienden a los clientes, etc. En general, la cultura organizacional, que corresponde al comportamiento adecuado de los empleados y qué temas deben priorizarse.

#### **A. Características de la cultura**

En cuanto a las características de la cultura Davis & Newstrom (1993), sostiene que las organizaciones como las huellas dactilares son siempre únicas. Indica que tienen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en conjunto, conforman la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un espacio y lugar específico del que recibe influencias (Guédez, 1996).

"La cultura determina lo que los involucrados creen que es correcto o incorrecto, y sus preferencias por la forma en que se manejan (Davis & Newstrom, 1993).

La diferencia entre las distintas filosofías organizativas hace que la cultura sea única y exclusiva para cada empresa considerada y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros siempre que sea compartida por la mayoría.

Los enfoques mencionados se mantendrán, porque cada organización construye su propia personalidad y lenguaje desde sus raíces. Los cuales están representados por el modelado (tácticas o estrategias) de cada uno de sus integrantes.

En este sentido Guiot (1992) considera la cultura organizacional: Permite al individuo interpretar correctamente los requisitos y comprender la interacción entre los diferentes individuos y la organización. Da una idea de qué esperar. Proporciona una representación completa de las reglas del juego sin las cuales no se pueden obtener recompensas de poder, posición y materiales.

En sentido contrario, permite que la organización aprenda. Es solo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional juega el papel de una memoria colectiva en la que se almacena el capital informático. Este informe da sentido a las experiencias de los participantes y orienta los esfuerzos y estrategias de la organización.

La cultura organizacional ilumina y racionaliza el compromiso del individuo con la organización. Las organizaciones se crean constantemente por lo que sus miembros perciben del mundo y lo que está sucediendo dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura como una prioridad estratégica porque se desarrolla con especial lentitud en el tiempo y tiene una influencia decisiva en el éxito o el fracaso de las estrategias organizativas.

Con base en lo dicho sobre el tema, se puede constatar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes, que se desarrollan muy lentamente y muchas veces son inconscientes.

En consecuencia, la cultura organizacional se entiende como un conjunto de creencias y prácticas que están muy extendidas en la organización y por tanto tienen un impacto directo en el proceso de toma de decisiones y el comportamiento de la organización.

En última instancia, incluso ofrecen ideas, pautas o al menos interpretaciones de ideas sobre cuál es y debería ser el desempeño real de la organización.

Según Chiavenato (2009) el Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, mencionó que la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una mezcla compleja de suposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que en conjunto reflejan la forma particular en que funciona una organización. La cultura corporativa tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje, una terminología y rituales comunes relacionados con los comportamientos y las diferencias.
2. Normas. Código de conducta, pautas de trabajo, normativas y pautas sobre cómo proceder.
3. Valores dominantes. Estos son los principios que defiende la organización y que se esperan de sus miembros, como la calidad del producto, el bajo ausentismo y la alta eficiencia.
4. Filosofía. Políticas que reflejan puntos de vista sobre cómo tratar con empleados o clientes.
5. Reglas. Pautas establecidas que se relacionan con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlos para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que da el lugar, la forma en que las personas interactúan, la forma en que se trata a los clientes y proveedores, etc.

## **B. Características esenciales de la cultura organizacional**

1. Autonomía individual: El nivel de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercer la iniciativa que tienen las personas de la organización.
2. Estructura: el nivel de reglas y regulaciones, así como el nivel de supervisión directa utilizado para monitorear y controlar el comportamiento de los empleados.
3. Apoyo: el nivel de ayuda y amabilidad que los gerentes muestran a sus subordinados.

4. Identidad: el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o área de trabajo.
5. Desempeño - Logro: El grado en que se distribuyen los premios dentro de una organización. Se basan en criterios de desempeño.
6. Tolerancia al conflicto: el nivel de conflicto en las relaciones con los compañeros y los grupos de trabajo, y el deseo de ser honesto y abierto sobre las diferencias.
7. Tolerancia al riesgo: el nivel que alienta al empleado a ser agresivo, innovador y a asumir riesgos.

### **C. Factores de cultura organizacional**

Según Hellriegel & Slocum (2009) describió en su libro "Comportamiento organizacional" que los elementos culturales y sus relaciones crean un patrón que es característico de la organización (por ejemplo, la cultura de TDIndustries vs. Harley Davidson). Las culturas organizacionales, sin embargo, comparten algunas características comunes. Al igual que con el diseño organizacional, las diferentes culturas organizacionales se pueden indexar bajo diferentes condiciones sin que exista un tipo de cultura ideal para todas las situaciones. Sin embargo, algunos empleados pueden preferir una cultura sobre otras.

### **D. Cultura burocrática**

Según Hellriegel & Slocum (2009) en el libro "Comportamiento Organizacional", señaló que una organización que practica formalidades, reglas, procedimientos operativos estándar y coordinación jerárquica tiene una cultura burocrática. Los objetivos de una burocracia son la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad. Sus miembros otorgan gran importancia a los productos estandarizados y al servicio al cliente. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad más que la informalidad. Los gerentes ven su papel como buenos coordinadores y organizadores y se aseguran de que se sigan las reglas y regulaciones escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridades de todos los empleados están claramente definidas. Los manuales completos explican las muchas reglas y procesos de la organización y los empleados se sienten obligados a adherirse a las "palabras escritas" y los procedimientos legales. Cuando Carol Bernick asumió la presidencia de Alberto-

Culver en 1994, la empresa registró ventas por 350 millones de dólares y perdió dinero. Uno de los grandes problemas de la empresa no es la línea de productos ni la competencia, sino la cultura burocrática. Los empleados sentían que estaban fuera de control de su puesto, no tenían sentido de urgencia y no eran recompensados por tomar decisiones o correr riesgos. Simplemente recibieron órdenes de marcha de sus supervisores e ignoraron muchas de las quejas de los clientes porque su supervisor no les pidió que las resolvieran. Las revisiones de desempeño se basaron en lo que a un gerente le gustaba o no le gustaba personalmente, más que en los resultados. Sus padres, los fundadores de la empresa, no informaron a los empleados sobre los aspectos económicos y, por tanto, no estaban al tanto de los problemas de la empresa. Bernick pudo cambiar la cultura burocrática aplicando cambios en el sistema de recompensas, el diseño de la organización y la tecnología utilizada. Hoy en día, las ventas de la compañía superan los \$ 3.7 mil millones.

#### **E. Cultura de clan**

Según Hellriegel & Slocum (2009) en el libro “Organizational Behavior”, señaló esto; La tradición, la lealtad, el compromiso personal, la socialización extensa, el trabajo en equipo, la autodeterminación y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen que tienen una obligación más allá de simplemente cambiar su trabajo por un salario. Son conscientes de que sus contribuciones a la organización (por ejemplo, las horas trabajadas a la semana) podrían superar las previstas en sus contratos. El vínculo a largo plazo de la persona con la organización (lealtad) se cambia por el vínculo a largo plazo de la organización con la persona (seguridad). Debido a que los individuos creen que la organización los tratará de manera justa en términos de aumentos salariales, promociones y otras formas de reconocimiento, aceptan las consecuencias de sus acciones para la organización. También establece que la cultura del clan logra la unidad a través de un largo y concienzudo proceso de socialización. Los antiguos miembros del clan actúan como mentores y modelos a seguir para los nuevos miembros. El clan es consciente de su historia única y, a menudo, documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con varios ritos. Los miembros tienen un entendimiento común del estilo de la organización y la forma en que se comporta. Declaraciones y eventos públicos fortalecen sus valores. En una cultura de clan, los miembros comparten un sentimiento

de orgullo de pertenencia. Tienen un fuerte sentido de identificación y reconocen su mutua felicidad en la organización. La progresión profesional en las filas conduce a una extensa red de compañeros cuyos caminos se han cruzado en algún momento y han tenido experiencias similares. Los objetivos, percepciones y tendencias de comportamiento comunes promueven la comunicación, la coordinación y la integración. La cultura del clan crea el sentimiento de propiedad personal de una empresa, producto o idea. También existe una fuerte presión de los compañeros para que se adhieran a reglas importantes. La riqueza cultural crea un entorno en el que solo unas pocas áreas están completamente libres de presiones regulatorias. Dependiendo de la naturaleza de sus normas, la cultura puede producir o no un comportamiento innovador o arriesgado. Se cree que el éxito depende en gran medida de la sensibilidad del cliente y la preocupación por las personas. El trabajo en equipo, la participación y las decisiones por consenso deben conducir al éxito.

#### **F. Cultura emprendedora**

Según Hellriegel & Slocum (2009) en el libro "Comportamiento Organizacional" se describe que un alto grado de creatividad y voluntad de asumir riesgos caracterizan la cultura corporativa. Esto implica la obligación de experimentar, innovar y ser pionero. Esta cultura no solo reacciona rápidamente a los cambios en el entorno, sino que crea los cambios. Muchas de las empresas de alta tecnología actuales como Apple, 37signals y Get Digital han desarrollado culturas corporativas. La eficacia en ellos significa la provisión de productos nuevos y únicos, así como un rápido crecimiento. La iniciativa, la flexibilidad y la libertad promueven el crecimiento y son alentadas y recompensadas. Las culturas emprendedoras se asocian mayoritariamente a pequeñas y medianas empresas dirigidas por su fundador. La innovación y el emprendimiento son valores valorados por el fundador.

#### **G. Cultura de mercado**

Según Hellriegel & Slocum (2009) en el libro "Organizational Behavior" él afirmó esto; El logro de objetivos medibles y exigentes, especialmente financieros y orientados al mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación de mercado) da forma a la cultura del mercado. PepsiCo, Bank of America y AIG comparten muchas de las características que se encuentran en las

culturas de mercado, entre otras. Existe una fuerte orientación competitiva y lucrativa en toda la organización. En una cultura de mercado, la relación entre el individuo y la organización es contractual. Es decir, las partes acuerdan de antemano cuáles serán sus obligaciones. En este sentido, la orientación al control es formal y bastante estable. El individuo es responsable de un cierto nivel de desempeño y la organización promete una cierta cantidad de recompensas a cambio. El rendimiento más alto se cambiará por recompensas más altas de acuerdo con un calendario acordado. Una parte no reconoce el derecho de la otra a pedir más de lo que se declaró originalmente. La organización no promete (ni implica) seguridad laboral y el individuo no promete (ni implica) lealtad. El contrato, que se renueva todos los años si las partes cumplen adecuadamente con sus obligaciones, es apto para su propósito porque una parte utiliza a la otra para lograr sus propios objetivos. En lugar de promover un sentido de pertenencia a un sistema social, la cultura del mercado concede gran importancia a la independencia y la individualidad y anima a los miembros a perseguir sus propias metas financieras.

Por otro lado, en las culturas de mercado, las interacciones de los supervisores con los subordinados consisten principalmente en negociar contratos de desempeño y / o evaluar solicitudes de asignación de recursos. Los gerentes no son juzgados formalmente por su efectividad como modelos o mentores. La falta de compromiso a largo plazo de ambas partes conduce a un proceso de socialización muy débil. No se enfatizan las relaciones sociales entre compañeros de trabajo y hay pocos incentivos económicos directamente relacionados con el trabajo con compañeros de trabajo. Se espera que los ejecutivos trabajen con otros ejecutivos en sus departamentos solo en la medida necesaria para lograr sus objetivos de desempeño. Por esta razón, casi nunca existe una red extensa de colegas dentro de la organización. La cultura del mercado a menudo se asocia con objetivos de rendimiento mensuales, trimestrales y anuales con fines de lucro.

### **1.1.3. La cultura y cambio organizacional**

Las tendencias que guían el desarrollo del mundo actual determinan los cambios, d un conjunto de condiciones, que afectan a las organizaciones. La estrategia que mejor

interpreta las respuestas a las demandas de un entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Está en la naturaleza de las organizaciones que cambien con el tiempo y, por lo tanto, por definición, los gerentes deben buscar gestionar el cambio con una visión proactiva.

Por tanto, la supervivencia de una organización puede depender de cómo adapte su cultura a un entorno que cambia rápidamente.

Bajo esta premisa, las organizaciones que quieran ser competitivas permanecen en la búsqueda de la excelencia adquiriendo nuevos conocimientos que les permitan seguir el ritmo del entorno y, a su vez, apostar por incrementar el grado de integración y diversificación de competencias saber para que pueden utilizar las herramientas que les permitan estructurar un portafolio adecuado de productos y / o servicios (Morales, 1993).

En el marco descrito anteriormente, estas son estrategias que todos los gerentes deben emplear para lograr con éxito los objetivos marcados de acuerdo con los lineamientos que marca la visión de la organización.

### **Implicaciones del cambio de la cultura**

El cambio cultural implica un cambio en un estado, condición o situación. Es una transformación característica, un cambio dimensional o aspectos más o menos significativos. El panorama organizativo actual está lleno de cambios radicales y a un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad.

A medida que el cambio se convierte en un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios determina cada vez más la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1984).

Mirando lo anterior como una constante, la realidad permite lo siguiente: Las organizaciones plantean desafíos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias modernas de la administración tienen sentido cuando se aplican correctamente, que los desafíos son del futuro superable si el papel de la innovación se realiza en un entorno cambiante.

La esencia de la alta gerencia es visualizar exactamente hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos de una organización y moverlos al menor costo posible. Sin embargo, esto no es fácil, ya que hay eventos imprevistos y tantas oportunidades para las limitaciones únicas que es difícil enfrentarlas con esquemas rígidos, pero implementar el cambio con nuevos enfoques sugiere que el cambio es de alguna manera un fenómeno, que presenta una situación sin precedentes.

Naim (1989) considere tres ideas básicas sobre la gestión del cambio:

Primero, consiste en la capacidad que debe tener la gerencia para enfrentar el cambio, ya que trae consigo costos, riesgos, ineficiencias temporales y una dosis de trauma y confusión en la organización. Además, pueden obligar a la alta dirección a invertir tiempo y esfuerzo e ignorar otras cuestiones que son importantes para la empresa.

En segundo lugar, tan pronto como comienza el cambio, éste gana su propia dinámica, independientemente de quién lo promueva o dirija, es decir, puede suceder que en algunos de los casos de cambio más exitosos se conozcan los resultados alcanzados, lo que se planeó originalmente. Aunque en algunos casos lo planeado y lo recibido no coincidieron del todo. Este fenómeno está motivado, entre otras cosas, por el hecho de que luego de que se ha desencadenado el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente pueden ser previstos y controlados por completo por quienes controlan el proceso.

En tercer lugar, el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y plagado de conflictos que suele tener lugar en determinadas fases más o menos habituales. Por lo tanto, es importante no solo diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino también el estado de transición que se requiere para que la organización logre el objetivo deseado.

Es importante enfatizar que el cambio requiere un alto nivel de compromiso, inversión y compromiso para lograr la nueva situación que, sin la participación activa y el apoyo de los responsables de la toma de decisiones en la empresa, lo más probable es que el cambio no sea exitoso o quede incompleto, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por tanto, los cambios son el resultado del crecimiento de las organizaciones en relación a los planes que han desarrollado, a través de la diversificación de sus actividades, la especialización de sus actividades, la gestión de sus departamentos y a través de las características del mercado en el que se encuentran. operar y competir.

#### **1.1.4. Evaluación de la cultura organizacional**

Se cree que actualmente no existe un método categórico para medir la cultura de una organización, sin embargo, investigaciones preliminares sugieren que es posible analizar culturas cuando la organización es calificada en las siguientes 10 características (Robbins & Coulter, 2014):

1. Identidad de los miembros.
2. Énfasis en el grupo.
3. Integración de unidades.
4. Control.
5. Tolerancia al riesgo.
6. Criterios para las recompensas.
7. Tolerancia al conflicto.
8. Enfoque hacia las personas.
9. Orientación hacia los medios y fines.
10. Enfoque de sistemas abiertos.

#### **¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?**

La cultura corporativa representa una percepción común que tienen los miembros de una organización. Esto quedó claro cuando definimos la cultura como un sistema de significado compartido. Por lo tanto, debemos esperar que las personas de diferentes orígenes o niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización de una manera similar.

Sin embargo, reconocer que la cultura corporativa tiene características comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de una cultura en particular.

Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. La cultura imperante expresa los valores fundamentales compartidos por

la mayoría de los miembros de la organización. Cuando habla de la cultura de una organización, se refiere a su cultura predominante. Es esta gran visión la que le da a una organización su personalidad distintiva.

Las subculturas tienden a desarrollarse en organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los miembros.

Es probable que estas subculturas estén definidas por diseños departamentales y segregación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que solo comparten los miembros de ese departamento.

### **Como cambiar la cultura de una organización**

Cambiar la cultura de una organización es extremadamente difícil de lograr, pero si es posible, haga las siguientes sugerencias que puedan facilitar el cambio cultural:

- Convierta a los gerentes en modelos positivos a seguir y marque el tono con su comportamiento.
- Crea nuevas historias, símbolos y rituales para reemplazar lo que está de moda actualmente.
- Seleccionar, animar y apoyar a los empleados que adoptan los nuevos valores que se van a implementar.
- Rediseñar los procesos de socialización para que se correspondan con los nuevos valores.
- Cambiar el sistema de recompensas para fomentar la aceptación de los nuevos valores.
- Reemplazar las reglas no escritas por reglas formales que se hagan cumplir escrupulosamente.
- Modernizar las subculturas actuales mediante el uso extensivo de la rotación laboral.
- Obtenga consejos de personas de ideas afines, aproveche la participación de los empleados y cree una atmósfera con un alto nivel de confianza.

### **Funciones de la Cultura**

La cultura cumple varias funciones dentro de la organización:

1. Define los límites, es decir, distingue entre una organización y otra.
2. Transmite identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo que va más allá de los intereses egoístas del individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social.
5. Es un mecanismo que controla todo y le da sentido, guía y modela actitudes y comportamientos.

#### Transmisión de la cultura organizacional

La cultura corporativa se transmite a los empleados de diversas formas, las más importantes de las cuales son:

- Historias.
- Rituales.
- Símbolos Materiales.
- Lenguaje.

El fundador es quien imprime el primer rastro de la cultura organizacional en la organización. En las etapas posteriores, es responsabilidad de los gerentes continuar con los valores y prácticas que consideren apropiados.

Los métodos para establecer la cultura organizacional son que se desconocen todos los elementos de la empresa; nada se puede lograr sin él.

**Métodos formales:** Se colocan tablas en las paredes de la oficina que leen la visión, misión y valores de la organización. También se distribuyen folletos a los socios, reuniones celebradas, etc.

