



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA A SATISFACCIÓN
LABORAL EN LAS INSTITUCIONES MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DE
CHUCUITO JULI, YUNGUYO Y COLLAO ILAVE PERIODO 2017-2018**

PRESENTADA POR:

JOSÉ MARTÍNEZ CHURA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

PUNO, PERÚ

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

TESIS

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA A SATISFACCIÓN
LABORAL EN LAS INSTITUCIONES MUNICIPALES DE LA
PROVINCIA DE CHUCUITO JULI, YUNGUYO Y COLLAO ILAVE
PERIODO 2017-2018**

PRESENTADA POR:

JOSÉ MARTÍNEZ CHURA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

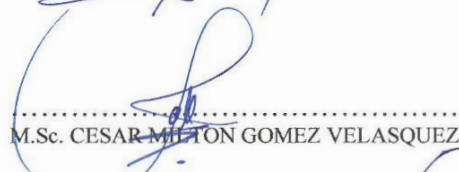
PRESIDENTE


.....
Dr. RAUL ANCHAPURI CANAZA

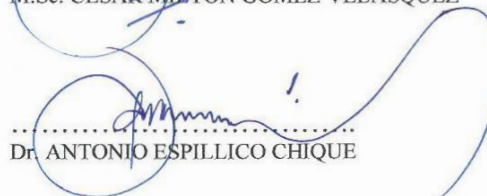
PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

SEGUNDO MIEMBRO


.....
M.Sc. CESAR MILTON GOMEZ VELASQUEZ

ASESOR DE TESIS


.....
Dr. ANTONIO ESPILICO CHIQUE

Puno, 20 de noviembre de 2020

ÁREA: Gestión Pública y Privada

TEMA: La cultura organizacional y su incidencia a satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave periodo 2017- 2018

LÍNEA: Gestión y Responsabilidad Social



DEDICATORIA

A Dios.

A Dios, por darme las oportunidades de seguir adelante frente a los vaivenes de la vida.

A mis padres Francisco y Mercedes, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional durante mi formación profesional, a quienes quedo eternamente agradecido.

A todos mis maestros que me inculcaron conocimientos, principios y valores.

A mi esposa Dolores, por sus palabras de motivación para la culminación de la presente tesis.

A mis hijos: Jahir Angels y Paulette Mariángeles, que son la razón de mi superación.



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, por darme la oportunidad de realizar mis estudios de posgrado y pregrado.

A los todos los docentes de la Escuela Profesional de ciencias contables de pregrado y posgrado, por sus conocimientos impartidos durante mi formación profesional, guiarme en el desarrollo de cada una de las actividades.

A mi Asesor el Dr. Antonio Espillico Chique, por haberme brindado acertadamente sus conocimientos para el desarrollo de la presente tesis.

Al personal Administrativo de la Escuela de posgrado quienes siempre se mostraron dispuestos en la presente investigación.

A todas aquellas personas que contribuyeron de forma directa e indirecta en la realización de este trabajo de investigación.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. Las organizaciones	3
1.1.2. La cultura de la organización	5
1.1.3. La cultura corporativa o cultura organizacional	8
1.1.4. Dimensión de cultura organizacional	10
1.1.5. Evaluación de la cultura organizacional	10
1.1.6. Características de la cultura organizacional	11
1.1.7. Funciones de la cultura organizacional	13
1.1.8. Culturas fuertes y débiles	15
1.1.9. Satisfacción laboral	16
1.1.10. Características de satisfacción laboral	20
1.1.11. Niveles de análisis de la satisfacción laboral	21
1.1.12. Factores determinantes de la satisfacción laboral	21
1.1.12.1. Reto del trabajo	21



1.1.13. Sistemas de recompensas justas	22
1.1.14. Condiciones favorables de trabajo	23
1.1.15. Colegas que brinden apoyo	23
1.1.16. Oficinas de presupuesto, contabilidad, tesorería y sus funciones en la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli (ROF)	25
1.1.16.1. Oficina de planeamiento y presupuesto	26
1.1.16.2. Unidad de contabilidad	27
1.1.16.3. Unidad de tesorería	29
1.1.17. Marco conceptual	30
1.2. Antecedentes	33

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	42
2.2. Enunciados del problema	44
2.2.1. Pregunta general	44
2.2.2. Preguntas específicas	44
2.3. Justificación	44
2.4. Objetivos	45
2.4.1. Objetivo general	45
2.4.2. Objetivos específicos	45
2.5. Hipótesis	46
2.5.1. Hipótesis general	46
2.5.2. Hipótesis específicas	46

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio	47
3.1.1. Municipalidad Provincial de Chucuito - Juli	47



3.1.2. Municipalidad Provincial de El Collao	48
3.1.3. Municipalidad Provincial de Yunguyo	48
3.2. Población	49
3.3. Muestra	50
3.4. Método de investigación	50
3.4.1. Tipo de investigación	51
3.4.2. Diseño de investigación	52
3.4.3. Operacionalización de variables e indicadores	52
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	53
3.5.1. Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos	53
3.5.2. Descripción detallada del uso de materiales, equipos, instrumentos, insumos, entre otros	54
3.5.2.1. Aplicación de prueba estadística	54
3.5.2.2. Técnicas, instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos	54

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo de los resultados	59
4.1.1. Análisis descriptivo de la cultura organizacional de las instituciones municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y El Collao Ilave	59
4.1.1.1. Identidad de los miembros con la organización	59
4.1.1.2. Énfasis en el grupo de actividades laborales	61
4.1.1.3. Enfoque hacia las personas	63
4.1.1.4. Integración de unidades	64
4.1.1.5. Control (supervisión a empleados)	66
4.1.1.6. Tolerancia al riesgo	67
4.1.1.7. Criterios para las recompensas	69
4.1.1.8. Tolerancia al conflicto	70



4.1.1.9. Orientación hacia los medios y fines	72
4.1.1.10. Enfoque de sistemas abiertos	73
4.1.1.11. Resumen de la cultura organizacional de las instituciones municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave	75
4.1.2. Análisis descriptivo de la Satisfacción laboral, de trabajadores de las oficinas de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo	76
4.1.2.1. Razones de satisfacción laboral de trabajadores de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo	78
4.1.3. Lineamientos de fortalecimiento de la cultura organizacional en las instituciones municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave	79
4.1.3.1. Publicación de los valores de la institución	79
4.1.3.2. Plan de cultura organizacional	80
4.1.3.3. Motivación y reconocimiento al personal	80
4.2. Contrastación de hipótesis	81
4.2.1. Contrastación de la hipótesis específica N° 1	81
4.2.2. Contrastación de la hipótesis específica N° 2	82
4.2.3. Contrastación de la hipótesis general	83
4.3. Discusión	83
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	96



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Las 10 características de la cultura organizacional.	11
2. Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo.	50
3. Identidad de los miembros con la organización	60
4. Énfasis en el grupo de actividades laborales	61
5. Enfoque hacia las personas	63
6. Integración de unidades (trabajo coordinado e independiente)	64
7. Control (supervisión a empleados)	66
8. Tolerancia al riesgo (fomento a la innovación)	67
9. Criterios para las recompensas	69
10. Tolerancia al conflicto	71
11. Orientación hacia los medios y fines	72
12. Enfoque de sistemas abiertos (vigilancia de cambios externos)	74
13. Características de la cultura organizacional de la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo	75
14. Satisfacción laboral de la cultura organizacional de la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo	77
15. Razones de satisfacción laboral de la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo	78



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Culturas fuertes frente a débiles	15
2. Variables que inciden en satisfacción laboral	24
3. Identidad de los miembros con la organización.	60
4. Énfasis en el grupo de actividades laborales	62
5. Enfoque hacia las personas	63
6. Integración de unidades (trabajo coordinado e independiente)	65
7. Control supervisión a los empleados.	66
8. Tolerancia al riesgo (fomento a la innovación)	68
9. Criterios para las recompensas	69
10. Tolerancia al conflicto	71
11. Orientación hacia los medios y fines	73
12. Enfoque de sistemas abiertos (vigilancia de cambios externos)	74
13. Satisfacción laboral de la cultura organizacional de la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo.	77
14. Razones de satisfacción laboral de la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo	79



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario sobre cultura organizacional y satisfacción laboral	96
2. Guía de entrevista sobre cultura organizacional	99
3. Guía de observación sobre cultura organizacional y satisfacción laboral	101
4. Matriz de consistencia	103

RESUMEN

La presente investigación titulada la cultura organizacional y su incidencia a satisfacción laboral en las instituciones municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave periodo 2017-2018; obedece al rol que cumple el recurso humano en las instituciones municipales, analizando sinérgicamente la cultura organizacional y su incidencia a satisfacción laboral en estas instituciones; planteándose como objetivo general establecer la incidencia de la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral en las instituciones municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, periodo 2017-2018; según a este análisis se propuso lineamientos de mejora en base a las 10 características de la cultura organizacional. La investigación es de carácter descriptivo y explicativo; por lo tanto, se ha utilizado la estadística descriptiva, con un enfoque cuantitativo y cualitativo; y muestra de tipo censal. Asimismo, las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron: la entrevista, el cuestionario y la observación aplicada a trabajadores de las oficinas de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades de la Provincia de Chucuito Juli, 22 trabajadores, Yunguyo 12 trabajadores y Collao Ilave 15 trabajadores. Los resultados de la investigación, evidencian en cuanto a la cultura organizacional correspondiendo a una cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte (63,64%, 53.33% y 41.67%), en base a las diez características de Robbins y De Cenzo; y sobre la satisfacción laboral, se verifica el predominio de mediana satisfacción laboral con tendencia a una alta satisfacción (45.45%, 69.23% y 66.67); arribándose a la conclusión, que se logró establecer la existencia de una incidencia directa entre la cultura organizacional que se práctica en las oficinas de las instituciones municipales respecto a la satisfacción laboral de sus trabajadores.

Palabras clave: Cultura organizacional, criterios técnicos, estrategias, gestión gerencial, misión, satisfacción laboral, visión, valores institucionales.



ABSTRACT

The present investigation entitled organizational culture and its impact on job satisfaction in the municipal institutions of the Province of Chucuito Juli, Yunguyo and Collao Ilave period 2017-2018; It obeys the role that human resources play in municipal institutions, synergistically analyzing the organizational culture and its impact on job satisfaction in these institutions; considering as a general objective to establish the incidence of organizational culture in the level of job satisfaction in the municipal institutions of the Province of Chucuito Juli, Yunguyo and Collao Ilave, period 2017-2018; According to this analysis, improvement guidelines were proposed based on the 10 characteristics of the organizational culture. The research is descriptive and explanatory in nature; therefore, descriptive statistics have been used, with a quantitative and qualitative approach; and census-type sample. Likewise, the techniques used for data collection were: the interview, the questionnaire and the observation applied to workers of the accounting, treasury and budget offices of the municipalities of the Province of Chucuito Juli, 22 workers, Yunguyo 12 workers and Collao key 15 workers. The results of the research show that the organizational culture corresponds to a moderately strong culture with a tendency to a strong culture (63.64%, 53.33% and 41.67%), based on the ten characteristics of Robbins and De Cenzo; and regarding job satisfaction, the predominance of medium job satisfaction with a tendency to high satisfaction is verified (45.45%, 69.23% and 66.67); Arriving at the conclusion, that it was possible to establish the existence of a direct incidence between the organizational culture that is practiced in the offices of the municipal institutions with respect to the job satisfaction of its workers.

KEYWORDS: Institutional values, job satisfaction, managerial management, mission, organizational culture, strategies, technical criteria, vision.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual urge la necesidad de organizaciones integradas con capacidad para cumplir plenamente sus propósitos institucionales en el marco de la misión y visión que ostentan; en este aspecto, el factor humano como agente de interacción social tiene un rol fundamental en la imagen cultural de las instituciones municipales; en tal sentido, la cultura organizacional cumple un rol medular en las organizaciones y fundamentalmente en las entidades ediles, el mismo que es trasuntado en la gestión pública de sus miembros, contrario sensu en una organización carente de cultura organizacional no será posible alcanzar sus propósitos institucionales ni lograr niveles competitivos como entidad; tampoco reflejarse el servicio de calidad al público usuario. Por tanto, las instituciones portadoras de cultura organizacional en su personal estarán fuertemente comprometido con la organización; y por tanto, repercutirá favorablemente en el éxito de ellas. Constituyéndose así, la cultura organizacional en el factor de mayor repercusión en la gestión de la organización, por lo que su fortalecimiento resulta ser de mucha importancia en específico para las entidades ediles. En este contexto, una cultura fuerte y coherente con las políticas y las estrategias de la organización, suele constituir un refuerzo inestimable para la gestión, además de atraer a los mejores profesionales y erigirse en un elemento de estabilidad en medio de los inevitables cambios, externos e internos.

El objetivo de la presente investigación es establecer la incidencia de la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral, esto en las instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, periodo 2017-2018, para luego plantear soluciones frente a los problemas encontrados; en efecto, el presente trabajo de investigación se estructura en cinco capítulos, bajo el detalle siguiente: El Capítulo I aborda el marco teórico; los antecedentes donde se presentan estudios concomitantes con la presente investigación en base a las variables de la cultura organizacional y satisfacción laboral; el Capítulo II comprende el planteamiento del problema de investigación, sus objetivos, que permitieron guiar el proceso de investigación y las hipótesis formuladas con la finalidad de demostrar la incidencia que se busca encontrar entre la variable independiente y la variable dependiente; en el Capítulo III comprende a materiales y métodos, como es el lugar de estudio, la población, muestra, método de investigación, la descripción detallada de métodos por objetivos específicos, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para recabar la información necesaria para el análisis de los resultados de la investigación y su procesamiento; en el Capítulo IV se presentan



los resultados, contrastación de hipótesis, discusión, conclusiones, recomendaciones; finalmente se consigna la bibliografía utilizada y los anexos donde se muestra información adicional sobre la investigación.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Las organizaciones

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. Las interacciones entre organismos humanos difieren profundamente de las que existen entre objetos meramente físicos y no biológicos. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar, y viceversa. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguiría. (Chiavenato, 1999)

Hay una enorme variedad de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, organizaciones de servicios (bancos, hospitales, universidades, tránsito, etc.), organizaciones militares públicas (distribuciones), etc. Pueden enfocar su acción para la producción de bienes o de productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como para la prestación de servicios (actividades especializadas como el manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Es así, como existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educacionales, sociales, políticas, etc. Todas ellas ejercen un impacto sobre la vida de los individuos. Hacen parte del ambiente donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra sus cosas, satisface sus necesidades, etc. (Chiavenato, 1999)

La influencia de las organizaciones sobre la vida de los individuos es fundamental, la manera como las personas viven, se alimenta, se visten, sus sistemas de valores, sus expectativas y convicciones son profundamente influenciados por las organizaciones. Y viceversa, éstas también son influidas por las maneras de pensar y sentir de sus participantes.

Barnard (1938), la organización es un sistema organizado de acciones coordinadas de dos o más personas. La participación entre ellos es esencial para que la organización exista. Un acuerdo existe sólo si: hay personas que pueden hablar y están prestos para compartir en acciones y con el objetivo de lograr un propósito común.

La disposición de contribuir con acción significa, especialmente, disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esa disposición de confiarse a la organización varía y fluctúa de individuo a individuo y aún, en el propio individuo, con el correr del tiempo. Esto significa que el sistema total de contribuciones es inestable, pues es el resultado de las satisfacciones e insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por los individuos (Barnard, 1938)

Larentis (2010), siguiendo a Freitas (2002), enfatiza acertadamente que las organizaciones no pueden ser pensadas independientemente del contexto y tiempo en el que se ubican. Larentis agregó que la estructura de la organización edificada señala que las personas dependen unas de otras en diversos grados para hacer las cosas bien.

Las contribuciones de cada participante en la organización varían enormemente en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre ellas, sino también de los sistemas de recompensas y contribuciones aplicados por la organización.

Las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En última instancia, las organizaciones existen para lograr objetivos que no se pueden lograr solos.

Barnard (1938) clasifica las limitaciones de los individuos en dos tipos:

1. Las capacidades biológicas del individuo.
2. Los factores físicos del ambiente en que el individuo está situado.

Las organizaciones son formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales: con las organizaciones, la limitación final para alcanzar muchos objetivos humanos no es la capacidad intelectual o de fuerza, sino la habilidad para trabajar eficazmente con otros.

Haas & Drabek (1973), consideran una organización como:

“Un sistema discernible de interacción relativamente permanente y relativamente complejo”.

Las organizaciones pueden ser observadas como series de interacciones estandarizadas entre actores. Más que la colección de actores, lo que interesa son las interacciones que ocurren entre ellos, las organizaciones son algo más que simplemente la suma de sus partes individuales.

La definición de Haas & Drabek (1973) implica lo siguiente:

1. Los sistemas de interacciones designados como organizaciones son relativamente permanentes.
2. Las organizaciones son distintas de los grupos y sociedades en términos de complejidad estructural.
3. El tamaño absoluto (número de miembros) es también utilizado por algunos autores como criterio para distinguir grupos y organizaciones”.
4. La presencia o ausencia de interacción "cara a cara" o "uno a uno" es otro criterio utilizado para distinguir grupos y organizaciones.
5. Las organizaciones son sistemas de interacción.

1.1.2. La cultura de la organización

Según Gasalla (2008), en su libro “La Nueva Organización de Personas la Dirección por Confianza”, la cultura surge como una forma de ser, percibir, y de percibirse, una forma de sentir, expresarse y crear dentro de las coordenadas organizacionales.

La estrategia de una empresa de cara al crecimiento y su capacidad de crecimiento debe tener en cuenta sus propios parámetros culturales. No todos los modelos que tratamos de implementar, porque hayan funcionado en otras organizaciones, ello no significa que funcionen en el nuestro.

Es evidente que la Cultura Organizacional constituye el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización; donde obviamente una cultura puede haber sido conscientemente creada por sus integrantes principales o simplemente haberse desarrollado en el transcurso del tiempo; en fin, la cultura personifica un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La cultura organizacional es inmaterial porque no es palpable, pero que está presente de forma muy significativa. Como el aire de una habitación, envuelve y afecta a todo lo que acontece en toda organización. Ello debido a ser un dinámico concepto de sistemas; enfatizándose, que la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización. (Keith & Newstron, 2000)

En este contexto, las culturas organizacionales son substanciales para el éxito de una entidad debido a: Ofrece una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Constituyendo así, una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Simultáneamente, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los novísimos empleados a interpretar lo que sucede dentro de la organización.

Sabemos que toda persona tiene, como dicen los psicólogos, una personalidad, es decir, un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables. Cuando se dice que alguien es cálido, innovador, tranquilo o conservador, nos estamos refiriendo a rasgos de su personalidad. Una organización también tiene una personalidad y la denominamos cultura de la organización. (Robbins & De Cenzo, 2002)

“Cultura de la organización es un sistema de significados compartidos”.

Así como las culturas tribales tienen tótem y tabúes que dictan la forma de actuar de cada miembro con sus congéneres y con extraños, las organizaciones tienen culturas que norman la forma de actuar de sus miembros. En toda organización hay sistemas

o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han ido evolucionando con el transcurso del tiempo. Estos valores compartidos determinan, en gran medida, lo que ven los empleados y su forma de responder a su mundo. (Robbins & De Cenzo, 2002)

La cultura de una organización refleja normalmente la visión o la misión de sus fundadores. Como los fundadores tuvieron la idea original, también pudieron caer en sesgos en cuanto a la forma de ponerla en práctica. No estuvieron limitados por costumbres ni ideologías anteriores. Los fundadores constituyen la cultura inicial proyectando una imagen de cómo debería ser la organización. Debido a que casi todas las organizaciones nuevas son pequeñas, ello ayuda a que los fundadores puedan imponer su visión a todos los miembros de la organización. (Robbins &, De Cenzo, 2002)

Así, la cultura de una organización es consecuencia de la interacción entre:

1. Los sesgos y los supuestos de los fundadores y;
2. Lo que los primeros empleados aprenden posteriormente con base en su propia experiencia.

Chiavenato (1999) refiere se llama cultura organizacional al estilo de existencia intrínseco que cada entidad desarrolla a través de sus integrantes. En este sentido, la cultura organizacional es el congregado de acciones, valores, pensamientos y otras formas de hacer las tareas propias que, toda organización consciente o inconscientemente acepta y acumula a lo largo del tiempo, e influye en gran medida en el pensamiento y en la conducta de sus integrantes de una organización.

Stoner & Freeman (1994), consideran a la cultura organizacional al bagaje de valores, creencias, actitudes, reglas, modelos compartidas los mismos que se encuentran fuertemente introyectadas y/o determinadas en el comportamiento laboral de los miembros de una entidad corporativa. En suma, la cultura organización deviene en el comportamiento idóneo de los empleados de una organización frente a los usuarios.

