

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO EN EL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DE AZANGARO – PUNO 2014

TESIS

PRESENTADO POR:

Bach. RODY JAIRZINO MAMANI DURAN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PROMOCIÓN 2010 - I

PUNO – PERU

2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
SATISFACCION EN EL TRABAJO EN EL MÓDULO BÁSICO DE
JUSTICIA DE AZANGARO – PUNO 2014

TESIS PRESENTADO POR:
Bach. RODY JAIRZINO MAMANI DURAN

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 27 DE NOVIEMBRE DEL 2015
APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE :
Dr. GERMAN MEDINA COLOQUE

PRIMER MIEMBRO :
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO:
MSc. ROMULO HUACASI GONZALES

DIRECTOR DE TESIS:
Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

ASESOR DE TESIS :
MSc. AMÉRICO ROJAS APAZA

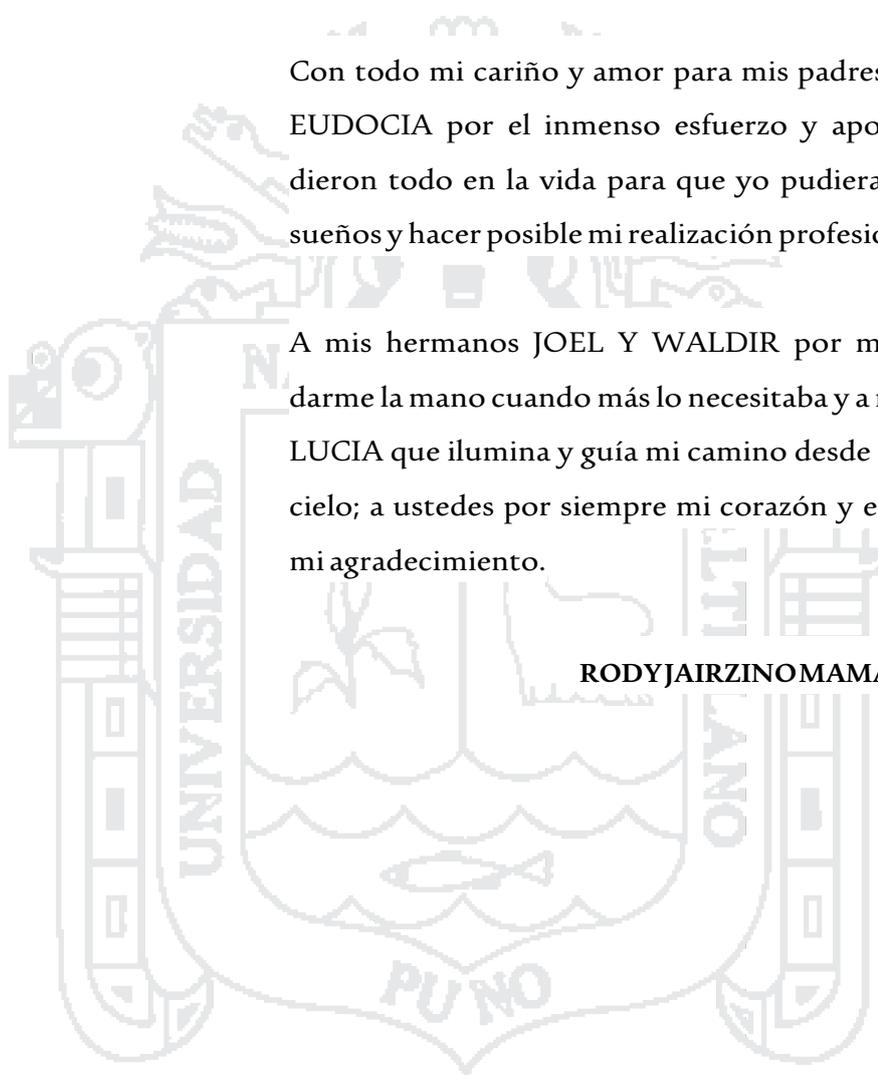
Área : Sociales
Tema : Administración General

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor para mis padres JULIAN Y EUDOCIA por el inmenso esfuerzo y apoyo que me dieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños y hacer posible mi realización profesional.

A mis hermanos JOEL Y WALDIR por motivarme y darme la mano cuando más lo necesitaba y a mi hermana LUCIA que ilumina y guía mi camino desde la gloria del cielo; a ustedes por siempre mi corazón y eternamente mi agradecimiento.

RODYJAIRZINOMAMANIDURAN



AGRADECIMIENTO

A mis docentes de la Universidad Nacional del Altiplano Facultad de Ciencias contables y Administrativas de la Escuela Profesional de Administración, que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparado para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les doy las gracias, esto será la mejor de las herencias, lo recordare y lo agradeceré eternamente.

RODYJAIRZINOMAMANIDURAN

INDICE

INDICE.....	i
ÍNDICE DE CUADROS	ii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	iii
INTRODUCCION	v
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 JUSTIFICACIÓN	5
CAPITULO II	6
MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL, OBJETIVOS E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.....	6
2.1 MARCO TEORICO	6
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	52
2.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	58
2.4 HIPOTESIS DE INVESTIGACION	58
2.5 UTILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	61
CAPITULO III	62
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	62
3.1 METODO DE INVESTIGACIÓN	62
3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:.....	63
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	65
CAPITULO IV.....	67

CARACTERISTICAS DEL AREA DE INVESTIGACION	67
4.1 AMBITO DE ESTUDIO	67
CAPITULO V.....	71
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	71
5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y MECANISMOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MODULO BÁSICO DE JUSTICIA DE AZÁNGARO - 2014	71
5.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	89
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	96

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Responsabilidad junto a iniciativas que propone	71
Cuadro 2: Aceptación, adaptación de normas y reglas del comportamiento laboral	72
Cuadro 3. Solidaridad y buen trato entre compañeros	73
Cuadro 4: Identificación personal con su institución	75
Cuadro 5: Identificación personal con su campo profesional y desempeño de trabajo.....	76
Cuadro 6: Conflictos y diferencias en las relaciones entre compañeros	77

Cuadro 7: Innovación y cambios en labor jurisdiccional aunque se corra riesgo de fracaso	78
Cuadro 8: Valores que rigen a la institución	80
Cuadro 9: Calificación institucional: facilitadora, jerárquica, innovadora, competitiva.....	81
Cuadro 10. Control sobre el trabajo	83
Cuadro 11: Calidad de ambiente físico (infraestructura).....	84
Cuadro 12: Apoyo de su jefe inmediato superior	85
Cuadro 13: Frecuencia de rotación en el trabajo	86
Cuadro 14: Premios, motivación e incentivos institucionales.....	87
Cuadro 15. Su satisfacción laboral.....	88

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Culturas Fuertes Frente a Débiles.....	29
Ilustración 2: aspectos de la las expectativas laborales	44
Ilustración 3: Modelo de Satisfacción de Lawler y Porter	45
Ilustración 4: desempeño y satisfacción	47
Ilustración 5: población	66

RESUMEN

El trabajo de investigación intitulado la cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro – Puno 2014, tuvo por objetivo describir el tipo de cultura organizacional dominante a fin de determinar su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, 2014, la hipótesis planteada fue existe una cultura institucional dominante lo que incide en la satisfacción en el trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, el método empleado fue deductivo e inductivo las conclusiones a que se llegaron fueron: Que existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la Cultura Organizacional que presenta como valores resaltantes la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto permitiendo esto calificar al Módulo Básico de Justicia de Azángaro como jerarquizada dentro de las demás Sedes Judiciales de la Región Puno. Se ha podido determinar que los refuerzos de desempeño basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura organizacional dominante, que prevalece frente a otras formas de cultura organizacional. Estos refuerzos de desempeño se califican como regular con tendencia a alto.

Se ha determinado que existe un sistema de cultura organizacional dominante, lo que incide en la satisfacción del trabajo en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro – Puno 2014 demostrándose que existe una cultura organizacional dominante y jerárquica.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación Titulado: “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO EN EL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DE AZANGARO - PUNO 2014”, ponemos en consideración de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, por intermedio de la Dirección de Investigación y en cumplimiento de las Normas y procedimientos establecidos en el reglamento de grados y títulos para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración bajo la modalidad de sustentación de Tesis, de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano.

El mismo que fortalecerá a las diferentes Instituciones Educativas de la Región orientadas al desarrollo de la cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción del trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro – Puno.

El contenido del presente trabajo de investigación es fruto del desarrollo de las diferentes asignaturas dictadas en las aulas de la Escuela Profesional de Administración.

Este trabajo busca determinar el tipo de cultura organizacional dominante existente en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro – Puno, así como

conocer las normas y mecanismos de cultura organizacional compartida y su influencia en la satisfacción en el trabajo; e identificar los refuerzos de desempeño utilizados como resultante de la cultura organizacional dominante.

En el capítulo I consideramos el planteamiento del problema, antecedentes y objetivos de la investigación. En el capítulo II tomamos en cuenta el marco teórico, marco conceptual e hipótesis de la investigación. En el capítulo III desarrollamos la metodología de la investigación, especificando el método utilizado para la recolección de datos, población y muestra. El capítulo IV muestra las características del área de investigación y nos permite formular una explicación de las características de la ciudad de Puno. Y en el capítulo V detallamos y analizamos la exposición y análisis de resultados de la presente investigación, para finalmente exponer nuestras conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios y por ende reformas estructurales en los distritos judiciales en estos últimos años, han obligado a reformular la mayoría de los enfoques y procedimientos de ver y hacer las cosas, así como la manera de enfrentar las distintas problemáticas relacionadas con la administración de justicia.