**Métodos informales:** se relaciona más con la adquisición de una cultura organizacional que con su aprendizaje. Los elementos más antiguos de la empresa dan forma a la forma en que se llevan a cabo las actividades del día a día de la empresa y lo transmiten a los demás miembros a través de sus actitudes y conversaciones.

**Valores:** Son las normas o hábitos en los que se basan las decisiones, se establecen las metas deseadas y se seleccionan los medios para lograr las metas. Por ejemplo, se relaciona con puntualidad, limpieza, orden, responsabilidad, lealtad, humildad,

ejecución, cooperación, trabajo en equipo, justicia, equidad, honestidad, honestidad, etc (Villajuana, 2012).

**Actitudes:** Las actitudes son declaraciones evaluativas, positivas o negativas, sobre personas, objetos o eventos que reflejan nuestra opinión sobre algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, son un concepto más amplio y generalizado.

**Creencias:** Son los modelos de causa y efecto que la gente aprende con el tiempo. También se puede definir como una serie de formas de hacer y entender las cosas.

Culturas Organizacionales Dominantes.

La mayoría de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas.

Una "cultura dominante" expresa los valores fundamentales compartidos por la mayoría. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a la cultura imperante y es esta visión macro de la cultura la que le da a la organización su personalidad distintiva.

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y si solo constan de muchas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá significativamente.

### **¿Por qué?**

Por qué no habrá una sola interpretación del comportamiento correcto o incorrecto. Es el "significado compartido" de la cultura lo que la convierte en un poderoso vehículo para dirigir y dar forma al comportamiento.

### **Cultura fuerte y débil**

Una cultura sólida se caracteriza porque los valores fundamentales de la organización son firmemente aceptados y generalizados. Cuantos más miembros acepten los valores fundamentales y cuanto más se adhieran a ellos, más fuerte será la cultura. Una cultura fuerte tendrá un impacto más profundo en el comportamiento de sus miembros.

Un resultado específico de una cultura fuerte es una menor rotación de personal.

Este tipo de culturas muestran un gran consenso entre los miembros sobre los objetivos e ideales de la organización. Esta determinación se traduce en cohesión, lealtad y compromiso organizacional, que a su vez reducen la tendencia a irse.

Una cultura permanente y eficiente puede ser arriesgada si la organización se vuelve indiferente a su entorno, un gerente inteligente aprende a dejar de mantener una cultura insensible. Sin embargo, no es fácil cambiar la cultura empresarial. Una dificultad es precisamente identificar la cultura actual, ya que surge de las acciones de los miembros de la organización y las relaciones que mantienen a lo largo del tiempo.

### **1.1.5. La satisfacción laboral**

Según Robbins & Judge (2009) señaló en su libro “Comportamiento organizacional” que el término satisfacción laboral se define como un sentimiento positivo sobre el propio trabajo, que resulta de la evaluación de sus propiedades. Una persona con alta satisfacción laboral tiene sentimientos positivos, mientras que una persona insatisfecha tiene sentimientos negativos. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, a menudo se refieren a su satisfacción laboral. De hecho, los dos conceptos son intercambiables. Debido a la alta prioridad que los investigadores de OK asignaron a la satisfacción laboral.

Según Lucas (1992) mencionó en su libro "Sociology of Business - 5th Edition Expanded" que el estudio de la satisfacción laboral ha sido de gran interés para los científicos sociales durante años, muchos de los cuales buscan la relación entre satisfacción y productividad, que parece ser de sentido común que una persona que está más satisfecha con su trabajo hace mejor su trabajo y viceversa; Por el contrario, la complejidad del fenómeno de la satisfacción hace inadmisibles esta hipótesis, las últimas investigaciones confirman que no existe una conexión directa entre la cantidad y calidad del trabajo y la satisfacción, y existe una conexión entre la satisfacción y la estabilidad de la organización (ausencia y rotación de personal o "Rotación").

Según Chiavenato (2009) en el libro "Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones", señaló que las organizaciones exitosas se esfuerzan por ser excelentes trabajos y ser intrínsecamente gratificantes para 30 personas. La satisfacción laboral tiene mucho que ver con la calidad de vida en el lugar de trabajo, tema que discutiremos más adelante y que se relaciona con cómo se siente la persona dentro de la organización. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer y retener talento, mantener un clima organizacional saludable, motivar a las personas y ganar su compromiso. Por supuesto, la satisfacción laboral no se trata del comportamiento en sí mismo, sino de las actitudes de las personas hacia su rol en la organización.

La satisfacción laboral se conceptualizó de diferentes formas en función de los supuestos teóricos de los distintos autores. Estas diferencias teóricas muestran que la satisfacción es un fenómeno influenciado por varias variables; que se puede clasificar en tres dimensiones básicas: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el equilibrio entre lo que recibe como resultado de su trabajo y lo que espera a cambio de su esfuerzo físico y mental. Las características personales son decisivas para la satisfacción individual. Las personas son únicas e irrepetibles, por lo que su satisfacción laboral también será específica. El grado de satisfacción depende de la historia personal, la edad, el género, las habilidades, la autoestima, la autoestima y el entorno sociocultural en el que se desarrolla el tema. Estos detalles desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación con las áreas personales y laborales que determinan los niveles anteriores.

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

Lo ve como una respuesta afectiva y emocional del individuo a ciertos aspectos de su trabajo. Es la medida en que la persona disfruta de su trabajo.

En estas dos definiciones se observa una tendencia a reducir la satisfacción laboral a una respuesta afectiva o un estado emocional sin tener en cuenta que se trata de un fenómeno psicosocial estable con cierta intensidad y con capacidad para transformar la conducta de la persona en un enfoque consistente para o contra tu trabajo.

Robbins (2004) lo define como la totalidad de actitudes hacia el trabajo. Quienes están muy satisfechos con su puesto tienen una actitud positiva hacia él; los que están insatisfechos muestran en cambio actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, casi siempre significan satisfacción en el trabajo; de hecho, es común usar un término u otro indistintamente.

Esta definición tiene la ventaja de ver la satisfacción como un proceso aprendido que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las características subjetivas del empleado y las características del puesto de trabajo y del entorno laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es innata y la interpreta desde una perspectiva psicosocial.

Otro aspecto que ha sido objeto de debate científico en relación a la satisfacción laboral han sido las teorías o enfoques que intentan explicar este fenómeno psicosocial. Estas teorías se desarrollaron desde puntos de vista teóricos que no siempre coinciden, pero que en última instancia han proporcionado una serie de interpretaciones y conocimientos que han servido como soporte teórico para la investigación y las intervenciones prácticas.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o la teoría bifactorial de la satisfacción formulada por Herzberg (1966) que considera la existencia de dos tipos de agentes del trabajo: extrínsecos e intrínsecos. Los primeros se relacionan con las condiciones laborales en el sentido más amplio e incluyen aspectos como: salario, política organizativa y seguridad laboral. Los agentes intrínsecos se refieren a factores que representan la naturaleza de la actividad laboral e incluyen elementos tales como: contenido del trabajo, responsabilidad y desempeño.

Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores de higiene) solo tienen la capacidad de prevenir o revertir la insatisfacción en el lugar de trabajo si ya existe, pero no pueden generar satisfacción. Esta capacidad se limita a factores intrínsecos o motivacionales.

Es decir, la satisfacción solo será producto de factores intrínsecos, mientras que la insatisfacción vendría determinada por factores extrínsecos desfavorables para el sujeto.

Si bien la distinción entre factores extrínsecos e intrínsecos ha resultado útil para estudiar este fenómeno psicosocial, es demasiado absoluto decir que los primeros no pueden producir satisfacción. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de producir satisfacción y las variaciones en esa capacidad están determinadas por las diferencias individuales.

El enfoque de equidad establece que la satisfacción laboral es producto de la comparación entre los aportes que la persona hace al trabajo y el producto logrado, o mejor dicho, se asume que la satisfacción o insatisfacción se logra comparando al individuo entre su aporte a lo que recibe a cambio, y se determina lo que otras personas hacen y reciben en su entorno laboral o en su marco referencial.

El enfoque o modelo de expectativas asume que la satisfacción laboral es producto de las diferencias que percibe el sujeto entre lo que cree que aporta a su trabajo y los beneficios que realmente obtiene por su trabajo.

Estos enfoques se consideran complementarios y permiten una visión holística e integral de la satisfacción laboral como un fenómeno psicosocial. De esta forma se puede decir que la satisfacción es producto de las diferencias entre lo que un individuo espera en relación a lo que él y sus compañeros invierten y lo que recibe frente a lo que invierten que reciben. Además, las actitudes del encuestado ante estas discrepancias varían según sean factores intrínsecos o extrínsecos. La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; influenciado por las características individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y la organización y sociedad en su conjunto.

Actualmente se reconoce la relación entre la satisfacción con variables como: edad, experiencia laboral, nivel profesional y nivel de inteligencia. Sin subestimar la influencia de los factores anteriores, coincide con Mónica Márquez Pérez, quien cree que los determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Desafío laboral.

- Sistema de recompensa justo.
- Condiciones laborales favorables.
- Apoyar a los compañeros.
- Compatibilidad entre personalidad y cargo profesional.

Dentro de la categoría de retos profesionales, las características de la actividad laboral son de primordial importancia.

Según Hackman & Oldham (1975) estas características se dividen en cinco dimensiones básicas: diversidad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación desde el propio puesto.

Robbins (2004) integre estas dimensiones con la etiqueta “Desafío en el trabajo”. Los trabajadores tienden a preferir trabajos que les permitan utilizar sus habilidades, involucrar diferentes tareas, fomentar la libertad y la retroalimentación constante sobre su desempeño; para que un desafío moderado aumente el bienestar del trabajador.

Por estas razones, tiene sentido enriquecer el puesto en términos de contenido con el objetivo de aumentar la libertad, la independencia, la variedad de tareas y la retroalimentación sobre el propio desempeño y, por ende, la satisfacción laboral.

Se debe tener en cuenta que el desafío no debe exceder las habilidades y habilidades del trabajador, ya que crearía sentimientos de frustración y fracaso y, por lo tanto, disminuiría la satisfacción laboral.

El sistema de recompensa justa se refiere al sistema de compensación y estrategias de promoción que se siguen en la organización. Los sueldos o salarios son las recompensas que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo. Los ascensos y ascensos se relacionan con cambios laborales que redundan en un aumento de la responsabilidad y la posición social del sujeto en el marco organizacional. Ambos aspectos deben ser presentados por los trabajadores como algo justos, no preferenciales y acordes con sus expectativas.

Las condiciones de trabajo favorables se refieren al hecho de que a los trabajadores les gusta hacer su trabajo en un ambiente confortable que se adapta a las

particularidades del trabajo y, por tanto, promueve su bienestar y la calidad de su trabajo. La cultura organizacional de la empresa también tiene un impacto aquí: una organización en la que los objetivos organizacionales y personales son compatibles; Se percibe positivamente y conduce a una mayor satisfacción laboral.

El trabajo permite a los hombres satisfacer las necesidades de comunicación e interacción social. El tipo de liderazgo dado por el jefe o supervisor es uno de los determinantes fundamentales de la satisfacción laboral.

Existen diferencias en cómo debe ser un gerente, según las características individuales y el comportamiento orientado a la tarea; Se cree ampliamente que un jefe que comprende los problemas de sus empleados escuchará sus opiniones, les hará saber sobre las dificultades de producción y en general se ocupará de la producción, y el hombre que trabaja preferirá más satisfacción.

La compatibilidad de la persona y el trabajo se relaciona con la relación entre las habilidades y destrezas individuales y el puesto que ocupa. Una persona que tenga talentos compatibles con su trabajo; Serás más eficiente en tu trabajo, recibirás más reconocimiento social y siempre estarás buscando nuevas formas de mejorar la calidad de tu trabajo.

La relación entre la satisfacción laboral y la productividad es uno de los temas que más interés y controversia ha generado en el área del comportamiento organizacional.

Las primeras posiciones teóricas relacionadas con esta relación asumieron que un trabajador satisfecho siempre es productivo. Sin embargo, la falta de apoyo empírico actualmente ha debilitado este enfoque y la gente ha comenzado a pensar que la productividad es lo que genera satisfacción; En otras palabras, cuando un hombre hace su trabajo de manera eficiente, desarrolla un alto nivel de bienestar subjetivo.

El autor opina que una persona que se siente cómoda en su trabajo, cuyas necesidades son satisfechas, a pesar de los argumentos anteriores, es respetada y tratada con humanidad, en definitiva, un trabajador satisfecho; realizará su trabajo con mayor eficiencia y calidad, y responderá adecuadamente a las necesidades de la organización.

Los empleados expresan su insatisfacción a través de una variedad de actitudes, comportamientos, expresiones verbales y estados de ánimo. Estas respuestas están condicionadas por las características personales del individuo, los grupos en los que se ubica y la sociedad en su conjunto.

Según el criterio de Rusbult & Lowery (1985) existen cuatro tipos de reacciones a la insatisfacción, que se integran en dos dimensiones: deseo constructivo-destructivo y actividad-pasividad. Los tipos de respuesta se definen de la siguiente manera:

- Abandono: La insatisfacción, que se manifiesta en un comportamiento orientado a las vacaciones, incluye la búsqueda de otro trabajo y el despido.
- Expresión: insatisfacción expresada a través de intentos activos y constructivos de mejorar la situación. Se hacen sugerencias de mejora, se discuten los problemas con los superiores, etc.
- Lealtad: expresada mediante la espera pasiva y optimista de una mejora de la situación. Esto incluye defender a la organización contra las críticas externas y confiar en que la dirección está haciendo lo mejor.
- Descuido: incluye actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, esfuerzo desperdiciado y aumento de errores.

La satisfacción laboral puede evaluarse globalmente o por factores. Los resultados de la primera alternativa proporcionan una visión global del comportamiento de este fenómeno psicosocial en una organización determinada. La segunda opción promueve el conocimiento de las causas de la insatisfacción a partir del análisis de las variables o dimensiones cambiadas.

De esta forma, se asume que el diagnóstico de satisfacción laboral necesita integrar ambas perspectivas, ya que permite una evaluación consistente, toma las acciones adecuadas y logra resultados que favorezcan la eficiencia organizacional y el bienestar de los trabajadores.

Luego de diagnosticar la satisfacción laboral e identificar las variables que la afectan negativamente, es importante buscar medios o alternativas que permitan revertir la situación.

Actualmente se reconocen tres enfoques básicos para la resolución de la insatisfacción. El primero es ajustar las condiciones de trabajo, la supervisión, la remuneración y el diseño del puesto; estos se adaptan en la medida de lo posible a las necesidades y requisitos de los empleados.

El segundo enfoque es trasladar a los trabajadores a otro trabajo o grupo de trabajo; con el fin de lograr una mayor compatibilidad de sus características subjetivas con las características de la actividad laboral. Esta perspectiva está limitada por las características específicas de la organización, sus necesidades y las del individuo.

El tercer enfoque consiste en intentar cambiar las opiniones y expectativas de los trabajadores sobre su trabajo. Este enfoque es efectivo cuando existen dificultades de comunicación organizacional que conducen a mensajes y malas interpretaciones.

La relación entre la satisfacción laboral y la motivación es muy compleja; lo que ha dado lugar a diferentes interpretaciones o posiciones teóricas.

Una de estas posiciones teóricas es el modelo de Porter (1990), este modelo sugiere que la satisfacción es producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las recompensas utilizadas por la organización cumplen con las expectativas del empleado) y la percepción subjetiva entre su contribución y lo que ofrece Exchange por su trabajo.

Asimismo, se cree que el nivel de satisfacción está directamente influenciado por aspectos como las relaciones interpersonales, la autorrealización y otros factores inherentes a la actividad laboral, y la expectativa que tiene el empleado sobre lo que debe obtener a cambio de su Esfuerzo.

Además, se cree que el desempeño está influenciado no solo por la motivación del individuo, sino también por sus habilidades y características subjetivas y el esfuerzo que considera necesario para llevar a cabo su actividad productiva de manera eficiente.

El modelo de Porter (1990) proporciona una perspectiva muy interesante para comprender la relación entre las dos variables organizacionales al establecer las recompensas como el punto de conexión entre la satisfacción y la motivación.

Sin embargo, el autor opina que esta influencia no debe entenderse de forma inmediata o lineal, sino que deben tenerse en cuenta las diferencias personales; es decir, la influencia de las peculiaridades psicológicas del individuo en la dinámica de este complejo proceso.

Por ello, cualquier cambio que se desee en el entorno laboral debe tener en cuenta las características personales de los empleados, su percepción por parte de ellos y su influencia en su desempeño y desempeño laboral. El factor humano es uno de los componentes esenciales que deben tener las organizaciones y empresas para alcanzar sus metas y objetivos comerciales o cualquier otro fin que se propongan. Por lo tanto, es importante considerar las necesidades de quienes trabajan en él y ayudarlos a crecer y maximizar sus ganancias.

Un ambiente de trabajo armonioso, condiciones de seguridad, un buen trato humano y una retribución justa en función de las tareas o puesto del empleado se encuentran entre las necesidades más importantes para que el empleado se sienta cómodo en su entorno laboral y esto conlleva a un buen retorno.

Lo que entonces nos expresa el concepto de satisfacción laboral es la conformidad que representa una persona en relación con su propio trabajo y el entorno laboral al que pertenece.

Si el empleado descubre que algunas de las condiciones anteriores no se cumplen o no son lo suficientemente correctas, no estará satisfecho con su trabajo en absoluto; y por el contrario, cuando todo lo mencionado y más cumplido y se convierta en realidad, el empleado estará completamente satisfecho con su trabajo y más que seguro de que se desempeñará al máximo. Cabe señalar que la satisfacción laboral que experimenta una persona siempre afecta el comportamiento del empleado en relación con sus deberes u obligaciones.

En general, el nivel de satisfacción laboral está determinado por la experiencia laboral previa del empleado.

Para Flores (1992) indica satisfacción laboral, se relaciona con la forma en que la persona se siente en el trabajo. Incluye varios aspectos como:

- Salario.
- Estilo de Control.
- Condiciones laborales.
- Oportunidades de Promoción.
- Compañeros de trabajo.
- Etc.

La satisfacción laboral describe la actitud general del individuo hacia su trabajo. Las personas con un alto nivel de satisfacción muestran una actitud positiva hacia el trabajo. Mientras que el que está insatisfecho muestra una actitud negativa.