Guiot (1992), argumenta que la cultura organizacional consiente a los individuos interpretar correctamente las necesidades y comprender cómo los diferentes

individuos interactúan con la organización. Dar una idea de qué esperar. Proporciona una representación completa de las reglas del juego, sin las cuales no se puede lograr el poder, el estatus social y las recompensas materiales. Por solo por la cultura de una organización que, es más que la adición de sus miembros.

Al respecto, Jones (2008), afirma que la cultura organizacional es el conjunto de normas y valores compartidos que rigen las interacciones entre los miembros de la organización y con los proveedores, clientes y otros individuos externos. La cultura organizacional está formada por las personas que componen la organización, la ética de la organización, los derechos de los empleados que brinda la organización y el tipo de estructura que utiliza la organización.

La cultura organizacional sirve como una memoria colectiva donde se almacena el capital de información. Esta memoria da sentido a las experiencias de los participantes y orienta los esfuerzos y estrategias organizacionales. Es a través de la cultura organizacional que se informa y simplifica el compromiso de un individuo con la organización.

Las organizaciones están constantemente moldeadas por la forma en que sus miembros perciben el mundo y lo que acontece en la organización.

1.1.3. La cultura corporativa o cultura organizacional

La Cultura Corporativa o Cultura Organizacional corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización.

La cultura organizacional, es el sistema de significado de los miembros lo que distingue a una organización de otras. (Robbins & Judge, 2013)

Alvarado (2017), considera que la cultura corporativa, es constituida por los valores que hacen suyo el personal que labora en una institución u organización, que se consolidan a través de la convivencia diaria entre todos los trabajadores de tal forma que se empoderan y hacen suyo los objetivos institucionales, de tal forma que en base a su desempeño aseguran que la organización alcance los más altos niveles de competitividad para beneficio de todas las personas que lo conforman.

Por su parte, Berrocal (2016) considera que la cultura corporativa está conformada por el conjunto de costumbres, hábitos, comportamientos y conductas que se asumen

al interior de la organización en base a los criterios de respeto, tolerancia y fiabilidad entre todos los integrantes de la organización, de tal forma que construye un espacio laboral cómodo y acogedor donde todo el personal colabora y contribuye en forma convencida en el logro de los propósitos institucionales.

La cultura corporativa propone que las interrelaciones personales entre los trabajadores de la organización promuevan el desarrollo de sus habilidades personales y profesionales, las mismas que benefician a toda la institución, por lo que se hace necesario que el personal que dirige la organización, promueva espacios de dialogo a fin de estrechar los vínculos afectivos entre todo el personal, logrando de esta manera mejorar los niveles de compromiso e identificación.

Por otro lado, Thevenet (2014) anuncia que la cultura organizacional, es el cúmulo de creencias, valores y normas que contribuyen a la identificación e implicación del personal con la organización, así como en relación a su misión y visión y con los valores institucionales; las mismas que gestan un modelo de gestión singular que caracteriza y distingue a la organización de otras.

Asimismo, en este orden de ideas, Zagastizabal (2016) prescribe, la cultura organizacional como el conjunto de valores, hábitos, costumbres y formas de interrelacionarse que los servidores han construido a lo largo de su desempeño laboral dentro de la organización que los caracteriza y los identifica.

Toda organización ya conformada tiene una cultura, todas las estructuras conformadas por humanos tienen su cultura; desde este punto de vista, las culturas no se crean, existen. Esta evoluciona o involuciona.

La cultura es permanente y puede variar o ser modificada a través de procesos de cambio que requieren del factor tiempo más prolongado.

En suma, una cultura corporativa, constituye el conjunto de pensamientos, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes.

La cultura organizacional está formada por los valores compartidos por las personas dentro de cada empresa u organización.

1.1.4. Dimensión de cultura organizacional

Siguiendo a Denison *et al.* (2012), resalta que la cultura organizacional denota el fuerte impacto del desempeño empresarial de sus miembros quienes ponen en práctica los elementos esenciales que engloba la cultura organizacional; en efecto, estas acciones de los miembros de una organización cuando poseen un impacto en la sociedad, son pasibles de reflejarse en: misión y dirección, la edificación de considerable adaptabilidad y flexibilidad, el involucramiento y compromiso de individuos y la consistencia organizativa fuertemente enraizada en el bagaje de valores de la organización. Dichas características culturales referidas comprenden a organizaciones de alto y bajo desempeño; con clara sinergia en dichos elementos indicados; lo que, en efecto, permiten a las organizaciones un crecimiento y/o posición en el mercado y/o su imagen institucional; así como denotarse la satisfacción laboral de sus integrantes o miembros, y en lo externo, la organización, contar con el asentimiento de la sociedad por el rol que se desempeña.

1.1.5. Evaluación de la cultura organizacional

En el contexto actual no se tiene un método terminante que permita medir la cultura de una organización u entidad; empero, investigaciones concomitantes proponen que es factible analizar las culturas realizando una calificación a determinada a organización de acuerdo a las diez características de la cultura organizacional. (Robbins & De Cenzo, 2002)

1. Identidad de los miembros.
2. Énfasis en el grupo.
3. Enfoque hacia las personas.
4. Integración de unidades.
5. Control.
6. Tolerancia al riesgo.
7. Criterios para las recompensas.
8. Tolerancia al conflicto.

9. Orientación hacia los medios y fines.

10. Enfoque de sistemas abiertos.

Tabla 1

Las 10 características de la cultura organizacional.

Nº	Características	Detalle de la característica
1	Identidad de los miembros	Grado en que los empleados se identifican con la organización en general, en lugar de hacerlo con su tipo de trabajo o campo de experiencia profesional.
2	Énfasis en el grupo	Grado en que las actividades laborales están organizadas en torno a grupos, no en torno a individuos.
3	Enfoque hacia las personas	Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta las consecuencias que los resultados tendrán para la gente de la organización
4	Integración de unidades	Grado en que las unidades de la organización son alentadas para trabajar en forma coordinada o interdependiente.
5	Control (Supervisión a empleados)	Grado en que se usan reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
6	Tolerancia al riesgo	Grado en que se fomenta que los empleados sean audaces, innovadores y que no le teman a los riesgos.
7	Criterios para las recompensas	Grado en que recompensas tales como aumentos de sueldo y promociones son asignadas con base en criterios del desempeño del empleado, en lugar de hacerlo con base en la antigüedad, el favoritismo, y otros factores ajenos al desempeño.
8	Tolerancia al conflicto	Grado en que se alienta a los empleados a que ventilen sus conflictos y críticas abiertamente.
9	Orientación hacia los medios y fines	Grado en que la gerencia se enfoca hacia los resultados o productos, en lugar de hacerlo hacia las técnicas y los procesos que se usan para alcanzar esos resultados.
10	Enfoque de sistemas abiertos	Grado en que la organización vigila los cambios suscitados en el entorno externo y responde a ellos.

Fuente: Robbins & De Cenzo (2002).

1.1.6. Características de la cultura organizacional

Robbins & De Cenzo (2002), mencionan el trabajo de G. Hofstede, B. Neuijen, D. D. Ohayv, y G. Sanders, cuyo texto es: *Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*, Administrative Science

Quarterly; donde se explica las diez características, que se tiene que tener en cuenta para evaluar la cultura de una organización, las cuales son:

1. **Identidad de los miembros:** Grado en que los empleados se identifican con la organización en general, en lugar de hacerlo con su tipo de trabajo o campo de experiencia profesional.
2. **Énfasis en el grupo:** Grado en que las actividades laborales estén organizadas en torno a grupos, no en torno a individuos.
3. **Enfoque hacia las personas:** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta las consecuencias que los resultados tendrán para la gente de la organización.
4. **Integración de unidades:** Grado en que las unidades de la organización son alentadas para trabajar en forma coordinada o interdependiente.
5. **Control:** Grado en que se usan reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
6. **Tolerancia al riesgo:** Grado en que se fomenta que los empleados sean audaces, innovadores y que no les teman a los riesgos.
7. **Criterios para las recompensas:** Grado en que recompensas tales como aumentos de sueldo y promociones son asignadas con base en criterios del desempeño del empleado, en lugar de hacerlo con base en la antigüedad, el favoritismo, y otros factores ajenos al desempeño.
8. **Tolerancia al conflicto:** Grado en que se alienta a los empleados a que ventilen sus conflictos y críticas abiertamente.
9. **Orientación hacia los medios y fines:** Grado en que la gerencia se enfoca hacia los resultados o productos, en lugar de hacerlo hacia las técnicas y los procesos que se usan para alcanzar esos resultados.
10. **Enfoque de sistemas abiertos:** Grado en que la organización vigila los cambios suscitados en el entorno externo y responde a ellos.

1.1.7. Funciones de la cultura organizacional

Robbins (1994), en su texto titulado comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones; indica como las funciones que tiene la cultura en la organización, las siguientes:

- a. Delimita límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- b. Da un sentido de identificación a las organizaciones.
- c. Fomenta compromisos con la organización por encima de los intereses personales.
- d. Provee un régimen de control social en las organizaciones.
- e. Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

Por su parte, Keith & Newstron (1993) refieren como funciones principales de la cultura de una organización, las siguientes:

- a. Da una identidad organizacional a los trabajadores.
- b. Delimita la visión de lo que la organización constituye.
- c. Es una fuente importante de estabilidad y continuidad organizacional.
- d. Da a los miembros una sensación de seguridad.
- e. Su conocimiento ayuda a los novísimos empleados a interpretar el significado.
- f. Proporciona un contexto importante para comprender eventos potencialmente confusos.
- g. Provocan el entusiasmo de los empleados para realizar sus funciones.
- h. Atraen la atención con sistemas de creencias y valores similares.
- i. Definen patrones de conducta a seguir.

No existe instrumento alguno que impida la influencia de la cultura en las organizaciones. Las fuentes de poder e influencia que hacen que una organización

funcione eficaz y eficientemente, de acuerdo con Mintzberg *et al.*, (1997), son las siguientes:

- Autoridad, la cual tiene su base en un poder legalmente sancionado.
- Ideología que se identifica con la cultura organizacional.
- Conocimientos técnicos certificados oficialmente, y
- Política, que representa al poder "técnicamente ilegítimo" o legítimo por el uso de medios y los fines que persigue.

La autoridad de un ejecutivo para influir en la aceptación de los principales valores de una cultura organizacional, es un factor importante para modelar una organización efectiva, eficiente y excelente en sus resultados. La política, por otra parte, es un sistema de influencia que genera conflictos. “La política es perjudicial y costosa; quema las energías que de otro modo podrían dedicarse a las operaciones. También puede llevar a todo tipo de aberraciones. La política también puede paralizar una organización hasta el punto que su funcionamiento eficaz se detiene y nadie se beneficia”.

La cultura en las organizaciones representa la parte sentimental, no escrita cuyo propósito es proveer a los miembros con un sentido de pertenencia e identidad, generando un compromiso para creencias y valores que pueden ser más duraderos que las personas mismas. Por otra parte, es importante que las personas que integran una organización, se involucren con la cultura de la organización, como parte de una filosofía administrativa. La cultura también estimula la estabilidad de las organizaciones y provee a los miembros con entendimiento que puede ayudarles a darles sentido de eventos y actividades organizacionales. Una cultura corporativa eficaz es aquella que mantiene un equilibrio siempre dinámico entre las diferentes fuerzas de cooperación y competencia en tensión. La organización que ostenta una cultura inapropiada, con sistema de valores y creencias que no son claros e identificables por sus miembros, es una organización que no obtiene la efectividad de sus operaciones.

Los grandes retos del personal de una organización surgen en medio de una cultura organizacional que involucra las actitudes de las personas y que señala direcciones

a los conflictos grupales para obtener resultados positivos. Cuando existen y se manifiestan los conflictos, la cultura corporativa puede facilitar a las partes involucradas la expresión de sus propios intereses. (Mintzberg *et al.*, 1997)

La cultura envuelve a las organizaciones, cualquiera que sea su configuración estructural, a través de un sistema de valores y creencias que crean y fomentan una identidad que facilita la adaptación a su entorno y sus procesos de administración interna. Si la cultura organizacional es comprensible a las personas, éstas entienden y clarifican los valores que deben ser enfatizados en sus comportamientos y facilita los procesos organizacionales reorientando constantemente su configuración estructural. Karl Weick sostiene: “Una corporación no tiene una cultura. Una corporación es una cultura. Por eso, es tan difícil que cambie.” (Mintzberg *et al.*, 1997)

1.1.8. Culturas fuertes y débiles

Robbins (1994), en su obra *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Las culturas fuertes o débiles, según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de sus participantes; una organización con rasgos culturales fuertes, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas.

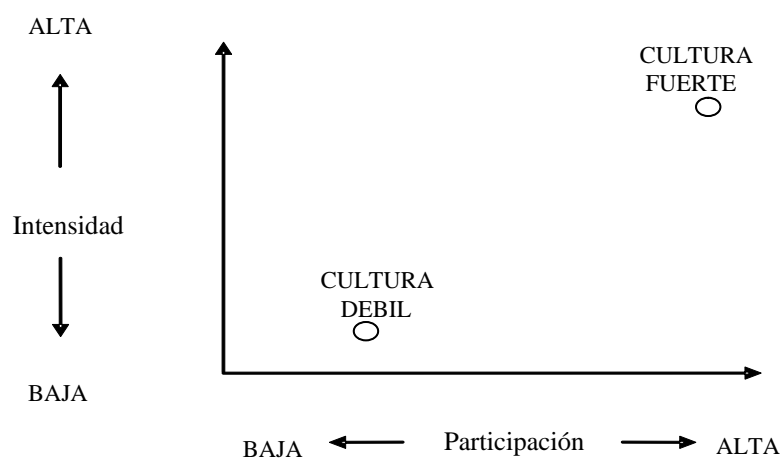


Figura 1. Culturas fuertes frente a débiles

Como se observa en la Figura 1 se puede apreciar, ambas dimensiones pueden considerarse como alineadas sobre un continuo que va desde lo alto a lo bajo. Por lo que, cuantos más integrantes consientan los valores y mayor sea su adhesión a los valores, ello denotara la fortaleza de la cultura. Conforme a tal definición, una cultura vigorosa evidentemente desplegará influencia profunda sobre el comportamiento de sus integrantes.

Como evidencia típica a una cultura fuerte es la disminución de rotación de sus servidores.

Una cultura fuerte se caracteriza por los valores centrales de una organización que son ampliamente aceptados y compartidos. Si no, será una persona inculta. En caso contrario vendría a ser una cultura débil.

Este tipo de culturas muestran un gran consenso entre los miembros sobre las metas e ideales de la organización. De esta unidad de propósito emerge la cohesión organizacional, la lealtad y el compromiso, reduciendo así la tendencia a dejar la empresa u organización.

Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos necesidad tendrá la gerencia de enfocarse en crear normas y reglas formales para predecir el comportamiento de los empleados. Es evidente entonces que hay organizaciones cuyas culturas son “fuertes” y “sólidas” o sea profundamente arraigadas y otras en las que, por circunstancias diversas, ocurre todo lo contrario.

1.1.9. Satisfacción laboral

Korniejczuk (2005) la satisfacción laboral es un indicador que expresa las experiencias y percepciones de los sujetos sobre diversos aspectos de su ambiente de trabajo: estilo administrativo y de supervisión, estructura organizacional, formas de otorgar reconocimiento, condiciones de trabajo y funcionamiento general de la institución. Posteriormente, el mismo autor argumentó que las personas satisfechas muestran actitudes positivas, mientras que las personas insatisfechas mantienen actitudes negativas.

Para los empleados la satisfacción laboral, constituye un fin en sí mismo, tiene un valor inherente y ello concierne al empleador y la entidad.

Sobre la satisfacción laboral Arbaiza (2017) afirma lo siguiente: Satisfacción laboral es una actitud, pero a diferencia de otras, en ella el componente emocional es el que más destaca frente al componente cognitivo y conductual; por eso suele definirse como la forma en que la persona se siente con respecto a su puesto de trabajo en la empresa; además, se refiere a las condiciones de vida laboral y al nivel de bienestar que el trabajador experimenta en la organización.

Por su parte, Loitegui (1990), señala que, la satisfacción laboral es la respuesta afectiva general de una persona a todos los aspectos del trabajo y el contexto laboral, siendo función de todos los aspectos de la satisfacción laboral. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de modo que un alto nivel de satisfacción en un aspecto puede compensar o incluso compensar otros defectos y deficiencias que puedan darse en otras áreas de trabajo. Además, se argumenta que la satisfacción laboral es un constructo multidimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidad del trabajo realizado. Asimismo, el concepto de satisfacción laboral incluye un conjunto específico de satisfacciones o aspectos parciales que determinan la satisfacción global. La satisfacción laboral se entiende, así como la respuesta emocional general de una determinada persona a todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todos los aspectos de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de manera que un alto nivel de satisfacción en un aspecto puede compensar o incluso compensar otros defectos y omisiones que puedan ocurrir en otros aspectos del trabajo.

En este orden de ideas, Maldonado (1996) define la satisfacción laboral como un proceso emocional positivo que se refleja en la respuesta afectiva a un aspecto o aspectos del trabajo como resultado del proceso percibido de un individuo. Esto se considera un proceso de cambio, puede variar dependiendo de qué tan bien perciba una persona los cambios en su entorno.

Asimismo, Robbins & Judge (2013) sobre la satisfacción laboral, definen como la sensación de un trabajo resultante de la evaluación de sus características. Los autores refieren que un empleado con un alto índice de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos sobre su empleo.

Al respecto, también Márquez (2001) define la satisfacción laboral como la actitud de un empleado hacia su empleo, actitud basada en las creencias y valores que los empleados desarrollan como resultado de su trabajo. Las actitudes generalmente están determinadas por las características del trabajo actual, así como por la idea que tiene un empleado de lo que "debería ser".

De todas las definiciones presentadas, se ha adoptado el enfoque de Robbins (1996), quien define la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes generales de un individuo hacia su empleo. Porque es evidente que, las personas que están muy satisfechas con su puesto lo califican positivamente; o insatisfecho, en cambio generara actitudes negativas. La ventaja de esta definición es que la satisfacción es vista como un proceso de aprendizaje que se desarrolla a partir de una relación dialéctica entre las características subjetivas del empleado y las características del desempeño y ambiente de trabajo en su conjunto.

Robbins & Judge (2013) enfatizan que la satisfacción laboral debe ser percibida como un determinante fundamental del comportamiento organizacional de los empleados. Esto se debe a que es más probable que un empleado feliz hable positivamente sobre la organización, ayude a sus colegas y supere las expectativas normales de su trabajo.

Es preciso también citar a Locke (1986) quien argumentó que la satisfacción laboral es producto de un desajuste entre lo que un trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente recibe, mediado por su importancia para él, se expresa en el hecho de que la menos diferencia entre lo que quieres y lo que tienes, mayor es la satisfacción.

En este sentido, Keith & Newstron (2010) han evaluado la satisfacción laboral como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que los empleados perciben de su trabajo”. Definición que, considera a las emociones y sentimientos de carácter intrínseco en los sujetos que demuestran satisfacción en su quehacer laboral, y que los mismos pueden ser favorables, es decir satisfacción propiamente dicha; o desfavorables, es decir insatisfacción.

Resultando, ser un tema de interés, con respecto a la satisfacción laboral, muchos estudiosos se han preocupado por su análisis en relación a considerarla como una

consecuencia de la capacidad de la organización y sus administradores por generar un contexto adecuado de trabajo para sus empleados.

Al respecto Keith & Newstron (2010) argumentan que la satisfacción laboral es el resultado de un ajuste o un desajuste entre las necesidades, los valores, las habilidades esperadas en el trabajo y lo que realmente se logra. A menudo existe una correspondencia entre el individuo y el entorno laboral, que cada persona se esfuerza por desarrollar y mantener esta correspondencia, que es un proceso continuo y dinámico.

Robbins (1994) en su libro *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, señala que la satisfacción laboral puede definirse como las actitudes de los empleados hacia sus trabajos. Esta actitud se basa en las creencias y valores que los empleados desarrollan a través de su trabajo. La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo.

Precisar que, las personas con altos niveles de satisfacción mostrarán una actitud positiva hacia el trabajo, en cambio aquellos que no están satisfechos mostrarán una actitud negativa. Por lo tanto, la satisfacción laboral es el resultado de las diferentes actitudes de los empleados hacia la vida en general. Implica determinar la diferencia entre el monto de la remuneración que recibe el empleado y el monto que cree que recibirá.

Si bien muchos factores de la satisfacción laboral están bajo el control de las organizaciones, también es cierto que las personas se diferencian, como dijimos anteriormente, en sus actitudes personales (positivas o negativas), por lo que los gerentes solo pueden influir parcialmente en los empleados. respuestas. (Keith & Newstron, 1993)

Destacando, que la satisfacción laboral se considera el objetivo de la práctica gerencial; entonces la medición de la satisfacción de los empleados puede ser considerada como uno de los criterios o estándares utilizados para evaluar el éxito de las políticas y actividades de gestión de recursos humanos. La medida de satisfacción también se puede utilizar para predecir el futuro ausentismo o la rotación de empleados.