Algunas evidencias de una cultura Institucional fuerte, puede reconocerse en las ceremonias protocolares, reconocimientos y otras formas simbólicas; se puede destacar en los distritos judiciales la evaluación realizada por los litigantes del Módulo Básico de Justicia de Azángaro.

Por otra parte el desempeño administrativo, se enfoca en las necesidades Internas que alientan el comportamiento del personal (Judicial y Administrativo). A esto debemos de sumar un ambiente

favorable individual del trabajo y situación del trabajo que general un clima motivador y de buen desempeño organizacional.

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

La cultura organizacional de pre disposición al liderazgo Organizacional, en todos los ámbitos de desarrollo interno y externo; tienen una incidencia determinante en el buen desempeño judicial del personal que integra el Modulo Básico de Justicia de Azángaro.

Finalmente el problema de investigación del presente trabajo de investigación se resume en:

¿En qué medida la cultura organizacional es el factor que viene contribuyendo al buen desempeño Administrativo e Institucional del Módulo Básico de Justicia de Azángaro 2014?

1.1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA:

¿Es la cultura organizacional dominante el factor determinante de la satisfacción en el trabajo Modulo Básico de Justicia de Azángaro - Puno 2014?

Esta interrogante general puede a su vez desagregarse en las siguientes interrogantes.

- 1) ¿Qué políticas y normatividad caracterizan la cultura organizacional y cuál es su influencia en la satisfacción en el trabajo?
- 2) ¿Qué refuerzos de desempeño son recomendables ante la presencia de una cultura organizacional dominante?
- 3) ¿Cómo mejorar la cultura organizacional?

1.2 ANTECEDENTES

En la revisión bibliográfica realizada en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas se encontró investigaciones realizadas en relación a nuestro tema de investigación de las cuales podemos destacar:

Carrión Romero (2004) en su tesis titulada: El clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral en la empresa Alfa - periodo 2002- 2003; concluye que: La empresa ALFA presenta un clima organizacional que es muy satisfactorio, trayendo como resultado

altos índices de satisfacción laboral en los empleados, el Objetivo principal es mejorar la estructura propuesta anteriormente con el fin de Obtener muchos mejores resultados en la Satisfacción laboral, para lograr superar el nivel de satisfacción se propone y recomienda que se utilicen mayor número de teorías, con la finalidad de obtener una estructura de análisis que permita respaldar mejores resultados.

Flores Quispe (2011) en su tesis titulada: La cultura organizacional en el Área de Administración y Operaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa año 2010; concluye que: En el área de administración de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa se ha demostrado características dominantes, liderazgo y administración de recursos humanos reflejo de la cultura organizacional de CLAN seguida de mercado, liderazgo, unión de la organización y criterio de éxito reflejo de la cultura organizacional dominantes, jerarquizada seguida de mercado.

Pastor Calderón (2010) En su tesis titulada: la cultura organizacional y su incidencia en la Oficina de Aseguramiento ESSALUD Puno periodo 2009; concluye que: La cultura organizacional en la Oficina de Aseguramiento de Essalud – Puno, se ha 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.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación, pretende establecer cuáles son las causas que influyen directamente al buen desempeño judicial y administrativo en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro.

La investigación permitirá analizar los factores de la cultura organizacional así como el clima institucional que se desarrolla en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro.

Desde el punto de vista académico la presente investigación permitirá mejorar y desarrollar los conocimientos referentes a la cultura organizacional e institucional así como el desempeño administrativo del en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro, del mismo modo permitirá contribuir con una nueva fuente de estudio para otros tipos de investigaciones relacionadas al área en estudio.

CAPITULO II

MARCO TEORICO, MARCO CONCEPTUAL, OBJETIVOS E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 LAS ORGANIZACIONES

Si bien, todos tenemos una idea básica acerca de lo que significa el término **organización**, no siempre podemos definirlo adecuadamente. Sin embargo, en el contexto empresarial es importante tener una idea cabal acerca de lo que significa este término para poder referirnos con propiedad, ya sea, a una entidad (organización con o sin fines de lucro) o a una determinada actividad (la organización de una empresa, un evento u otro).

Por ello, en el presente artículo se brinda la definición de organización desde distintos puntos de vista (tanto de autores como de instituciones), con la finalidad de brindar al lector una idea más amplia acerca del significado de este importante término.

Para (Andrade Espinoza, 2005) la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".

Según (Guerra Sotillo, 2010) la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".

Para (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2004) la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".

Según la (American Marketing Association, 2007) la organización cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la

cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas.

Entonces, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición de organización, para cada uno de los siguientes casos: como entidad y como actividad:

Como entidad:

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Por ejemplo: Una organización sin fines de lucro (una ONG) o con fines de lucro (una empresa).

Como actividad:

La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos. (Thompson, 2012)

2.1.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

- 1) **Innovación y aceptación del riesgo.** Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- 2) **Atención al detalle.** Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- 3) **Orientación a los resultados.** Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- 4) **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la dirección cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- 5) **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades del trabajo organizadas por equipos en lugar de individuos.
- 6) **Agresividad.** Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7) **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen mantener el statu quo en contraste con el crecimiento. (Robbins, 2004)

Según (Robbins, 2004) define la cultura organizacional como “un sistema de significado común entre los miembros que distingue una organización de otras” plantea: La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas tenía niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc.

Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando

relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

El propósito del presente capítulo es fundamentar la investigación con la revisión bibliográfica, referente al tema en estudio, incluyendo la importancia de la cultura organizacional, análisis de los factores de la cultura, visión y valores, desde los diferentes enfoques tratados para el desarrollo del trabajo.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto (Davis & Newstrom, 1993) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los

valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

(Delgado, 1990) Sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”.

En la misma línea del autor citado anteriormente (Schein, 1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por (Gonzales & Bellino, 1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la **cultura del poder** se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.

La **cultura basada en el rol** es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

La **cultura por tareas** está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Finalmente, la **cultura centrada en las personas**, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por (Vergara, 1989) definen la cultura como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen”

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso.

Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Por su parte (Stoner & Freeman, 1994) alude a la cultura organizacional como “el conjunto de valores, creencias, actividades y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización”

La cultura, menos explícita que las reglas y procedimientos, pueden ser una gran influencia en la forma en que administradores y empleados abordan los problemas, atiende a los clientes y demás. En términos generales, la cultura organización al cual es el comportamiento adecuado para los empleados y que asuntos deben ser prioritarios

Características de la cultura:

Con respecto a las características de la cultura (Davis & Newstrom, 1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales,

son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

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

“La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos” (Davis & Newstrom, 1993).

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

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto (Guiot, 1992) considera que la cultura organizacional: Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes.

En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Características esenciales de la cultura organizacional:

- 1) **Autonomía individual:** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
- 2) **Estructura:** El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
- 3) **Apoyo:** el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

- 4) **Identidad:** el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- 5) **Desempeño - premio:** El grado en que la distribución de premios dentro de una organización. Se basan en criterios relativos al desempeño.
- 6) **Tolerancia del conflicto:** El grado del conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
- 7) **Tolerancia al riesgo:** El grado que alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

2.1.3 CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar

tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992).

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio.

A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (Morales, 1993).

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El

panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1984).

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes (Maraven, 1997).

(Naim, 1989) Considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio:

Primero: Consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo: Una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean conocidos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Tercero: El cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes por lo tanto, que no sólo es importante diseñar

y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

Evaluación de la Cultura Organizacional

Se cree que por ahora no se cuenta con un método categórico para medir la cultura de una organización, sin embargo, investigaciones preliminares sugieren que es posible analizar las culturas si se califican a la organización en cuanto a las siguientes 10 características (Robbins & De Cenzo, 2002):

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

¿Las Organizaciones tienen culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización. Esto se hizo explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado compartido. Por tanto, debemos esperar que individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas. La cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte

la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Es esta gran visión lo que da a una organización su personalidad distintiva.

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

Es probable que estas subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras tal vez tenga una subcultura que compartan únicamente los miembros de ese departamento

COMO CAMBIAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Cambiar la cultura de una organización es en extremo difícil de lograr, pero si es posible hacer las siguientes sugerencias, que pueden facilitar el cambio cultural:

- Hacer que los gerentes de alto nivel se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- Crear nuevas historias, símbolos y rituales para reemplazar lo que actualmente está de moda.
- Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que abrazan los nuevos valores que se pretenden implantar.

- Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
- Cambiar el sistema de premios para favorecer, la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se hagan cumplir fielmente.
- Modernizar las sub culturas actuales por medio del amplio uso de la rotación de puestos.
- Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los empleados y la creación de una atmósfera con un alto grado de confianza.

FUNCIONES DE LA CULTURA

La cultura cumple varias funciones en el seno de la organización:

- 1) Define los límites, es decir establece distinciones entre una organización y las otras.
- 2) Trasmite un sentido de identidad a sus miembros.
- 3) Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- 4) Incrementa la estabilidad del sistema social.
- 5) Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

TRANSMISIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se transmite a los empleados en diversas formas, siendo las más importantes:

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

El fundador es el que imprime la primera huella de la cultura organizacional a la organización. En las etapas posteriores son los directivos quienes tienen la tarea de continuar con los valores y prácticas que consideren adecuados.

Los métodos para que la cultura organizacional se cimiente es que todos los elementos de la empresa se desconozcan; sin ello nada se puede lograr.

- **MÉTODOS FORMALES:** se coloca en las paredes de las oficinas cuadros en los que se leen la visión, la misión y los valores de la organización.