### **A. Importancia de la satisfacción laboral**

Según Robbins & Judge (2009) afirmó en su libro “Comportamiento Organizacional” que la satisfacción laboral, como el sentimiento positivo sobre el propio trabajo que resulta de una evaluación de sus propiedades, representa lo mismo, el Actitud en lugar de comportamiento. ¿Por qué se ha convertido en una variable dependiente importante? Por dos razones: se ha demostrado que está relacionado con factores de rendimiento y las preferencias de valor de muchos investigadores de CO. La convicción de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una idea básica de los ejecutivos durante años, aunque tras décadas de cuestionar la relación entre satisfacción y desempeño, esta teoría tiene muy poco respaldo científico. Además, se puede argumentar que las sociedades progresistas no solo deberían preocuparse por la cantidad de vida, es decir, cosas como la alta productividad y la adquisición de material, sino también su calidad. Estos investigadores, con fuertes valores humanistas, sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo en una organización. No solo tiene una correlación negativa con el ausentismo y la fluctuación, sino que también significa que las empresas tienen la responsabilidad de ofrecer a sus empleados trabajos interesantes e intrínsecamente gratificantes. Aunque la satisfacción en el trabajo es más una actitud que un comportamiento, los investigadores de OC la ven a menudo como una variable dependiente.

## **B. Modelo de satisfacción en el trabajo**

El trabajo de liderazgo consiste en reaccionar de manera consistente al comportamiento de las personas. Es decir, reforzar el comportamiento que lo justifica y castigar o no reforzar el comportamiento indeseable. El superior modula el comportamiento de sus subordinados a través de la gestión del refuerzo contingente y asegura su satisfacción en el trabajo.

Según el modelo, el logro conduce a ciertos refuerzos intrínsecos, como la autorrealización, está más directamente relacionado con la satisfacción porque es gestionada por el propio individuo. Por el contrario, los refuerzos extrínsecos como el salario, la promoción o el estatus son mucho más difíciles de relacionar con el desempeño.

## **C. Medición de la satisfacción en el trabajo**

Los dos métodos más comunes son una estimación global única y una puntuación obtenida sumando diferentes aspectos del trabajo.

Clasificación Global:

Consiste en pedirle a la gente que responda una pregunta; por ejemplo:

¿Qué tan alta es su satisfacción laboral? Los encuestados responden encerrando en un círculo un número entre 1 y 5 que corresponde a las preguntas de “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”.

Suma de los aspectos del trabajo:

Identificar los elementos básicos de un trabajo y pedirle al empleado su opinión sobre cada uno de ellos.

Los factores típicos enumerados incluyen el tipo de trabajo, el control sobre el trabajo, la calidad del entorno físico, el apoyo y las recompensas del supervisor, que a su vez se desglosan en temas específicos (por ejemplo, los que se califican en una escala del 1 al 5 y luego se suman para dar una calificación general de satisfacción laboral.

#### **D. Como la cultura organizacional influye en el desempeño y satisfacción**

Los empleados forman una percepción subjetiva global de la organización basada en factores objetivos; la percepción se convierte en un efecto en la cultura o personalidad de la organización. Luego, afecta el desempeño y la satisfacción general, ya que tiene el mayor impacto en las culturas más fuertes.

Podemos ver la cultura organizacional como la variable más importante que afecta el desempeño y la satisfacción laboral.

Otras variables involucradas son:

Nivel Organizacional

- 1) Diseño de la labor.
- 2) Ambiente real
- 3) Sistema de prueba del desempeño

Nivel de grupo.

- 1) Congruencia del nivel
- 2) Cohesión del conjunto
- 3) Certeza de interacción.
- 4) Estilo de liderazgo.

La cultura corporativa tiene que ver con cómo los empleados perciben las características de la cultura corporativa, no un término descriptivo. Esto es importante porque distingue este concepto de la satisfacción laboral.

La investigación de la cultura corporativa busca medir cómo los empleados ven su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Recompensa la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción laboral busca medir las respuestas efectivas al entorno laboral.

Tiene que ver con cómo los empleados establecen las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa, etc.

Aunque los dos términos sin duda tienen propiedades superpuestas, debe recordarse que el término cultura organizacional es descriptivo mientras que la satisfacción laboral es evaluativa.

#### Sistemas de recompensas justas

Este sistema debe ser percibido como justo por los empleados para que estén satisfechos con él, no debe dejar ambigüedades y debe cumplir con sus expectativas. El sentido de la justicia está influenciado por la comparación social, las exigencias del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares salariales de la comunidad.

#### Condiciones favorables de trabajo

Los salarios, incentivos y bonificaciones son la remuneración que reciben los empleados a cambio de su trabajo. Liderar el departamento de recursos humanos a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a retener, mantener y retener una fuerza laboral productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es el rasgo que probablemente sea la principal causa de insatisfacción de los empleados. Es probable que un líder considerado y tolerante sea más importante para los empleados con baja autoestima o en posiciones incómodas o frustrantes.

Tampoco hay una respuesta uniforme con respecto al comportamiento orientado a la tarea del gerente formal, por ejemplo, si los roles son ambiguos, los empleados quieren que un supervisor o jefe cumpla con los requisitos de su rol, y si, por el contrario, las tareas están claramente definidos y sin orientación frecuente La orientación puede actuar de manera competente, se da preferencia a un gerente que no ejerce una supervisión cercana.

#### Colegas que brinden apoyo

Existe una estrecha relación entre personalidad y trabajo que conduce a una mayor satisfacción, ya que las personas tienen suficientes talentos y habilidades para satisfacer las demandas de su trabajo.

Esto es muy probable por contar con personas que tengan el talento suficiente para desempeñarse mejor en el puesto, para tener más éxito en sus trabajos y esto generará una mayor satisfacción (reconocimiento formal, retroalimentación y otros factores contingentes de influencia).

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que han aportado distintos autores a partir de supuestos teóricos que no siempre coinciden reflejan la multitud de variables que pueden influir en la satisfacción laboral.

#### **1.1.6. Factores de la medición laboral**

Según Robbins & Judge (2009) señaló que, si bien esta estructura es útil para ilustrar las posibles consecuencias de la insatisfacción en el lugar de trabajo, es demasiado general. A continuación, se examinan los resultados más específicos de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

##### **A. Satisfacción y el desempeño**

Según Robbins & Judge (2009) señaló que: Como se concluye en el recuadro Mito o ciencia: es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decidir qué causalidad funciona. Sin embargo, algunos investigadores creían que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral era un mito de gestión. Sin embargo, una revisión de 300 estudios encontró que la correlación era muy fuerte. A medida que pasa del nivel individual al organizacional, también encontrará razones que apoyan la relación entre satisfacción y desempeño. La recopilación de datos sobre la satisfacción y la productividad en toda la organización muestra que las empresas con empleados más felices tienden a ser más efectivas que aquellas con empleados menos satisfechos.

## **B. Satisfacción y el COSR**

Según Robbins & Judge (2009) afirmó que parece lógico aceptar que la satisfacción laboral debe ser un determinante esencial del comportamiento organizacional socialmente responsable de los empleados (COSR). Los empleados satisfechos parecen hablar positivamente sobre la organización, ayudar a los demás e ir más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, aquellos que están satisfechos tienden a hacer más que simplemente cumplir con su deber, porque quieren compartir sus experiencias positivas mutuamente. De acuerdo con este punto de vista, la evidencia sugiere que la satisfacción laboral tiene una correlación moderada con el COSR, por lo que las personas que están más satisfechas con su trabajo tienen más probabilidades de participar en él. Sin embargo, evidencia reciente sugiere que la satisfacción afecta el COSR, pero a través de la percepción de justicia.

También cuando se les pregunta por qué los empleados más satisfechos contribuyen más a COSR. La investigación muestra que la percepción de justicia explica la relación, al menos en parte. ¿Qué significa eso? Básicamente, la satisfacción laboral proviene de diseñar resultados, tratamientos y procedimientos justos. Si cree que su gerente, los procedimientos de la organización o las pautas salariales no son justos, lo más probable es que su satisfacción disminuya significativamente. Sin embargo, cuando los procesos organizacionales y sus resultados se perciben como justos, se genera confianza. Y si confía en su empleador, estará más dispuesto a adoptar voluntariamente un comportamiento que vaya más allá de los requisitos formales del puesto.

## **C. Satisfacción y la satisfacción del cliente**

Según Robbins & Judge (2009) argumentó: Dado que la gestión de las organizaciones de servicios tiene que cuidar su satisfacción, tiene sentido preguntarse si la satisfacción de los empleados está relacionada positivamente con la de los clientes. Para los empleados a la vanguardia del contacto directo con el cliente, la respuesta es "sí". Existe evidencia de que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad del cliente. ¿Por qué? En las empresas de servicios, la retención y la pérdida de clientes dependen en gran

medida de cómo los trate el personal de primera línea. Los empleados satisfechos son amables, optimistas y responsables, lo cual es apreciado por los clientes. Y debido a que los empleados satisfechos están menos dispuestos a dejar la empresa, los clientes se encuentran con caras conocidas y reciben un servicio experimentado. Estas cualidades hacen que la satisfacción y la fidelidad del cliente. Además, parece suceder lo contrario: los clientes insatisfechos aumentan la aversión de los empleados. Los trabajadores en contacto regular con los consumidores informan que los compradores groseros, irrazonables y exigentes afectan la satisfacción de los empleados con sus trabajos.

#### **D. Satisfacción y ausentismo**

Según Robbins & Judge (2009) argumentan que existe una correlación negativa constante entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación es de moderada a débil. Si bien tiene sentido que los empleados insatisfechos pierdan sus trabajos, existen otros factores que afectan la tasa y reducen el coeficiente de correlación. Por ejemplo, las organizaciones que tienen beneficios que cubren fácilmente la discapacidad alientan a todos sus empleados, incluidos aquellos que están muy satisfechos, a tomarse un tiempo libre. Siempre que exista un nivel razonable de intereses diversos, su trabajo será satisfactorio, pero faltan al trabajo para disfrutar de una escapada de fin de semana de 3 días o para broncearse en un verano caluroso, ya que esos días se disfrutan sin penalización.

#### **E. Satisfacción y rotación de empleados**

Según Robbins & Judge (2009) señalaron que la satisfacción también se relaciona negativamente con la fluctuación, pero la correlación es más fuerte que con el ausentismo. Sin embargo, aquí también hay factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades de empleo alternativas y el tiempo de servicio en la empresa que son barreras importantes para la decisión de dejar el trabajo actual. La evidencia sugiere que un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño de los empleados. En particular, el nivel de satisfacción es menos

importante para predecir la rotación de aquellos con un desempeño superior, ¿por qué? Es común que la organización haga esfuerzos significativos para retener a dicho personal. Les das aumentos, aprecio, reconocimiento, mejores oportunidades de avance, etc. Es más probable que ocurra lo contrario en aquellos que tienen un desempeño deficiente. La organización hace poco esfuerzo por mantenerlos. Incluso hay una sutil presión para que se detenga. Por lo tanto, se puede esperar que la satisfacción laboral tenga un mayor impacto en la lealtad entre los trabajadores de bajo desempeño que entre los de alto desempeño. Independientemente de su nivel de satisfacción, es más probable que estos últimos continúen con la organización, ya que el reconocimiento, los elogios y otras recompensas que reciben les dan más razones para quedarse.

## 1.2. Antecedentes

### 1.2.1. Antecedentes internacionales

Calderón *et al.* (2003) formulan las siguientes conclusiones los vínculos encontrados encuentran soporte teórico, ya que las características de las empresas con las orientaciones culturales mencionadas ofrecen mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor autonomía y reconocimiento, mayores oportunidades de aprendizaje, formación y avance, condiciones más favorables para la adecuación de la organización del personal y una comunicación más rápida. canales. En estas empresas el empleado percibe que la participación es posible, que su opinión es importante y se tiene en cuenta, que puede compaginar su proyecto de vida con intereses organizacionales y que su trabajo se convierte en un desafío personal. Desde un punto de vista descriptivo, se puede decir que el bienestar en las siete empresas en general fue valorado alto y las condiciones físicas de trabajo, las relaciones personales con los jefes, la congruencia entre dichos y acciones en sus empresas, el cumplimiento de sus tareas y El cumplimiento de los acuerdos obtuvo una alta calificación de los acuerdos en términos de remuneración y desempeño.

Rodríguez & Elizabeth (2013) concluye se debe intensificar la implementación de la filosofía institucional en el Tribunal de Cuentas Municipal de Los Guayos para mejorar el sentido de unión y orientar el desempeño de sus funcionarios. Por ello, se

recomienda la implementación de la propuesta formulada con el fin de reconocer e internalizar la misión, visión, metas y valores del comité, que permitan lograr no solo una cultura organizacional adecuada para la optimización de la gestión, sino también un comportamiento laboral que permita concretar en su totalidad los planes estratégicos-operativos. La formación y perfeccionamiento profesional de los servidores públicos, así como la reactivación de las políticas de promoción y los aumentos salariales, de acuerdo con los resultados de las evaluaciones semestrales, son fundamentales para preservar el capital humano y asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se considera oportuno realizar evaluaciones internas periódicas e incluso realizar nuevos estudios similares al aquí presentado, que permitan evaluar la relevancia de la cultura organizacional implementada en la Autoridad Local de Los Guayos en cuanto al logro de planes estratégicos.

Juna & Arias (2011) basó su investigación en los planes de los gobernantes, pero con el tiempo no se cumplieron. Ante estas dificultades, se propuso que interviniera el departamento de contabilidad para que los problemas identificados pudieran resolverse mediante la participación activa y auditorías, y se implementó un plan.

Baza (2012), cuyo objetivo es mostrar que la aplicación de una técnica de cambio organizacional a través del trabajo en equipo conduce a un mejor desempeño en todas las áreas de la empresa y así conduce al cumplimiento de su principal objetivo. Conclusión del autor: En primer lugar, se inició una prueba piloto en el área de operación, en la que también se generó conciencia de la importancia de la cooperación con otras áreas fuera del área de operación. Mediante el uso de estas técnicas de Gestión por Objetivos, Cuadro de Mando Integral y planificación estratégica, podemos visualizar que tanto el trabajo como el entorno son cada vez más fáciles. La empresa del estudio ha comenzado a trabajar en la técnica APO como técnica de cambio y es realmente satisfactorio ver que el interés por mejorar las actividades diarias puede tener un impacto a nivel organizacional.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales**

Balboa (2017) concluye que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la cultura organizacional en el municipio distrital de Pocollay - Tacna, lo cual se refleja en el hecho de que los ejecutivos no tienen fuerza innovadora y voluntad para

asumir riesgos, atención al detalle, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a equipos, estabilidad porque no tienen un buen rol coordinador, rol mentor, rol moderador, lo cual está confirmado estadísticamente, donde el coeficiente de Spearman es 0.653 y el valor p es 0.00 por debajo del nivel de significancia. Las habilidades gerenciales orientadas al rol de coordinador influyen en la cultura organizacional en el distrito de Pocollay - Tacna, lo que se traduce en innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, d trabajadores, entre colegas, porque los gerentes no cumplen con su rol de coordinadores, es decir no planifican y organizan muy eficientemente, lo cual se ha confirmado estadísticamente, según el coeficiente de Spearman es 0.678 y el valor p es 0.00 menor que el nivel de significancia. Las habilidades de liderazgo basadas en el rol de mentor influyen en la cultura organizacional en el distrito de Pocollay-Tacna, lo que se refleja en el hecho de que no están orientadas a resultados, lo que se refleja en el hecho de que los gerentes no permiten a los gerentes un alto grado de iniciativa. Los gerentes se niegan a actuar y explican que no están actuando adecuadamente como mentores. Todo esto es confirmado por el coeficiente de Spearman de 0,603 y el valor p de 0,00 por debajo del nivel de significancia.

Díaz & Delgado (2014) concluye que los directores de las instituciones educativas tienen graves deficiencias en las habilidades de liderazgo. Esta competencia es clave para el buen funcionamiento de las instituciones educativas, y sus gerentes deben empoderarlas para lograr mejores resultados. Los 14 puntajes más altos corresponden a habilidades de liderazgo interpersonal, lo que sugiere que este es un tema que a menudo preocupa a los gerentes.

Roca (2012) concluyo que sus resultados indican que la cultura organizacional de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga se califica de desfavorable en un 58,1%, de lo que se desprende que la gestión universitaria se centra predominantemente en las personas y no en el equipo, y que por tanto el gobierno de la universidad está orientada a intereses colectivos y no al beneficio de toda la comunidad universitaria.

Bustamante (2007) para probar la hipótesis, diseñó tres herramientas: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de verificación. Las conclusiones del trabajo

apuntan a la necesidad de darle más peso a la comunicación interna en las organizaciones educativas por su importante influencia en la cultura, clima organizacional y compromiso con los objetivos de la institución. El autor mencionado anteriormente concluye con los siguientes aspectos: La necesidad de darle más peso a la comunicación interna en las organizaciones educativas por su importante influencia en la cultura, clima organizacional y compromiso con los objetivos de la institución.

Torres (2017) concluyo que la cultura organizacional está directamente relacionada con la satisfacción laboral de los empleados de un centro de atención al ciudadano. De hecho, con un valor de 0,98, es una proporción muy alta. La cultura organizacional está directamente relacionada con la participación del personal que trabaja en un centro de atención al ciudadano. De hecho, con un valor de 0,94, es una proporción muy alta. La cultura organizacional está directamente relacionada con la prestación de servicios del personal en un centro de atención al ciudadano. De hecho, con un valor de 0,97, es una proporción muy alta. La cultura organizacional está directamente relacionada con los factores intrínsecos del personal de un centro de atención al ciudadano. De hecho, es una relación muy alta con un valor de 0,88.

Quispe (2016) concluye que existe una correlación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la IV Dirección de Salud Lima Oriente, que es directa y moderada ( $Rho = 0.581$ ); Es decir, si mejora la cultura organizacional, mejorará la satisfacción laboral de los trabajadores de la IV Dirección de Salud Lima Este. Existe una conexión significativa entre las representaciones visibles y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Dirección de Salud IV Lima Este, por lo que esta conexión es directa y moderada ( $Rho = 0.555$ ); Es decir, si mejoran las representaciones visibles, mejorará la satisfacción laboral de los trabajadores de la IV Dirección de Salud Lima Este. Existe una relación significativa entre los valores y creencias expuestos y la satisfacción laboral de los trabajadores de la IV Dirección de Salud Lima Oriente, siendo esta relación directa y moderada ( $Rho = 0.557$ ); Es decir, a medida que mejoren los valores y creencias expresados, mejorará la satisfacción laboral de los trabajadores de la IV Dirección de Salud Lima Oriente. Existe una conexión significativa entre los supuestos comunes y la satisfacción laboral de los colaboradores de la IV Dirección de Salud Lima Este, por lo que esta

conexión es directa y moderada ( $Rho = 0.617$ ); es decir, si mejoran los supuestos comunes, mejorará la satisfacción laboral de los trabajadores de la IV. Dirección de Salud Lima Este.