El descontento de los empleados se puede expresar de muchas maneras: el empleado puede dejar la organización presentando una carta de renuncia como último recurso o puede expresar su descontento por cómo tratar de mejorar su ambiente de trabajo. Por otro lado, puede actuar de manera negligente, permitiendo pasivamente que las condiciones se deterioren, o se retrase, se esfuerce menos, mantenga un mayor nivel de error e incluso robe o hurte, lo que lleva a una disminución de la eficacia organizacional. Como resultado, la insatisfacción puede conducir a un peor ambiente de trabajo y una reducción de la productividad, lo que lleva a una mayor rotación y ausentismo de los empleados. (Keith & Newstron, 1993)

1.1.10. Características de satisfacción laboral

Para Gibson *et al.* (1985) existen muchas características relacionadas con la satisfacción laboral, las cuales son:

- Pago: El monto cobrado y la impresión de equidad del pago.
- Trabajo: Un nivel donde los desafíos se ven interesantes y una oportunidad para aprender y asumir responsabilidades..
- Oportunidad de escalar: La presencia de opciones para escalar.
- Jefe: La capacidad de los supervisores para preocuparse por los empleados.
- Colaboradores: El nivel de camaradería, habilidad y apoyo entre los empleados.

Robbins (1996) señala que los rasgos más importantes que conducen a la satisfacción laboral son un trabajo psicológicamente desafiante, un salario decente, condiciones de trabajo favorables, colegas que brindan apoyo y la forma correcta de realizar el trabajo. Por otro lado, el efecto de la satisfacción laboral sobre el desempeño de los empleados implica y conlleva satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo, satisfacción laboral y rotación.

En este argumento, hay cualidades importantes que afectan positiva o negativamente el desempeño del puesto, lo que lleva a una mayor satisfacción de la productividad, la persistencia estática o la necesidad de moverse, temporal o a largo plazo, para satisfacer las necesidades individuales.

1.1.11. Niveles de análisis de la satisfacción laboral

Flores (1992) establece dos tipos o niveles de análisis de la satisfacción laboral al respecto, que son:

- **Satisfacción General:** Es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- **Satisfacción por facetas:** Es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos del trabajo, tales como reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

En suma, la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la organización y el desempeño laboral.

1.1.12. Factores determinantes de la satisfacción laboral

Robbins (1994) basado en los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados en su trabajo *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, considera que los principales determinantes de la satisfacción laboral son:

1.1.12.1. Reto del trabajo

Entre estos factores se pueden identificar, según el estudio. Con respecto a las características del trabajo, la importancia de la naturaleza del trabajo como un determinante principal de la satisfacción laboral, Hackman y Oldham realizaron una encuesta llamada encuesta de diagnóstico entre cientos de empleados en 62 trabajos diferentes. Donde se identificaron cinco dimensiones centrales:

a) Variedad de habilidades

La medida en que un trabajo requiere una variedad de actividades para completar, lo que refleja el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del trabajador.

b) Identidad de la tarea

La medida en que una tarea requiere que una tarea o proceso se complete de principio a fin con un resultado visible.

c) Significación de la tarea

La medida en que el puesto afecta la vida o el trabajo de otros en la organización inmediata o en el entorno externo.

d) Autonomía

El grado en que el puesto proporciona a los trabajadores una libertad, independencia y discreción considerables para planificar su trabajo y utilizar las herramientas necesarias para hacerlo.

e) Retroalimentación del puesto mismo

El nivel de desempeño requerido por el puesto permite que los trabajadores reciban información clara y directa sobre su desempeño.

En este contexto, Robbins (1994) en su obra *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Precisa que, los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre cómo trabajan, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Por lo tanto, enriquecer un puesto ampliándolo verticalmente puede aumentar la satisfacción laboral al aumentar la libertad, la independencia, la variedad de funciones y la retroalimentación del desempeño.

Se considera además que, la tarea debe ser moderada, ya que una tarea demasiado difícil provocará frustración y sensación de fracaso en los empleados, lo que reducirá la satisfacción.

1.1.13. Sistemas de recompensas justas

Esta parte se refiere al sistema de compensación, por lo que, el sistema debe hacer que los empleados se sientan justos, satisfechos, libres de ambigüedades y a la altura

de sus expectativas. La percepción de la justicia está influenciada por las comparaciones sociales, las demandas del trabajo de uno, las habilidades del individuo y la escala salarial de la sociedad.

La recompensa que necesitan los trabajadores es desde una compensación o la remuneración o un premio por haber logrado algo o haber prestado un servicio especial o haber realizado una tarea.

En este punto Vroom (1964) explica que la estimulación laboral es el producto de tres factores: 1. Cuánto desea la persona obtener una recompensa (valencia), 2. Su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento adecuado (expectativas), y 3. Su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (Instrumentalidad).

Varios estudios han demostrado que la compensación es quizás la mayor causa de insatisfacción de los empleados, y parece que tener un líder comprensivo y tolerante es más importante para los empleados que tienen baja autoestima o personas con trabajos desagradables o frustrantes.

1.1.14. Condiciones favorables de trabajo

Para Weiss (1993) en su libro la Función de los Recursos Humanos considera que “las condiciones físicas trabajo tienen que ver con: el entorno de trabajo, la higiene y seguridad, localización (nómada o sedentaria), el horario de trabajo, entre otros”.

En efecto, las condiciones físicas donde se desarrolla la actividad laboral, como es la iluminación, el sonido, la distribución de los ambientes, la ubicación (situación) de las personas y demás condiciones laborales, proporcionan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y que repercute en la calidad de sus labores.

1.1.15. Colegas que brinden apoyo

Existe una fuerte relación entre la personalidad y la ocupación, lo que conduce a una mayor satisfacción laboral porque las personas tienen el talento y las habilidades para cumplir con las demandas del trabajo.

Es más probable que esto suceda si confía en que las personas calificadas se desempeñen mejor en los puestos, se desempeñen con más éxito y en definitiva traerá satisfacción laboral.

Al respecto, Chiavenato (2007) señala que el trabajo en equipo siempre será más eficiente cuando sus integrantes tengan la disposición de superar sus conflictos y también el querer dar aportes de sus conocimientos dentro del equipo. El trabajo cooperativo de equipo impulsa a los miembros a examinar sus formas de trabajo, identificar sus problemas y encontrar medios eficaces de cooperación.

Locke (1976) define la satisfacción laboral como, un estado emocional agradable o positivo de percepción subjetiva de la experiencia laboral.

En general, las diferentes definiciones elaboradas por diferentes autores sobre la base de supuestos teóricos, que no siempre son consistentes, reflejan muchas variables que pueden afectar la satisfacción laboral: Como se muestra en la figura a continuación, las circunstancias y características del propio trabajo y de la persona, determina su respuesta emocional a diferentes aspectos del trabajo.

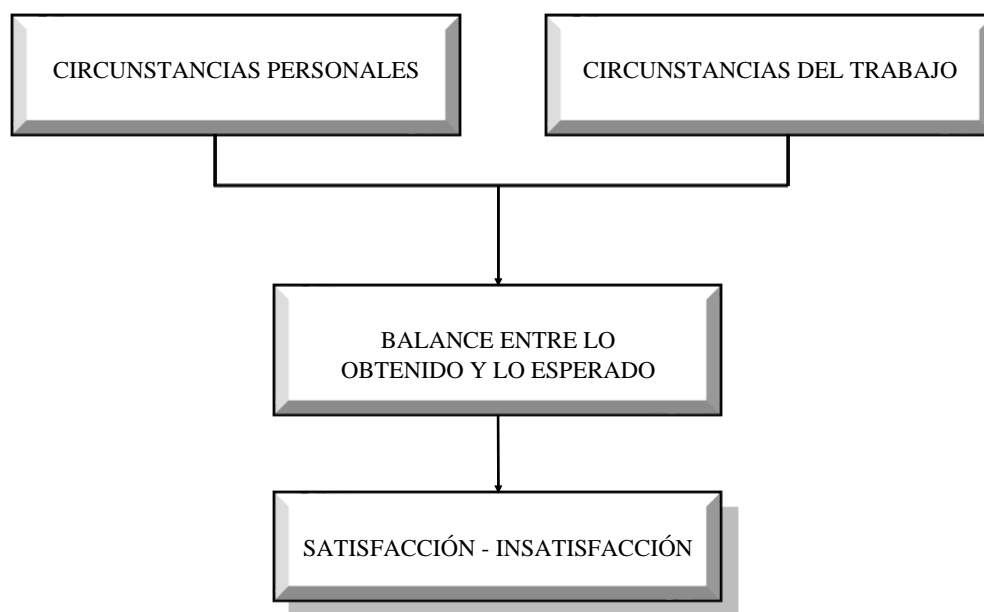


Figura 2. Variables que inciden en satisfacción laboral

Estas características personales determinan en última instancia los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Donde aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, las habilidades,

la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico fundamentalmente, van a ir delimitando unas determinadas perspectivas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales indicados.

Existen estudios sobre la satisfacción laboral en relación con diferentes variables, tratando de encontrar la relación entre de la variable satisfacción laboral y otras. En este contexto, diversos estudios han encontrado una correlación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y los siguientes factores:

- El buen humor general y actitud positiva en el trabajo y en la vida personal.
- La salud mental y física. La insatisfacción laboral se correlaciona positivamente con diversos trastornos psicológicos.
- El comportamiento en el trabajo. Se encontraron correlaciones positivas entre insatisfacción y ausentismo, rotación de empleados y tardanzas.

Un área en la que no se han extraído conclusiones claras y ampliamente aceptadas es la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño o rendimiento en el trabajo. En este contexto, una de las teorías con mayor impacto en el campo de la satisfacción laboral fue formulada por (Herzberg, 1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, conforme a esta teoría, los seres humanos son influenciados por dos factores: higiénicos y de motivación. Los factores considerados como motivadores influyen en el comportamiento de los empleados, dentro de los que tienen: trabajo interesante, logro de metas, desarrollo en el trabajo, reconocimiento y responsabilidad.

1.1.16. Oficinas de presupuesto, contabilidad, tesorería y sus funciones en la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli (ROF)

Enfatizando, que la presente investigación, es un estudio de caso, específico, particular y de características similares; por tanto, en esta parte describiremos a las oficinas de presupuesto, contabilidad y tesorería; y dar a conocer las funciones que compete a dichas oficinas, según al Reglamento de Organización y Funciones - ROF de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli.

1.1.16.1. Oficina de planeamiento y presupuesto

Artículo 36.- La Oficina de Planeamiento y Presupuesto, es el órgano de asesoramiento, responsable de conducir, ejecutar y evaluar las actividades referidas a los sistemas de: Planeamiento, Presupuesto, Racionalización, Programación e Inversiones, Estadística y Cooperación Técnica Internacional. a cargo de un jefe de oficina, dependiente del Gerente Municipal.

Artículo 37.- Son funciones de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir las leyes, normas y demás disposiciones de los sistemas de planeamiento, inversión pública, racionalización, presupuesto y cooperación técnica internacional.
2. Proponer los mecanismos para la participación vecinal y espacios de concertación.
3. Coordinar y supervisar los procesos de formulación, ejecución, control y evaluación de planes de desarrollo concertado, y el presupuesto participativo.
4. Coordinar y supervisar los procesos de formulación de planes de desarrollo institucional, planes de acondicionamiento territorial, plan de desarrollo urbano y gestión ambiental, de corto, mediano y largo plazo.
5. Conducir los procesos de formulación, ejecución, control y evaluación de Documentos de Gestión.
6. Conducir, supervisar y evaluar el proceso de programación, formulación y evaluación de los Proyectos de Inversión Pública en el marco de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública
7. Formular, supervisar y evaluar la programación multianual de la inversión pública.
8. Coordinar y supervisar los procesos de formulación, ejecución, control y evaluación de los presupuestos anuales.

9. Dirigir los procesos de formulación, control y evaluación de la estadística institucional.
10. Evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, proponiendo las modificaciones y medidas correctivas que se requiera.
11. Asesorar y brindar orientación técnica de gestión a los órganos estructurados de la municipalidad.
12. Dirigir, supervisar y evaluar el plan de capacitación institucional.
13. Emitir informes técnicos respecto al estado situacional de la municipalidad.
14. Otras funciones que le delegue la Gerencia Municipal.

Artículo 38.- La Oficina de Planeamiento y Presupuesto para el cumplimiento de sus funciones cuenta con las siguientes Unidades Orgánicas: 1. Unidad de Presupuesto y Racionalización 2. Unidad de Planeamiento y de Programación e Inversiones.

1.1.16.2. Unidad de contabilidad

Artículo 52°.- La Unidad de Contabilidad, es la unidad orgánica de apoyo, responsable de conducir y ejecutar los procedimientos del Sistema Nacional de Contabilidad. Está a cargo de un Contador Público Colegiado con categoría de jefe de unidad, que depende del jefe de la oficina de administración.

Artículo 53°.- Son funciones de la Unidad de Contabilidad:

1. Cumplir y hacer cumplir las leyes, normas y demás disposiciones del Sistema Nacional de Contabilidad.
2. Ejecutar, controlar y mantener actualizado el registro contable de las operaciones, con sujeción a las normas y procedimientos dictados y aprobados por el órgano rector del Sistema Nacional de Contabilidad.
3. Realizar el registro de las operaciones contables en los libros principales y auxiliares.



4. Revisar el registro de las operaciones en los libros bancos, a través de la verificación de la conciliación de las cuentas corrientes bancarias.
5. Revisar, controlar y contabilizar los reportes de ingresos diarios, y de las transferencias realizadas por el tesoro público.
6. Analizar y conciliar las cuentas del balance, con la finalidad de tener confiabilidad sobre la información financiera registrada.
7. Elaborar el balance de comprobación, balance constructivo, balance general, estado de gestión, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo, y las notas a los estados financieros.
8. Elaborar y conciliar con la unidad de presupuesto y racionalización los estados presupuestarios, en forma trimestral y anual.
9. Registrar la fase del devengado de los compromisos contraídos, previa fiscalización de la documentación sustentatoria del gasto, y validación de los comprobantes de pago.
10. Revisar y validar las rendiciones de cuenta presentadas, y controlar su presentación oportuna dentro de los plazos de Ley.
11. Realizar arqueos periódicos e inopinados a los fondos y valores de la municipalidad.
12. Proponer procedimientos para el correcto, y oportuno registro, ejecución y conciliación de las operaciones financieras de la entidad.
13. Efectuar las coordinaciones del caso con la unidad de personal y la unidad de tesorería y otros órganos con el fin de asegurar el control y pago de los tributos y/o retenciones que se efectúan por impuestos (SUNAT), aportes (AFP o ESSALUD), contribuciones, tasas y retenciones judiciales y/o legales.
14. Otras funciones que le delegue la oficina de administración.

1.1.16.3. Unidad de tesorería

Artículo 54°.- La Unidad de Tesorería, es la unidad orgánica de apoyo, responsable de dirigir, coordinar y ejecutar las acciones del Sistema Nacional de Tesorería. Está a cargo de un jefe de unidad, que depende del jefe de la oficina de administración.

Artículo 55°.- Son funciones de la Unidad de Tesorería:

1. Cumplir y hacer cumplir las Leyes, normas y demás disposiciones del Sistema Nacional de Tesorería.
2. Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la administración de los recursos financieros de la municipalidad.
3. Recepcionar los ingresos generados por la recaudación de los tributos municipales, y otros conceptos.
4. Reportar los ingresos diarios, mensuales y anuales por todo concepto, y por toda fuente de financiamiento, de acuerdo al clasificador de ingresos.
5. Llevar el registro y custodia de las cartas fianzas y otros valores.
6. Revisar y fiscalizar la documentación fuente que sustenta las operaciones financieras, en concordancia con las disposiciones contempladas en las Normas de Tesorería, Reglamento de Comprobantes de Pago aprobado por SUNAT, y demás normas en la materia.
7. Realizar el registro de la fase del pago de los compromisos contraídos y devengados, con cargo a la correspondiente específica de gasto y fuente de financiamiento.
8. Administrar el manejo del fondo fijo de caja chica.
9. Registrar los movimientos de las operaciones financieras en el libro bancos de la municipalidad. y efectuar las conciliaciones de las cuentas y sub cuentas bancarias de la municipalidad por toda fuente de financiamiento.

10. Ejecutar las acciones de verificación, seguimiento y control de las operaciones relacionadas con la determinación de ingresos, así como de los gastos comprometidos, devengados y pagados.
11. Elaborar reportes, cuadros estadísticos de ingresos y gastos, flujos de caja, que la Oficina de Administración solicite.
12. Otras funciones que le delegue la oficina de administración.

1.1.17. Marco conceptual

a) Actitud

Hernández *et al.* (2011) la actitud es una motivación social de las personas que impulsa sus acciones hacia objetivos específicos.

b) Administración

Chiavenato (2007) la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr las metas organizacionales.

c) Ambiente físico del trabajo

La parte de los recursos en el lugar de trabajo que puede detectarse mediante control humano o electrónico e incluye estructuras, atmósferas, máquinas, equipos, productos, productos químicos, materiales y procesos realizados o presentes en el lugar de trabajo y que pueden afectar la seguridad física o mental, la salud y el bienestar de los trabajadores (OMS, 2010).

d) Comportamiento Organizacional

Robbins & Judge (2009) señalan que, el comportamiento organizacional es el área de estudio que investiga el efecto de los individuos, grupos y estructura que tienen sobre la conducta dentro de las organizaciones, con un propósito de aplicar dicho conocimiento en la mejora de la efectividad de las organizaciones.

e) Compromiso Organizacional

Sánchez (2016) es la percepción de pertenencia e identificación que posee el trabajador con los objetivos que persigue la organización en la que labora, lo que

determina la calidad de su trabajo y el nivel de productividad que alcance en su labor diaria.

f) Control

El control es el proceso mediante el cual las autoridades descubren si lo que está sucediendo es consistente con lo que se supone que debe suceder, o si es necesario hacer los ajustes o correcciones necesarios. El propósito de la verificación es asegurarse de que los eventos se desarrollen de acuerdo con el plan acordado.

g) Cultura

Morin (1997) refiere que, la cultura es la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los integrantes de una colectividad.

h) Cultura organizacional

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

i) Culturas Débiles

Lugares donde los valores fundamentales no están arraigados y son ampliamente compartidos dentro de la organización.

j) Culturas Fuertes

Lugares donde los valores fundamentales están profundamente arraigados y son ampliamente compartidos dentro de la organización.

k) Gestión pública

Bastidas & Pisconte (2009) “la Gestión Pública la definen como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo”.

l) Misión

Capriotti (2009) la misión corporativa es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad.

m) Municipalidad

Es el organismo que gobierna las provincias y los distritos de la República.

n) Normas

Palomino (2015) las normas vienen a ser patrones aceptables de comportamiento que se desarrollan a nivel de los grupos, las mismas que permiten la convivencia armónica de todas las personas, porque regula su comportamiento y establece criterios de sanción y recompensas.

o) Organización

Conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social, que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tienen un objetivo específico. (Bravo, 1985)

p) Satisfacción laboral

Hannoun (2011) argumenta que la satisfacción laboral está enfocada al estado anímico o emocional que los trabajadores presentan en su ambiente laboral que puede ser positiva o negativa para la organización. Por tal razón la satisfacción en el ámbito laboral es la conducta total que tiene el empleado hacia su propio trabajo, reflejada en creencias y valores cuyas actividades desempeñadas por los empleados requieren interacción entre colegas de la organización, cumpliendo reglas de desempeño para lograr la satisfacción del empleado.

q) Valores

Elexpuru & Medrano (2001), son ideales que dan sentido a nuestras vidas, expresados a través de las prioridades que elegimos, que se reflejan en la conducta humana y que constituyen la esencia de lo que da significado a la persona, que nos mueven y nos motivan”.

r) Visión

Mendes & Land (2010) la visión, refleja lo que la institución pretende alcanzar en el futuro. La visión constituye una referencia firme en determinados momentos para ayudar a la institución a mantenerse firme en sus objetivos.

1.2. Antecedentes

En cuanto, a los antecedentes de la investigación es hacer alusión a estudios previos realizados, como son tesis o artículos científicos concomitantes con las variables de investigación de la presente investigación, como son la cultura organizacional y satisfacción laboral; en efecto, a continuación, presento los vinculados con esta investigación:

Vargas (2019) plantea como objetivo de su investigación, explicar la relación que existe entre la cultura manifiesta y las presunciones culturales de los docentes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno; cuyo método de trabajo fue el método hipotético – deductivo; propio del método cuantitativo; concluyendo en su investigación que, en la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, hay subculturas que coexisten con la cultura organizacional universitaria, las cuales se hallan agrupadas en torno a siete variables sociodemográficas como: el cargo administrativo, la categoría docente, la identificación cultural, el sexo, la condición laboral, el área académica y la dedicación del docente universitario; destacando la subcultura de la “categoría” de docente universitario, la cual está correlacionada con ocho componentes de la encuesta sobre cultura; estableciendo una correlación positiva muy fuerte con la condición laboral, y una correlación negativa considerable con la dedicación y correlaciones positivas medias con las demás proposiciones con las que está correlacionada. Afirmando así, existir correlación positiva considerable de las presunciones culturales y la cultura manifiesta.