También se reparten folletos a los miembros, se mantienen reuniones, etc.

- **MÉTODOS INFORMALES:** se refiere más a la adquisición de cultura organizacional que a su aprendizaje. Los elementos más

antiguos de la firma configuran la forma en que se realizan las actividades diarias de la empresa y la transmiten a los demás miembros a través de sus actitudes y en sus conversaciones.

VALORES:

Son las normas o hábitos sobre el cual se basan las decisiones, se determinan los fines buscados y se eligen los medios para lograr fines. Se relaciona por ejemplo, a la puntualidad, limpieza, orden, responsabilidad, lealtad, humildad, para ejecutar, cooperación, trabajo en equipo, justicia, rectitud, honestidad, honradez, etc. (Villajuana, 2012)

ACTITUDES:

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos que reflejan nuestra opinión sobre algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, son un concepto más amplio y general.

CREENCIAS:

Son los modelos de causa y efecto que aprende la gente con el tiempo. Puede definirse también como el conjunto de formas de hacer y comprender las cosas.

CULTURAS ORGANIZACIONALES DOMINANTES.

La mayor parte de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y muchas subculturas.

Una “cultura dominante” expresa los valores básicos que comparte la mayoría. Cuando hablamos de la cultura de una organización, estamos refiriéndonos a la cultura dominante y es esta visión macro de la cultura la que le da a la organización su personalidad distintiva.

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen solo de muchas sub-culturas el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable.

¿Por qué?

Por qué no habrá una Interpretación uniforme a lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto. Es el “significado compartido” de la cultura el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta.

CULTURA FUERTE Y DEBIL

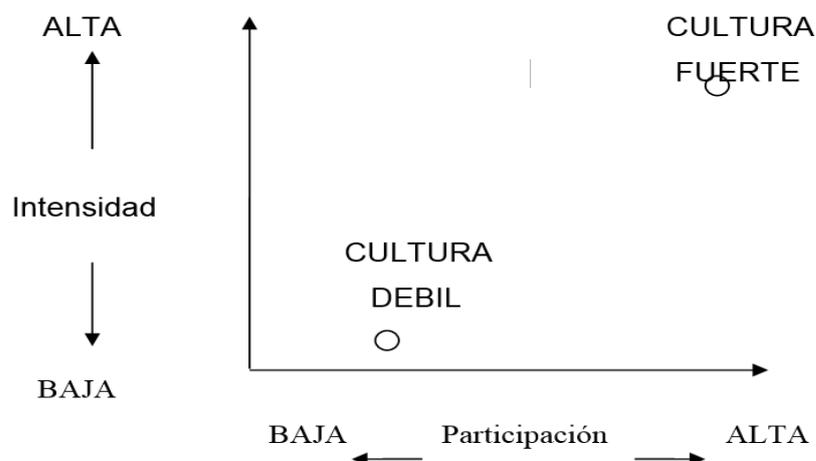
Una cultura fuerte se caracteriza por que los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente.

Cuanto más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura. Una cultura fuerte ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros.

Un resultado específico de una cultura fuerte es la disminución de la rotación del personal.

Esa clase de culturas muestran gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización. De esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional y estos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa.

Ilustración 1: Culturas Fuertes Frente a Débiles



Fuente: Robbins 2004

Una cultura durable, eficiente, puede ser riesgosa si se vuelve a la organización indiferente a su entorno; un Administrador inteligente aprende a detener la perpetuación de una cultura insensible. Sin embargo, no es fácil cambiar la cultura corporativa. Una dificultad es precisamente identificar la cultura actual, desde que surge de las acciones de los miembros de la organización y de las relaciones que mantienen a través del tiempo.

2.1.4 LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irrepetible, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se

desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

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

(Muchinsky, 1994) Considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

En estas dos definiciones se observa la tendencia a reducir la satisfacción laboral a una respuesta afectiva o estado emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de orientar el comportamiento de la persona de forma consistente a favor o contra de su actividad laboral.

(Robbins, 2004), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Otro aspecto que ha sido fuente de debates científicos, en relación con la satisfacción laboral, lo ha sido el de las teorías o enfoques que pretenden explicar este fenómeno psicosocial. Estas teorías han sido elaboradas desde puntos de vista teóricos no siempre coincidentes pero, en definitiva, han aportado un conjunto de interpretaciones y conocimientos que han servido de soporte teórico a las investigaciones e intervenciones prácticas.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por

(Herzberg, 1959) Consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e

incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro.

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

En otras palabras, la satisfacción sólo será el producto de los factores intrínsecos mientras que la insatisfacción estaría determinada por factores extrínsecos, desfavorables para el sujeto.

Si bien la distinción de factores extrínsecos e intrínsecos ha demostrado su utilidad en el estudio de este fenómeno psicosocial, resulta demasiado absoluto decir que los primeros no pueden producir satisfacción. Ambos tipos de factores tienen la capacidad de generar satisfacción y las variaciones en dicha capacidad estarán determinadas por las diferencias individuales.

El enfoque de la equidad plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Además, considera que la satisfacción o insatisfacción estarán determinadas por las comparaciones que hace el individuo entre lo que aporta, lo que recibe a cambio y lo que aportan y reciben otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

El enfoque o modelo de las expectativas, considera que la satisfacción laboral es el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregarle a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor.

Se considera que estos enfoques se complementan y aportan una visión holística e integral de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial. De esta manera, se puede decir que la satisfacción es el producto de las diferencias que existen entre lo que espera recibir el individuo en relación a lo que invierten él y sus compañeros, y lo que él obtiene, comparado con lo que reciben los segundos. Además, las actitudes que asume el sujeto en relación a estas discrepancias varían en dependencia de si se trata de factores intrínsecos o extrínsecos.

La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización y de la sociedad en su conjunto.

Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como: la edad, la experiencia laboral, nivel ocupacional y grado de inteligencia. Sin desestimar la influencia de los factores mencionados con anterioridad, se coincide con Mónica Márquez Pérez quien considera que los factores determinantes de este fenómeno psicosocial son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.

- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Dentro de la categoría reto en el trabajo adquieren una importancia primordial las características propias de la actividad laboral.

Según (Hackman & Oldham, 1975) estas características se estructuran en cinco dimensiones fundamentales: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación del puesto mismo.

(Robbins, 2004) Integra estas dimensiones con el rótulo “reto en el trabajo”. Los trabajadores tienen la tendencia a preferir trabajos que les permitan utilizar sus destrezas, que impliquen variados deberes y que favorezcan la libertad y la constante retroalimentación de su desempeño; de modo que un desafío moderado fortalece el bienestar del obrero.

Por estas razones, resulta beneficioso enriquecer el contenido del puesto con el objetivo de incrementar la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de la propia actuación y, por tanto, la satisfacción laboral.

Se debe tomar en consideración que el reto no debe exceder las capacidades y habilidades del trabajador, pues se crearían

sentimientos de frustración y fracaso y, por ende, disminuiría la satisfacción laboral.

El sistema de recompensas justas se refiere al régimen de compensación salarial y estrategias de ascensos que se sigue en la organización. Los salarios o sueldos son la gratificación que reciben los obreros a cambio de su labor. Las promociones y ascensos se refieren a los cambios de puestos que generan un incremento en las responsabilidades y posición social del sujeto en el marco organizacional. Ambos aspectos deben ser representados por los trabajadores como algo justo, libre de favoritismos y que se adecuan a sus expectativas.

Las condiciones favorables de trabajo se refieren al hecho de que a los trabajadores les gusta realizar su labor en un ambiente placentero, diseñado en dependencia de las particularidades de la actividad y, por lo tanto, favorecedor de su bienestar y de la calidad de su trabajo. Aquí también influye la cultura organizacional de la empresa: una organización donde las metas organizacionales y personales sean compatibles; será percibida de forma positiva y propiciará un mayor grado de satisfacción laboral.

El trabajo le permite al hombre satisfacer necesidades de comunicación e interacción social. El tipo de liderazgo ejercido por el jefe o supervisor se constituye en uno de los determinantes fundamentales de la satisfacción laboral.

Aunque existen diferencias en lo referente a cómo debe ser un líder en dependencia de las particularidades individuales y de la conducta de orientación a la tarea; se considera de forma general que un jefe que comprende los problemas de sus empleados, escucha sus opiniones, les brinda información sobre las dificultades que enfrenta la producción y, en sentido general, se preocupa por la producción y por el hombre que trabaja favorecerá una mayor satisfacción.

La compatibilidad entre persona y puesto de trabajo se refiere a la relación que existe entre las aptitudes y habilidades individuales y el puesto que se desempeña. Una persona que tenga talentos compatibles con la labor que realiza; será más eficiente en su trabajo, recibirá mayor reconocimiento social y siempre buscará nuevas formas para potenciar la calidad de su labor.

La relación entre satisfacción laboral y productividad constituye uno de los temas que más interés y polémicas han despertado en el campo del comportamiento organizacional.

Las primeras posiciones teóricas referidas a esta relación consideraban que un trabajador satisfecho es siempre productivo. Sin embargo, en la actualidad la falta de soporte empírico ha debilitado este enfoque y se ha comenzado a considerar que es la productividad la que produce satisfacción; es decir, si un hombre realiza de forma eficiente su trabajo desarrollará una alta sensación subjetiva de bienestar.

A pesar de los argumentos esgrimidos con anterioridad, el autor considera que un individuo que se siente bien en su labor, al que se le

atienden sus necesidades, se le respeta y trata de forma humana, en fin, un trabajador satisfecho; realizará su labor con mayor eficiencia y calidad y responderá adecuadamente a las necesidades de la organización.