León (2011), se planteó como el objetivo fue determinar el grado de satisfacción laboral en una muestra de docentes de instituciones educativas inclusivas de la región del Callao y segmentar los resultados según institución, edad y antigüedad, con base en la muestra de 76 docentes, el diseño fue simplemente descriptivo de sección transversal y nivel básico. En relación al instrumento, se utilizó la escala de satisfacción laboral para medir las variables e indicadores de satisfacción laboral. El instrumento utilizado tuvo una escala de 36 puntos y fue utilizado en 20 instituciones educativas inclusivas. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Los resultados mostraron frecuencias de insatisfacción parcial con una clara tendencia a la satisfacción regular a nivel general. En algún nivel, la mayor insatisfacción se produce entre los profesores de más edad con más antigüedad.

Morocho (2012) en sus tesis titulada cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Primario Red N° 7 Callao, 2012, Su objetivo fue relacionar la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas de nivel primario pertenecientes a la Red No. 7 Región Callao, el presente trabajo de tipo descriptivo correlativo. La muestra estuvo formada por 184 profesores. Las herramientas utilizadas fueron un inventario de cultura organizacional educativa de y un cuestionario de desempeño docente. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Existe una relación significativa entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño docente. Sin embargo, predominan los niveles intermedios de autopercepción del desempeño docente. Finalmente se concluyó que la cultura organizacional educativa es una herramienta eficaz para el logro docente.

Barros (2010), afirmó que para medir la calidad de un servicio no es necesario realizar pruebas de laboratorio o de resistencia, sino a través del desempeño de los trabajadores. El objetivo fue determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, el estudio fue descriptivo con 120 casos como muestra. Como resultado, se encontró que los pacientes de este servicio estaban satisfechos porque se cumplieron sus

expectativas. En conclusión, se encontró que los pacientes que utilizan los servicios privados son la población urbana entre 0-15 años y 31-45 años. El proveedor de servicios más solicitado fue Alfa Visión. Las recomendaciones a tener en cuenta fueron continuar gestionando la compra de servicios pactados contractualmente con el fin de descentralizar el suministro y relevar los policlínicos. Establecer un sistema de calificación que revisará y monitoreará los servicios contratados para continuar asegurando que se cumplan las expectativas de los usuarios.

Yalile (2018) en su disertación basada en la hipótesis general, llegó a la conclusión de que la gestión administrativa influye en el comportamiento organizacional, con un grado de correlación positivo significativo de 0,698. Debido a que planificación, organización, gestión y control están vinculados, habrá una buena gestión administrativa que permita objetivos de la administración provincial de Huaura y por lo tanto el comportamiento organizacional sería más eficiente, lo que atraerá la atención de los usuarios que lo encuentren.

Mirtha (2014), Se basó principalmente en el estudio de la gestión administrativa y la eficiencia de la Dirección de Tránsito y Seguridad Vial de la Administración Provincial Sánchez Carrión. Para recopilar los datos, trabajaron con tres grupos principales: trabajadores de oficina, presidentes de consejos vecinales y conductores de vehículos de la ciudad. En la recolección de datos utilizaron la encuesta, la entrevista, el análisis, los documentos y las observaciones como instrumentos; Luego de procesarlos y analizarlos, se encontró que los objetivos de la investigación se habían logrado satisfactoriamente. Para probar la hipótesis, utilizaron el diseño de investigación no experimental, el diseño descriptivo transaccional o transversal de un tipo de correlación entre las dos variables de estudio. La muestra estuvo conformada por 1 jefe, 17 trabajadores, 25 coordinadores de reuniones vecinales y 87 conductores. De acuerdo con todos los postulados, los resultados indicaron que se cumplieron los objetivos de la investigación y confirmaron la hipótesis de que la gestión administrativa incide directamente en la efectividad de la Dirección Provincial de Tránsito y Seguridad Vial Sánchez Carrión.

Alfaro *et al.* (2012) Arribaron a las siguientes conclusiones. No existe diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores

de cada una de las municipalidades analizadas. Esto podría deberse a que, en general, ellas tienen marcos comunes como son: (a) la municipalidad distrital tiene con estructuras organizacionales bien definidas y semejantes por ley, (b) la normativa que las rige y que impacta en las relaciones laborales es la misma, y (c) tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad (Lima metropolitana y Callao).

Tauma (2019) concluye que la cultura organizacional según Pearson en 0.885 está relacionada con la satisfacción laboral en la empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillén SAC Lima, 2019. Con un nivel de significancia de  $0.001 < \alpha < 0.05$ . Por tanto, se evidencia que existe relación significativa entre cultura organizacional y satisfacción laboral. También se concluye que la cultura organizacional está relacionada con los factores de contratación para el desempeño laboral de los empleados de la empresa familiar Vidrios & Estructuras Guillén SAC. Es obvio que los empleados de esta empresa familiar tienen ética y valores, es obvio que están preparados para dirigir la empresa de manera emprendedora de acuerdo con las competencias del mercado y de esta manera buscar ventajas para la empresa en la que laboran, los empleados y la comunidad alrededor de la empresa.

### **1.2.3. Antecedentes locales**

Obando (2010) concluye que, en cuanto a la evaluación del trabajo por parte de los funcionarios del gobierno regional de Puno, la mayoría de los trabajadores muestran una disposición moderada con tendencia a una baja evaluación del trabajo, lo que significa que los empleados de este sector del estado tienen una débil inclinación al trabajo. en áreas de su propia eficiencia, por lo tanto, baja disposición al trabajo, d. H. existen niveles de industria débiles para realizar su trabajo de manera relevante y de acuerdo con los requerimientos de la función. Hay un cumplimiento formal de las funciones, pero en realidad no hay un nivel adecuado de evaluación del trabajo. De acuerdo con los resultados de la asociación entre la evaluación del puesto y las variables socio-laborales, se observó una conexión con las variables género, área de trabajo y antigüedad. Son estas variables las que influyen en la evaluación del trabajo. La pertenencia al sexo masculino, a una determinada área de trabajo (en particular a la gestión regional) y la mayor permanencia del personal en la institución llevan a una valoración positiva de su trabajo. No existe relación con las variables nivel educativo

y grupo ocupacional. La motivación está en el rango medio, con tendencia decreciente. Esta motivación puede explicarse por el hecho de que el interés de los trabajadores por el lugar de trabajo es bajo, las condiciones laborales se juzgan mediocres y casi la mitad de los servidores se sienten satisfechos y con estabilidad en el lugar de trabajo. Existen algunos incentivos laborales distribuidos de manera desigual que conducen a la insatisfacción.

Mayta (2014) concluyo que los programas de capacitación realizados en los municipios no han sido satisfactorios para los trabajadores porque los resultados en el desempeño de sus tareas no han mejorado y no cumplen con los lineamientos institucionales y los requisitos necesarios para el desempeño de la función. Por tanto, la satisfacción en este sentido es baja y pobre. En cuanto al programa de calificación de los trabajadores, se desconoce que los programas de desarrollo como ascensos, ascensos, premios al mérito y otras gratificaciones que deben ser incentivadas en el desarrollo de los trabajadores deben aplicarse plenamente en ellos para que contribuyan al cumplimiento eficiente y efectivo de las metas y objetivos institucionales. De ello se desprende que en este aspecto los porcentajes de solicitudes de programas con el grado de satisfacción son muy bajos.

Lino (2015) concluyo que existe una correlación moderadamente positiva entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, determinada según el Rho de Spearman 0.688 y (grado de significancia estadística)  $p < 0.05$ . Existe una correlación moderadamente positiva entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Huacho, determinada según el Rho de Spearman 0.455 y (grado de significancia estadística)  $p < 0.05$ .

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

Los cambios y por ende reformas estructurales en estos últimos años, han obligado a reformular la mayoría de los enfoques y procedimientos de ver y hacer las cosas, así como la manera de enfrentar las distintas problemáticas relacionadas con la administración de justicia. Algunas evidencias de una cultura Institucional fuerte, puede reconocerse en las ceremonias protocolares, reconocimientos y otras formas simbólicas.

Por otra parte, el desempeño administrativo, se enfoca en las necesidades internas que alientan el comportamiento de los servidores Administrativos. A esto debemos de sumar un ambiente favorable individual del trabajo y situación del trabajo que generen un clima motivador y de buen desempeño organizacional.

La cultura organizacional destaca también actitudes hacia la entrega en el trabajo, compañerismo e incentivos no remunerativos (reconocimiento y capacitación). Este es un signo favorable; a pesar que como toda organización siempre encontraremos pre disposición a liderazgos internos, sin embargo, los objetivos organizacionales priman sobre todo interés de comportamiento individualista.

La cultura organizacional de pre disposición al liderazgo Organizacional, en todos los ámbitos de desarrollo interno y externo; tienen una incidencia determinante en el buen desempeño del personal que integran las fiscalías provinciales de la región Puno.

Según lo anteriormente mencionado se determinó la definición de problema en la siguiente pregunta.

## 2.2. Enunciados del problema

### a. Problema general

- ¿De qué manera la cultura organizacional tiene incidencia en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017?

### b. Sistematización de problemas

- ¿Qué relación existe entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno?
- ¿Qué relación existe entre la cultura de clan y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno?
- ¿Qué relación existe entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno?

## 2.3. Justificación

Esta investigación está justificada porque tiene implicaciones importantes para las entidades y servidores en estudio para lograr una cultura organizacional consistente con las expectativas de la organización que desarrolló el servidor. El motivo es determinar el grado de relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del servidor central de gestión del potencial humano.

Cabe mencionar también que esta investigación considera las características de la cultura organizacional, las condiciones para su creación y las formas y medios para obtener la satisfacción laboral desde un punto de vista teórico, lo que en última instancia contribuye a la realización de un ambiente de trabajo saludable y al desarrollo del personal directivo en él. También es necesario realizar un análisis en profundidad de la investigación teórica sobre las variables mencionadas y sus dimensiones con el fin de brindar modelos para los actores relevantes y el personal del Distrito Financiero de Puno. Asimismo, permite aportar nuevas fuentes de investigación para otro tipo de investigaciones relacionadas con el campo de estudio.

## 2.4. Objetivos

### 2.4.1. Objetivo general

- Analizar la cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017

### 2.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.
- Determinar la relación entre la cultura de clan y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.
- Determinar la relación entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1. Hipótesis general

- La cultura organizacional tiene incidencia directa en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017

### 2.5.2. Hipótesis específicas

- La cultura burocrática tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.
- La cultura de clan tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.
- La cultura emprendedora tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

Ubicación

DISTRITO: Puno

El mismo que cuenta con las siguientes características:

Superficie: 7 1,999 Km<sup>2</sup>.

Altitud: 3,827 m.s.n.m.

Nº de Provincias: un total de 13.

Lo que hay que destacar es que Puno, como proceso de evolución histórica, se integra paulatinamente del pueblo a la ciudad, proceso que es muy lento y requiere de actividades y eventos trascendentes para colocar a la ciudad en su posición actual, un vibrante centro comercial de actividades: administración, servicios públicos y privados, finanzas, turismo. Es muy importante analizar su desarrollo desde la antigüedad, el colonialismo, la república y la época contemporánea.

#### 3.2. Población

La población para el presente trabajo de investigación está constituida por la totalidad de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno. Siendo:

Tabla 1

*Población.*

Modalidad	Cantidad
Decreto Ley 278	271
CAS	84
SESIGRA	14
Total	369

**3.3.Muestra**

Para el desarrollo de la investigación se ha optado por aplicar una muestra no probabilística de tipo por conveniencia del investigador (Hernández *et al.*, 2010) tomando el 40% de la población lo que determina una muestra de 148 servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

**3.4. Método de investigación**

La investigación se desarrolló acorde al diseño no experimental y al paradigma cuantitativo, Escobedo (2014) que muestra que la investigación cuantitativa es un paradigma que enfatiza la relación entre variables, lo que conduce a medir y analizar la relación causal entre ellas. El supuesto ontológico es básico porque existe una realidad independiente del individuo, la cual puede ser verificada a través de procedimientos objetivos, especialmente a través de la cuantificación, aplicando análisis lógico deductivo y tratando de obtener información relevante y confiable.

Esta perspectiva de investigación es muy fuerte en cuanto a la precisión en el entendimiento de fenómeno mismo, concretamente en los que se refiere a la verificación científica de la teoría. Los hechos sociales en este paradigma son características reales de la sociedad a las que están sometidos los individuos. Los miembros de la sociedad pueden estar o no enterados de estos hechos, tener o no información precisa acerca de ellos, y tomarlos o no realmente en cuenta en sus actividades diarias.

- Enfoque de Investigación

La investigación es un tipo de investigación cuantitativa que utiliza la recopilación de datos para probar hipótesis basadas en mediciones numéricas y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández *et al.*, 2010).

- Alcance de Investigación

La investigación es correlacional con el propósito de comprender la relación o el grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto específico. A veces, solo se analiza la relación entre dos variables, pero la relación entre tres, cuatro o más variables se encuentra a menudo en la investigación (Hernández *et al.*, 2010).

- Nivel de Investigación

La investigación tiene un nivel descriptivo que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Hernández *et al.*, 2010).

- Diseño de Investigación

El diseño utilizado en este estudio es no experimental, descriptivo y transversal correlacional. No experimental, porque no realiza ningún experimento, observa la realidad y analiza la situación problemática, de corte transversal, porque es una recopilación de datos de una sola vez (Hernández *et al.*, 2010).

Para el procesamiento de la información se utilizó, el programa IBM SPSS 22 y Microsoft Excel.

### **3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos**

#### **Determinar la relación entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.**

Método: Deductivo. Se analizó los datos obtenidos de las encuestas

- **Técnica:**

Se cuantificó los resultados obtenidos a partir de los datos obtenidos.

Determinar la relación entre la cultura de clan y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno:

Método: Deductivo. Se analizó los datos obtenidos de las encuestas

- **Técnica:**

Se cuantificó los resultados obtenidos a partir de los datos obtenidos.

Determinar la relación entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

Método: Deductivo. Se analizó los datos obtenidos de las encuestas

- **Técnica:**

Se cuantificó los resultados obtenidos a partir de los datos obtenidos.

Con el uso de SPSS.22 y los resultados previamente tabulados, se aplicó la correlación de Pearson.

Uso de materiales, equipos, instrumentos, insumos, entre otros

Dado que se trata de un estudio descriptivo y analítico, en este trabajo de investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Técnicas Conceptuales**

Constituyen procedimientos psicológicos lógicos, que son útiles para la investigación, la identificación, el método, la argumentación de problemas y la determinación de la variable correspondiente y la formulación de hipótesis.

- **Cuestionario**

Esta técnica consistió en efectuar preguntas. De esta forma se obtuvo información y modificándose de un cuestionario validado y adaptado de Gonzales (2017).

- **Reseña documental**

Incluye el análisis de diferentes tipos de información solicitada por los entrevistados, que nos servirá de soporte para la ejecución del trabajo y nos ayudará a alcanzar las metas planteadas para verificar o refutar hipótesis.

- **Observación directa**

La tecnología se aplica de manera sistemática para recolectar los datos necesarios para resolver el problema de investigación, a fin de comprender la ubicación del incidente, con el fin de comparar nuestros objetivos.

- **El coeficiente de correlación de Pearson**

Es una prueba que mide la relación estadística entre dos variables continuas. Si la asociación entre los elementos no es lineal, entonces el coeficiente no se encuentra representado adecuadamente.

El coeficiente de correlación puede tomar una serie de valores de +1 a -1. Un valor de 0 significa que no existe correlación entre las dos variables. Un valor mayor



que 0 indica una asociación positiva. En otras palabras, a medida que aumenta el valor de una variable, también aumenta el valor de otra variable. Los valores menores que 0 indican una asociación negativa; es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, el valor de otra variable disminuye.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 4.1. Resultados

El análisis de los resultados se dio con 148 encuestas realizadas a los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno. El resultado final de la investigación fue el siguiente:

##### 4.1.1. Determinación de la relación entre la cultura burocrática y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno

Tabla 2

*La entidad tiene condiciones de trabajo satisfactorios para los servidores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	25	16,9	16,9	16,9
	Casi Siempre	123	83,1	83,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	

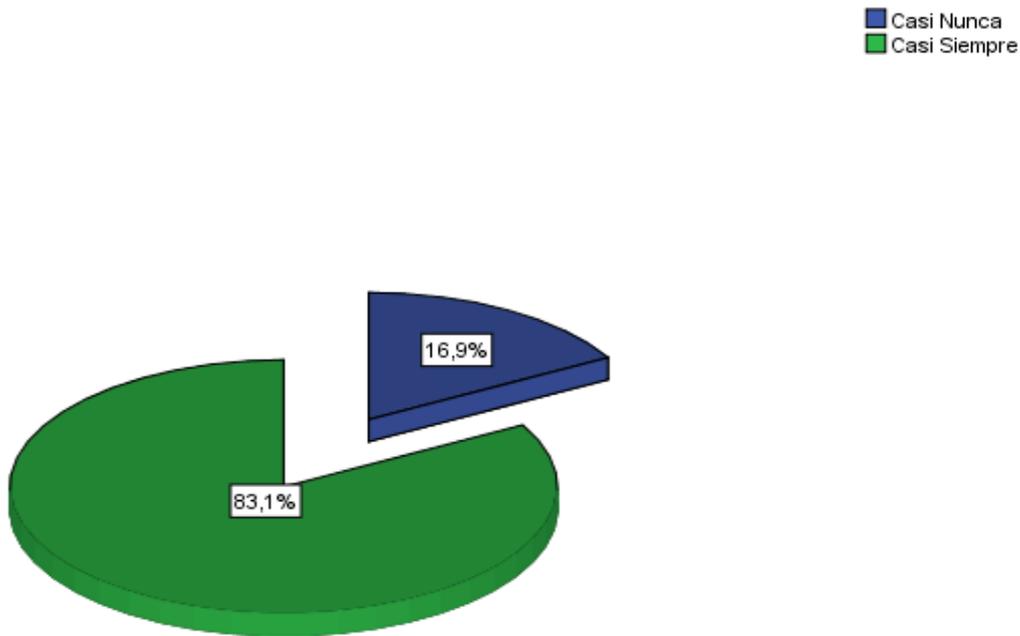


Figura 1. La entidad tiene condiciones de trabajo satisfactorios para los servidores

En la Figura 1 y Tabla 2, la mayoría con un 83,1% de los encuestados indican que casi siempre la entidad tiene condiciones de trabajo satisfactorios para los servidores y un 16,9% de encuestados casi nunca tiene condiciones de trabajo satisfactorios para los servidores.