Zuñiga (2019), anota en objetivo de su investigación determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los docentes monitores de los Centros Rurales de Formación en Alternancia de la región Arequipa. Investigación descriptivo correlacional. Determinado en conclusiones que existe relación significativa entre la cultura organizacional en su dimensión comunicación y el nivel de satisfacción laboral de los docentes monitores de los centros rurales de formación en alternancia de la

región Arequipa, ($p \leq 0,05$; Rho Spearman = 0,674 rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna).

Flores (2018) en su tesis de investigación sostiene como propósito determinar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del Congreso de la República en el Cercado de Lima, 2018; siendo básica, no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo - explicativo. Concluyendo lo siguiente: según el valor R^2 de Nagelkerke de 0,809, con lo cual demostró que la variable cultura organizacional influye en un 80,9% sobre el nivel de satisfacción laboral del Congreso de la República en el Cercado de Lima, 2018; además, que de acuerdo al valor R^2 de Nagelkerke de 0,809; demuestra que el factor humano influye en un 80,9% referente al nivel de satisfacción laboral del Congreso de la República en el Cercado de Lima, 2018.

Ascue (2018) tuvo como objetivo determinar la relación de la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Huarney – 2018; investigación correlacional. Concluyendo la existencia de relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huarney, siendo dicha relación directa y moderada ($r = 0,631$ ** y $p = 0,000$). Puntualizando que, a medida que se mejore la cultura organizacional también mejora la satisfacción laboral.

Morante (2019) el objetivo ha sido determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en el personal administrativo en la UAP Cusco-2018; investigación correlacional. Concluyendo que existe relación directa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la UAP, filial Cusco; reflejado mediante la correlación de Spearman de 0.418, significando la existencia de relación directa moderada.

Mamani (2018) sostuvo como objetivo identificar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección Regional Agraria de la Región Puno 2016 – 2017; investigación correlacional. Concluyendo demostrar la relación entre la estructura organizativa y satisfacción laboral mediante el hallazgo encontrado en los resultados; asimismo, demostró que, existe una relación altamente significativamente entre la estructura organizativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución Dirección Regional Agraria de la Región Puno, ya que la prueba estadística Coeficiente de Pearson muestra un valor 0,967, con un nivel de

probabilidad menor 0.01. Corroborando, la existencia de correlación positiva muy fuerte a medida que aumenta la estructura organizativa, y como también la satisfacción laboral aumenta.

Picoaga (2018) su objetivo fue determinar cómo es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de una universidad privada, Lima 2017; investigación descriptivo correlacional. Concluyendo que el clima organizacional se relaciona estadísticamente significativa con la satisfacción laboral en los docentes de una universidad privada, Lima 2017 ($Rho = .503$, $p=.000$).

Apaza (2018) tesis que tiene como objetivo determinar la relación entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. Perú, 2015; investigación descriptivo y correlacional, aplico como muestra a 124 empleados de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A.; concluyendo haber alta y favorable correspondencia entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización aludida; reflejado estadísticamente así en Rho de Spearman igual a 0.903 y un $p = 0.000$. En otras palabras, cuanto mayor es la percepción del clima organizacional ello repercutirá considerablemente en la satisfacción laboral de los servidores municipales de la entidad aludida.

Ortiz (2018) sostiene como objetivo establecer la relación que existe entre el clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namora, año 2016; investigación descriptivo correlacional; con una muestra de 30 trabajadores de las oficinas de la Municipalidad Distrital de Namora; concluyendo que luego del análisis realizado a las variables objeto de estudio y desde los resultados obtenidos, determina en su investigación la presencia de una relación directa del clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores; enfatizando que la relación entre estas variables es muy alta. Corroborada la prueba estadística T de Student (coeficiente de Spearman), aceptándose la hipótesis general puesto que el coeficiente de correlación es 0.997, con el demostró la existencia de relación directa al haber un nivel de significancia de 0.01.

Bravo (2018) sostiene en objetivo determinar la existencia de relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Tribunal Supremo Militar Policial 2015; con un enfoque cuantitativo, hipotético deductivo y con un muestreo no

probalístico de carácter censal. Concluyendo en su investigación haber relación directa entre la satisfacción laboral y cultura organizacional de los empleados en el Tribunal Supremo Militar Policial 2015, conforme a rho de Spearman 0,136 y con una significatividad estadística de 0,028. Por tanto, se puede decir que la satisfacción laboral está en gran medida relacionada con la cultura organizacional; además refiere que, la satisfacción laboral tiene una relación positiva con la gestión del personal en el Tribunal Supremo Militar Policial 2015, conforme al rho de Spearman 0,165, con una significancia de 0,008. Con estos resultados concluye precisando que es necesario que el personal tenga que capacitarse en temas de recursos humanos, liderazgo organizacional y de esta manera pueda desarrollar mejor su trabajo.

Zea (2017) formula como propósito de su investigación determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el nivel de desempeño del capital humano de servicios al paciente en el hospital regional Manuel Núñez Butrón; investigación de tipo descriptivo-correlacional; concluyendo que la dimensión “organización” con un puntaje de (62.37) que resulta un tanto alejada de las otras dimensiones pero que se mantiene en un nivel concordante con la variable (D) (75.53) y aun con esa distancia notoria, demuestra haber relación significativa entre la autorrealización y el nivel de desempeño del capital humano de servicios al paciente, pero ello aflora la necesidad que el servidor en atención a pacientes tenga una gran oportunidad de asumir la adjudicación de contribuir con los diseños organizativos y que se conciba que cada quien es un elemento que conforma el equipo de trabajo y puede aportar de las experiencias, de su preparación personal, de su aprendizaje en el entorno y mejor si se propone a innovar de manera que tal diseño organizacional sea dinámico y sea susceptible a cambios que mejoren los resultados desde la medida real de la naturaleza del servicio tomando en cuenta, la zona geográfica, las condiciones económicas, que encuentren saludable la rotación por otras áreas de trabajo, que los esfuerzos realizados en bien de la organización sean congratulados y que se perciba el logro de objetivos de manera satisfactoria por ello afirma haber una relación significativa entre la organización y el nivel de desempeño del capital humano de servicios al paciente.

Ríos (2017) planteo establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015; investigación transeccional o transversal de tipo correlacional. Concluyendo que la motivación del personal de la municipalidad provincial de lamas se encuentra en el nivel alto de los tres

intervalos dados en la medición, seguido del nivel medio y con un porcentaje muy bajo de nivel bajo de motivación; con mayor frecuencia positiva de indicadores de independencia e individualidad de la tarea; y, encontrando el punto más bajo, en medidas de retroalimentación como acciones de refuerzo para el trabajador. También muestra que existe una relación directa y significativa entre la motivación y la satisfacción laboral, como lo demuestra la prueba de hipótesis de Pearson, evidenciándose estadísticamente que, a mayores índices de motivación, mayor es el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015.

Quispe (2017) el objetivo fue determinar como la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este en el año 2016; investigación correlacional. Concluye, existir relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección de Salud IV Lima Este, reflejándose una relación directa y moderada ($Rho = 0,581$); denotándose, que a medida que se mejore la cultura organizacional mejorara la satisfacción laboral de los trabajadores de la entidad en mención.

Tiquilloca (2017) señala como propósito de su investigación determinar la relación entre el coaching y la satisfacción laboral en los trabajadores de la UGEL Puno, 2017; investigación correlacional, concluyendo en su investigación que la relación entre el coaching y la satisfacción laboral en los trabajadores de la UGEL Puno, 2017 es positiva alta, debido a que los resultados se ubican entre los intervalos de $0,5 < r < 0,8 = 0,7211$; lo que significa que si se incrementan los niveles de coaching, igualmente incrementarán los niveles de satisfacción laboral. En consecuencia, una organización con adecuados estilos de direccionamiento, entrenamiento profesional acorde a la realidad, acompañamiento eficaz hacia los trabajadores y el fomento de un sistema motivacional idóneo; permiten elevar niveles de satisfacción laboral respecto al desempeño, el comportamiento del entorno y en el compromiso institucional.

López (2017) plantea como objetivo de su tesis determinar la relación de la cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06-Lima 2017; investigación descriptivo correlacional. Llegando a la conclusión que, la cultura organizacional se corresponde en forma directa con la satisfacción laboral en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 -

Lima 2017, en mérito a la correlación de Spearman de 0,895, demostrado este resultado como muy alto con una significancia estadística de $p=0,000$, a un nivel de 0.01.

Ruíz (2017) planteo en objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de las docentes del nivel inicial de las instituciones educativas de la Red N° 1, 2 y 3 de la Ugel 02 del Rímac, 2017; investigación correlacional y concluye determinando coexistir una relación moderada entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de Educación inicial de las Redes 1,2 y ,3 Ugel 2 - Rímac. Así, demostrado mediante estadística (Rho Spearman = 0.006; sig. bilateral = $0,000 < 0,05$).

Torres (2017) plantea como objetivo determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima – 2017. Diseño de investigación no experimental de alcance correlacional y de tipo básica realizada a 55 trabajadores de un centro de atención al ciudadano. Concluyendo en su investigación que, la Cultura organizacional se relaciona directamente con la satisfacción laboral del personal que labora en un Centro de Atención al Ciudadano. Reflejándose una relación muy alta con un valor de 0,98.

Tejada (2017) estatuye como objetivo determinar la incidencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral en docentes de la IE “Enrique Milla Ochoa”, Los Olivos, 2017; investigación correlacional de corte transversal. En mérito a la prueba estadística de Likert y cuestionario de satisfacción laboral, aplicado a una muestra de 80 docentes. Determino que, según el coeficiente de regresión lineal señalo que el 2,2% de los docentes sienten la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral, denotando el nivel de significancia $p=0,193$ (débil), admitiéndose con ello, la hipótesis general; es decir, la cultura organizacional tiene implicancia en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa.

Gálvez *et al.* (2017) refiere que, como objetivo de su estudio, fue trabajar con un modelo de medición entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en centros de fitness; por lo que, empleó el Culture Index for Fitness Organizations (CIFO) para la cultura organizacional y el Overall Job Satisfaction para la satisfacción laboral, evaluándose las propiedades psicométricas a través de un análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Para evaluar la fiabilidad y validez del modelo, se analizó la fiabilidad compuesta, la varianza media extractada, la validez convergente y discriminante; en una muestra de 180

empleados. En efecto, los resultados muestran que la cultura organizacional y el modelo de satisfacción laboral son adecuados, mostrando un ajuste satisfactorio luego de tener una estructura factorial bien definida. Precisándose, además, que la escala utilizada posee propiedades psicológicas adecuadas, lo que permitió una evaluación justa y confiable de la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Quispe (2017) propuso como objetivo determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral del docente de la Universidad Privada José Carlos Mariátegui, 2016; investigación descriptiva y diseño de investigación no experimental, transversal, correlacional-causal, con una muestra de 53 docentes, aplicándose la prueba estadística correlación de Pearson. Llega a la conclusión que, existe una relación altamente significativa entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad José Carlos Mariátegui, 2016, ya que la prueba estadística coeficiente de Pearson muestra un valor de 0.620, con un nivel de probabilidad menor a 0.01; evidenciando que, a medida que aumenta el compromiso organizacional, la satisfacción laboral también tiene tal repercusión.

Maldonado (2016) planteo como objetivo establecer la correspondencia entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad del Distrito de Vista Alegre en el 2016; no experimental, transversal de nivel correlacional, con una muestra de 126 trabajadores; concluyendo que al analizar la correlación de manera íntegra entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad del distrito de Vista Alegre en el 2016, se encontró una correlación significativa y directamente proporcional, con (Rho de Spearman = 0.790** y $p = 0.000 < 0.05$) siendo así una correlación alta entre las variables. Demostrando, que cuando el clima organizacional incrementa, también asiste a la satisfacción laboral, es decir, ambas variables tienen relación significativa.

Toribio (2016) señala como objetivo de su investigación determinar en qué medida la motivación influye en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú – 2015; investigación correlacional; teniendo como conclusión señalando que en la variable de satisfacción laboral, a nivel general como en seis de los factores predomina el nivel regular, con porcentajes que fluctúan entre 33.3% y 41.7% y anotando además que, la motivación de logro correlaciona directamente muy significativamente ($p < .01$) y en grado fuerte con la Satisfacción laboral general y el factor

Relación con la Autoridad; así mismo se identifica que la motivación de afiliación correlaciona muy significativamente ($p < .01$), y en grado medio con factores: Condiciones Físicas y/o Materiales, Beneficios Laborales y/o Remunerativos, Políticas administrativas, Relaciones sociales, Desarrollo personal y Desempeño de tareas.

Delgado (2016) arguye como objetivo de su investigación identificar la relación existente entre satisfacción laboral y clima organizacional en los trabajadores de la Gerencia Regional de Salud de Arequipa, durante el año 2016; tipo de investigación observacional, transversal, analítico y correlacional, con una muestra de 101 trabajadores y aplicándose la escala de Likert; arriba a la conclusión que la relación entre las variables de estudio referidas, tienen una relación fuertemente arraigada; debido, a que una variable influye en la otra; es decir si una de ellas baja, la otra también lo hace; y que contrariamente, si una sube, también la otra variable sube; es decir, directamente son proporcionales.

Ferro & Gómez (2015) en su artículo refieren como objetivo establecer la relación entre la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en un grupo de docentes de una universidad privada ubicada en la ciudad de Bogotá; investigación de tipo descriptivo y diseño no experimental, ex-post-facto; con una muestra conformada por 113 docentes de la facultad de ingeniería de una universidad privada. Aplicando la prueba no paramétrica Spearman. Teniendo como conclusión que esta investigación permitió determinar que la vinculación laboral no afecta el contrato psicológico ya sea transaccional o relacional, ya que el contrato psicológico es una variable de corte individual, no una tendencia compartida con los trabajadores, no obstante, el grado de satisfacción laboral se afecta por el tipo de vinculación.

Ortega (2015) sostiene como objetivo identificar, a través de la vía experimental, las variables esenciales que inciden en la satisfacción laboral, para su medición y mejora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo, que contribuya al incremento de la productividad en el trabajo; investigación histórica, descriptiva y cualitativa. Concluyendo, que los factores que mayor inhiben la satisfacción laboral en las áreas estudiadas se constituyen lo concerniente con la estimulación moral, material y las condiciones de trabajo, y en menor medida los asociados con el trabajo en grupo, directivos y condiciones de bienestar.

Velázquez (2015) plantea como objetivo conocer el grado de calidad del clima organizacional percibido por los empleados de Hitachi Chemical en Montemorelos,



Nuevo León, México; investigación cuantitativa, descriptiva, explicativa y transversal, muestra conformada por 143 empleados de Hitachi Chemical en Montemorelos. Concluyendo, con el apoyo de las técnicas estadísticas que, el grado de clima organizacional percibido por los empleados tiene un grado de influencia lineal positiva y fuerte en el grado de la satisfacción laboral en los trabajadores de Hitachi Chemical, Montemorelos. Acreditándose que, cuanto mejor sea el nivel de clima organizacional, mejor será el grado de satisfacción laboral observado por los trabajadores de Hitachi Chemical, Montemorelos.

Tinoco *et al.* (2014) en su artículo señala que, el estudio abordó la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el estamento docente de la facultad de ingeniería industrial de la UNMSM, el que contempló el reconocimiento del estado del arte relacionado al problema de investigación, la elaboración teórica de cada una de las variables, a fin de arribar a instrumentos de medición de constructos. Encontrando, una relación directa entre ambas variables. Concluyendo, demostrarse que existe una relación positiva, aunque débil, de las variables cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM, lo que permitió establecer que, si se refuerzan aspectos de motivación, identidad institucional, comunicación y valores, se lograrán mayores niveles de satisfacción laboral.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

En la actualidad las organizaciones en general son portadoras de una determinada cultura, la que ejerce una gran influencia en el comportamiento de los individuos que la integran, determinando que cuando existe mayor influencia en el comportamiento de las personas es porque más fuerte es la cultura organizacional; siendo a veces el factor de mayor repercusión en la gestión municipal, por lo que la administración, recursos humanos o gerencia municipal deben dedicar tiempo y esfuerzo a su cultivo y mantenimiento de un adecuado ambiente organizacional. En consecuencia, se observa una relación positiva entre una cultura organizacional fuerte y el logro de resultados favorables a largo plazo en el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

La cultura organizacional es para una entidad edil lo que la personalidad significa para un individuo, por esta razón decimos que al igual que las personas, las entidades pueden ser rígidas o flexibles, cerradas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características son las que constituyen la llamada "cultura organizacional".

En este contexto, de acuerdo con Harold & Heinz (2008) consideran la cultura organizacional como un patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros, que se pueden inferir a partir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional.

A este tenor, la cultura que tiene una organización es indescriptible, pero puede ser percibida por quienes las conforman incluso aquellas personas externas a través de aspectos observables siendo en este caso los usuarios que acuden a la institución edil, a

solicitar información u otro tramite que requiere el usuario.” Todas las organizaciones tienen una cultura y, según sea la fuerza que tenga dicha cultura, esta puede tener una influencia significativa sobre las actitudes y los comportamientos de los miembros de una organización”

Las Instituciones públicas y sus respectivas reparticiones como en las oficinas de las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave no están exceptuados de la denominada “Cultura organizacional” en la gestión municipal, es decir del conjunto de las nociones importantes: tales como las normas, valores, actitudes y creencias, que comparten los integrantes de la Institución.

En efecto, el buen nivel de cultura existente en la organización, respaldará y repercutirá favorablemente en la satisfacción laboral del personal de las instituciones municipales caso contrario redundará negativamente.

Habiendo realizado entrevistas preliminares y observación directa de la Cultura organizacional en las oficinas de las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, se ha podido percibir que no todo el personal comparte con los valores, creencias y actitudes de la organización; y en consecuencia su satisfacción laboral tampoco es plena.

Al respecto, Robbins & Judge (2013) enfatizan que la satisfacción laboral debe ser considerada como un determinante fundamental del comportamiento de los empleados en una organización. Esto se debe a que es más probable que un empleado feliz hable positivamente sobre la organización, ayude a sus colegas y supere las expectativas habituales de su trabajo.

Con relación a los problemas de satisfacción laboral, podemos observar a trabajadores literalmente “quemados” que tienen entre los principales síntomas un “agotamiento mental, “estrés laboral”, “fatiga laboral, “fatiga profesional”, “estrés emocional”, “estrés Burnout”, “fatiga del trabajo”, “desgaste profesional” y otros.

Cuando los profesionales ediles se ven afectados por lo señalado empiezan a sentirse irritables, aumentan las ausencias laborales, baja la calidad de atención, presentan disturbios del sueño y otros síntomas, Esta problemática no está limitada al centro laboral, sino también repercute en el entorno familiar y en las relaciones interpersonales en general.

Por lo tanto, se hace necesario estudiar amplia y detalladamente la problemática que se observa en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, específicamente en la manera como incide la cultura organizacional en la satisfacción laboral de sus trabajadores.

2.2. Enunciados del problema

2.2.1. Pregunta general

- ¿Cómo incide la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018?

2.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cómo es la cultura organizacional que se práctica en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018?.
- ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018?.
- ¿Cómo se podría fortalecer la cultura organizacional en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018?.

2.3. Justificación

Hoy en día se observan en el ámbito profesional numerosos problemas de relacionados con la cultura organizacional. Los inconvenientes que dificultan la tarea de los administradores y complican el desempeño de los trabajadores en la realización y cumplimiento de metas y objetivos organizacionales están relacionadas con su comportamiento individual y grupal dentro de la organización, así como sus principios, valores personales y organizacionales.

Comprender este panorama es difícil, pero la situación general podría mejorar si se estableciera un plan de desarrollo de la cultura organizacional enfocada a lograr revalorar

los principios y valores organizacionales orientados a la satisfacción laboral del empleado.

Si se ofreciera un respaldo científico para la idea que busca demostrar cuántos beneficios se obtienen al fomentar la cultura organizacional y promover las relaciones interpersonales, los resultados en la organización serían óptimos porque se podrían minimizar toda clase de dificultades a través de un programa diseñado para los trabajadores de Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno.

En tal sentido, la investigación titulada “La cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018 ha tenido como fin establecer la incidencia de la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral. Asimismo, a través de sus conclusiones y recomendaciones busca aportar a futuras investigaciones relacionadas a la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Por lo tanto, se justifica la realización del presente trabajo de Investigación.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

- Establecer la incidencia de la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.

2.4.2. Objetivos específicos

- Describir el tipo de cultura organizacional que se práctica en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.
- Identificar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.