Los trabajadores manifiestan su insatisfacción a través de una gran variedad de actitudes, comportamientos, manifestaciones verbales y estados de ánimo. Estas respuestas estarán condicionadas por las características personales del individuo, de los grupos donde se inserta y de la sociedad en su conjunto.

Según el criterio de (Rusbult & Lowery, 1985) ante la insatisfacción se presentan cuatro tipos de respuestas que se integran en dos dimensiones: afán constructivo-destructivo y actividad-pasividad. Los tipos de respuestas se definen de la siguiente manera:

- Abandono: la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

- Negligencia: implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos y aumento de errores.

La satisfacción laboral se puede evaluar desde el punto de vista global o por factores. Los resultados aportados por la primera alternativa brindan una visión integral del comportamiento de este fenómeno psicosocial en una organización determinada. La segunda opción propicia el conocimiento de las causas de la insatisfacción a partir del análisis de las variables o dimensiones que se encuentran alteradas.

De esta manera, se considera que el diagnóstico de la satisfacción laboral debe integrar ambas perspectivas pues facilitará una evaluación consecuente, tomar las medidas adecuadas y obtener resultados que favorezcan la eficiencia organizacional y el bienestar de los trabajadores.

Luego de realizado el diagnóstico de la satisfacción laboral y determinadas las variables que inciden negativamente en ella, resulta imprescindible buscar los medios o alternativas que permitan revertir la situación.

Actualmente, se reconoce la existencia de tres enfoques fundamentales dirigidos a solucionar la insatisfacción. El primero consiste en realizar ajustes en las condiciones de trabajo, la

supervisión, la compensación y el diseño del puesto; de tal forma que estas se adecuen lo máximo posible a las necesidades y exigencias de los trabajadores.

El segundo enfoque consiste en trasladar a los obreros a otro puesto laboral o grupo de trabajo; con el propósito de alcanzar un mayor grado de compatibilidad entre sus particularidades subjetivas y las características de la actividad laboral. Esta perspectiva está limitada por las peculiaridades de la organización, sus necesidades y las propias del individuo.

El tercer enfoque consiste en intentar cambiar las apreciaciones y expectativas que tienen los trabajadores con respecto a su labor. Este enfoque, resulta eficaz cuando existen dificultades en la comunicación organizacional que propician la gestación de noticias e interpretaciones erróneas.

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

Una de estas posiciones teóricas es el modelo de Porter y Lawler. En este modelo se plantea que la satisfacción es el producto de la interacción entre la motivación, el desempeño (la medida en que las

recompensas utilizadas por la organización satisfacen las expectativas del trabajador) y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor.

Del mismo modo, se considera que en el nivel de satisfacción influyen de forma directa aspectos como las relaciones interpersonales, la autorrealización, entre otros factores intrínsecos a la actividad laboral y la expectativa que tiene el trabajador en relación a lo que debe recibir a cambio de su esfuerzo.

Además, se plantea que en el desempeño no sólo influye la motivación del individuo, sino también, sus habilidades y particularidades subjetivas y el nivel de esfuerzo que este considera necesario para realizar de forma eficiente su actividad productiva.

El modelo de Porter y Lawler, al colocar las recompensas como punto de conexión entre la satisfacción y la motivación, se constituye en una perspectiva muy interesante para la comprensión de la relación entre ambas variables organizacionales.

No obstante, el autor considera que esta influencia no debe ser comprendida de manera inmediata o lineal sino que se deben tomar en consideración las diferencias personales; es decir, la influencia que

ejercen las particularidades psicológicas de los individuos en la dinámica de este complejo proceso.

Por este motivo, todo cambio que se desee efectuar en el ambiente laboral debe tomar en consideración las características psicológicas de los trabajadores, el modo en que es percibido por ellos y la influencia que ejercerán en su desempeño y rendimiento laboral.

El factor humano es uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas para conseguir sus objetivos y misiones comerciales, o cualquier otro fin que se propongan, por tanto, resulta indispensable que las mismas tengan muy presente las necesidades de quienes trabajan en ella y los ayudan a crecer y maximizar sus beneficios.

Un armónico clima de trabajo, condiciones de seguridad, buen trato humano y una remuneración justa en función de las tareas o cargo que desempeña el trabajador se cuentan entre las necesidades más notables a satisfacer para que el empleado se encuentre a gusto en su ambiente de trabajo y luego esto se traduzca en buenos rendimientos.

Entonces, el concepto de satisfacción laboral lo que nos expresa es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.

Si el trabajador se encuentra con que algunas de las condiciones mencionadas líneas arriba no se hayan satisfechas o no son lo suficientemente correctas no se sentirá para nada satisfecho con su trabajo; y por el contrario, si todo lo mencionado y más, se cumple y es una realidad, el empleado estará completamente satisfecho con su empleo y más que seguro que rendirá al máximo.

Cabe destacar que la satisfacción laboral que alguien experimente siempre incidirá en el comportamiento que el trabajador presente frente a sus tareas u obligaciones.

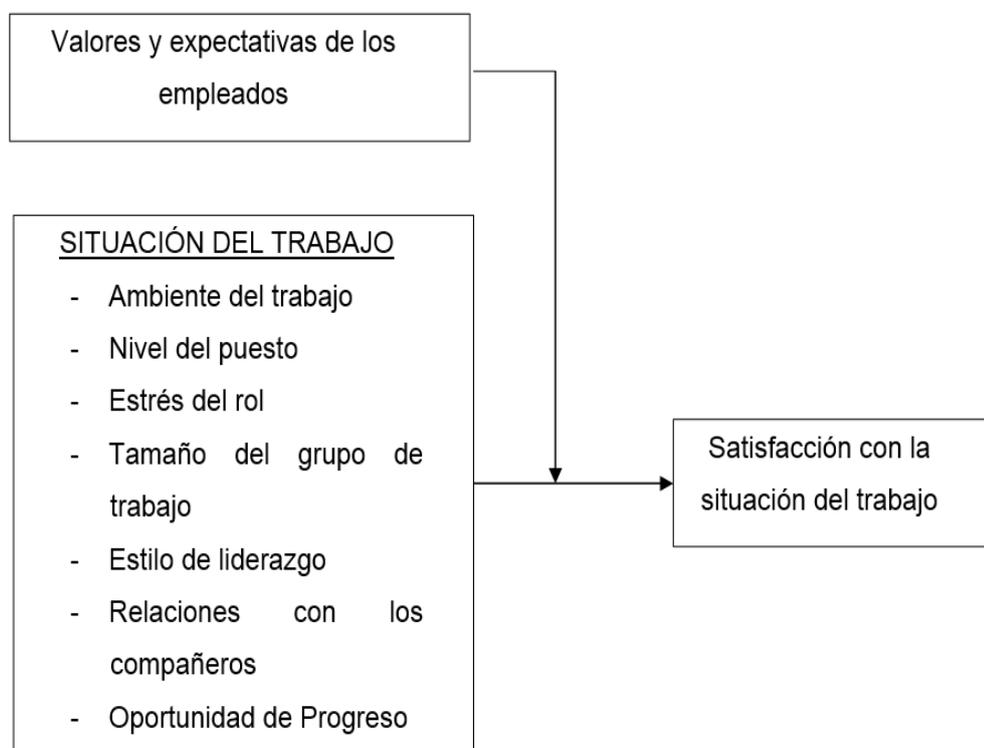
Generalmente, el grado de satisfacción laboral estará determinado por la experiencia laboral previa que ostente el trabajador, es decir, la situación padecida en anteriores empleos y también por las comparaciones que realice a partir de la observación de la situación laboral de colegas, compañeros de trabajo o de amigos

Para (Flores Garcia Rada, 1992) señala la satisfacción laboral, se refiere a la manera como se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos como:

- Salario.
- Estilo de Supervisión.
- Condiciones de Trabajo.
- Oportunidades de Promoción.
- Compañeros de labor.

➤ Etc.

Ilustración 2: aspectos de la las expectativas laborales



Fuente: Flores García 1992

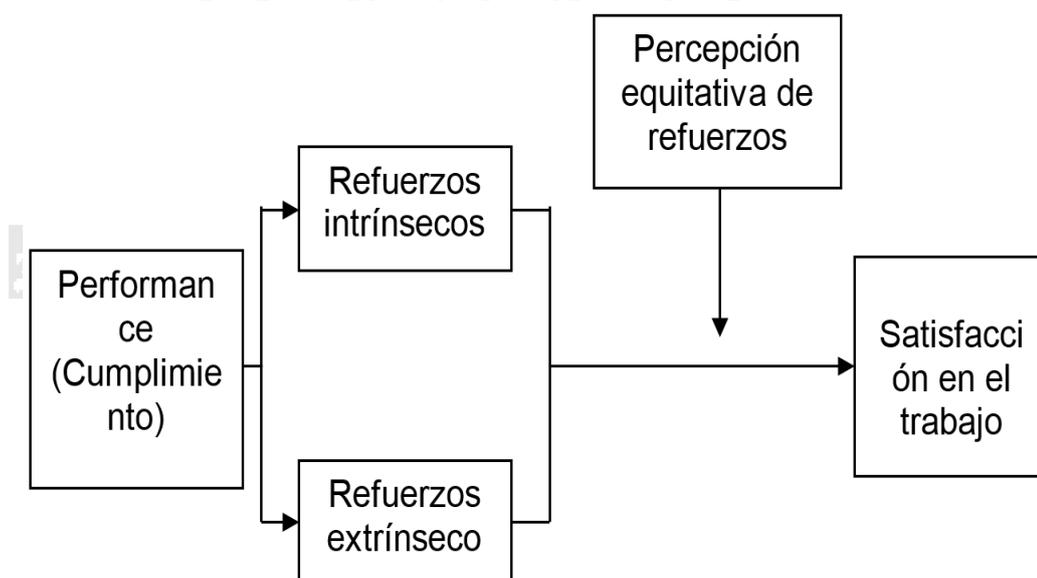
La Satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga un alto grado de satisfacción mostrara actitudes positivas hacia el trabajo. Mientras que el que este insatisfecho, exhibirá actitudes negativas.