Tabla 3

*Consideras que las evaluaciones periódicas motivan a los servidores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	67	45,3	45,3	45,3
	Siempre	81	54,7	54,7	100,0
Total		148	100,0	100,0	

■ Casi Siempre  
■ Siempre

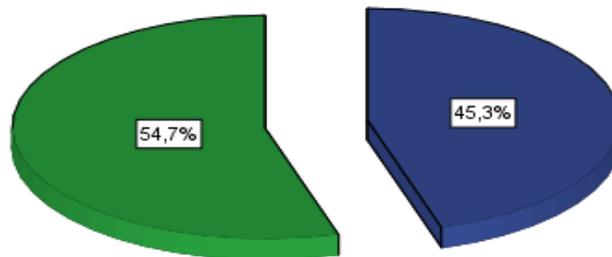


Figura 2. Consideras que las evaluaciones periódicas motivan a los servidores

En la Figura 2 y Tabla 3, la mayoría con un 54,7% de los encuestados indican que siempre consideran que las evaluaciones periódicas motivan a los servidores y un 45,3% de encuestados casi siempre considera que las evaluaciones periódicas motivan a los servidores.

Tabla 4

*Tener perspectivas de carrera es importante para mí motivación en el trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	31	20,9	20,9	20,9
	Casi Siempre	104	70,3	70,3	91,2
	Siempre	13	8,8	8,8	100,0
Total		148	100,0	100,0	

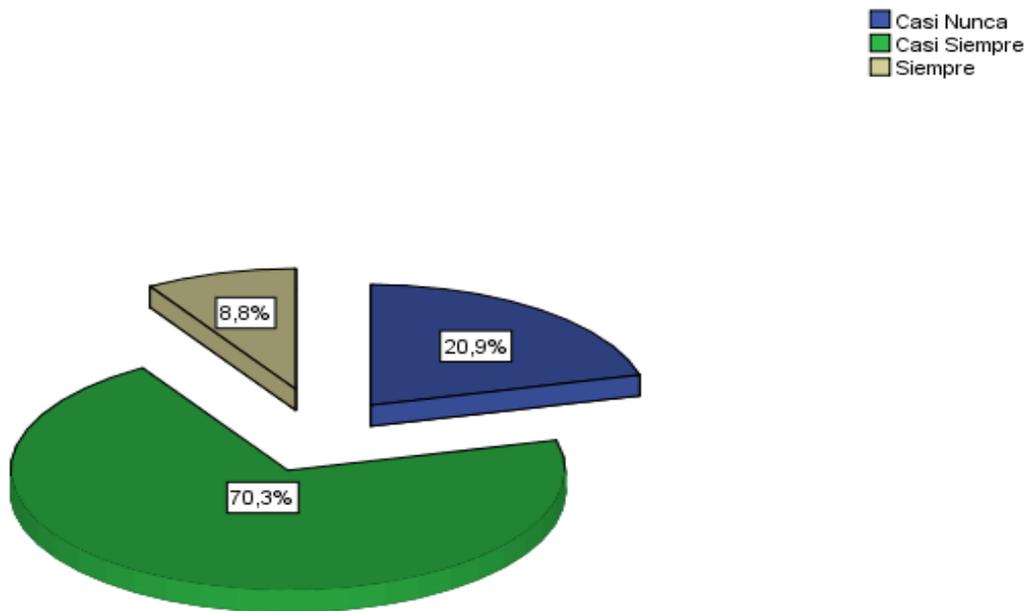


Figura 3. Tener perspectivas de carrera es importante para mí motivación en el trabajo

En la Figura 3 y Tabla 4, la mayoría de encuestados con un 70,3% indican que casi siempre tienen perspectivas de carrera es importante para mí motivación en el trabajo, un 20,9% casi nunca y un 8,8% de encuestados siempre tienen perspectivas de carrera es importante para mí motivación en el trabajo.

Tabla 5

*Normalmente me considero una persona con gran motivación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	141	95,3	95,3	95,3
	Siempre	7	4,7	4,7	100,0
Total		148	100,0	100,0	

■ Casi Siempre  
■ Siempre

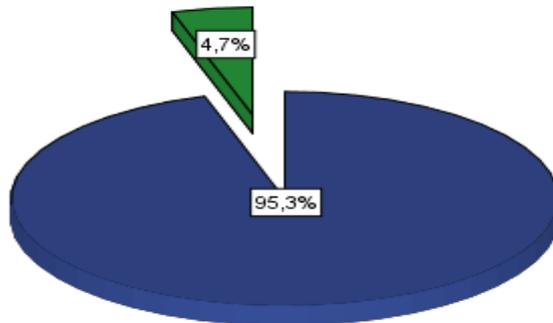


Figura 4. Normalmente me considero una persona con gran motivación

En la Figura 4 y Tabla 5, la mayoría de encuestados con un 95,3% indican que casi siempre se consideran una persona con gran motivación, y un 4,7% de encuestados siempre consideran una persona con gran motivación.

Tabla 6

*Me siento realizado (a) con las funciones que desempeño en la entidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	142	95,9	95,9	95,9
	Siempre	6	4,1	4,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	

■ Casi Siempre  
■ Siempre

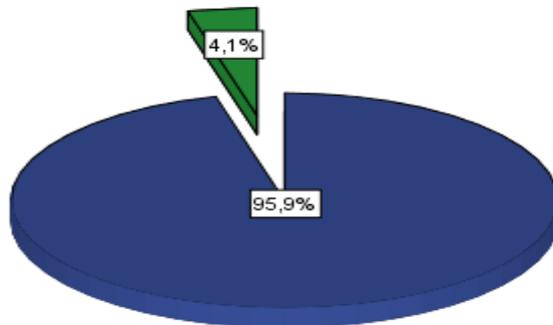


Figura 5. Me siento realizado (a) con las funciones que desempeño en la entidad

En la Figura 5 y Tabla 6, la mayoría de encuestados con un 95,9% indican que casi siempre se sienten realizado (a) con las funciones que desempeño en la entidad, y un 4,1% de encuestados siempre se sienten realizado (a) con las funciones que desempeño en la entidad.

Tabla 7

*Me gustaría ser evaluado periódicamente en mi desempeño*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	111	75,0	75,0	75,0
	Siempre	37	25,0	25,0	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

■ Casi Siempre  
■ Siempre

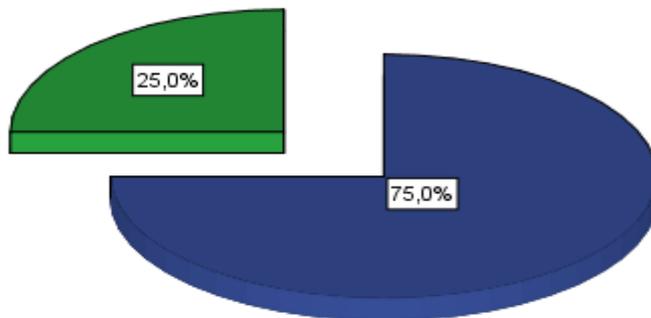


Figura 6. Me gustaría ser evaluado periódicamente en mi desempeño

En la Figura 6 y Tabla 7, la mayoría de encuestados con un 75,0% indican que casi siempre les gustaría ser evaluado periódicamente en mi desempeño, y un 25,0% de encuestados siempre les gustaría ser evaluado periódicamente en mi desempeño.

Tabla 8

*Me gustaría desempeñar funciones con mayor responsabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	141	95,3	95,3	95,3
	Siempre	7	4,7	4,7	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

■ Casi Siempre  
■ Siempre

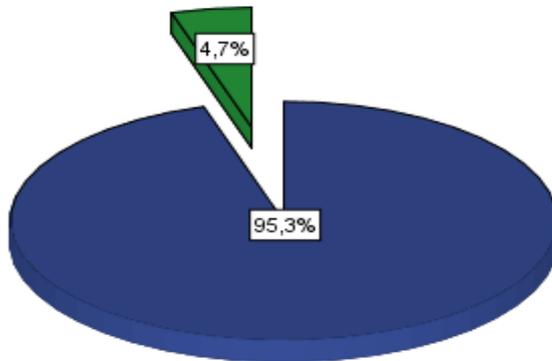


Figura 7. Me gustaría desempeñar funciones con mayor responsabilidad

En la Figura 7 y Tabla 8, la mayoría de encuestados con un 95,3% indican que casi siempre les gustaría desempeñar funciones con mayor responsabilidad, y un 4,7% de encuestados siempre les gustaría desempeñar funciones con mayor responsabilidad.

Tabla 9

*Considero mi trabajo monótono*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	142	95,9	95,9	95,9
	Siempre	6	4,1	4,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	

■ Casi Siempre  
■ Siempre

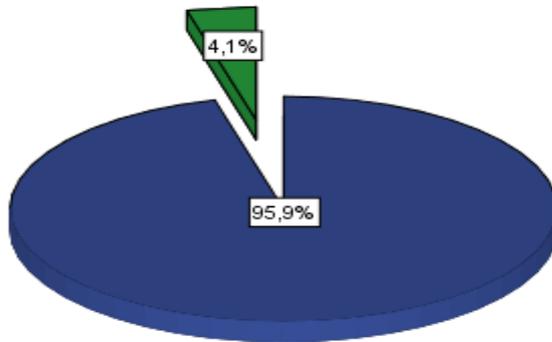


Figura 8. Considero mi trabajo monótono

En la Figura 8 y Tabla 9, la mayoría de encuestados con un 95,9% indican que casi siempre considero su trabajo monótono, y un 4,1% de encuestados siempre considero su trabajo monótono.

Tabla 10

Me siento satisfecho con mi remuneración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	31	20,9	20,9	20,9
	Casi Siempre	111	75,0	75,0	95,9
	Siempre	6	4,1	4,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	

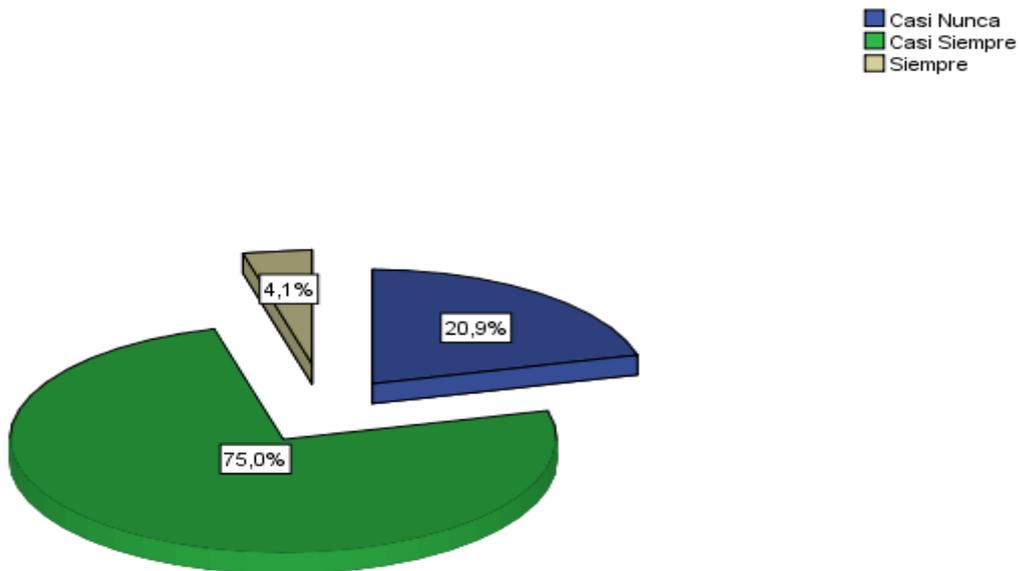


Figura 9. Me siento satisfecho con mi remuneración

En la Figura 9 y Tabla 10, la mayoría de encuestados con un 75,0% indican que casi siempre se sienten satisfechos con mi remuneración, un 4,1% siempre y un 20,9% de encuestados casi nunca se sienten satisfechos con mi remuneración.

#### **Contrastación de la hipótesis específica N° 01**

La hipótesis específica N° 01 afirma “La cultura burocrática tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno”

Hi: La cultura burocrática tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

H0: La cultura burocrática no tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

Tabla 11

Correlaciones entre Cultura burocrática y Satisfacción Laboral

			<b>Cultura burocrática</b>	<b>Satisfacción Laboral</b>
Cultura burocrática	Correlación de Pearson	de	1	,951**
	Sig. (bilateral)			,000
	N		148	148
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	de	,951**	1
	Sig. (bilateral)		,000	
	N		148	148

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

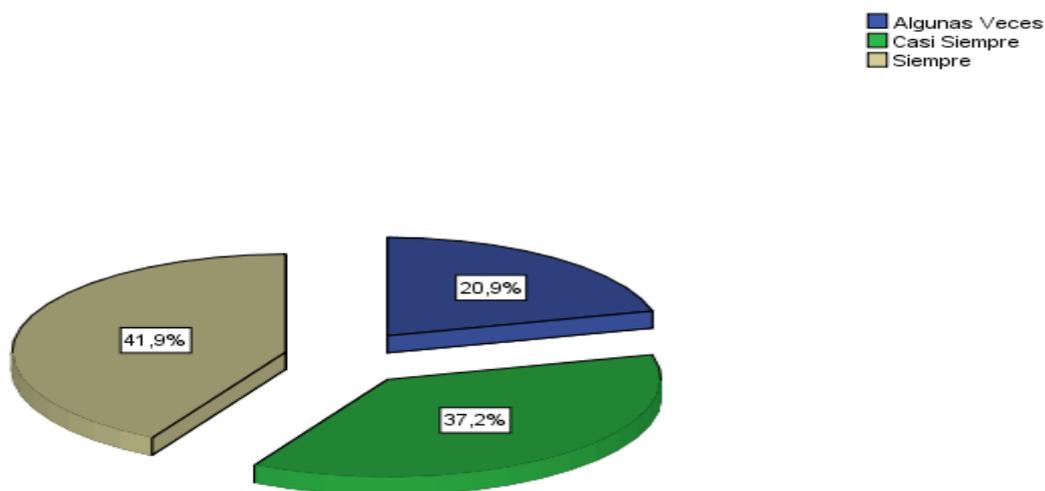
Se aprecia la relación entre la cultura burocrática y la Satisfacción Laboral del Distrito Fiscal de Puno por la correlación de Pearson = 0,951, lo cual significa que existe una correlación fuerte entre ellas, frente a  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo tanto, es significativa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: La cultura burocrática tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

#### 4.1.2. Determinación de la relación entre la cultura de clan y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno

Tabla 12

*Si existen premios atributos a los mejores servidores, los entendía como factor de motivación profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	31	20,9	20,9	20,9
	Casi Siempre	55	37,2	37,2	58,1
	Siempre	62	41,9	41,9	100,0
Total		148	100,0	100,0	



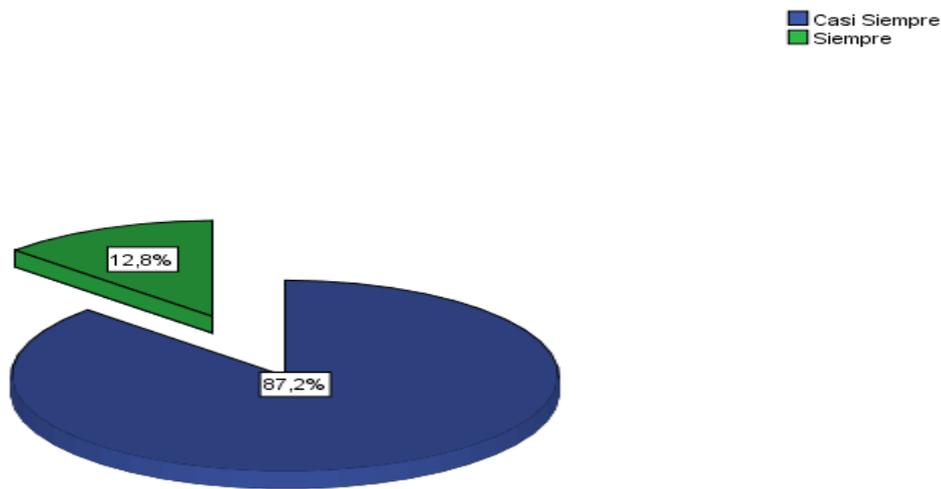
*Figura 10. Si existen premios atributos a los mejores servidores, los entendía como factor de motivación profesional*

En la Figura 10 y Tabla 12, la mayoría de encuestados con un 41,9% indican que siempre existen premios atributos a los mejores servidores, los entendía como factor de motivación profesional, un 37,2% casi siempre y un 20,9% de encuestados algunas veces existen premios atributos a los mejores servidores, los entendía como factor de motivación profesional.

Tabla 13

*Me disgusto cuando no comprendo la finalidad de mis funciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	129	87,2	87,2	87,2
	Siempre	19	12,8	12,8	100,0
Total		148	100,0	100,0	



*Figura 11. Me disgusto cuando no comprendo la finalidad de mis funciones*

En la Figura 11 y Tabla 13, la mayoría de encuestados con un 87,2% indican que casi siempre se disgustan cuando no comprenden la finalidad de sus funciones, y un 12,8% siempre de encuestados.