- Proponer lineamientos para fortalecer la cultura organizacional en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

- La cultura organizacional incide en forma directa en el nivel de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.

2.5.2. Hipótesis específicas

- La Cultura Organizacional que se práctica en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018 corresponde a una cultura medianamente fuerte.
- El grado de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018 es de mediana satisfacción.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

Las instituciones municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y El Collao Ilave, se encuentran ubicadas en la zona sur de la región de Puno, por encima de los 3,850 m.s.n.m. en el altiplano de los andes centrales; siendo la dirección de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, en el Jr. Loyola N° 104 – Barrio San Pedro (cercado plaza de armas); Municipalidad Provincial de Yunguyo Jr. Zepita N° 112 (cercado plaza de armas), Municipalidad Provincial de El Collao Jr. Independencia N° 110 (cercado plaza de armas); siendo el tipo de empresa gobierno local y cuyas actividades comerciales de tipo Actividad de Administración Pública en General. Por lo que, para mejor detalle, es como a continuación se indica:

3.1.1. Municipalidad Provincial de Chucuito - Juli

Máxima Autoridad	: Alcalde Provincial
Dirección	: Jr. Loyola N° 104
Distrito	: Juli
Provincia	: Chucuito
Región	: Puno
Teléfono	: (051) 554022
E-mail	: municipalidadjuli@munijuli.gob.pe



Página Web : www.munijuli.gob.pe

Facebook : www.facebook.com/pages/Municipalidad-Provincial-Chucuito-Juli/415444035220010

RUC : 20161244512

Ubigeo : 210401

3.1.2. Municipalidad Provincial de El Collao

Máxima Autoridad : Alcalde Provincial

Dirección : Jr. Independencia N° 210

Distrito : Ilave

Provincia : El Collao

Región : Puno

Teléfono : (051) 55-2022

(051) 55-2078

E-mail : ...

Página Web : www.municollao.gob.pe

Facebook : www.facebook.com/municollao

RUC : 20181438364

Ubigeo : 210501

3.1.3. Municipalidad Provincial de Yunguyo

Máxima Autoridad : Alcalde Provincial

Dirección : Jr. Zepita N° 112

Distrito : Yunguyo

Provincia : Yunguyo



Región	: Puno
Teléfono	: (051) 556398 / 556027
E-mail	: ...
Página Web	: www.muniyunguyo.gob.pe
Facebook	: www
RUC	: 20192146641
Ubigeo	: 211301

Las municipalidades son instancias descentralizadas correspondientes a los niveles de gobierno local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona Jurídica de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Las instituciones municipales de las Provincias de Chucuito Juli, Yunguyo y el Collao Ilave, en la gestión municipal se rigen por lo dispuesto en la Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional, en su Capítulo XIV, Título IV, sobre descentralización; Ley N° 27783, Ley de Bases de Descentralización y la Ley N° 27972 Ley Orgánica de las Municipalidades, ejerciendo jurisdicción sobre su territorio. Por tanto, resulta trascendental investigar la incidencia de la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave; que permitirá optimizar los valores institucionales detectados.

3.2. Población

En el presente estudio de investigación, la población estuvo compuesta por la totalidad del personal que conforma en las instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, que se encuentran ubicadas en el departamento de Puno, conformada por 49 personas pertenecientes a la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto los siguientes que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2

Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo.

Repartición	Cantidad de Trabajadores
○ Municipalidad Provincial El Collao Ilave	15
○ Municipalidad Provincial Yunguyo	12
○ Municipalidad Provincial Chucuito Juli	22
Total	49

Fuente: Elaboración de acuerdo a la información de la oficina de personal de cada institución municipal.

3.3. Muestra

Debido a que el número de personas que conforman de las oficinas de contabilidad es relativamente pequeño se aplicó un estudio censal, el cual define Zarcovich (1999), se refiere a que una población de fácil acceso y con un reducido número puede ser estudiada sin seleccionar muestra, lo cual se denomina estudio censal. Por consiguiente, la muestra está representada por 49 trabajadores de las oficinas de contabilidad, tesorería y presupuesto.

3.4. Método de investigación

El método científico se define como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, sistematización y exposición de conocimientos. Se define también como el procedimiento ordenado que se sigue para hallar y enseñar lo que en materia de ciencia se llama la verdad.

En la investigación ejecutada se aplicó el método cualitativo lo que permitió profundizar en las razones por las cuales la cultura organizacional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, y para comprender el papel que desempeñan los funcionarios, tanto en la cultura organizacional como la satisfacción laboral.

La investigación cualitativa es parte de la información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

Muchas ciencias sociales utilizaban ambos métodos: cualitativo y cuantitativo, pero no fue hasta la década de 1960 cuando ya se comenzó a hablar de un método que no sólo extraía datos basados en estudios de muestras.

En la segunda mitad del siglo, el protagonismo de la investigación cualitativa recayó en el Estructuralismo nacido de la obra de Ferdinand de Saussure. Se trata del enfoque de las ciencias humanas que analiza el lenguaje, comportamientos, culturas, y contextos sociológicos de las personas.

3.4.1. Tipo de investigación

Entre las técnicas y los tipos de metodología de investigación cualitativa más populares nos encontramos con la comunicación entre los individuos, como la base de toda ellas.

Los tipos de metodología de investigación cualitativa son, principalmente tres.

Observación participativa: El investigador participa del problema o situación a analizar. Vive en primera persona las experiencias y eso es una ventaja a la hora de entender a los sujetos de la investigación.

Observación no participativa: El investigador no participa del problema o situación. Dos ejemplos de este tipo de observación son: simulaciones y estudios de caso. En los primeros se crea una situación y los participantes actúan. Se les observa. Y la segunda práctica, lleva a cabo un estudio exhaustivo de una persona o empresa, institución, etc.

Investigación etnográfica: Combina los dos tipos de observación anteriores. Se utiliza para extraer el máximo de datos, al aplicarse tanto técnicas participativas como tipos de observación en los que el investigador no se involucra.

En la presente investigación el tipo de investigación es de carácter descriptivo y explicativo, Hernández *et al.* (1991) en vista que se realizó una descripción y explicación del tipo de cultura organizacional que se practica en las instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave se identificó el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de las unidades de estudio.

3.4.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transeccional o transversal, la investigación no experimental es aquella donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por lo que, la presente investigación está comprendido en este diseño.

En efecto, en la presente investigación se desarrolló con datos documentarios extraídos de los reportes y encuestas realizadas de las Municipalidades obtenidas según encuesta.

3.4.3. Operacionalización de variables e indicadores

a) Variable 01

- Variable independiente:

La cultura organizacional

Indicadores:

Diez características de la Cultura Organizacional de Robbins & De Cenzo.

b) Variable 02

- Variable dependiente:

Satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno.

Indicadores:

Grado de satisfacción laboral por parte de los trabajadores en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave existentes en la región de Puno.

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

3.5.1. Descripción de variables analizadas en los objetivos específicos

a) Objetivo específico 1

- Describir el tipo de cultura organizacional que se práctica en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.

Al respecto, referente a la variable la cultura organizacional, se empleó el método descriptivo lo que permitió describir el tipo de cultura organizacional que se práctica en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave; con un diseño de investigación no experimental de tipo transeccional o transversal.

b) Objetivo específico 2

- Identificar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.

De manera similar referente a la variable satisfacción laboral, se empleó el método descriptivo lo que permitió identificar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave.

c) Objetivo específico 3

- En este contexto en atención a los resultados de la investigación y haciendo uso del método deductivo se planteó como lineamiento de fortalecimiento de la cultura organizacional lo siguiente:

Proponer lineamientos para fortalecer la cultura organizacional en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno.

3.5.2. Descripción detallada del uso de materiales, equipos, instrumentos, insumos, entre otros

En la investigación se utilizó una computadora personal, útiles de escritorio, en instrumentos se empleó el cuestionario, la entrevista, la observación y el cuaderno de apuntes.

3.5.2.1. Aplicación de prueba estadística

En base a los datos obtenidos se aplicó la estadística descriptiva y luego la interpretación de los resultados.

3.5.2.2. Técnicas, instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos

3.5.2.2.1. Técnicas

Se ha utilizado las siguientes técnicas:

a) La entrevista

Según Del Aguila (1985) indica que “la entrevista es una técnica que sirve para recolectar datos y consiste en hacer preguntas orales sobre determinados aspectos del problema o fenómeno que se investiga”, en el desarrollo de la investigación se aplicó la entrevista a los funcionarios trabajadores responsables de cada Municipalidad; esta técnica para tener acercamientos de persona a persona con el personal de en las instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, para complementar los resultados que se obtuvieron con el cuestionario que se muestra en los anexos.

b) Cuestionario

Se ha utilizado la encuesta estructurada, de acuerdo a las necesidades de la investigación e indicadores establecidos, para lograr conocer la opinión que tiene el personal en las instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave respecto a la Cultura organizacional y las actitudes que asumen frente a ellas, cuya guía se encuentra en el Anexo N° 1.

Para examinar las variables que determinan el tipo de cultura organizacional en las instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, se ha tomado en cuenta las 10 Características de la Cultura Organizacional del autor Robbins & De Cenzo.

En lo que respecta a la medición de la satisfacción laboral, se ha utilizado el criterio de “Clasificación Global” por medio de una sola pregunta, tal como se puede apreciar en el cuestionario mostrado en los anexos.

c) La observación

Se ha utilizado también esta técnica, a fin de poder interactuar con la realidad a través de la observación de la fuente documentaria, que nos permitió identificar mediante la vista, ciertos fenómenos ocurridos en las instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave e identificar las condiciones físicas del lugar, para complementar los resultados que se obtuvieron con el cuestionario que se muestra en los anexos.

3.5.2.2.2. Instrumentos

Se ha utilizado los siguientes instrumentos:

a) Guía de cuestionario

Primero se utilizó un cuestionario que fue elaborado para determinar el tipo de cultura organizacional existente, teniendo en cuenta las 10 Características de la Cultura organizacional del autor Robbins & De Cenzo; y en lo que respecta a la medición de la satisfacción Laboral, se ha utilizado el criterio de clasificación global por medio de una sola pregunta para determinar cuál es el grado de satisfacción laboral existente en la institución.

b) Guías de entrevista

En segundo lugar, se aplicó una guía de entrevista que se desarrolló para poder tener acercamiento con el personal de las oficinas de contabilidad, presupuesto y tesorería de las instituciones municipales en estudio.

c) Guía de observación

En tercer lugar, se utilizó una guía de observación que nos permitió identificar ciertos fenómenos ocurridos en la oficina, condiciones físicas del lugar y de trabajo.

d) Fichas de observación

Sirvió para buscar información bibliográfica de las diferentes fuentes de información para formular nuestro marco teórico y conceptual.

e) Cuaderno de Apuntes

Se utilizó para la verificación de los datos en la misma sede de las Municipalidades.

3.5.2.2.3. Procesamiento y análisis de Datos

Los datos obtenidos producto del trabajo de campo se analizaron con las siguientes técnicas:

- **Estadística descriptiva:** Se llevó a cabo la aplicación del cuestionario (Anexo N° 1) estructurada en 12 preguntas, para a cada uno de los trabajadores en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, 22 trabajadores, Yunguyo 12 trabajadores y Collao Ilave 15 trabajadores en un total de 6 sesiones, esto debido a que el cuestionario se aplicó en horas de trabajo en forma personalizada y por las características geográficas de la unidad de estudio. La muestra fue de tipo censal debido a que el número de casos lo ameritaba. Con la recopilación de la información se respondió al objetivo planteado que fue “establecer la incidencia de la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral en las instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave. Por otro lado, según la literatura que es parte de la investigación se tiene que

los estudios cualitativos en su proceso se perfeccionan y deben concluir en una hipótesis que fue “La cultura organizacional incide en forma directa en el nivel de satisfacción laboral en las instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave.

En efecto, para el análisis estadístico se ha utilizado la estadística descriptiva tales como las tablas de frecuencia, porcentajes y figuras estadísticas debidamente tabulados y presentados en cuadros estadísticos; por lo que, para exponer los datos obtenidos y explicar la información que se obtuvo respecto a las características de la cultura organizacional de las instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, así como la información obtenida de la satisfacción laboral de sus trabajadores, se elaboró los cuadros y gráficos estadísticos de la información que se recabó y analizados cada uno de ellos para una mejor comprensión.

Interpretación de resultados: En base a los cuadros y gráficos obtenidos, y procesados en la hoja de cálculo MS Excel, se logró concluir con los resultados de la investigación.

De acuerdo al análisis de resultados obtenidos finalizada la investigación, se ha logrado establecer que existe una incidencia directa entre la cultura organizacional que se practica en la oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, respecto a la satisfacción laboral de sus trabajadores.

En cuanto se refiere a la cultura organizacional en la Oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, se han logrado demostrar con los resultados obtenidos en base a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que predomina una: “Cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte”, puesto que de las diez características que conforman la cultura organizacional conforme al criterio Robbins & De Cenzo, 6 de ellas corresponden a una cultura medianamente fuerte con tendencia a fuerte, mientras 3 corresponde a una cultura fuerte con tendencia a medianamente fuerte y 1 corresponde a una cultura débil con tendencia a una cultura



intermedia; lo cual se sustenta con la información que se tiene en la Tabla N° 13.

En cuanto se refiere a la Satisfacción laboral, se verifica, que predomina la opinión de “mediana satisfacción” en un 45.45%, 69.23% y 66.67% pero existe una considerable tendencia de “alta satisfacción” en un 40.91%, 15.38% y 8.33% de parte de los trabajadores de la oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo; por lo que, se determina que el nivel de satisfacción es de “mediana satisfacción laboral con tendencia a una alta satisfacción”, lo cual se sustenta con la información que se tiene en la Tabla N° 14.

Los lineamientos de fortalecimiento planteados en la gestión gerencial, contribuirán en mejorar la satisfacción laboral en base al mejoramiento de la cultura organizacional de los servidores de la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, los mismos deben de originarse de la gerencia central en concurso con la jefatura del área de aseguramiento.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos del presente estudio determinaron las características que desarrolla la cultura organizacional en las Oficinas de contabilidad, tesorería y presupuesto. Para tal efecto se analiza e interpreta las principales fuentes teóricas de información utilizadas, como las encuestas, la entrevista, la observación directa; estos documentos fuente nos ayudaron a analizar e interpretar de manera real y objetiva la situación actual de la cultura organizacional y su incidencia a satisfacción laboral en las instituciones municipales mencionadas; y de acuerdo a estos resultados procesados mediante la estadística descriptiva y su procesamiento en el Software MS Excel; se procederá a dar lineamientos para la mejora de la Cultura Organizacional en las Oficinas mencionadas.

4.1. Análisis descriptivo de los resultados

4.1.1. Análisis descriptivo de la cultura organizacional de las instituciones municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y El Collao Ilave

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las instituciones municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, se han obtenido los siguientes resultados:

4.1.1.1. Identidad de los miembros con la organización

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y

presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, y Yunguyo se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 3

Identidad de los miembros con la organización

Municipalidad Provincial Chucuito Juli			Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
Respuestas	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente	3	13.64	2	13.33	2	16.67
Alto grado	11	50	8	53.33	6	50
Mediano grado	8	36.36	5	33.33	4	33.33
Total	22	100	15	100	12	100

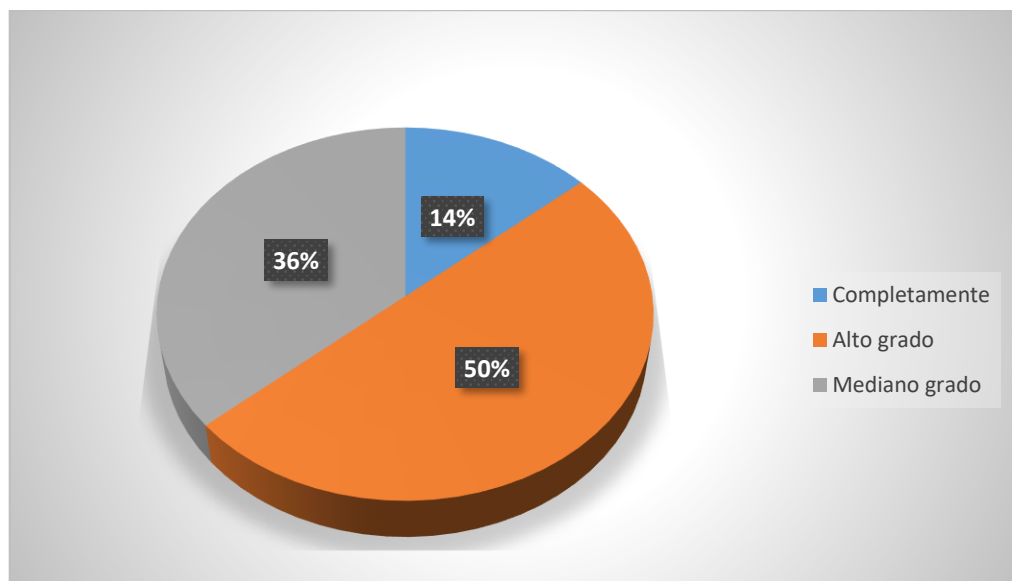


Figura 3. Identidad de los miembros con la organización.

Los resultados de la Tabla N° 3 y Figura N° 3, muestran claramente que la característica “Identidad de los miembros con la organización” en la Oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo, tienen una tendencia a una cultura fuerte, puesto que predomina la respuesta “alto grado” de “identidad con la organización” (50%, 53.33% y 50%) con una influencia importante de “mediano grado” de “identidad con la organización” (36%, 33.33% y 33%), existiendo además un grupo pequeño de entrevistados que manifestaron que se

“identifican con la organización” de una manera “completa” (13,6%, 13.33% y 16.67%), en lo que corresponde a los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo.

Por lo tanto, se concluye en lo que respecta a la característica “identidad de los miembros con la organización” en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo corresponde a una: Cultura fuerte con tendencia a medianamente fuerte.

4.1.1.2. Énfasis en el grupo de actividades laborales

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 4

Énfasis en el grupo de actividades laborales

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente	1	4.55	1	6.67	2	16.67
Alto grado	5	22.73	3	20	3	25
Mediano grado	14	63.64	9	60	5	41.67
Bajo grado	2	9.09	2	13.33	2	16.67
Total	22	100	15	100	12	100

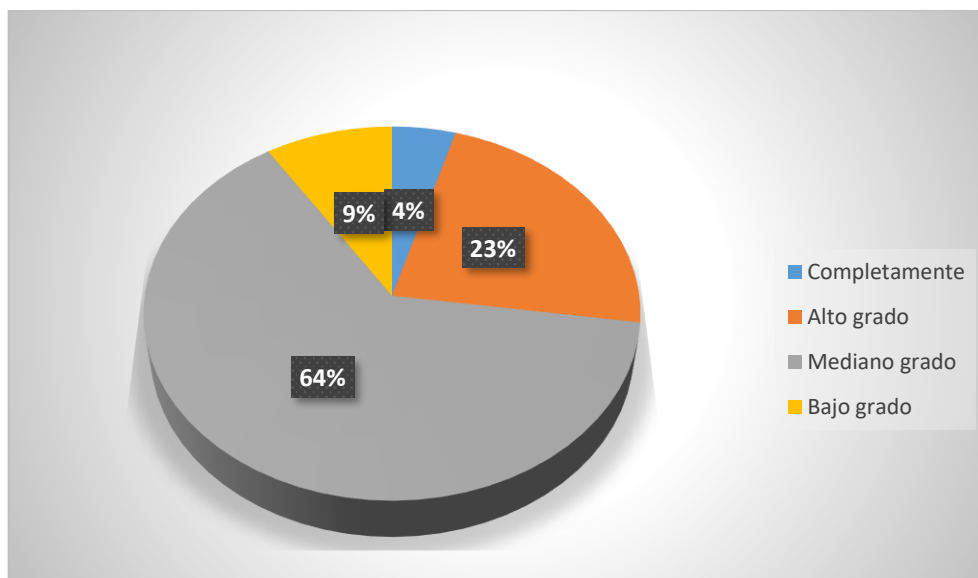


Figura 4. Énfasis en el grupo de actividades laborales

De acuerdo a los resultados anteriores, de la Tabla N° 4 y Figura N° 4, en cuanto se refiere a la característica “Énfasis en el grupo de actividades laborales” en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo, se puede advertir que la tendencia es a una cultura intermedia pues, predomina la respuesta “mediano grado” (63%, 60% y 41.67%) con una influencia considerable de la respuesta de “alto grado” (23%, 20% y 25%) de parte de los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo. Sin embargo, un grupo de trabajadores entrevistados de la organización indicaron respuestas antagónicas, unos dijeron que NO consideran que existe “énfasis en el grupo de actividades laborales” en la organización (9,1%, 13.33% y 16.62%), mientras que otro pequeño grupo de entrevistados indicaron que SI consideran que existe “énfasis en el grupo de actividades laborales” en la organización (4,5%, 6.67% y 16 67).