MODELO DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

La labor gerencial consiste en actuar de manera consistente a la conducta que las personas presentan. Es decir, reforzar el comportamiento que lo amerite y sancionar o no reforzar la conducta

indeseable. De manera, que mediante el manejo contingente de los refuerzos el supervisor modula la conducta de sus subordinados y logra que estos se encuentren satisfechos en el trabajo.

Ilustración 3: Modelo de Satisfacción de Lawler y Porter



Fuente: (Flores García Rada, 1992)

De acuerdo con el modelo la performance o desempeño conduce a la obtención de determinados refuerzos intrínsecos, como la autorrealización, tiene una relación más directa con la satisfacción por que es el propio individuo quien se lo administra.

En cambio los refuerzos extrínsecos como el salario, la promoción o el estatus son mucho más difíciles de relacionar con el desempeño.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Los dos métodos más comunes son una sola estimación global y una puntuación que se obtiene al sumar varios aspectos del trabajo.

Clasificación Global:

Consiste en pedir a las personas que contesten una pregunta; por ejemplo:

¿Cuál es su grado de satisfacción en el trabajo? Los respondientes contestan circulando un número comprendido entre 1 y 5 el cual corresponde a preguntas que incluyen desde “muy satisfechos” hasta “muy insatisfechos”.

Suma de los aspectos del trabajo:

Identifica los elementos fundamentales de un trabajo y pide las opiniones del empleado relacionadas con cada uno.

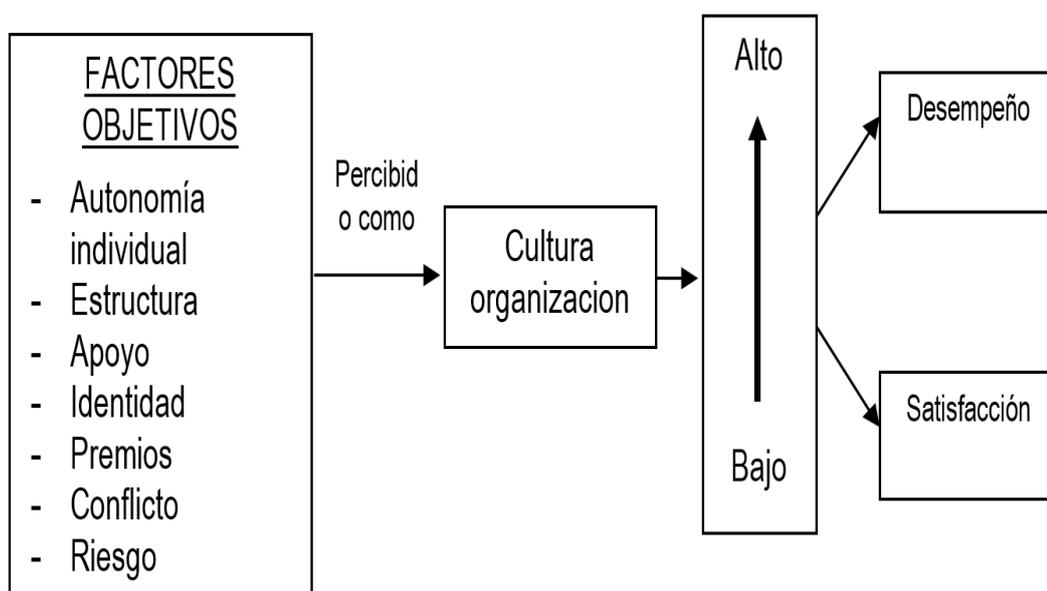
Los factores típicos que figuran son la naturaleza del trabajo, el control sobre el trabajo, la calidad sobre el ambiente físico, el apoyo del supervisor y los premios y a su vez todos esos factores se dividen en cuestiones específicas (como las presiones de tiempo, las oportunidades de carrera, la equidad de la remuneración) que se

clasifican sobre una escala de 1 a 5 y después se suman para obtener una puntuación global de la satisfacción en el trabajo.

COMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN EL DESEMPEÑO Y SATISFACCION.

Los empleados se forman una percepción subjetiva global de la organización basándose en factores objetivos, esa percepción se convierte en efecto, en la cultura o personalidad de la organización. Luego afecta al desempeño y satisfacciones generales, siendo el influjo mayor en las culturas más fuertes.

Ilustración 4: desempeño y satisfacción



Podemos Observar la cultura organizacional como la variable más importante que interviene en el desempeño y satisfacción en el trabajo.

Otras variables que interviene son:

- En el Nivel Organizacional
 - 1) Diseño del trabajo
 - 2) Ambiente físico
 - 3) sistema de evaluación del desempeño

- En el Nivel de grupo.
 - 1) Congruencia del estatus
 - 2) Cohesión del grupo
 - 3) Certeza de comunicación.
 - 4) Estilo de liderazgo.

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta, un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo.

Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc.

Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es evaluativo.

Sistemas de recompensas justas

Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Condiciones favorables de trabajo

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados, es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ello o frustrantes.

En lo que refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que los calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

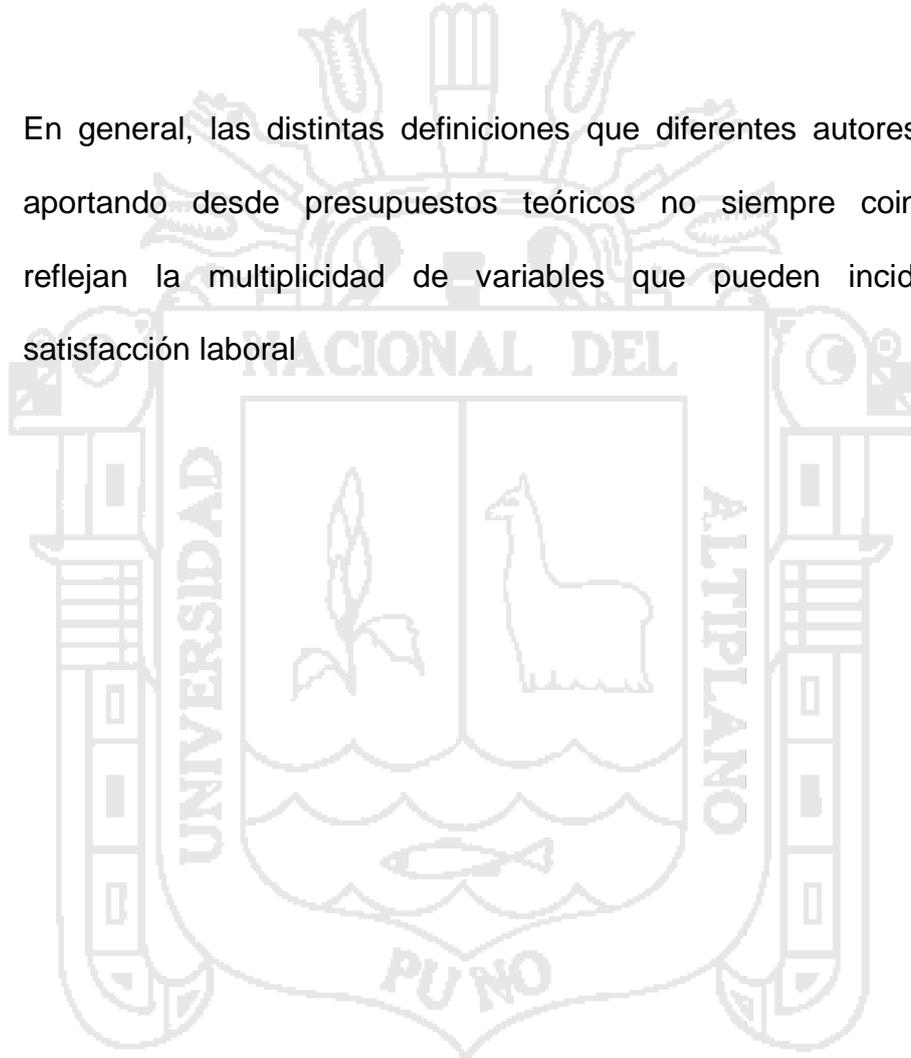
Colegas que brinden apoyo

Existe una estrecha relación entre personalidad y ocupación dando como resultado más satisfacción, ya que las personas poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados para lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto le generen mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

(Locke, 1976) Definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes, reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral



2.2 MARCO CONCEPTUAL

Actitudes

Enunciados o juicios evaluativos concernientes a objetos, personas o acontecimientos.

Administración

Ciencia social compuesta de principios técnicos y prácticos; cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Aprendizaje

Cualquier cambio relativamente permanente que se presenta en la conducta y que es el fruto de la experiencia.

Autonomía

Grado en que un trabajo brinda libertad y discreción al individuo al programar el trabajo y determinar los métodos que se aplicaran en su ejecución.