Tabla 14

*Considero que trabajo en un ambiente de cooperación entre servidores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	68	45,9	45,9	45,9
	Casi Siempre	68	45,9	45,9	91,9
	Siempre	12	8,1	8,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	

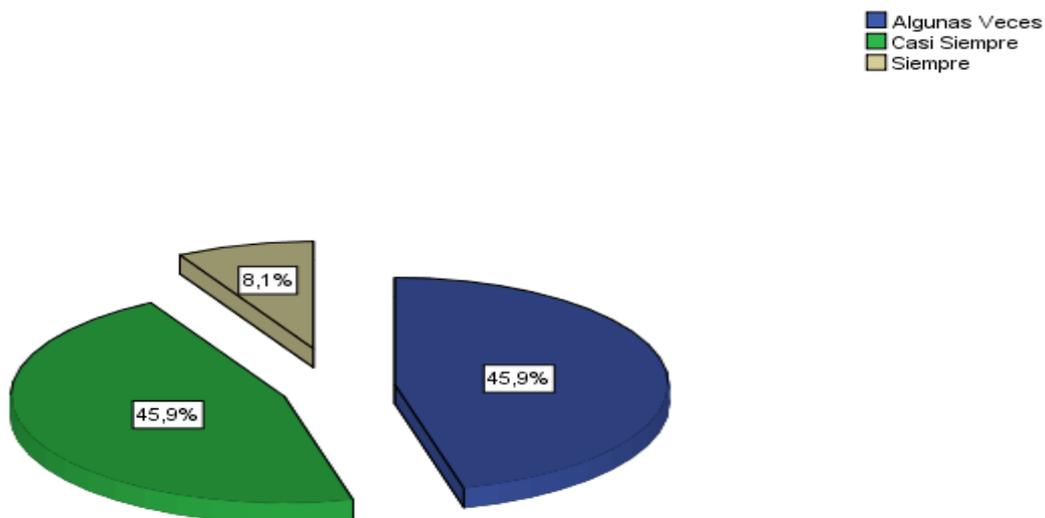


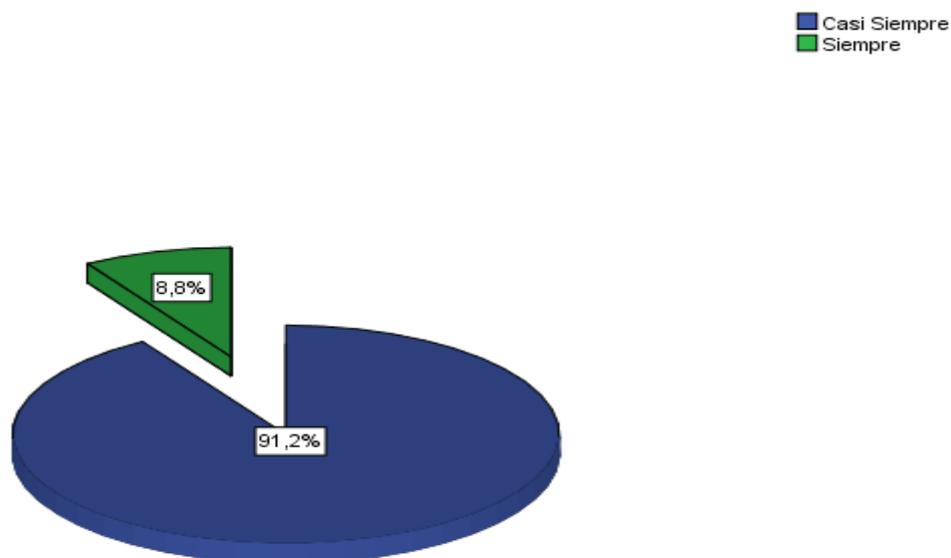
Figura 12. Considero que trabajo en un ambiente de cooperación entre servidores

En la Figura 12 y Tabla 14, la mayoría de encuestados con un 45,9% indican que casi siempre y algunas veces consideran que trabajan en un ambiente de cooperación entre servidores, y un 8,1% de encuestados siempre consideran que trabajan en un ambiente de cooperación entre servidores.

Tabla 15

*Tareas diversificadas son importantes para el buen desempeño de las funciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	135	91,2	91,2	91,2
	Siempre	13	8,8	8,8	100,0
	Total	148	100,0	100,0	



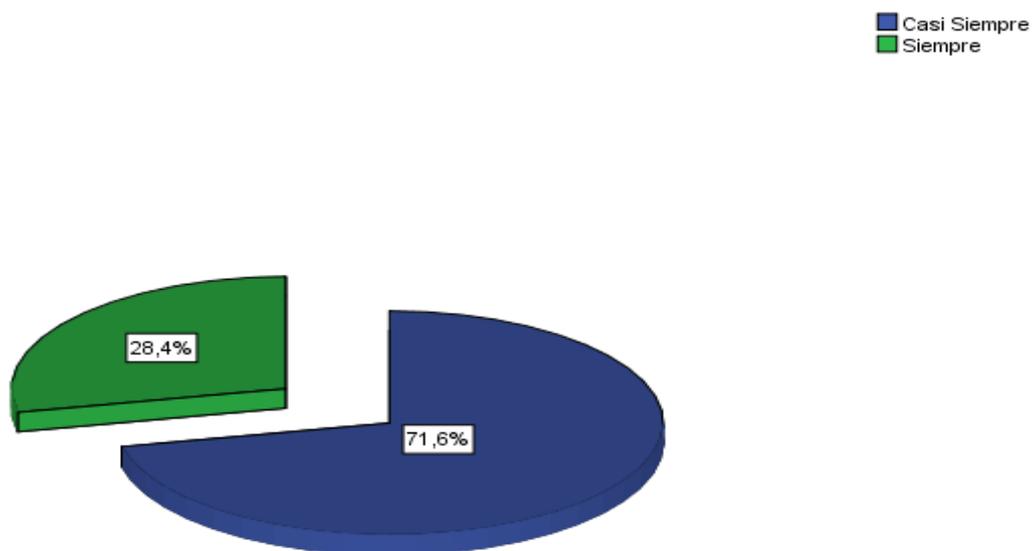
*Figura 13.* Tareas diversificadas son importantes para el buen desempeño de las funciones

En la Figura 13 y Tabla 15, la mayoría de encuestados con un 91,2% indican que casi siempre tienen tareas diversificadas que son importantes para el buen desempeño de las funciones, y un 8,8% de encuestados que siempre tienen tareas diversificadas que son importantes para el buen desempeño de las funciones.

Tabla 16

*Uno de mis objetivos es alcanzar el cargo más elevado dentro de la organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	106	71,6	71,6	71,6
	Siempre	42	28,4	28,4	100,0
Total		148	100,0	100,0	



*Figura 14. Uno de mis objetivos es alcanzar el cargo más elevado dentro de la organización*

En la Figura 14 y Tabla 16, la mayoría de encuestados con un 71,6% indican que casi siempre uno de sus objetivos es alcanzar el cargo más elevado dentro de la organización, y un 28,4% de encuestados que siempre uno de sus objetivos es alcanzar el cargo más elevado dentro de la organización.

Tabla 17

*Me identifico con la función que desempeño*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	37	25,0	25,0	25,0
	Casi Siempre	105	70,9	70,9	95,9
	Siempre	6	4,1	4,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	

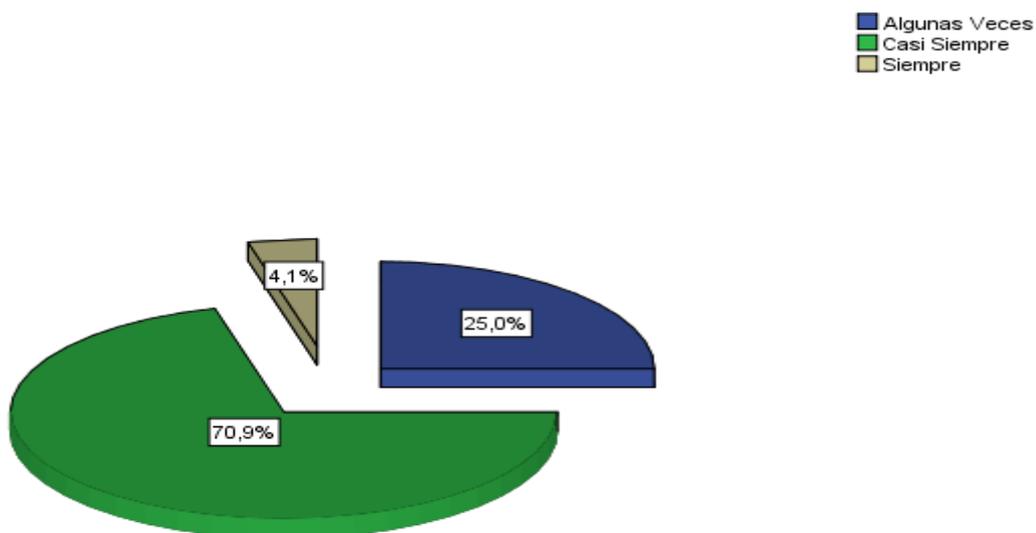


Figura 15. Me identifico con la función que desempeño

En la Figura 15 y Tabla 17, la mayoría de encuestados con un 70,9% indican que casi siempre se identifica con la función que desempeña, un 25,0% algunas veces y un 4,1% de encuestados que siempre se identifica con la función que desempeña.

Tabla 18

*La organización permite el desenvolvimiento de los objetivos profesionales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	37	25,0	25,0	25,0
	Casi Siempre	68	45,9	45,9	70,9
	Siempre	43	29,1	29,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

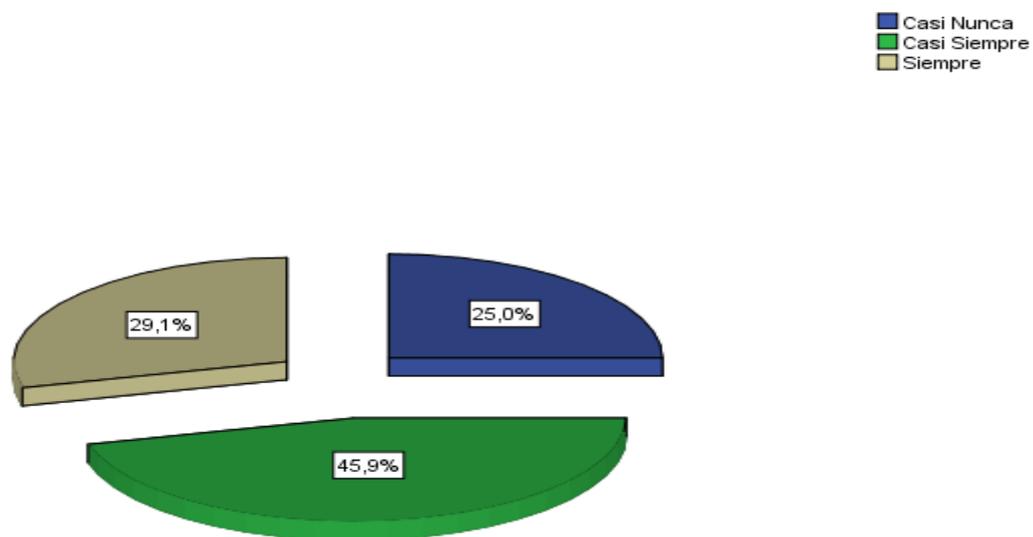


Figura 16. La organización permite el desenvolvimiento de los objetivos profesionales

Fuente: Encuesta

Elaboración: Propia

En la Figura 16 y Tabla 18, la mayoría de encuestados con un 45,9% indican que casi siempre la organización permite el desenvolvimiento de los objetivos profesionales, un

29,1% siempre y un 25,0% de encuestados que casi nunca la organización permite el desenvolvimiento de los objetivos profesionales.

Tabla 19

*Existe competitividad en mi grupo de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	105	70,9	70,9	70,9
	Siempre	43	29,1	29,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	

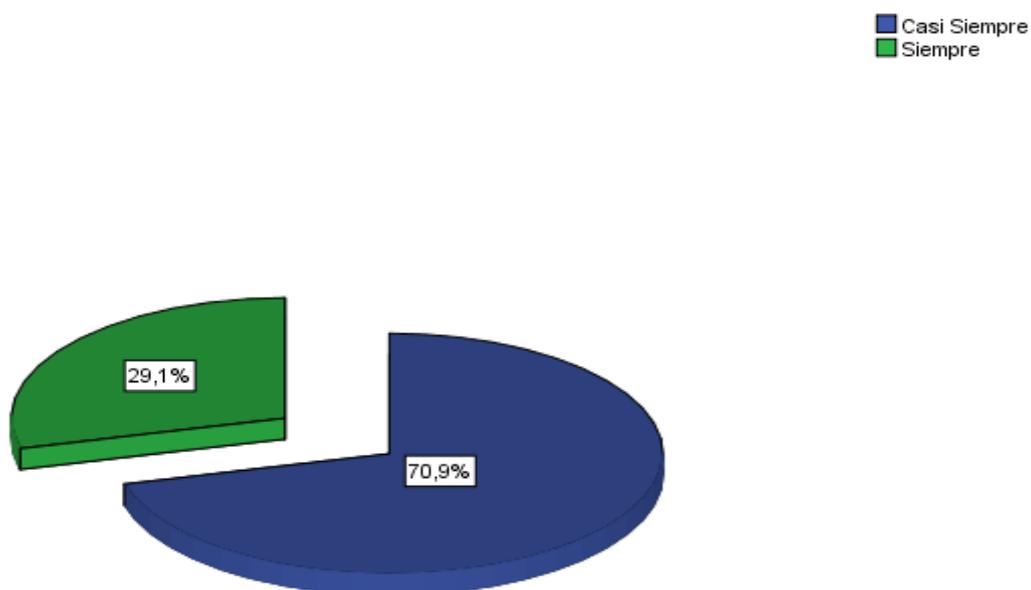


Figura 17. Existe competitividad en mi grupo de trabajo

En la Figura 17 y Tabla 19, la mayoría de encuestados con un 70,9% indican que casi siempre existe competitividad en su grupo de trabajo, y un 29,1% de encuestados que siempre existe competitividad en su grupo de trabajo.

Tabla 20

Me siento motivado cuando soy elogiado por mi superior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	30	20,3	20,3	20,3
	Casi Siempre	67	45,3	45,3	65,5
	Siempre	51	34,5	34,5	100,0
Total		148	100,0	100,0	

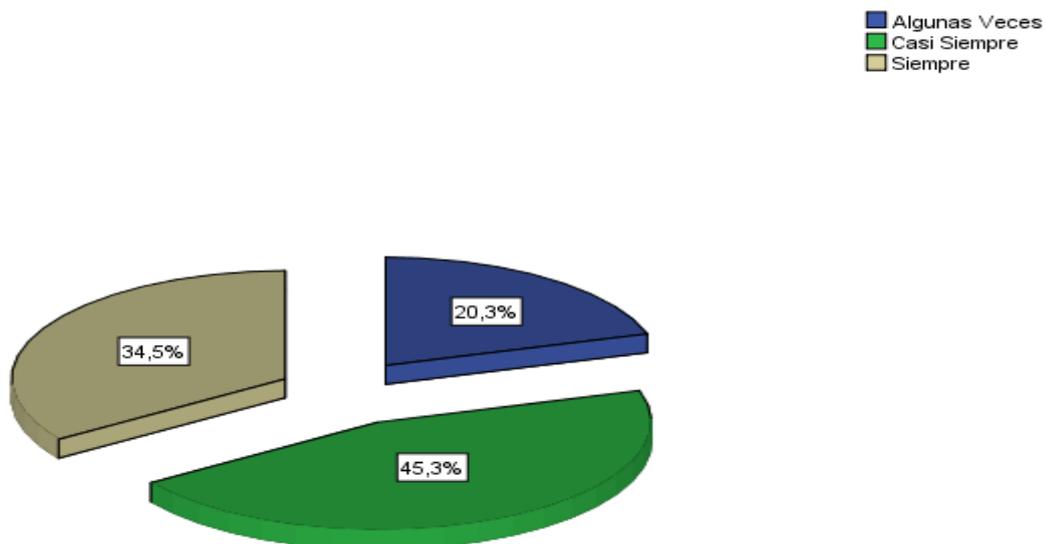


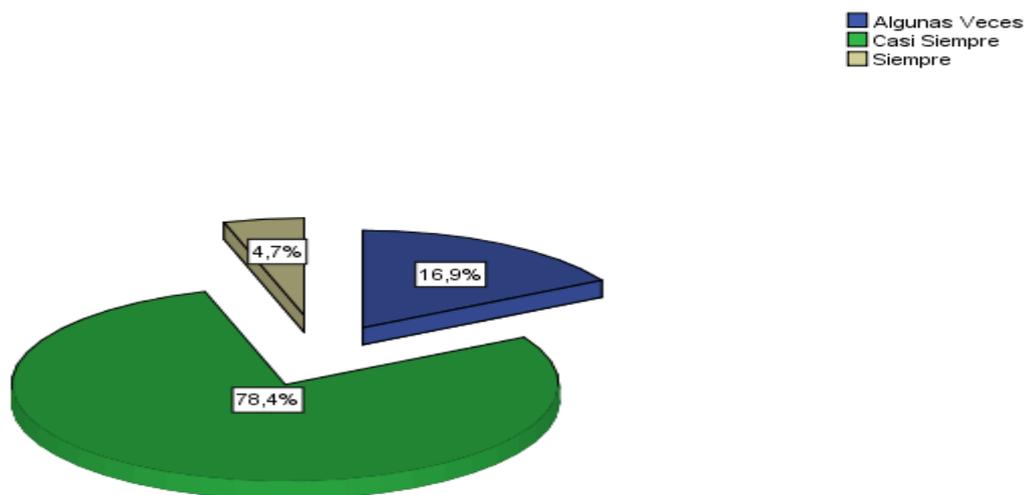
Figura 18. Me siento motivado cuando soy elogiado por mi superior

En la Figura 18 y Tabla 20, la mayoría de encuestados con un 45,3% indican que casi siempre se sienten motivados cuando son elogiados por su superior, un 34,5% siempre y un 20,3% de encuestados que algunas veces se sienten motivados cuando son elogiados por su superior.

Tabla 21

*Trabajaría con mayor empeño si existen formas de remuneración alternativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas Veces	25	16,9	16,9	16,9
	Casi Siempre	116	78,4	78,4	95,3
	Siempre	7	4,7	4,7	100,0
Total		148	100,0	100,0	



*Figura 19. Trabajaría con mayor empeño si existen formas de remuneración alternativa*

En la Figura 19 y Tabla 21, la mayoría de encuestados con un 78,4% indican que casi siempre trabajarían con mayor empeño si existen formas de remuneración alternativa, un 16,9% algunas veces y un 4,7% de encuestados que siempre trabajarían con mayor empeño si existen formas de remuneración alternativa.

### Contrastación de la hipótesis específica N° 02

La hipótesis específica N° 02 afirma “La cultura de clan tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno”.