Por lo tanto, se concluye en lo que respecta a la característica “Énfasis en el grupo de actividades laborales”, en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli Collao Ilave, Yunguyo corresponde a una: Cultura medianamente fuerte con tendencia a fuerte.

4.1.1.3. Enfoque hacia las personas

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, y Yunguyo se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 5

Enfoque hacia las personas

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Alto grado	6	27.27	4	26.67	2	16.67
Mediano grado	11	50	7	46.67	7	58.33
Bajo grado	5	22.73	4	26.67	3	25
Total	22	100	15	100	12	100

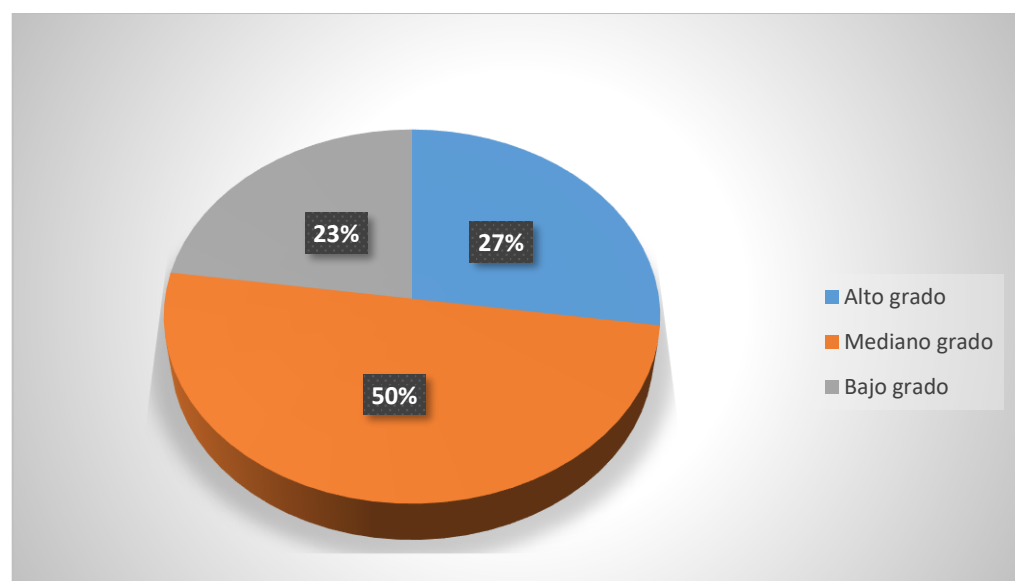


Figura 5. Enfoque hacia las personas

De acuerdo a los resultados anteriores, de la Tabla N° 5 y Figura N° 5, en cuanto se refiere a la característica “Enfoque hacia las personas” en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se puede observar que la tendencia es a una cultura intermedia, predomina la respuesta “mediano grado” (50%, 46.67 y 58.33%)

con una influencia relativa de “alto grado” (27%, 26.67 y 16.67) de parte de los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo. Por otra parte, un considerable grupo de entrevistados (22,7%, 26.67 y 255), han manifestado que la característica “Enfoque hacia las personas” de la organización es de bajo grado, lo cual se contradice con lo que el 27,27%, 26.67% y 16.67% de los entrevistados es decir con los que han afirmado que la característica “Enfoque hacia las personas” es alta en la organización.

Por lo tanto, se concluye en lo que respecta a la característica “Enfoque hacia las personas”, en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo corresponde a una: Cultura medianamente fuerte con tendencia a fuerte.

4.1.1.4. Integración de unidades

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 6

Integración de unidades (trabajo coordinado e independiente)

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente	1	4.55	1	6.67	2	16.67
Alto grado	9	40.91	3	20	3	25
Mediano grado	10	45.45	9	60	5	41.67
Bajo grado	2	9.09	2	13.33	2	16.67
Total	22	100.00%	15	100	12	100

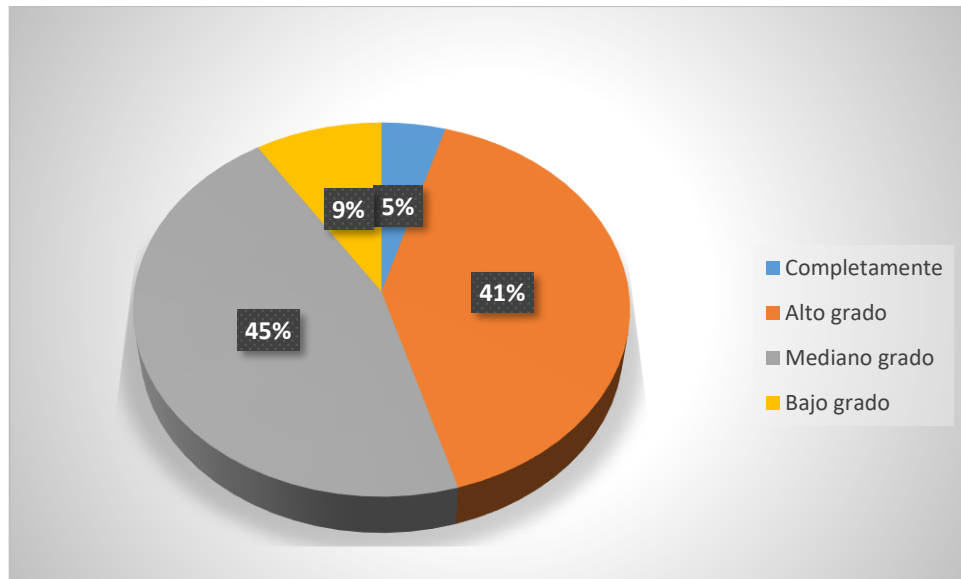


Figura 6. Integración de unidades (trabajo coordinado e independiente)

Los resultados anteriores, que se muestran en la Tabla N° 6 y Figura N° 6 en lo que concierne a la característica “Integración de unidades” (Trabajo coordinado e Interdependiente) en la Oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se puede advertir que la tendencia es a una cultura intermedia, predomina la respuesta “mediano grado” (45,45%, 60% y 41.67%) con una influencia considerable de “alto grado” (40,9%, 20% y 25%) de parte de los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo. Sin embargo, es necesario advertir que un grupo menor de los entrevistados han manifestado respuestas antagónicas, es decir algunos dijeron que la característica “Integración de Unidades” (Trabajo coordinado e Interdependiente), se práctica en la oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli Collao Ilave, Yunguyo en un “bajo grado” (9,1%, 13.33% y 16.67%), mientras que otro grupo indicó que ésta característica si se practica “completamente” (4,5%, 6.67% y 16.67%).

Por lo tanto, se concluye en lo que respecta a la característica “Integración de unidades” (Trabajo coordinado e Interdependiente), en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo corresponde a una: Cultura medianamente fuerte con tendencia a fuerte.

4.1.1.5. Control (supervisión a empleados)

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 7

Control (supervisión a empleados)

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente	3	13.64	2	13.33	1	8.33
Alto grado	9	40.91	4	26.67	5	41.67
Mediano grado	8	36.36	7	46.67	4	33.33
Bajo grado	2	9.09	2	13.33	2	16.67
Total	22	100	15	100	12	100

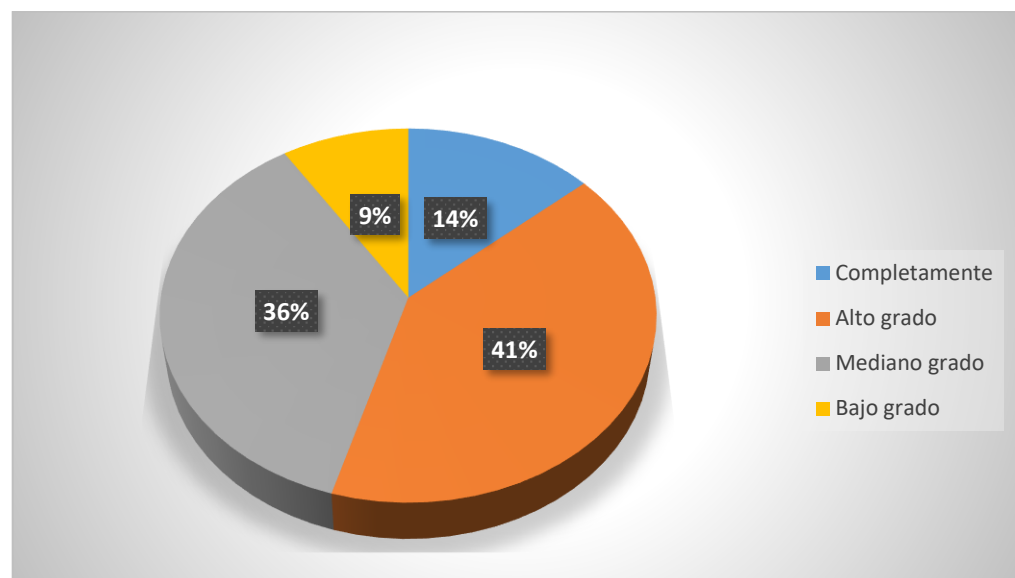


Figura 7. Control supervisión a los empleados.

De acuerdo a los resultados anteriores, que se muestran en la Tabla N° 7 y Figura N° 7 en cuanto se refiere a la característica “Control” (supervisión a empleados) en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo; se puede advertir que esta característica se inclina a una tendencia de una “cultura fuerte en alto grado”,

ya que parte de los entrevistados predomina la respuesta “alto grado” (40,9%, 26.67% y 41.67%) con una influencia considerable de la respuesta de “mediano grado” (36,4%, 46.67% y 33.33%) de parte de los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo. Por otro lado, es necesario advertir que un grupo menor de los entrevistados han manifestado respuestas antagónicas, es decir algunos dijeron que la característica “Control” (Supervisión a empleados), se practica en oficinas de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo “completamente” (13,6%, 13.33% y 8.33%), mientras que otro grupo indicó que ésta característica se practica en “bajo grado” (9,1%, 13.33% y 16.67%) del total.

Por lo tanto, se concluye en lo que respecta a la característica “Control” (Supervisión a empleados) en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo corresponde a una: Cultura fuerte con tendencia a medianamente fuerte.

4.1.1.6. Tolerancia al riesgo

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 8

Tolerancia al riesgo (fomento a la innovación)

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Alto grado	8	36.36	4	26.67	3	25
Mediano grado	7	31.82	4	26.67	5	41.67
Bajo grado	6	27.27	5	33.33	3	25
Ningún grado	1	4.55	2	13.33	1	8.33
Total	22	100	15	100	12	100

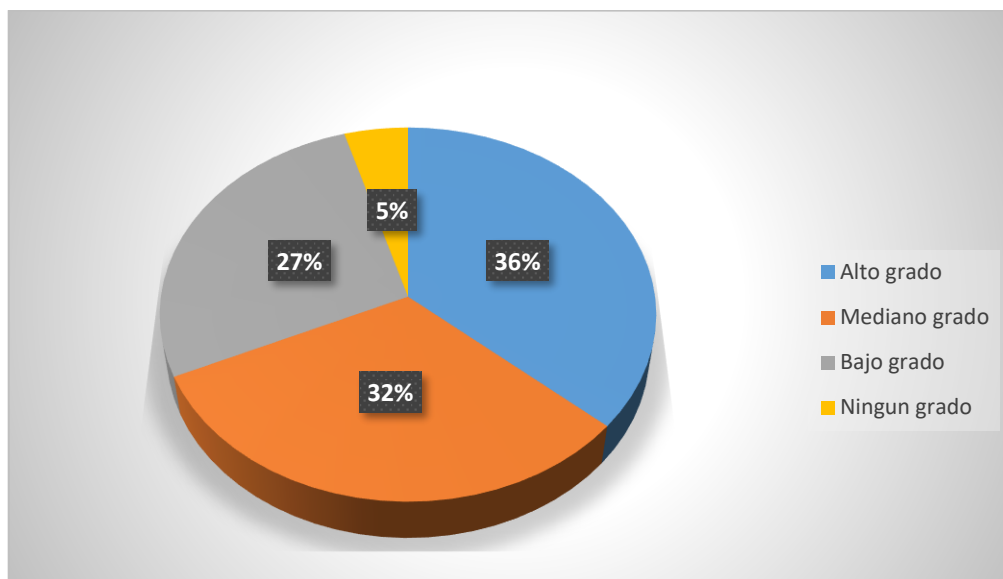


Figura 8. Tolerancia al riesgo (fomento a la innovación)

De acuerdo a los resultados anteriores, de la Tabla N° 8 y Figura N° 8 en cuanto se refiere a la característica “Tolerancia al riesgo” (fomento a la innovación) en las oficinas de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se puede advertir que esta característica se inclina a una tendencia de una “cultura fuerte”, ya que parte de los entrevistados predomina la respuesta “alto grado” (36,64%, 26.67 y 25%) con una influencia considerable de la respuesta de “mediano grado” (31,82%, 26.67% y 41.67%) de parte de los trabajadores de las oficinas de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo. Por otro lado, es necesario advertir que un grupo considerable de los entrevistados han manifestado respuestas con la misma tendencia, es decir algunos dijeron que la característica “Tolerancia al riesgo” (fomento a la innovación), se práctica en las oficinas de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo en un “bajo grado” (27,27%, 33.33% y 25%), mientras que otro grupo indicó que ésta característica NO se practica en “ningún grado” (4,55%, 13.33% y 8.33%) del total.

Por lo tanto, se concluye en lo que respecta a la característica “Tolerancia al riesgo” (fomento a la innovación) en la Oficina de contabilidad tesorería y

presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo corresponde a una: Cultura fuerte con tendencia a mediano grado.

4.1.1.7. Criterios para las recompensas

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 9

Criterios para las recompensas

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente	2	9.09	1	6.67	1	8.33
Alto grado	2	9.09	2	13.33	2	16.67
Mediano grado	11	50	7	46.67	5	41.67
Bajo grado	6	27.27	4	26.67	3	25
Ningún grado	1	4.55	1	6.67	1	8.33
Total	22	100	15	100	12	100

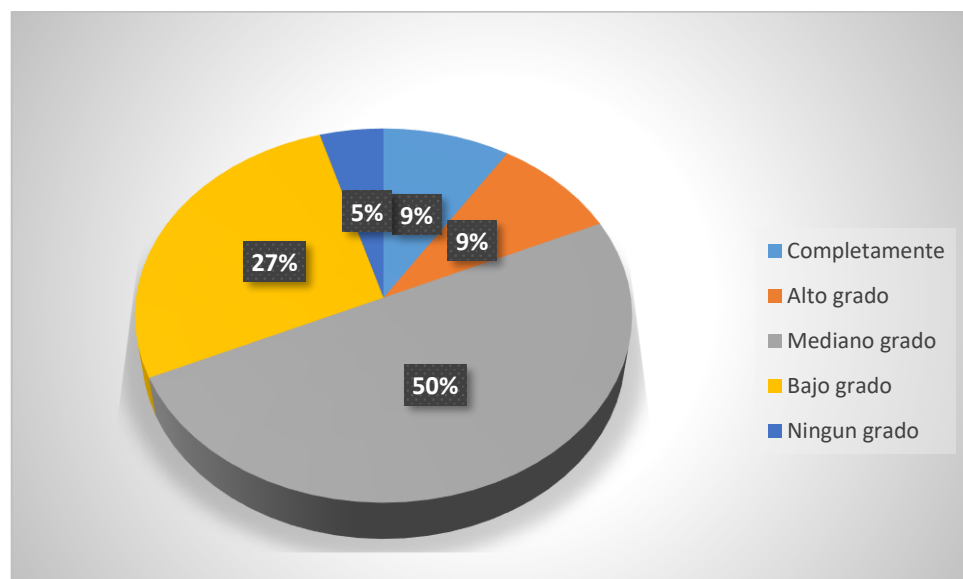


Figura 9. Criterios para las recompensas

De acuerdo a los resultados anteriores, de la Tabla N° 9 y Figura N° 9 en cuanto se refiere a la característica “criterios para las recompensas” en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo; se puede verificar que la tendencia es a una cultura medianamente fuerte, pues, predomina la respuesta “mediano grado” (50%, 46.67% y 41.67%) con una tendencia considerable a “bajo grado” (27,27%, 26.67% y 25%) de parte de los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo. Por otro lado, es necesario señalar que un grupo menor de los entrevistados han manifestado respuestas antagónicas con la misma tendencia, es decir algunos dijeron que la característica “criterios para las recompensas”, se practica en oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli Collao Ilave, Yunguyo “completamente” (9,09%, 6.67% y 8.33%), otro grupo indicó que ésta característica se práctica en un “alto grado” (9,09%, 13.33% y 16.67%) y el grupo más pequeño señaló que la mencionada característica NO se práctica en “ningún grado” (4,55%, 6.67% y 8.33%).

Por lo tanto, se concluye en lo que respecta a la característica “criterios para las recompensas” en la Oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo predomina una: Cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura débil.

4.1.1.8. Tolerancia al conflicto

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 10

Tolerancia al conflicto

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente	2	9.09	1	6.67	1	8.33
Alto grado	6	27.27	3	20	4	33.33
Mediano grado	2	9.09	7	46.67	2	16.67
Bajo grado	9	40.91	3	20	4	33.33
Ningún grado	3	13.64	1	6.67	1	8.33
Total	22	100	15	100	12	100

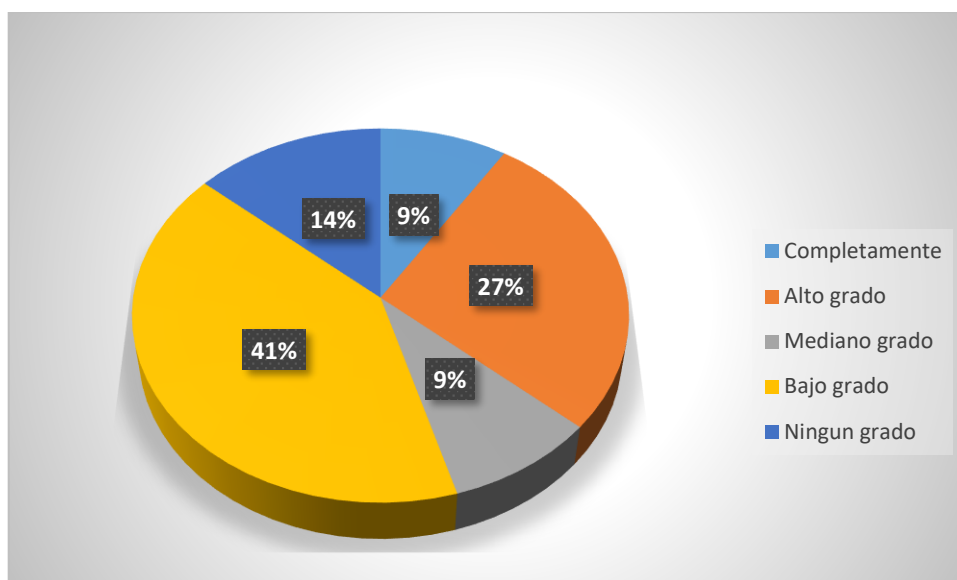


Figura 10. Tolerancia al conflicto

De acuerdo a los resultados anteriores, de la Tabla N° 10 y Figura N° 10, se puede apreciar que muestran que la característica “Tolerancia al conflicto” en la Oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo, tiene respuestas antagónicas, por un lado, la mayoría de los entrevistados (40,91%, 20% y 33.33%) han señalado que la característica “tolerancia al conflicto”, es de “bajo grado”, mientras que otro grupo opuesto menor al anterior ha señalado que la tolerancia al conflicto es de “alto grado” (27,27%, 20% y 33.33%). Corroborando la primera opinión (bajo grado) otro grupo de entrevistados ha

manifestado que no existe “ningún grado” (13,64%, 6.67% y 8.33%) de “tolerancia al conflicto” en la organización de la oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli Collao Ilave, Yunguyo y finalmente dos pequeños grupos de entrevistados manifestaron que existe un “mediano grado” (9,09%, 46.67% y 16.67%) de tolerancia al conflicto y que se tolera “completamente” (9,1%, 6.67% y 8.33%) el conflicto en la organización.

Por lo tanto, se concluye en lo que respecta a la característica “tolerancia al conflicto” en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo corresponde a una: Cultura débil con tendencia a una cultura intermedia.