Comportamiento organizacional

Disciplina que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones a fin de aplicar este conocimiento y mejorar la eficacia de la organización.

Compromiso organizacional

Orientación de un individuo hacia la empresa en función de la fidelidad, identificación y participación personal.

Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto iguales como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Control

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo ocurre concuerda con lo que supuestamente debería ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Cultura dominante

Expresa los valores básicos que comparte la mayoría de los miembros de la organización.

Cultura organizacional

Un sistema de significado compartido. Percepción común que tiene los miembros de una organización.

Culturas fuertes

Aquellas en que los valores básicos están profundamente arraigados y muy difundidos.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Desarrollo organizacional

Enfoque del cambio, orientado a los sistemas.

Énfasis en la Producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por la supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva y sensible a la retroalimentación.

Espíritu

Lograr que los miembros de la organización sientan que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Formalización

Lograr que aumente el grado en el que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Liderazgo

Capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.

Obstaculización

Lograr que los miembros que se sientan agobiados con deberes de rutina o que se sientan inútiles, puedan ser útiles.

Percepción

Proceso en virtud del cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente.

Rotación de personal

Separarse de la empresa voluntaria e involuntariamente en forma definitiva.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. La medida entre el premio y el castigo.

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones

sociales, tanto entre compañeros de trabajo del mismo nivel en el organigrama, como jefes y subordinados.

Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización, acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que el tipo de supervisión que reciben es general y no estrecha.

Satisfacción en el trabajo

Actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debían recibir.

Subculturas

Mini culturas dentro de una organización generalmente definidas por designaciones de departamento y distancia geográfica.

Valores

Convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferible desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

2.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Describir el tipo de cultura organizacional dominante a fin de determinar su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, 2014

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1) Conocer las políticas y normatividad de la cultura organizacional compartida y su influencia en la satisfacción en el trabajo
- 2) Identificar los refuerzos de desempeño utilizados como resultante de la cultura organizacional dominante.
- 3) Proponer un programa de difusión de la cultura organizacional a partir de la visión, misión, valores y compromiso Institucional.

2.4 HIPOTESIS DE INVESTIGACION

2.4.1 HIPOTESIS GENERAL

Existe una cultura institucional dominante lo que incide en la satisfacción en el trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- 1) Las políticas y normatividad de cultura Institucional compartida ha sido determinante en la satisfacción en el trabajo.

- 2) Los refuerzos en el reconocimiento y prestigio del personal en su desempeño es consecuencia de la presencia de una cultura institucional dominante.

2.4.3 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

HIPÓTESIS GENERAL:

Variable independiente

CULTURA ORGANIZACIONAL

Indicadores:

- Normas de cultura
- Mecanismos de cultura
- Creencias.
- Valores
- Actitudes.

Variable dependiente

SATISFACCION DEL TRABAJO

Indicadores:

- Refuerzo de desempeño
- Permisos
- Rotación
- Participación

HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 1**Variable independiente**

POLITICAS Y NORMATIVIDAD DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Indicadores:

- Grado de autonomía.
- Nivel de identidad.
- Grado de conflicto.
- Nivel de comunicación.
- Nivel de capacitación.

Variable dependiente

SATISFACCION DE TRABAJO

Indicadores:

- Permiso.
- Rotación.
- Participación.
- Inasistencias.

HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 2**Variable independiente**

REFUERZOS DE DESEMPEÑOS

Indicadores:

- Numero de capacitaciones.
- Motivadores.
- Premios.

Variable dependiente

CULTURA ORGANIZACIONAL

Indicadores:

- Normas de culturas.
- Mecanismos de cultura.
- Creencias.
- Valores.
- Actitudes y sentimientos.

2.5 UTILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO.

Los resultados a obtenerse en el presente estudio pretenderá dar a conocer aspectos importantes de la cultura organizacional en la Sede Judicial de Azángaro y la satisfacción en el trabajo que existe en el personal judicial y administrativo del Módulo Básico de Justicia de Azángaro, así como el liderazgo que permite que la institución sea reconocida a nivel nacional e internacional. Del mismo modo permitirán realizar retroalimentaciones o aportes adicionales para un mejor funcionamiento en la toma de decisiones.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 METODO DE INVESTIGACIÓN

Método deductivo e inductivo.-

Métodos analíticos que permiten inferir los datos de lo general a lo particular de la particular a lo general para la evaluación de los componentes, partes, interpretaciones y otros efectos.

El método deductivo

Es un procedimiento que partir de lo general la satisfacción en el trabajo ha permitido encontrar las características que distinguen a la cultura dominante de la organización sobre el personal de la organización.

Este método permitirá hacer una propuesta de programa de cultura organizacional para mejorar el desempeño y satisfacción laboral.

El método inductivo,

Este método parte de las peculiaridades particulares de la cultura organizacional, ha generado un reforzamiento en el desempeño y la satisfacción en el trabajo; donde la principal variable es la cultura organizacional que influye en la satisfacción laboral.

El método descriptivo.

Se utilizará el método descriptivo explicativo para describir la cultura organizacional que presenta la organización, sus características y mecanismos que evidencian su clima organizacional para explicar el nivel de satisfacción en el trabajo por el personal de la Institución.

El método descriptivo permitirá revisar y analizar la bibliografía existente a este tema y parte de las políticas y normatividad, así como se utilizara para desarrollar los objetivos propuestos.

3.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

En el trabajo de investigación es necesario utilizar las siguientes técnicas de recolección de información.

Observación Directa

El investigador ha considerado verificar el ambiente de trabajo y la actitud del personal en reuniones de trabajo a fin de describir evidencias de compromiso e identidad y participación laboral, se utilizará para ello una “Guía de Observación”.

Los aspectos vivenciales son importantes para diagnosticar la problemática, así como para presentar alternativas de solución, las mismas que se lograrán con las visitas frecuentes a la Institución educativa en los períodos de aplicación de encuestas e investigación.

Entrevista personal

La entrevista personal se define como una conversación persona a persona, que permitirá obtener información primaria sobre la cultura organizacional y la satisfacción en el trabajo, el diseño ha tenido dos presentaciones.

- Guía de entrevista, se aplicara a los directivos de la institución.
- Cuestionario estructurado al personal jurisdiccional y administrativo.

Encuesta

Mediante estas técnicas se logrará obtener información de una muestra representativa de una determinada población. Es un proceso a través del cual conseguimos datos de información primaria que nos permitan explicar el problema.

Cuestionario

Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y está estructurado a base de un conjunto de preguntas para obtener información sobre el problema que se está investigando.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El trabajo de investigación por usar el método descriptivo, empleará en el procesamiento y análisis de datos la estadística descriptiva con lo que se explicara los resultados producto de la investigación, lo que permitirá contrastar la hipótesis planteada.

Por lo que se realizan las siguientes actividades: Análisis de la información obtenida y de las entrevistas, codificación, procesamiento para estimar promedios, y porcentajes, para el tratamiento e interpretación de la información obtenida, materia en estudio,

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población para el presente trabajo de investigación está constituida por la totalidad del personal jurisdiccional y administrativo del Módulo Básico de Justicia de Azángaro.

Lo que a continuación se detalla:

Ilustración 5: población

CARGO	SUBTOTAL
PERSONAL ADMINISTRATIVO	4
PERSONAL JURISDICCIONAL	16
TOTAL	20

Fuente: Corte Superior de Justicia de Puno - 2014

Muestra

Para el desarrollo de la investigación se ha optado por aplicar una muestra no probabilística de tipo censal es decir se tomara como muestra a la población en estudio por el número de unidades muestrales es decir 20 personas que conforman el modulo Básico de Justicia de Azángaro.

CAPITULO IV

CARACTERISTICAS DEL AREA DE INVESTIGACION

4.1 AMBITO DE ESTUDIO

Los Módulos Básicos de Justicia forman parte del Programa: "Mejoramiento de Acceso a la Justicia", enmarcado con el Convenio de Préstamo N° 1061/OC-PE, suscrito el 12 de Diciembre de 1997 entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y cuyo objetivo general es apoyar a las autoridades del Perú en su esfuerzo para ampliar el Acceso a la Justicia y mejorar su calidad.

Los Módulos Básicos de Justicia son órganos integrados y descentralizados que se constituirán como organizaciones administrativas de apoyo tecnificado y sistematizado a los diferentes componentes del Sistema Judicial (Poder Judicial, Ministerio Público, Ministerio de Justicia, Defensoría del Pueblo y Policía Nacional del Perú), concentrados en un mismo local.

Su finalidad consiste en ofrecer un Servicio de Justicia descentralizado y oportuno, eliminar las demoras en el trámite de los procesos, e implantar mecanismos eficaces de control que permitan mayor acceso, transparencia e idoneidad en las actividades del Sistema

Los Módulos Básicos de Justicia (MBJ), poseen una reingeniería de los procesos existentes, una reorganización administrativa y una reorganización de funciones para hacer los Juzgados más efectivos y eficientes. En particular, se separan las funciones administrativas de las judiciales, permitiendo al Juez dedicarse completamente a las funciones jurisdiccionales. Las funciones administrativas se transfieren a profesionales capacitados y debidamente organizados obteniéndose mejoras sustantivas en los tiempos de duración de los procesos y en la atención al público.

Los agentes que participan del proceso de Justicia son, por ejemplo: el Juez, Fiscal, Abogado, Defensor de Oficio, Defensor del Pueblo, Médico Legista, Policía; quienes serán concentrados en un mismo edificio y sus tareas se coordinarán en base a un Reglamento de organización, funcionamiento y régimen interno común.