Hi: La cultura de clan tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

H0: La cultura de clan no tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

Tabla 22

#### *Correlaciones entre Cultura de clan y Satisfacción Laboral*

		<b>Satisfacción</b>	
		<b>Cultura de clan</b>	<b>Laboral</b>
Cultura de clan	Correlación de Pearson	1	,946**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	148	148
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	,946**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	148	148

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se aprecia la relación entre la Cultura de clan y la Satisfacción Laboral del Distrito Fiscal de Puno por la correlación de Pearson = 0,946, lo cual significa que existe una correlación fuerte entre ellas, frente a  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo tanto, es significativa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: La cultura de clan tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

#### 4.1.3. Determinación de la relación entre la cultura emprendedora y la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno

Tabla 23

En el desempeño de las tareas es importante demostrar alguna emotividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	129	87,2	87,2	87,2
	Siempre	19	12,8	12,8	100,0
Total		148	100,0	100,0	

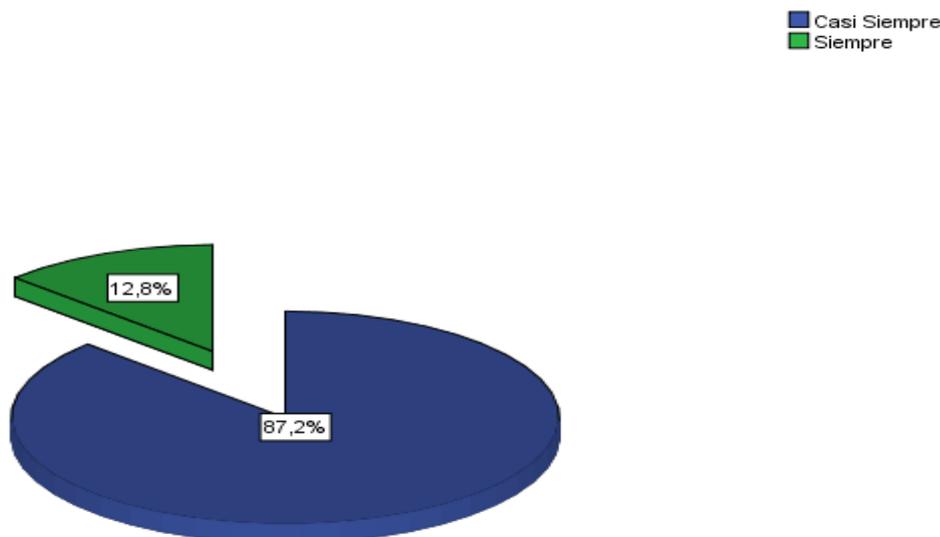


Figura 20. En el desempeño de las tareas es importante demostrar alguna emotividad

En la Figura 20 y Tabla 23, la mayoría de encuestados con un 87,2% indican que casi siempre en el desempeño de las tareas es importante demostrar alguna emotividad, y un 12,8% de encuestados que siempre en el desempeño de las tareas es importante demostrar alguna emotividad.

Tabla 24

Me siento con capacidad para dirigir un grupo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	24	16,2	16,2	16,2
	Casi Siempre	124	83,8	83,8	100,0
Total		148	100,0	100,0	

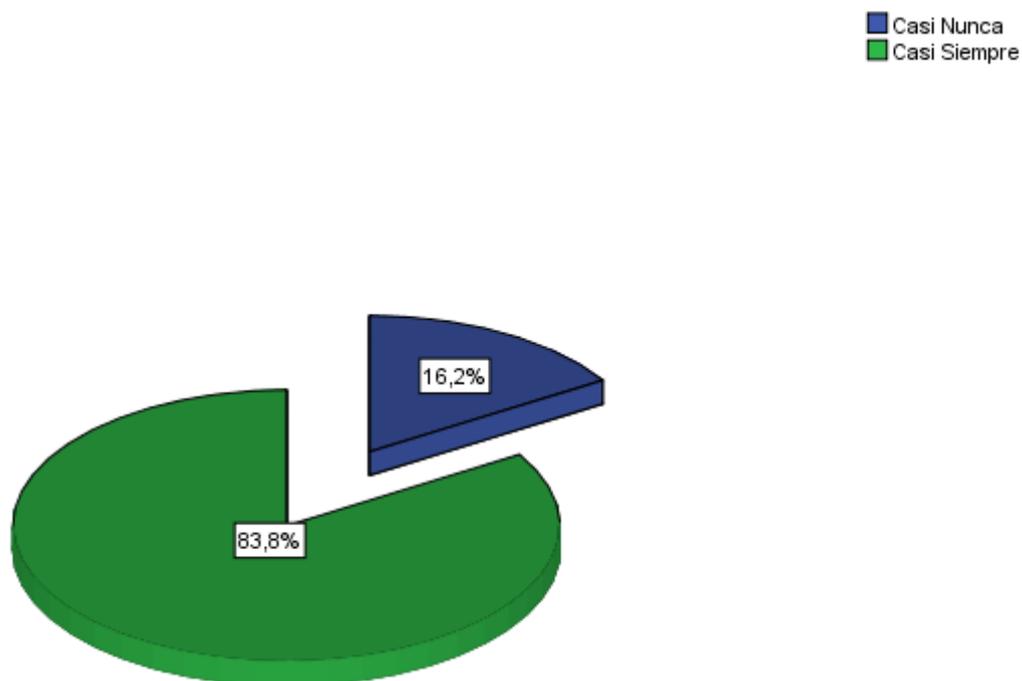


Figura 21. Me siento con capacidad para dirigir un grupo de trabajo

En la Figura 21 y Tabla 24, la mayoría de encuestados con un 83,8% indican que casi siempre se sienten con capacidad para dirigir un grupo de trabajo, y un 16,2% de encuestados que casi nunca se sienten con capacidad para dirigir un grupo de trabajo.

Tabla 25

Me siento involucrado emocionalmente con la entidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	130	87,8	87,8	87,8
	Siempre	18	12,2	12,2	100,0
Total		148	100,0	100,0	

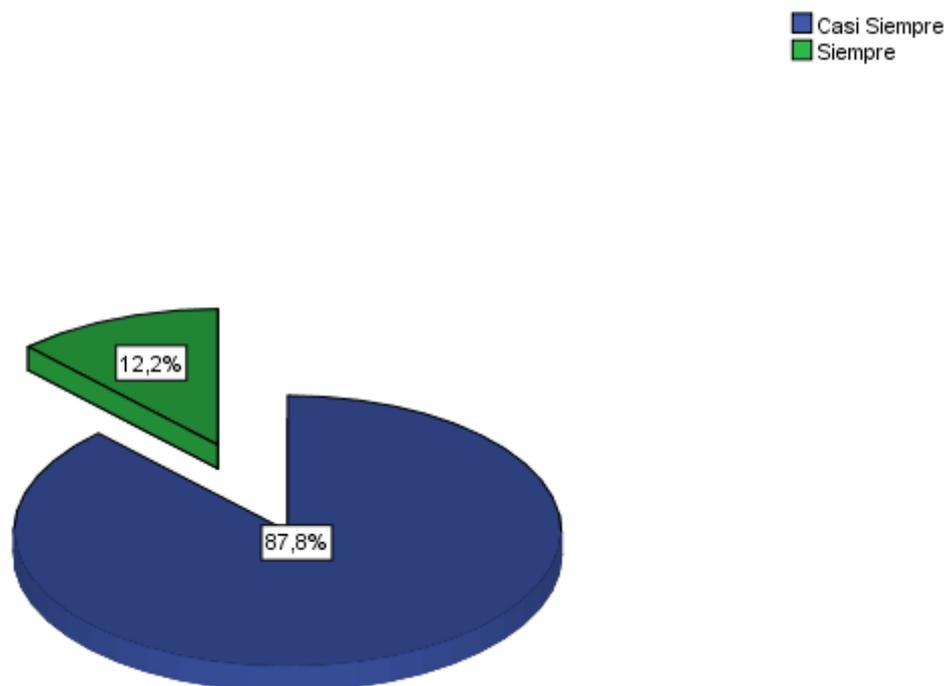


Figura 22. Me siento involucrado emocionalmente con la entidad

En la Figura 22 y Tabla 25, la mayoría de encuestados con un 87,8% indican que siempre se sienten involucrados emocionalmente con la entidad, y un 12,2% de encuestados que casi siempre se sienten involucrados emocionalmente con la entidad.

Tabla 26

Me gusta ser evaluado en el desempeño de las tareas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	31	20,9	20,9	20,9
	Casi Siempre	111	75,0	75,0	95,9
	Siempre	6	4,1	4,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	

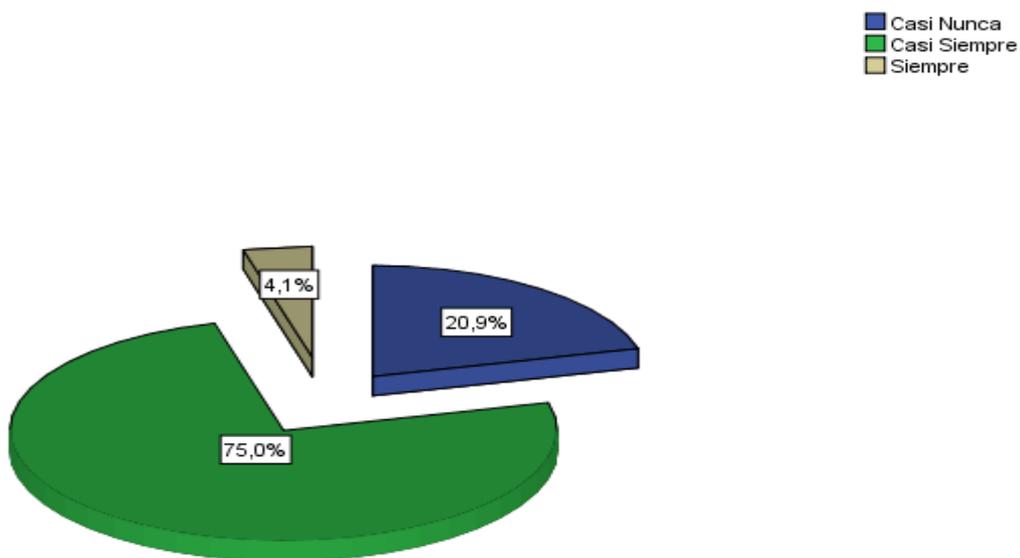


Figura 23. Me gusta ser evaluado en el desempeño de las tareas

En la Figura 23 y Tabla 26, la mayoría de encuestados con un 75,0% indican que casi siempre les gusta ser evaluados en el desempeño de las tareas, un 20,9% casi nunca y un 4,1% de encuestados que siempre les gusta ser evaluados en el desempeño de las tareas.

Tabla 27

Siento necesidad de crecer cada vez más en mi función

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	130	87,8	87,8	87,8
	Siempre	18	12,2	12,2	100,0
Total		148	100,0	100,0	

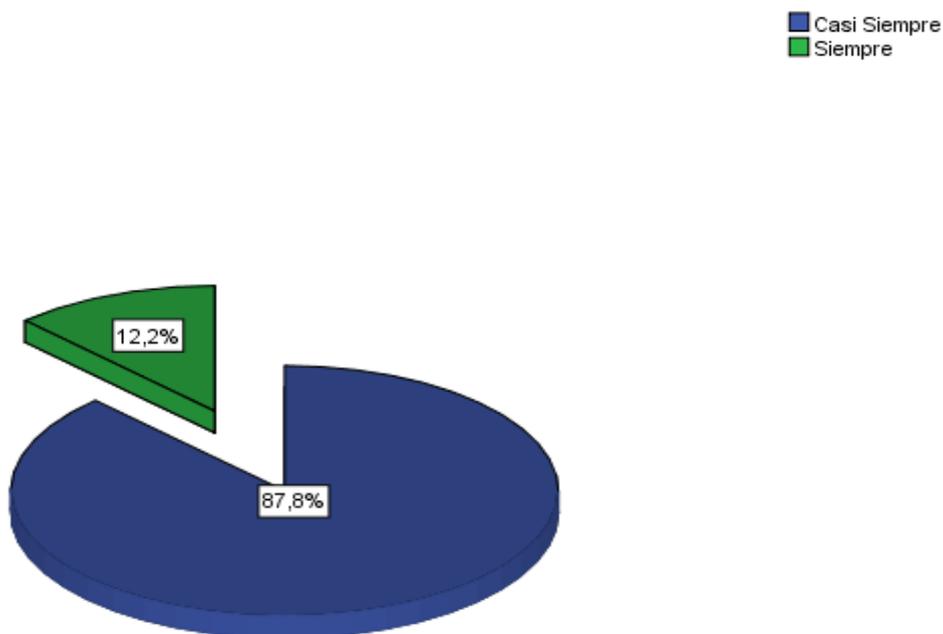


Figura 24. Siento necesidad de crecer cada vez más en mi función

En la Figura 24 y Tabla 27, la mayoría de encuestados con un 87,8% indican que casi siempre se sienten en la necesidad de crecer cada vez más en su función, y un 12,2% de encuestados que siempre se sienten en la necesidad de crecer cada vez más en su función.

Tabla 28

*Mis conocimientos son determinantes en la forma de trabajar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	37	25,0	25,0	25,0
	Casi Siempre	62	41,9	41,9	66,9
	Siempre	49	33,1	33,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	

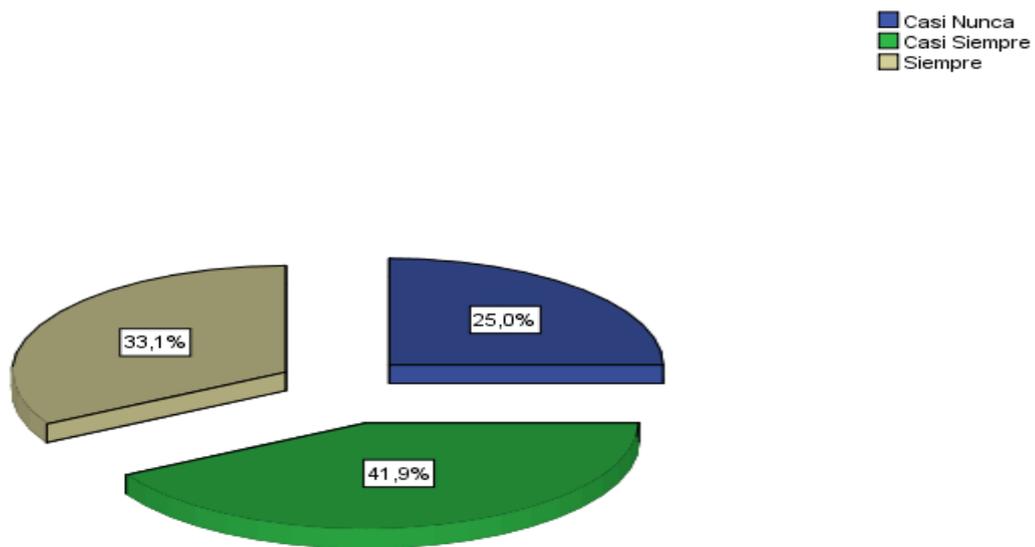


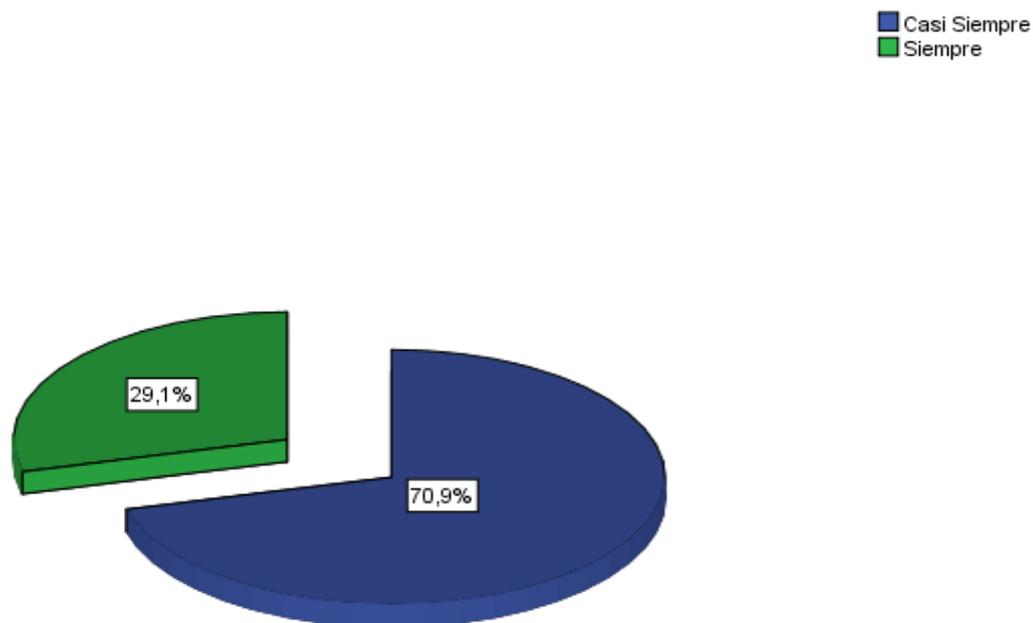
Figura 25. Mis conocimientos son determinantes en la forma de trabajar

En la Figura 25 y Tabla 28, la mayoría de encuestados con un 41,9% indican que casi siempre los conocimientos son determinantes en la forma de trabajar, un 33,1% siempre y un 25,0% de encuestados que casi nunca los conocimientos son determinantes en la forma de trabajar.

Tabla 29

*Todos los servidores de la organización participan en los procesos de toma de decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	105	70,9	70,9	70,9
	Siempre	43	29,1	29,1	100,0
Total		148	100,0	100,0	



*Figura 26. Todos los servidores de la organización participan en los procesos de toma de decisiones*

En la Figura 26 y Tabla 29, la mayoría de encuestados con un 70,9% indican que casi siempre todos los servidores de la organización participan en los procesos de toma de decisiones, y un 29,1% de encuestados que siempre todos los servidores de la organización participan en los procesos de toma de decisiones.