4.1.1.9. Orientación hacia los medios y fines

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 11

Orientación hacia los medios y fines

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente	1	4.55	1	6.67	1	8.33
Alto grado	5	22.73	3	20	3	25
Mediano grado	14	63.64	8	53.33	5	41.67
Bajo grado	2	9.09	3	20	3	25
Total	22	100	15	100	12	100

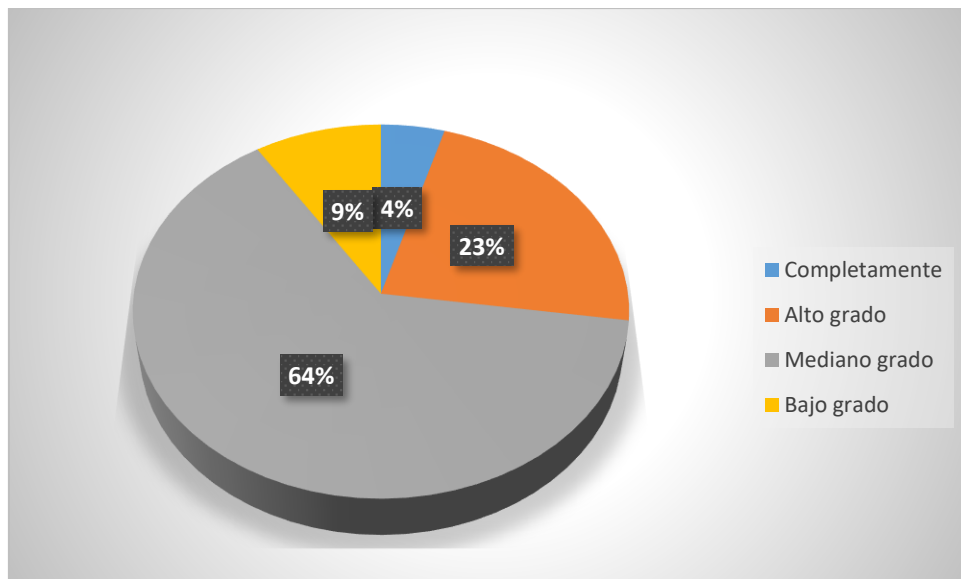


Figura 11. Orientación hacia los medios y fines

De acuerdo a los resultados anteriores, se puede apreciar en la Tabla N° 11 y Figura N° 11 muestran que la característica “Orientación hacia los medios y fines” en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo predomina la respuesta “mediano grado” (63,64%, 53.33% y 41.67%) con una tendencia a “alto grado” (22,73%, 20% y 25%) de los entrevistados. Por otro lado, dos grupos pequeños de entrevistados manifestaron respuestas antagónicas, ya que algunos señalaron que correspondería a “bajo grado” (9.09%, 20% y 25%) en lo que respecta la característica “orientación hacia los medios y fines” mientras que otros señalaron que esta característica se practicaría en forma “completa” (4,55%, 6.67% y 8.33%) en la organización.

Por lo tanto, se concluye en lo que respecta a la característica “Orientación hacia los medios y fines” en la Oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo corresponde a una: Cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte.

4.1.1.10. Enfoque de sistemas abiertos

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 12

Enfoque de sistemas abiertos (vigilancia de cambios externos)

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente	1	4.55	1	6.67	1	8.33
Alto grado	7	31.82	3	20	2	16.67
Mediano grado	10	45.45	9	60	7	58.33
Bajo grado	4	18.18	2	13.33	2	16.67
Total	22	100	15	100	12	100

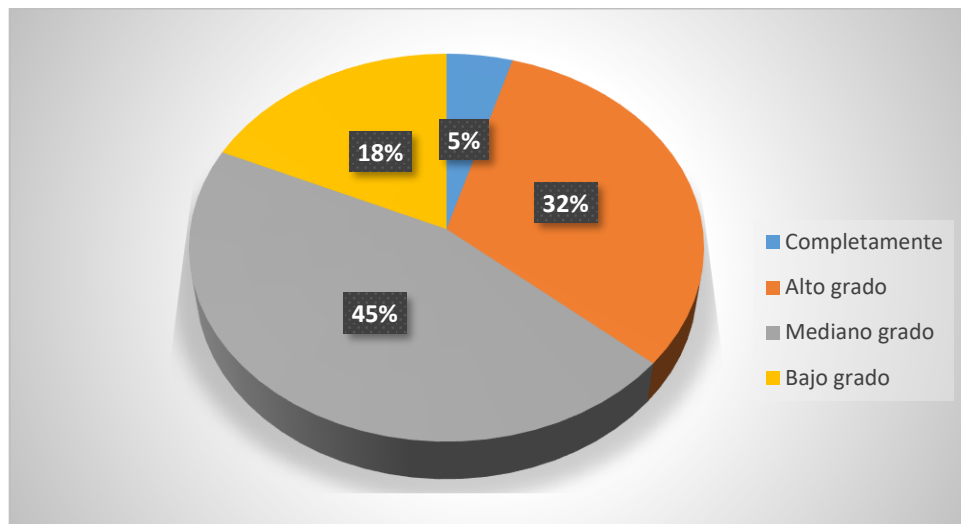


Figura 12. Enfoque de sistemas abiertos (vigilancia de cambios externos)

De acuerdo a los resultados anteriores, se puede apreciar en la Tabla N° 12 y Figura N° 12 que la característica “Enfoque de sistemas abiertos” (vigilancia de cambios externos) en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo; predomina la respuesta “mediano grado” (45,45%, 60% y 58.33%) con una tendencia a “alto grado” (31,82%, 20% y 16.67%) de los entrevistados. Por otra parte, dos grupos menores de entrevistados manifestaron respuestas antagónicas, ya que algunos señalaron que correspondería a “bajo grado” (18,18%, 13.33% y 16.67%) en lo que respecta la característica “Enfoque de sistemas abiertos” (vigilancia de cambios externos) mientras que otros señalaron que esta

característica se practicaría en forma “completa” (4,55%, 6.67%, 8.33%) en la organización.

Por lo tanto, se concluye en lo que respecta a la característica “Enfoque de sistemas abiertos” (vigilancia de cambios externos) en la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chucuito Juli, Collao Ilave, Yunguyo corresponde a una: Cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte.

4.1.1.11. Resumen de la cultura organizacional de las instituciones municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave

Conforme a los resultados obtenidos en el punto anterior, respecto a las características de la cultura organizacional de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, se puede mostrar el resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 13

Características de la cultura organizacional de la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo

Nº	Características de la Cultura Organizacional	Resultado de la Característica Organizacional
1	Identidad de los miembros	Cultura fuerte con tendencia a medianamente fuerte
2	Énfasis en el grupo	Cultura medianamente fuerte con tendencia a fuerte
3	Enfoque hacia las personas	Cultura medianamente fuerte con tendencia a fuerte
4	Integración de unidades	Cultura medianamente fuerte con tendencia a fuerte
5	Control (Supervisión a empleados)	Cultura fuerte con tendencia a medianamente fuerte
6	Tolerancia al riesgo	Cultura fuerte con tendencia a medianamente fuerte
7	Criterios para las recompensas	Cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura débil
8	Tolerancia al conflicto	Cultura débil con una tendencia a cultura intermedia
9	Orientación hacia los medios y fines	Cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte
10	Enfoque de sistemas abiertos	Cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte

Tomando en cuenta que el presente trabajo de investigación, tiene como objetivo verificar la incidencia (fuerte o débil) de la cultura organizacional que existe en las oficinas de contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, es necesario considerar la siguiente afirmación:

Una cultura corporativa fuerte es la clave de la excelencia en las organizaciones. Las organizaciones exitosas están caracterizadas por una cultura coherente.

Por lo tanto, en base a los resultados observados en la Tabla N° 13 (Características de la Cultura organizacional de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, se puede concluir que predomina una “Cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte”.

En consecuencia, la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, tienen muchas posibilidades de alcanzar sus objetivos como organización y alcanzar el éxito.

4.1.2. Análisis descriptivo de la Satisfacción laboral, de trabajadores de las oficinas de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 14

Satisfacción laboral de la cultura organizacional de la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Completamente satisfecho	3	13.64	1	7.69	1	8.33
Alta satisfacción	9	40.91	2	15.38	1	8.33
Mediana satisfacción	10	45.45	9	69.23	8	66.67
Baja satisfacción	0	0	1	7.69	2	16.67
Total	22	100.00%	13	100	12	100

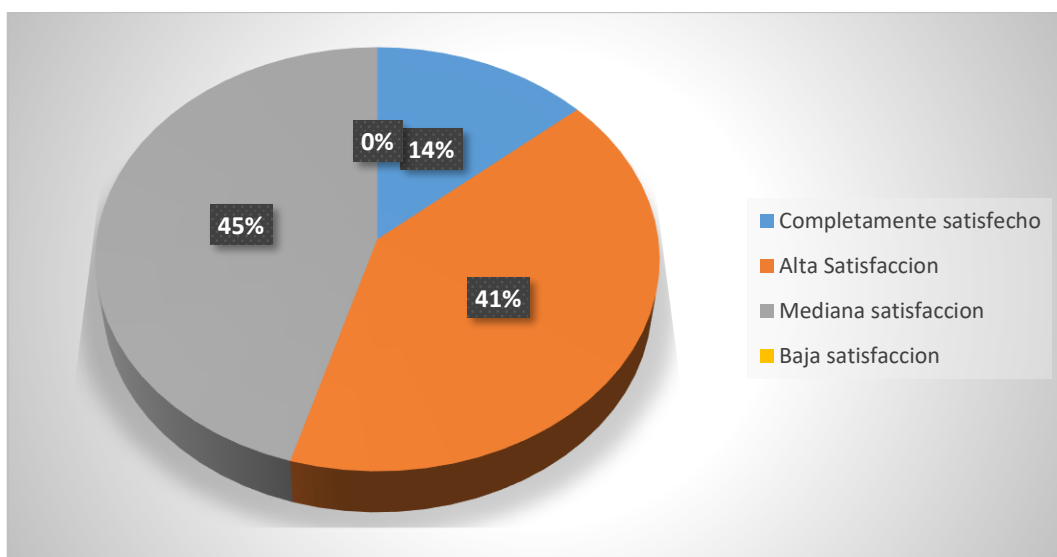


Figura 13. Satisfacción laboral de la cultura organizacional de la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo.

En cuanto se refiere a la “Satisfacción Laboral”, se verifica en la Tabla N° 14 y Figura 13 que predomina la respuesta “mediana satisfacción” (45.45%, 69.23% y 66.67), pero existe una considerable tendencia de “alta satisfacción” (40.90%, 15.38% y 8.33) y un (13.64%, 7.69 y 8.33) de trabajadores que indica estar completamente satisfecho en el trabajo de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo.

Por lo tanto, se concluye respecto a la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, le corresponde a una: Mediana satisfacción Laboral con tendencia a una alta satisfacción.

4.1.2.1. Razones de satisfacción laboral de trabajadores de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo

Tomando en consideración la información recabada mediante el cuestionario realizado a los trabajadores de la Oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 15

Razones de satisfacción laboral de la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo

Respuestas	Municipalidad Provincial Chucuito Juli		Municipalidad Provincial El Collao Ilave		Municipalidad Provincial Yunguyo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Se trabaja en equipo	6	27.27	1	6.67	1	8.33
Le gusta su trabajo	5	22.73	2	13.33	1	8.33
Se cumple tareas encomendadas	3	13.64	5	33.33	2	16.67
Municipalidades son Instituciones sólidas	2	9.09	1	6.67	3	25
Se actualizan continuamente	3	13.64	3	20	2	16.67
Tiene todo el material y equipo	2	9.09	2	13.33	2	16.67
Se dedica completamente a su trabajo	1	4.55	1	6.67	1	8.33
Total	22	100	15	100	12	100

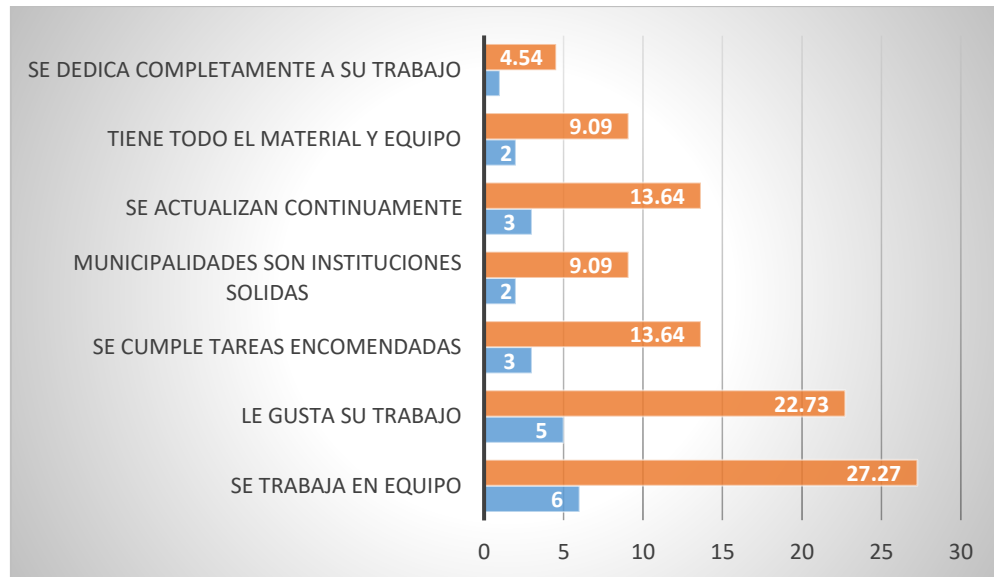


Figura 14. Razones de satisfacción laboral de la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las municipalidades provinciales de Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo

De acuerdo a los resultados anteriores, de la Tabla N° 15 y Figura N° 14, se puede apreciar y concluir sobre la “Satisfacción laboral” en la oficina de contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, que las tres principales razones por las que existe “satisfacción laboral” en la oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo son porque: “se trabaja en equipo” (27.27%, 6.67% y 8.33%), “le gusta su trabajo” (22.73%, 13.33% y 8.33) y “se cumple tareas encomendadas” (13.64%, 33.33% y 16.67%).

4.1.3. Lineamientos de fortalecimiento de la cultura organizacional en las instituciones municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave

4.1.3.1. Publicación de los valores de la institución

A. Situación actual

Conforme a los resultados de la guía de observación realizada, se ha podido comprobar que en la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, en el

momento de aplicar la mencionada guía, no existe en ninguna de sus oficinas los respectivos carteles en donde se pueda verificar los valores de la institución.

B. Propuesta de fortalecimiento

Se sugiere que en todas las oficinas contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, se coloquen en lugares visibles para todos los trabajadores los Valores institucionales.

4.1.3.2. Plan de cultura organizacional

A. Situación actual

De acuerdo a la entrevista realizada al jefe de la oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, se ha podido comprobar que existe un desconocimiento de los valores institucionales.

B. Propuesta de fortalecimiento

Se sugiere la elaboración del plan de cultura organizacional relacionado a la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, en base a criterios técnicos, acudiendo incluso a la contratación de profesionales que conozcan el tema. Esto con el fin de elaborar un adecuado plan que sirva como herramienta de gestión gerencial. Para lo cual se recomienda la participación de todos los integrantes de la oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, lo cual hará que los trabajadores se sientan mucho más identificados con lo propuesto.

4.1.3.3. Motivación y reconocimiento al personal

A. Situación actual

De acuerdo a la entrevista realizada al jefe de la oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, se ha podido comprobar que actualmente se está trabajando por “metas” y pagos de “bonos” de producción, lo cual es aceptable, sin embargo,

en cuanto a los reconocimientos a los trabajadores que alcanzan sus metas o que las sobrepasan solo se les entrega un reconocimiento escrito en forma anual, lo cual resulta insuficiente, distante y no motivante.

B. Propuesta de fortalecimiento

Se sugiere además de los “bonos” de producción, realizar reconocimientos públicos en ceremonia especial en forma mensual, bimensual o trimestral, utilizando ciertas estrategias que ayuden a crear y fortalecer tradiciones de reconocimiento al éxito que alcancen los trabajadores de la Oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, Los premios en estos casos serán de carácter simbólico, tales como “diplomas”, “medallas”, “trabajador del mes”, etc.

4.2. Contrastación de hipótesis

Habiendo culminado el análisis de la cultura organizacional y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, de acuerdo a la aplicación de la metodología de investigación propuesta, se logró realizar la contrastación de las hipótesis de investigación: hipótesis general e hipótesis específicas; basados en los resultados obtenidos de la investigación.

4.2.1. Contrastación de la hipótesis específica N° 1

De acuerdo a la hipótesis específica No 1 propuesta:

La Cultura Organizacional que se práctica en la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, en el periodo 2017-2018, le corresponde a una cultura medianamente fuerte.

Según los resultados obtenidos tal como se ha comprobado en la Tabla N° 13. Resumen de la cultura organizacional de la oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, del presente capítulo, sobre el tipo de cultura organizacional que se práctica en la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades

Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, corresponde a una: “Cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte”.

Se afirma lo anterior, porque examinando las 10 características de la cultura organizacional estudiadas, cuyo modelo corresponde a Robbins & De Cenzo; 6 de ellas corresponden a una cultura medianamente fuerte con tendencia a fuerte, mientras 3 corresponde a una cultura fuerte con tendencia a medianamente fuerte y 1 corresponde a una cultura débil con tendencia a una cultura intermedia.

Por lo tanto, la primera hipótesis específica se verifica y queda validada.

4.2.2. Contrastación de la hipótesis específica N° 2

De acuerdo a la hipótesis específica No 2 propuesta:

El grado de satisfacción laboral en la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, en el periodo 2017-2018 es de mediana satisfacción.

Según los resultados obtenidos tal como se ha comprobado en la Tabla N° 14 Satisfacción laboral de la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, del presente capítulo, el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en la Oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, han sido de: Mediana satisfacción con tendencia a una alta satisfacción.

Se arriba a la afirmación anterior, porque la mayor parte de los entrevistados en un 45.45%, 69.23% y 66.67% manifestaron que tienen una “mediana satisfacción laboral”, mientras que el 40.91%, 15.38% y 8.33% de los entrevistados manifestaron que su satisfacción laboral corresponde a una “alta satisfacción”, y un 13.69%, 7.69% y 8.33% de trabajadores que indica estar completamente satisfecho en el trabajo de la Oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo.

Por lo tanto, la segunda hipótesis específica también se verifica y queda validada.

4.2.3. Contrastación de la hipótesis general

De acuerdo a hipótesis general propuesta:

“La cultura organizacional incide en forma directa en el nivel de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.

Tal como se verificó en la hipótesis específica 1, que en las oficinas contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, les corresponde un nivel de “cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte” en el aspecto de cultura organizacional.

Mientras que conforme a la hipótesis específica 2 se ha verificado que los trabajadores de la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, le corresponde un nivel de “mediana satisfacción laboral con tendencia a una alta satisfacción” en el aspecto de satisfacción laboral.

Por lo tanto, se puede determinar que existe entre las variables (cultura organizacional y satisfacción laboral), un grado de incidencia directa entre la cultura organizacional que se practica en la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, respecto a la satisfacción laboral por parte de sus trabajadores.

En consecuencia, se verifica la teoría propuesta en cuanto se refiere a que la cultura organizacional incide en la satisfacción del trabajador. Por lo cual la hipótesis general se verifica en el sentido de que la cultura organizacional incide en forma directa en el nivel de satisfacción laboral.

4.3. Discusión

El objetivo del trabajo de investigación, fue establecer la incidencia de la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral en las instituciones municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, pertenecientes a la región de Puno, para cuyo efecto se instituyó la relación entre las variables cultura organizacional y nivel de satisfacción laboral, llegándose a los siguientes resultados que son motivo de discusión:

Referente a la variable cultura organizacional practicada en la oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, de acuerdo a las 10 características de la cultura organizacional, cuyo modelo corresponde a (Robbins &, De Cenzo, 2002) se tiene:

En efecto, realizada el resumen respectivo sobre la cultura organizacional de las instituciones municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, conforme al resumen de la Tabla N° 13, Características de la cultura organizacional; existe el predominio de una cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte. Estos resultados demuestran que no existe un compromiso integro en la práctica del concepto que engloba la cultura organizacional en atención a las 10 características de Robbins & de Cenzo, resultando crucial prestar especial atención en la cultura organizacional para una gestión administrativa municipal eficiente y de beneplácito en sus empleados.

Respecto a la satisfacción laboral, conforme a la tabla 14 figura 15 se tiene como resultado predominante, la mediana satisfacción (45.45%, 69.23% y 66.67%); y referente a las razones de satisfacción laboral, refleja el trabajo en equipo (27.27%, 6.67% y 8.33%); esto demuestra que al margen de otras condiciones o aspectos laborales como los indicados en la tabla y figura antedicha no son preponderantes en la determinación de la satisfacción laboral; por lo que, sobre la satisfacción laboral, también asiste, poner especial énfasis de parte de las áreas administrativas correspondientes, en aras de una gestión pública edil eficiente.

Por tanto, frente a los resultados obtenidos se afirma que, la cultura organizacional es medianamente fuerte con tendencia a fuerte y respecto a la satisfacción laboral corresponde a mediana satisfacción con tendencia a alta satisfacción; en este sentido, se demuestra la existencia de un nivel de incidencia directa de la cultura organizacional que se práctica en las oficinas de contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, repercutidas en una mediana satisfacción laboral de sus servidores ediles. En esta realidad, reiteramos asiste a la Gerencia Municipal y áreas administrativas correspondientes, poner especial atención en la mejora continua de fortalecimiento de la cultura organizacional a fin de tener niveles aceptables de satisfacción laboral en los servidores ediles.