Tabla 30

*Habitualmente desenvuelvo estrategias para alcanzar mis metas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Siempre	73	49,3	49,3	49,3
	Siempre	75	50,7	50,7	100,0
Total		148	100,0	100,0	

■ Casi Siempre  
■ Siempre

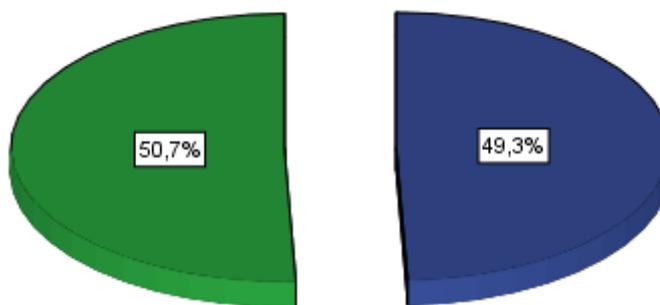


Figura 27. Habitualmente desenvuelvo estrategias para alcanzar mis metas

En la Figura 27 y Tabla 30, la mayoría de encuestados con un 50,7% indican que siempre se han desenvuelto estrategias para alcanzar sus metas, y un 49,3% de encuestados casi siempre han desenvuelto estrategias para alcanzar sus metas.

### Contrastación de la hipótesis específica N° 03

La hipótesis específica N° 02 afirma “La cultura emprendedora tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno”.

Hi: La cultura emprendedora tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

H0: La cultura emprendedora no tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

**Tabla 31**

#### Correlaciones entre Cultura emprendedora y Satisfacción Laboral

			Cultura emprendedora	Satisfacción Laboral
Cultura emprendedora	Correlación de Pearson	de	1	,948**
	Sig. (bilateral)			,000
	N		148	148
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	de	,948**	1
	Sig. (bilateral)		,000	
	N		148	148

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se aprecia la relación entre la Cultura emprendedora y la Satisfacción Laboral del Distrito Fiscal de Puno por la correlación de Pearson = 0,948, lo cual significa que existe una correlación fuerte entre ellas, frente a  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo tanto, es significativa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: La cultura emprendedora tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno.

### Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis general, afirma “La cultura organizacional tiene incidencia directa en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017”.

Hi: La cultura organizacional tiene incidencia directa en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017.

H0: La cultura organizacional no tiene incidencia directa en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017.

Tabla 32

#### *Correlaciones entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral*

			<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Satisfacción Laboral</b>
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	de	1	,884**
	Sig. (bilateral)			,000
	N		148	148
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	de	,884**	1
	Sig. (bilateral)		,000	
	N		148	148

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Se aprecia la relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral del Distrito Fiscal de Puno por la correlación de Pearson = 0,884, lo cual significa que existe una correlación fuerte entre ellas, frente a  $p = 0,000 < 0,01$ , por lo tanto, es significativa, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador: La cultura organizacional tiene incidencia directa en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017.

## 4.2. Discusión

Se coincide con Calderón *et al.* (2003) que percibe que la participación es posible debido a, que su opinión es importante y se tiene en cuenta, que puede compaginar su proyecto de vida con intereses organizacionales y que su trabajo se convierte en un desafío personal, se puede decir que el bienestar en las siete empresas en general fue valorado alto y las condiciones físicas de trabajo, las relaciones personales con los jefes, la congruencia entre dichos y acciones en sus empresas, el cumplimiento de sus tareas y El cumplimiento de los acuerdos obtuvo una alta calificación de los acuerdos en términos de remuneración y desempeño, se coincide según la propia investigación con los resultados obtenidos y de Rodríguez & Elizabeth (2013) donde la formación y perfeccionamiento profesional de los servidores públicos, así como la reactivación de las políticas de promoción y los aumentos salariales, de acuerdo con los resultados de las evaluaciones semestrales, son fundamentales para preservar el capital humano y asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se difiere con Juna & Arias (2011) donde se propuso que interviniera el departamento de contabilidad para que los problemas identificados pudieran resolverse mediante la participación activa y auditorías, y se implementó un plan, se difiere de Balboa (2017) donde se refleja en el hecho de que los ejecutivos no tienen fuerza innovadora y voluntad para asumir riesgos, atención al detalle, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a equipos, estabilidad porque no tienen un buen rol coordinador, rol mentor, rol moderador, Díaz & Delgado (2014) indica que las habilidades de liderazgo es clave para el buen funcionamiento de las instituciones educativas, y sus gerentes deben empoderarlas para lograr mejores resultados, se coincide con la investigación de Bustamante (2007) que para probar la hipótesis, diseñó tres herramientas: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de verificación, donde existe la necesidad de darle más peso a la comunicación interna en las organizaciones educativas por su importante influencia en la cultura, clima organizacional y compromiso con los objetivos de la institución, Torres (2017) indico que la cultura organizacional está directamente relacionada con los factores intrínsecos del personal de un centro de atención al ciudadano por lo cual podría relacionarse con la satisfacción laboral

## CONCLUSIONES

- Primera:** Se determinó que la variable cultura burocrática se relaciona directamente (Correlación de Pearson = 0,951) y significativamente ( $p = 0,000$ ) con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación fuerte entre las variables y es significativa de 0,01.
- Segunda:** Se determinó que la variable cultura de clan se relaciona directamente (Correlación de Pearson = 0,946) y significativamente ( $p = 0,000$ ) con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación fuerte entre las variables y es significativa de 0,01.
- Tercera:** Se determinó que la variable cultura emprendedora se relaciona directamente (Correlación de Pearson = 0,948) y significativamente ( $p = 0,000$ ) con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación fuerte entre las variables y es significativa de 0,01.
- Cuarta:** Se determinó que la variable cultura organizacional se relaciona directamente (Correlación de Pearson = 0,884) y significativamente ( $p = 0,000$ ) con la satisfacción laboral de los servidores administrativos del Distrito Fiscal de Puno, periodo 2016-2017. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación fuerte entre las variables y es significativa en 0,01 por lo que se práctica una buena cultura organizacional, y a la vez se genera mayor satisfacción laboral de los servidores administrativos.

## RECOMENDACIONES

- Primera:** Se recomienda que la dirección general elabore una resolución como instrucción para orientar la gestión de la cultura organizacional para promover la cultura requerida en el servidor y promover el compromiso para lograr las metas organizacionales, establecer la meta de ganar la confianza de la ciudadanía de buena manera, e implementar más ágil y más ágil Proceso eficiente para brindar servicios.
- Segunda:** Se recomienda que la gerencia del Distrito Fiscal de Puno desarrolle, implemente, difunda y apruebe el plan de acción de la nueva cultura organizacional basada en la satisfacción ciudadana, y defina la cultura organizacional requerida. Su principal apoyo es el crecimiento personal y laboral de todos sus servidores.
- Tercera:** Se recomienda crear una plataforma de red en el campo de las tecnologías de la información para simplificar el proceso de los servicios prestados por las entidades, asumiendo que los ciudadanos de hoy están altamente conectados y esperan que todos los servicios sean digitales.
- Cuarta:** Se recomienda al Distrito Fiscal de Puno, establecer una guía para el proceso de gestión de entidades de cultura organizacional, como parte del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, procurar que todos los servidores públicos presten atención a la importancia de la cultura organizacional desde la perspectiva de mejorar la calidad de los servicios públicos. Todos los ciudadanos, obtener el crecimiento de los servidores de la entidad y la satisfacción personal y profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción Laboral y su Relación con Algunas Variables Ocupacionales en Tres Municipalidades. Tesis de maestría.* Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de economía.* Editorial Andrade.
- Balboa, R. (2017). *Competencias Gerenciales y su Influencia en la Cultura Organizacional en la Municipalidad Distrital de Pocollay – Tacna, 2014. Tesis de maestría.* Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Barros, G. (2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures. *Revista de Economía Política*, 30(3), 2010.
- Baza, E. (2012). *Aplicación de administración por objetivos como técnica de cambio organizacional en una empresa Mueblera. Tesis de maestría.* Instituto Politécnico Nacional.
- Bennis, W. (1984). *Transformative Power and Leaderships.* University of Illinois Press.
- Bustamante, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa. Tesis de maestría.* Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Calderón, G., Torres, K., & Murillo, S. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral. Tesis doctoral.* Pontificia Universidad Javeriana Bogotá.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra edición). McGraw – Hill Interamericana.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* McGraw Hill.
- Delgado, C. (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor.* Universidad Simón Bolívar.
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias Gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación. Tesis*



- de maestría*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/563/1/TM\\_DiazCastilloDoris\\_DelgadoLeyvaMiguel.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/563/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf)
- Doyle, C. (2011). *Dictionary of Marketing*. (3a ed.). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/acref/9780199590230.001.0001>
- Escobedo, R. J. (2014). *Paradigma y método de José Carlos Mariátegui en la Investigación social*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Ferrell, O., Hirt, G., & Ferrell, L. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. McGraw Hill.
- Fitzgerald, V. (2002). *Social Institutions and Economic Development. A Tribute to Kurt Martin*. Kluwer Academic Publishers.
- Flores, J. (1992). *El comportamiento humano en las Organizaciones*. Universidad del Pacífico.
- García, M. (2014). *La gestión administrativa y el nivel de eficacia de la oficina de transportes y seguridad vial de la Municipalidad Provincial Sánchez Carrión. (Trabajo de investigación)*. Universidad Nacional de Trujillo.
- Gonzales, H. (2017). *Cultura organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Gerencia Central de Potencial Humano - Ministerio Público 2016* [Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/13116>
- Gonzales, L., & Bellino, J. (1998). Propuesta de un modelo de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. *Universidad de Salamanca*, 56, 54.
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. Tropykos.
- Guerra, A. (2010). *Cambios, organización y entorno: Apuntes para su estudio*. Grijalbo.
- Guiot, J. (1992). *Diseño de la Organización*. Editorial Legis.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1975). *Development of the Job Diagnostic*. Yale University.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12va ed.). Mc

- Graw Hill. [http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/5EF6TFGvk5S9uSmE0Qv7k6\\_COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/5EF6TFGvk5S9uSmE0Qv7k6_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Del Pilar, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Teoría de la motivación*. Work and the Nature of man.
- Juna, J., & Arias, N. (2011). *Plan de Mejora de la Gestión Administrativa, a Través de la Auditoria de Gestión del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo para el Periodo 2011*. (Tesis de maestría). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- León, B. (2011). *Satisfacción laboral en docentes de primaria en Instituciones Educativas Inclusivas – Región Callao, Lima Perú, 2011*. Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Lino, L. (2015). *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho – 2015*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional del Altiplano.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of industrial and organizational psychology.
- Lucas, A. (1992). *Sociología de la Empresa*. (5ta ed.). Iberico Europea de Ediciones.
- Mayta, D. (2014). *La satisfacción laboral y los efectos en el desempeño de los trabajadores de los gobiernos locales de la región Puno*. Tesis doctoral. Universidad Nacional del Altiplano.
- Morales, E. (1993). *La Macro Gerencia Empresarial*. Editorial Legis.
- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Primario Red N° 7 Callao, 2012*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.

- Naim, M. (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Ediciones IESA.
- Obando, S. (2010). *Cultura organizacional de los empleados públicos del Gobierno Regional - Puno. Tesis de maestría*. Universidad Nacional del Altiplano.  
<http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/810/EPG102-00107-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. (1990). *“Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Secsa, Compañía Editorial continental.
- Quispe, G. (2016). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este. Lima, 2016. Tesis de maestría*. Universidad Cesar Vallejo.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9065/Quispe\\_BG.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9065/Quispe_BG.pdf?sequence=1)
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. PEARSON.
- Robbins, Stephen. (2004). *Administración Teoría y Práctica*. Pearson Education.
- Robbins, Stephen, & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). Person Educación.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009. (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rodríguez, R., & Elizabeth, M. (2013). *Estrategias Gerenciales de Cultura Organizacional para la Optimización de la Gestión en un Órgano de Control Fiscal Externo del Sector Público Municipal en el Estado Carabobo. (Tesis de maestría)*. Universidad de Carabobo.
- Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). When Bureaucrats Get the Blues. *Journal of Applied Social Psychology*.

- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Editorial Plaza & Janes.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Prentice – Hall.
- Tauma, C. (2019). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en la Empresa Familiar Vidrios & Estructuras Guillen SAC Lima, 2019. Tesis de maestría*. Universidad Peruana de Ciencias e Informática.  
[http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/67/T-TAUMA\\_VELAYARCE\\_CESAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/67/T-TAUMA_VELAYARCE_CESAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Thompson, I. (2017). El Plan de Mercadotecnia. *Promonegocios*.
- Torres, A. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima – 2017. Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo.
- Vergara, J. (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior. Tesis doctora*). Universidad Simón Bolívar.
- Villajuana, C. (2012). *Gestión estratégica integral*. ESAN.
- Wilkins, L., & Ouchi, W. (1983). Efficient culture: Exploring the relationship between culture and organization performance. *Administrative Science Quarterly*, 468–481.
- Yalile, E. (2018). *La gestión administrativa y el comportamiento organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2016. Tesis de maestría*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.



## ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario

### CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado, el cuestionario tiene como objetivo analizar la cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del distrito fiscal de Puno.

El cuestionario es anónimo, por lo que le solicitamos responder con libertad y sinceridad, marcando con una (X) la respuesta.

<b>Leyenda</b>	
Nunca	1
Casi Nunca	2
Algunas Veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Nº	LA CULTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
Dimensión: Cultura burocrática						
1	La entidad tiene condiciones de trabajo satisfactorios para los servidores					
2	Consideras que las evaluaciones periódicas motivan a los servidores					
3	Tener perspectivas de carrera es importante para mi motivación en el trabajo					

4	Normalmente me considero una persona con gran motivación					
5	Me siento realizado (a) con las funciones que desempeño en la entidad					
6	Me gustaría ser evaluado periódicamente en mi desempeño					
7	Me gustaría desempeñar funciones con mayor responsabilidad					
8	Considero mi trabajo monótono					
9	Me siento satisfecho con mi remuneración					
Dimensión: Cultura de clan						
10	Si existen premios atributos a los mejores servidores, los entendía como factor de motivación profesional					
11	Me disgusta cuando no comprendo la finalidad de mis funciones					
12	Considero que trabajo en un ambiente de cooperación entre servidores					
13	Tareas diversificadas son importantes para el buen desempeño de las funciones					
14	Uno de mis objetivos es alcanzar el cargo más elevado dentro de la organización					
15	Me identifico con la función que desempeño					
16	La organización permite el desenvolvimiento de los objetivos profesionales					

17	Existe competitividad en mi grupo de trabajo					
18	Me siento motivado cuando soy elogiado por mi superior					
19	Trabajaría con mayor empeño si existen formas de remuneración alternativa					
Dimensión: Cultura emprendedora						
20	En el desempeño de las tareas es importante demostrar alguna emotividad					
21	Me siento con capacidad para dirigir un grupo de trabajo					
22	Me siento involucrado emocionalmente con la entidad					
23	Me gusta ser evaluado en el desempeño de las tareas					
24	Siento necesidad de crecer cada vez más en mi función					
25	Mis conocimientos son determinantes en la forma de trabajar					
26	Todos los servidores de la organización participan en los procesos de toma de decisiones					
27	Habitualmente desenvuelvo estrategias para alcanzar mis metas					

**MUCHAS GRACIAS**

## CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado, el cuestionario tiene como objetivo analizar la cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los servidores administrativos del distrito fiscal de Puno.

El cuestionario es anónimo, por lo que le solicitamos responder con libertad y sinceridad, marcando con una (X) la respuesta.

<b>Leyenda</b>	
Nunca	1
Casi Nunca	2
Algunas Veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Nº	SATISFACCIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
Dimensión: Satisfacción y desempeño						
1	El ambiente que se respira en esta entidad es tenso					
2	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen en el trabajo de la entidad					
3	He sentido angustia o tensión por venir a trabajar este año					
4	Estoy satisfecho con la posibilidad de hacer cosas para otros en este trabajo					
5	Estoy satisfecho con la posibilidad de decir a las personas lo que deben hacer					

6	Estoy satisfecho con la oportunidad de utilizar mis propios métodos para realizar mi trabajo					
7	Tengo libertad para aplicar mi propio criterio					
8	Estoy satisfecho con las oportunidades de ascenso que hay en el puesto que desempeño					
9	Estoy satisfecho con la forma en que estoy progresando en la compañía					
10	Siento que las condiciones físicas de mi trabajo					
Dimensión: Satisfacción y rotación						
11	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros, no siempre son sinceras					
12	En esta entidad existen grupos que se oponen a todos los cambios					
13	Los problemas que surgen entre os grupos de trabajo se resuelve de manera óptima					
14	En esta entidad se premia a las personas que trabajan bien					
15	Mis compañeros de trabajo me ponen sobrenombres que me ofenden o ridiculizan					
16	Me siento satisfecho con la forma en que este trabajo me garantiza un empleo seguro y estable					
17	Este trabajo me permite “ser alguien” en la comunidad					
18	Me siento satisfecho con la forma en que la entidad trata los servidores					

19	Siento que mi sueldo es el adecuado de acuerdo con las labores que realizo					
20	Siento que el sueldo y las prestaciones que recibo satisfacen mis necesidades y las de mi familia					
21	Estoy satisfecho con los elogios que recibo por hacer bien mi trabajo					
Dimensión: Satisfacción y ausentismo						
22	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente					
23	Me siento orgulloso de pertenecer a esta entidad					
24	Alguna vez me han ignorado mis compañeros de trabajo					
25	Mis compañeros de trabajo me insultan					
26	En este trabajo realizo cosas que están en conflicto con mis creencias					
27	Me gusta la forma en que ponen en práctica las políticas de la entidad					
28	Estoy dispuesto a trabajar con personas con algún tipo de discapacidad (motriz, mental, auditiva, etc.)					
29	Estoy satisfecho con la forma en que me llevo con mis compañeros de trabajo					

**MUCHAS GRACIAS**

## Anexo 2. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura	- Predictibilidad	Ítem (1-9)	Nunca
	Burocrática	- Eficiencia - Estabilidad		Casi Nunca
	Cultura de Clan	- Lealtad	Ítem (10-19)	Algunas Veces
		- Compromiso personal		Casi Siempre
		- Socialización		Siempre
	Cultura Emprendedora	- Compromiso con la experiencia - Innovación - Vanguardia	Ítem (20-27)	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
SATISFACCIÓN LABORAL	Satisfacción y desempeño	- Reconocimiento - Seguridad Interacción - Ausentismo	Ítem (1-10)	Nunca
				Casi Nunca
	Satisfacción y rotación	- Esperanza de oportunidades - Superación de expectativas de su puesto	Ítem (11-21)	Algunas Veces
				Casi Siempre
				Siempre
	Satisfacción y ausentismo	- Esfuerzo más allá de su deber - Disposición a actuar voluntariamente	Ítem (22-29)	