En efecto, considerando que en la presente investigación al determinarse una cultura medianamente fuerte con tendencia a fuerte y existir una mediana satisfacción laboral con tendencia a alta, en este sentido tales resultados obtenidos con evidente nivel de incidencia directa, ello se contrasta de forma concomitante con otras investigaciones afines, como es de Zuñiga (2019), quien concluye haber relación significativa entre la cultura organizacional en su dimensión comunicación y el nivel de satisfacción laboral de los docentes monitores de centros rurales de formación en alternancia de la región Arequipa, conforme al resultado de prueba estadística: ($p \leq 0,05$; Rho Spearrman = 0,674, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna). También, Ascue (2018), quien similarmente, demostró haber una relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huarmey, relación directa y moderada ($r = 0,631^{**}$ y $p = 0,000$); igualmente, Morante (2019), determinó existir relación directa entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la UAP, filial Cusco; ello reflejado mediante la correlación de spearman de 0.418, lo que quiere decir que existe una relación directa moderada. Y finalmente, Tejada (2017), determino en mérito al resultado estadístico que, la variable independiente (cultura organizacional) es significativa en la predicción de la variable dependiente (satisfacción laboral), Wald 5,042; gl: 1 y $p: ,025 <,05$; lo que permitió afirmar que, la cultura organizacional influye de forma significativa en la satisfacción laboral de los profesores de la IE Enrique Milla Ochoa.

CONCLUSIONES

- Primera:** De acuerdo al análisis de resultados alcanzados finalizada la investigación, se ha logrado establecer que existe una incidencia directa entre la cultura organizacional que se práctica en la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, respecto a la satisfacción laboral de sus servidores.
- Segunda:** En cuanto se refiere a la cultura organizacional en la Oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, se han conseguido demostrar con los resultados obtenidos en base a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que predomina una: “Cultura medianamente fuerte con tendencia a cultura fuerte”, puesto que de las diez características que conforman la cultura organizacional conforme al criterio Robbins & De Cenzo, 6 de ellas corresponden a una cultura medianamente fuerte con tendencia a fuerte, mientras 3 corresponde a una cultura fuerte con tendencia a medianamente fuerte y 1 corresponde a una cultura débil con tendencia a una cultura intermedia; lo cual se sustenta con la información que se tiene en la Tabla N° 13.
- Tercera:** En cuanto se refiere a la Satisfacción Laboral, se verifica, que predomina la opinión de “mediana satisfacción” en un 45.45%, 69.23% y 66.67% pero existe una considerable tendencia de “alta satisfacción” en un 40.91%, 15.38% y 8.33% de parte de los trabajadores de la oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, por lo que se puede establecer que el grado de satisfacción es de “mediana satisfacción laboral con tendencia a una alta satisfacción”, lo cual se sustenta con la información que se tiene en la Tabla N° 14.
- Cuarta:** Los lineamientos de fortalecimiento propuestos en la gestión gerencial, permitirán optimizar la satisfacción laboral en base al mejoramiento de la cultura organizacional de los servidores de la oficina contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, los cuales deben de originarse partir de la gerencia central en coordinación con la jefatura del área de aseguramiento.

RECOMENDACIONES

- Primera:** Se sugiere a los directivos de la oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, fortalecer la cultura organizacional haciendo participar a todos sus miembros, ya que se ha verificado que existe una incidencia directa entre la cultura de la organización respecto a la satisfacción laboral.
- Segunda:** Que en todas las oficinas contabilidad, tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, se coloquen en lugares visibles la Visión, la Misión y los Valores institucionales, para que todos los trabajadores sean conocedores de los mismos, y de esta manera ser partícipe de su práctica y cumplimiento.
- Tercera:** Realizar reconocimientos públicos en una ceremonia especial en forma mensual, bimensual o trimestral, empleando estrategias que ayuden a crear y fortalecer tradiciones de reconocimiento al éxito que alcancen los trabajadores de la oficina de contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, los estímulos en éstos casos serán de carácter emblemático, tales como “diplomas”, “medallas”, “trabajador del mes”, etc.
- Cuarta:** Se sugiere la elaboración del plan de cultura organizacional para la Oficina contabilidad tesorería y presupuesto de las Municipalidades Provinciales de Chucuito Juli, Collao Ilave y Yunguyo, en base a criterios técnicos con el fin de fortalecer los valores de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, P. (2017). *Cultura corporativa. Una nueva forma de comprender la competitividad empresarial*. San Marcos. Lima, Perú.
- Apaza, M. (2018). *Percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. Perú, 2015* [Tesis de maestría, en Gestión Pública]. Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8130>
- Arbaiza, F. L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Universidad ESAN.
- Ascue, D. Y. (2018). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos en la Municipalidad Provincial de Huarmey, 2018* [Tesis de maestría, en Gestión Pública]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20833>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Bastidas, D. & Pisconte, J. (2009). *Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas estado: funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gestión_Pública.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gestión_Pública.pdf)
- Berrocal, M. (2016). *Cultura corporativa y desarrollo gerencial*. San Marcos. Lima, Perú.
- Bravo, J. (1985). *Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa en México*. Editorial Osar.
- Bravo, L. P. (2018). *Cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en el Tribunal Supremo Militar Policial 2015* [Tesis de maestría, en Gestión Pública] Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16176>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Andros Impresores. Santiago, Chile.

- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* (Quinta ed.). Interamericana McGraw Hill. Santa Fe, Bogota.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría de la administración general* (Quinta ed.). McGraw Hill Interamericana. México.
- Del Aguila, J. (1985). *Técnicas de Investigación* (Segunda ed). Editorial San Marcos. Lima, Perú. https://es.slideshare.net/FranklinRamos2/tecnicas-de-investigacin-del-guila?from_action=save
- Delgado, Y. L. (2016). *Relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en los trabajadores de la Gerencia Regional de salud de Arequipa durante el año 2016*. [Tesis de maestría, en Administración]. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/912>
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy* (Primea ed). San Francisco, CA, US: John Wiley & Sons.
- Elxpuru, I. & Medrano, C. (2001). *Desarrollo de los valores en las instituciones educativas*. Bilbao. ICE de la Universidad de Deusto y MEC.
- Ferro, J., & Gómez, G. A. (2015). Relación entre la Satisfacción Laboral, el Contrato Psicológico, el Tipo de Vinculación y la Antigüedad: Evidencias en Educación Superior. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(7), 43–59. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n7-2015/RIAF-V8N7-2015-4.pdf>
- Flores, J. (1992). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Univeridad del Pacífico Centro de Investigación. Lima, Perú.
- Flores, Y. R. (2018). *La cultura organizacional en la satisfacción laboral del Congreso de la República en el Cercado de Lima, 2018* [Tesis de maestría, en Administración de Negocios - MBA]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19396>
- Gálvez, P., Grimaldi, M., Sánchez, A. J., Fernández, J., & Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología Del Deporte*, 26(4), 104–109.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235152047019>

- Gasalla, J. M. (2008). *La nueva dirección de personas la dirección por confianza (DpC)*. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.). Madrid.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & D. J. (1985). *Organizaciones, conducta estructura y proceso*. Editorial Interamericana. México.
- Guiot, J. (1992). *Diseño de la organización*. Editorial Legis. Sanfa fe, Bogota.
- Haas, John Eugene & Drabek, T. E. (1973). *Complex organizations: A sociological perspective*. Mcmillan. New York.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción laboral*. Universidad Nacional de Cuyo, 15. Mendoza, Argentina.
- Harold, K. & Heinz, W. (2008). *Administración: una perspectiva global*. McGraw Hill. México.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. del P. (1991). *Metodología de la Investigación* (Primera ed). McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, V., Gómez, E., Maltes, L., Quintana, M., Muñoz, F., Toledo, H., Riquelme, V., Henríquez, B., Zelada, S., & Pérez, E. (2011). La actitud hacia la enseñanza y aprendizaje de la ciencia en alumnos de Enseñanza Básica y Media de la Provincia de Llanquihue, Región de Los Lagos-Chile. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 37(1), 71–83. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052011000100004>
- Herzberg, F. (1959). *Teoría de la motivación en el trabajo de Frederick Herzberg y sus teorías de motivación en el trabajo*. <http://www.emprendices.co/irving-frederick-herzberg-y-sus-teorias-de-motivacion-en-el-trabajo/>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta edi). Pearson Educación. México.
- Keith, D. & Newstron, J. W. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill. México DF.
- Keith, D. & Newstron, J. W. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo* (E. S. A. de C.V. (ed.)). McGraw Hill Interamericana. México.

- Keith Davis & Newstron, J. W. (2010). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hil. México DF.
- Korniejczuk, R. (2005). *La satisfacción lanoral en la empresa*. Thomson. México.
- Larentis, F. (2010). *Marketing relacional y cultura organizacional*. [Tesis Doctoral]. Universidad federal de Río Grande del Sur de Brasil.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational picology*. Rand McNally College Ed.
- Locke, E. A. (1986). *La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral*. Editorial Dunnette.
- Loitegui, J. R. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la administración foral de Navarra* [[Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=142004&info=resumen&idioma=SPA>
- López, R. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06* [Tesis de maestria, en Gestión Pública]. Universidad César Vallejo. In *Universidad César Vallejo*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16077>
- Maldonado, I. P. (1996). *La satisfacción en el trabajo. Un enfoque para su estudio*. Revista interamericana de psicología ocupacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Centro de Investigación e Interventora En Comportamiento Organizacional (CINCEL) Vol. 15 N (2), 65–79*.
<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/30>
- Maldonado, J. R. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad del Distrito de Vista Alegre, Nazca 2016* [[Tesis de maestria, en Gestión Pública]. Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/17678>
- Mamani, O. W. (2018). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección Regional Agraria de la región Puno 2016 - 2017*

- [Tesis de maestría, en Gestión Pública]. Universidad Nacional del Altiplano.
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/9541>
- Márquez, M. (2001). *Importancia de la satisfacción laboral en las entidades*. Centro Editorial Pacífico. México DF.
- Mendes & Land, A. (2010). *¿Se aprende la responsabilidad social en la universidad a distancia? [Trabajo para la suficiencia investigadora]*. Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid.
http://62.204.194.43/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Mrrivas/RIVAS_MANZANO_Rosario_Tesis.pdf
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall. México DF.
- Morante, E. A. (2019). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Administrativo en la Universidad Alas Peruanas. Cusco - 2018*. [[Tesis de maestría, en Gestión de la Educación]. Universidad Católica de Santa María.
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/9154>
- Morin, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- OMS. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo* (pp. 1–144).
- Ortega, A. G. (2015). *Repositorio Digital UTE: Análisis de las variables esenciales que inciden en la satisfacción laboral como contribución a la productividad del trabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo* [Tesis de maestría]. Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito Ecuador.
<http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/12811>
- Ortiz, G. N. (2018). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Namora, 2016* [Tesis de maestría, Maestro en Ciencias]. Universidad Nacional de Montemorelos.
<https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/2336>
- Palomino, J. C. (2015). *Normas institucionales y su importancia en el Desarrollo de las Competencias Profesionales*. San Marcos. Lima, Perú.

- Picoaga, J. A. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral según los docentes de una universidad privada, Lima 2017* [Tesis de maestría, Maestro en Docencia Universitaria]. Universidad Privada Norbert Wiener. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/2543>
- Quispe, G. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este. Lima, 2016* [Tesis de maestría, en Gestión Pública]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9065>
- Quispe, M. A. (2017). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del docente de la universidad privada José Carlos Mariátegui, 2016* [Tesis de maestría, en Contabilidad y Administración]. Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/6689>
- Ríos, R. (2017). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015* [Tesis de maestría, en Gestión Pública]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/1647>
- Robbins, S. & De Cenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación. México DF.
- Robbins, S. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. México DF.
- Robbins, S. & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a edición). Pearson Educación.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana. México DF.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México DF.
- Ruíz, Y. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes de educación inicial. Rímac - 2017* [Tesis de maestría, en Administración de la Educación]. Universidad César Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15856>

Sánchez, G. (2016). *Comportamiento institucional y nivel de competitividad empresarial*. San Marcos. Lima, Perú.

Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología* (Quinta Edi). 3R Editores.

Stoner, J. & Freeman, R. E. (1994). *Administración*. Hispanoamericana. México DF.

Tejada, W. (2017). *Cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de la IE Enrique Milla Ochoa, Los Olivos 2017* [Tesis de maestría, en Administración de la Educación]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14947>

Thevenet, M. (2014). *Auditoria de la cultura empresarial* (Primera ed). Paidós. Madrid.

Tinoco, O., Quispe, C., & Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Industrial Data Revista de Investigación*, 56–66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856007>

Tiquilloca, M. L. (2017). *El coaching y la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL Puno, 2017* [Tesis de maestría, en Educación]. Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/8800>

Toribio, C. M. (2016). *Influencia de la motivación en la satisfacción laboral de trabajadores de una Municipalidad Distrital del Perú – 2015*. [Tesis de maestría]. Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10940>

Torres, P. A. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima – 2017* [Tesis de maestría, en Gestión Pública]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9106>

Vargas, R. J. (2019). *La cultura organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano - Puno cultura manifiesta y presunciones culturales, año 2017* [Tesis doctoral, en Ciencias Sociales]. Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/11437>



- Velázquez, S. M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados de Hitachi Chemical , en Montemorelos, Nuevo León, México* [Tesis de maestría, en Recursos Humanos]. Universidad de Montemorelos Nuevo León México. <https://1library.co/document/y9gem4wq-organizacional-satisfaccion-laboral-empleados-hitachi-chemical-montemorelos-mexico.html>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation. Carnegie Institute of Technologie*. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Weiss, D. (1993). *La Función de los Recursos Humanos Tomo II*. Les Editions Organisation. Madrid.
- Zagastizabal, H. (2016). *Cultura corporativa y las habilidades sociales*. Paidós. Lima, Perú.
- Zarcovich, P. (1999). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill. México.
- Zea, J. H. (2017). *La cultura organizacional y su relación con el nivel de desempeño del capital humano de servicios al paciente en el Hospital Regional Manuel Núñez Butrón* [Tesis de maestría, en Contabilidad y Administración]. Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/8779>
- Zuñiga, M. M. (2019). *Cultura organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los docentes monitores de los centros rurales de formación en alternancia de la región Arequipa* [Tesis de maestría, en Administración con mención en Gestión Pública]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4131>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario sobre cultura organizacional y satisfacción laboral

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

I. PARTE INFORMATIVA

1.1 NOMBRES Y APELLIDOS.....

1.2 CARGO QUE OCUPA.....

II. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: A continuación, le presentamos preguntas respecto a la cultura de su organización. Selecciones con una (x) su respuesta escogida.

Identidad de los miembros

1. ¿En qué grado usted se identifica con la organización en general, en lugar de hacerlo con su tipo de trabajo o campo de experiencia profesional?

- a) Completamente () d) Bajo grado ()
b) Alto grado () e) Ningún grado ()
c) Mediano grado ()

Énfasis en el grupo

2. ¿En qué grado las actividades laborales están organizadas en torno a grupos, no en torno a individuos?

- a) Completamente () d) Bajo grado ()
b) Alto grado () e) Ningún grado ()
c) Mediano grado ()

Enfoque hacia las personas.

3. ¿En qué grado las decisiones de la gerencia toman en cuenta las consecuencias que los resultados tendrán para la gente de la organización?

- a) Completamente () d) Bajo grado ()
b) Alto grado () e) Ningún grado ()
c) Mediano grado ()

Integración de unidades.

4. ¿En qué grado las unidades de la organización son alentadas para trabajar en forma coordinada o interdependiente?

- a) Completamente () d) Bajo grado ()
b) Alto grado () e) Ningún grado ()

c) Mediano grado ()

Control.

5. ¿En qué grado se usan reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados?

a) Completamente () d) Bajo grado ()

b) Alto grado () e) Ningún grado ()

c) Mediano grado ()

Tolerancia al riesgo.

6. ¿En qué grado se fomenta a los empleados para que sean audaces, innovadores y que no le teman a los riesgos?

a) Completamente () d) Bajo grado ()

b) Alto grado () e) Ningún grado ()

c) Mediano grado ()

Criterios para las recompensas.

7. ¿En qué grado las recompensas tales como aumentos de sueldo y promociones son asignadas con base en criterios del desempeño del empleado, en lugar de hacerlo con base en la antigüedad, el favoritismo, y otros factores ajenos al desempeño?

a) Completamente () d) Bajo grado ()

b) Alto grado () e) Ningún grado ()

c) Mediano grado ()

Tolerancia al conflicto.

8. ¿En qué grado se alienta a los empleados a que ventilen sus conflictos y críticas abiertamente.

a) Completamente () d) Bajo grado ()

b) Alto grado () e) Ningún grado ()

c) Mediano grado ()

Orientación hacia los medios y fines.

9. ¿En qué grado la gerencia se enfoca hacia los resultados o productos (o servicios), en lugar de hacerlo hacia las técnicas y los procesos que se usan para alcanzar esos resultados?

a) Completamente () d) Bajo grado ()

b) Alto grado () e) Ningún grado ()

c) Mediano grado ()



Enfoque de sistemas abiertos

10. ¿En qué grado la organización vigila los cambios suscitados en el entorno externo y responde a ellos?

- | | | | |
|------------------|-----|-----------------|-----|
| a) Completamente | () | d) Bajo grado | () |
| b) Alto grado | () | e) Ningún grado | () |
| c) Mediano grado | () | | |

III. SATISFACCION LABORAL: Por favor, selecciones con una (x) lo que corresponda.

1. ¿Cuál es su grado de SATISFACCION EN EL TRABAJO?

- | | | | |
|-----------------------------|-----|----------------------|-----|
| a) Completamente satisfecho | () | d) Baja satisfacción | () |
| b) Alta satisfacción | () | e) Ninguno | () |
| c) Mediana satisfacción | () | | |

2. ¿Por qué razones se encuentra satisfecho en su trabajo?

- a).....
- b).....
- c).....
- d).....



Anexo 2. Guía de entrevista sobre cultura organizacional

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO**

I. PARTE INFORMATIVA

- 1.1 NOMBRES Y APELLIDOS.....
- 1.2 CARGO QUE OCUPA.

II. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

Misión de la organización

- 1. ¿Textualmente que DICE la MISIÓN de su organización?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2. ¿Textualmente que DICE la VISION de su organización?

.....

.....

.....

.....

.....

- 3. ¿Cuáles son los valores de su organización?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 4. ¿Qué normas utiliza usted para realizar su trabajo?

.....



.....

.....

.....

.....

.....



Anexo 3. Guía de observación sobre cultura organizacional y satisfacción laboral

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO**

I. PARTE INFORMATIVA

1.1 NOMBRES Y APELLIDOS.....

1.2 CARGO QUE OCUPA.....

II. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

Observar si en **TODAS LAS OFICINAS SE MUESTRA** como AVISOS la **MISION**, la **VISION** y los **VALORES** de la organización

SI se muestran () No se muestran ()

Valores de los trabajadores

1. Observar que valores practican los trabajadores al realizar su trabajo (Atención al cliente y otros), por orden de prioridad.

- a.
- b.
- c.
- d.

Normas en el trabajo

2. Observar que **NORMAS** utilizan los trabajadores al realizar su trabajo (Atención al cliente y otros), por orden de prioridad

- a.
- b.
- c.
- d.

Hábitos en el trabajo

3. Observar que **HÁBITOS** tienen los trabajadores al realizar su trabajo (Atención al cliente y otros), por orden de prioridad

- a.
- b.
- c.
- d.



III. SATISFACCION LABORAL.

1. Observar si se percibe SATISFACCION LABORAL en los trabajadores al realizar sus labores.
 - a. Si se percibe ()
 - b. No se percibe ()

Anexo 4. Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES
¿Cómo incide la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la Provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018?.	Establecer la incidencia de la cultura organizacional en el nivel de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.	La cultura organizacional incide en forma directa en el nivel de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.	V. I. La cultura organizacional. V. D. Satisfacción laboral, en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno.	Diez características de la Cultura Organizacional de Robbins & De Cenzo 2002.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		
¿Cómo es la cultura organizacional que se práctica en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018?.	Describir el tipo de cultura organizacional que se práctica en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.	La Cultura Organizacional que se práctica en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2028 corresponde a una cultura medianamente fuerte.	V.I. Cultura organizacional. V.D. Satisfacción laboral.	Grado de satisfacción laboral por parte de los trabajadores en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave, existentes en la región de Puno.
¿Cuál es el grado de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018?.	Identificar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018.	El grado de satisfacción laboral en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018 es de mediana satisfacción.	V.I. Grado de satisfacción laboral V.D. Municipalidades	
¿Cómo se podría fortalecer la cultura organizacional en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno, en los periodos 2017-2018?.	Proponer lineamientos para fortalecer la cultura organizacional en las Instituciones Municipales de la provincia de Chucuito Juli, Yunguyo y Collao Ilave pertenecientes a la región de Puno.			