Consecuentemente, se agilizará el servicio de la Justicia, se prestará de una forma más coordinada y se reducirá las necesidades de personal administrativo por personal profesional.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

DISTRITO : Azángaro

PROVINCIA : Azángaro

DEPARTAMENTO : Puno

El mismo que cuenta con las siguientes características:a) Superficie: 4,970.01 km².

b) Altitud: 3,559 m.s.n.m.

c) Colindas:

Sur : Con la Provincia de San Román.

Este : Con la Provincia de Huancané y San Antonio de Putina

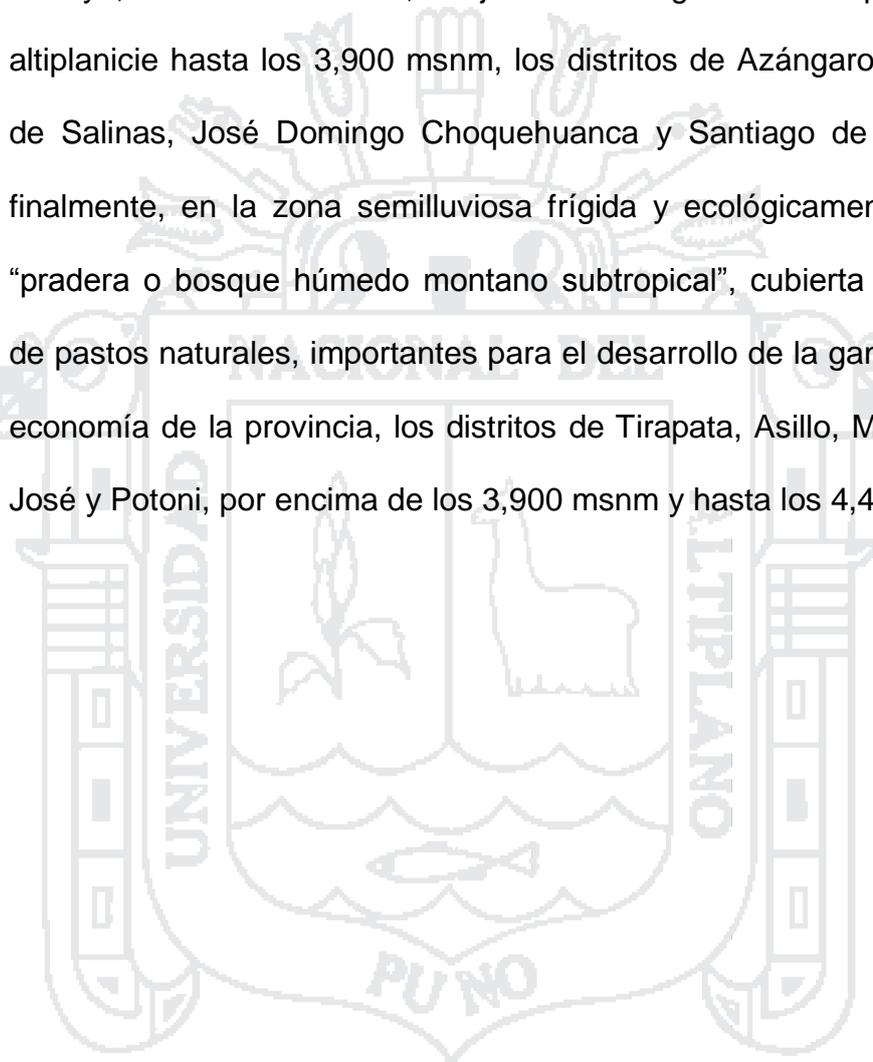
Norte : Con la Provincia de Carabaya,

Oeste : Con las provincias de Melgar y Lampa.

d) Población total: 28.526 Hab.

La provincia de Azángaro, que forma parte de la Cordillera Oriental, se encuentra ubicada en la zona Nor-central del departamento de Puno, cuya capital es la ciudad de Azángaro. Está localizada entre las coordenadas geográficas **14°54'24"** de Latitud Sur y **70°11'36"** de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich, ubicada en el eje principal de la vía Transoceánica y a 3,559 msnm.

Los quince distritos que conforman esta provincia están localizados en tres zonas geográficas: los que están cerca del lago Titicaca hasta los 3,846 msnm son los distritos de Chupa, Arapa, Samán, Caminaca y Achaya; en la zona suni, alejados del lago Titicaca pero en la altiplanicie hasta los 3,900 msnm, los distritos de Azángaro, San Juan de Salinas, José Domingo Choquehuanca y Santiago de Pupuja; y, finalmente, en la zona semilluviosa frígida y ecológicamente de vida “pradera o bosque húmedo montano subtropical”, cubierta sobre todo de pastos naturales, importantes para el desarrollo de la ganadería y la economía de la provincia, los distritos de Tirapata, Asillo, Muñani, San José y Potoni, por encima de los 3,900 msnm y hasta los 4,400 msnm.



CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS NORMAS Y MECANISMOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL MODULO BÁSICO DE JUSTICIA DE AZÁNGARO - 2014

En esta parte de la investigación se analiza y describe la cultura organizacional que rige al Módulo Básico de Justicia de Azángaro. La investigación desarrolla: un marco de factores para contextualizar la cultura organizacional que a continuación se presenta:

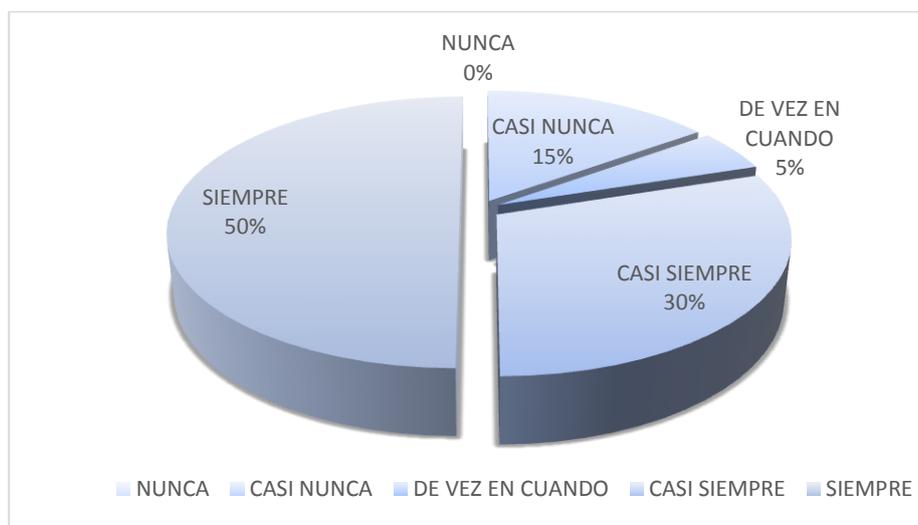
Cuadro 1: Responsabilidad junto a iniciativas que propone

PREGUNTA	SU RESPONSABILIDAD VA DE LA MANO CON LAS INICIATIVAS QUE UD. PROPONE	FI	%
Respuesta	Nunca	0	0
	Casi nunca	3	15
	De vez en cuando	1	5
	Casi siempre	6	30
	Siempre	10	50
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Grafico 1: Responsabilidad junto a iniciativas que propone



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro número 1 se observa que el 50% de personal que labora en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, considera que su responsabilidad siempre va de la mano con las iniciativas propias, entonces podemos decir que consideran importante y fortalece el trabajo con el cumplimiento.

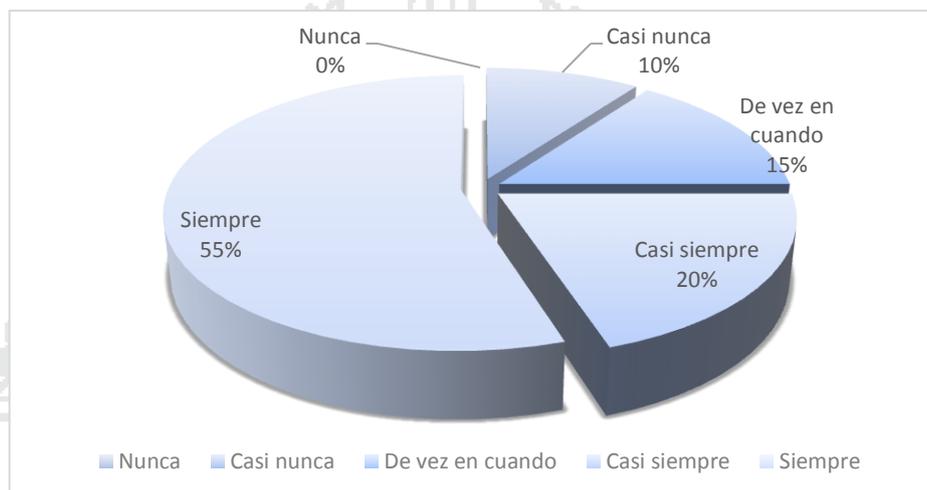
Cuadro 2: Aceptación, adaptación de normas y reglas del comportamiento laboral

PREGUNTA	ACEPTA Y SE ADAPTA A LAS NORMAS Y REGLAS DE COMPORTAMIENTO LABORAL DE LA SEDE JUDICIAL DE AZÁNGARO	FI	%
Respuesta	Nunca	0	0
	Casi nunca	2	10
	De vez en cuando	3	15
	Casi siempre	4	20
	Siempre	11	55
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Gráfico 2: Aceptación, adaptación de normas y reglas del comportamiento laboral



*Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014
Elaboración: propia*

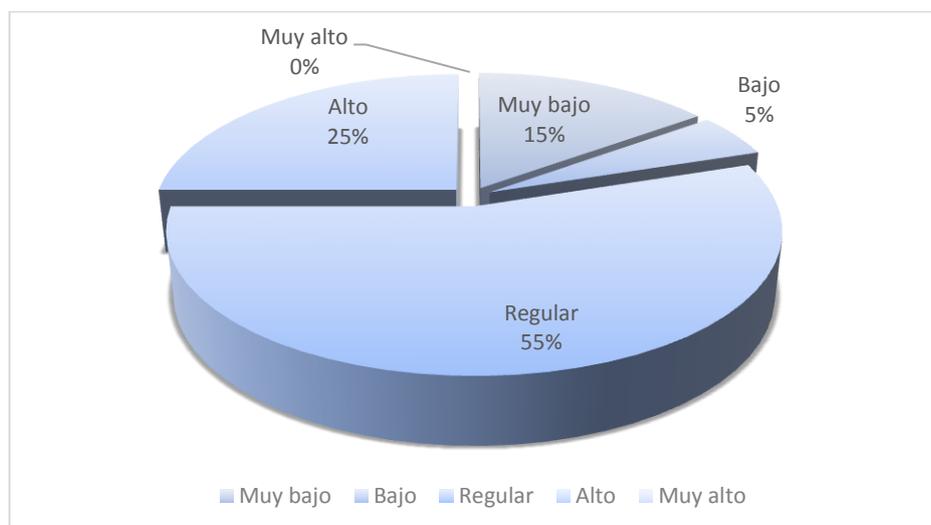
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro número 2 se nota un 55% de personal que siempre se adapta y acepta las normas y reglas de comportamiento de la institución esto se explica en el reforzamiento de sus obligaciones y de sus reglamento interno, con lo que fomenta la disciplina.

Cuadro 3. Solidaridad y buen trato entre compañeros

PREGUNTA	EXISTE SOLIDARIDAD Y BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS	FI	%
Respuesta	Muy bajo	3	15
	Bajo	1	5
	Regular	11	55
	Alto	5	25
	Muy alto	0	0
TOTAL		20	100

*Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014
Elaboración: propia*

Grafico 3: Solidaridad y buen trato entre compañeros

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014
Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro número 3 se observa 11 servidores judiciales respondieron (55%) del personal considera regular la solidaridad y afabilidad en el trato entre compañeros de trabajo, esto se explica en el apoyo entre ellos, en la funciones y responsabilidades que se les encomienda para su desempeño laboral.

Precisar sobre el (20%) la falta de compañerismo que existe en la Sede Judicial de Azángaro, es decir, falta de amistad; de forma contradictoria y sorprendente aparece el hecho de que la mayoría de los trabajadores se enteran o informan de las acciones o situaciones que suceden en este recinto laboral por sus propios compañeros.

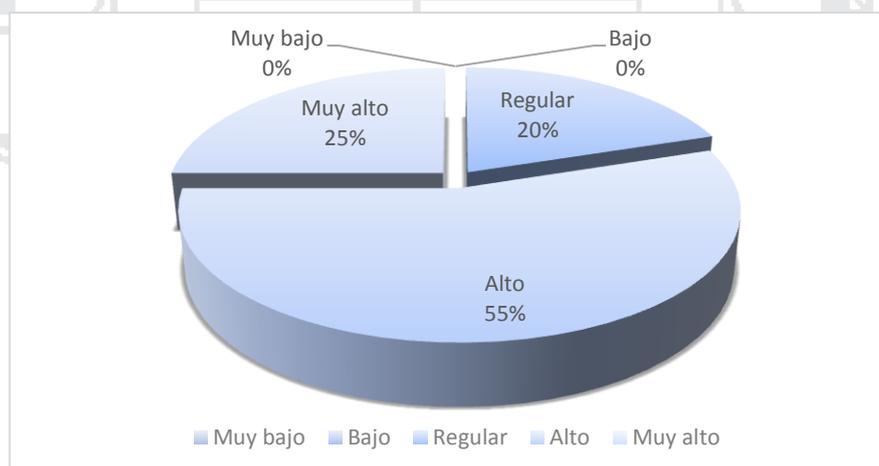
Cuadro 4: Identificación personal con su institución

PREGUNTA	CONSIDERA QUE EXISTE IDENTIFICACIÓN PERSONAL CON SU INSTITUCIÓN	FI	%
Respuesta	Muy bajo	0	0
	Bajo	0	0
	Regular	4	20
	Alto	11	55
	Muy alto	5	25
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Gráfico 4: Identificación personal con su institución



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro número 4 se establece que el 55% del personal considera alto la identificación personal con el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, ello explica en su participación en actos protocolares, amor a la institución e identidad.

Ello se explica en la profesión que han escogido y el cumplimiento de sus metas y objetivos de trabajo de labor jurisdiccional.

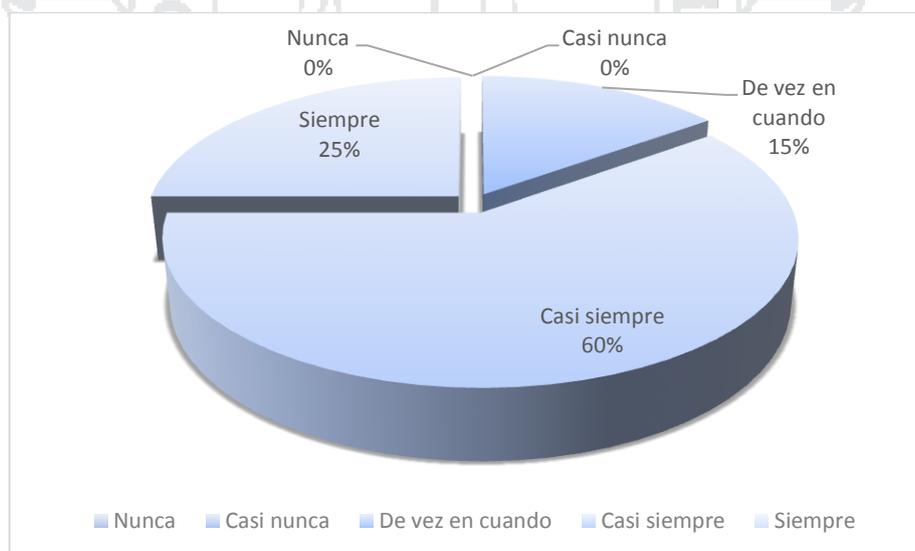
Cuadro 5: Identificación personal con su campo profesional y desempeño de trabajo

PREGUNTA	CONSIDERA QUE EXISTE IDENTIFICACIÓN PERSONAL CON SU CAMPO DE TRABAJO	FI	%
Respuesta	Nunca	0	0
	Casi nunca	0	0
	De vez en cuando	3	15
	Casi siempre	12	60
	Siempre	5	25
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Grafico 5: Identificación personal con su campo profesional y desempeño de trabajo



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro 5 se observa que al preguntar a los trabajadores sobre la identificación que tienen con su centro de trabajo, 12 personas opinaron que su identificación con la sede judicial de Azángaro se da

en forma natural (60%) considera que se identifica con su profesión y con la labor jurisdiccional.

Pero un aspecto que cuestionaremos en relación a lo mencionado líneas arriba es la inexistencia, por parte de los trabajadores de la falta de involucramiento y así con ello la indiferencia hacia las actividades que se realicen en pos del desarrollo institucional.

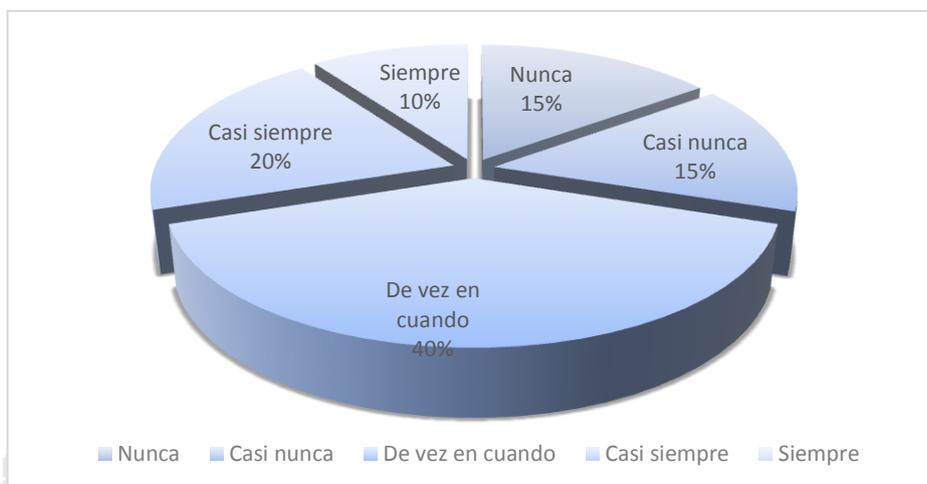
Cuadro 6: Conflictos y diferencias en las relaciones entre compañeros

PREGUNTA	SE REPRESENTAN CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS	FI	%
Respuesta	Nunca	3	15
	Casi nunca	3	15
	De vez en cuando	8	40
	Casi siempre	4	20
	Siempre	2	10
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Grafico 6: Conflictos y diferencias en las relaciones entre compañeros



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro número 6 se observa que el 40% indican que de vez en cuando se presentan conflictos y diferencias en las relaciones entre compañeros de trabajo y otro 20% señala casi siempre todo ello se explica principalmente en la existencia de conflictos como son los motivos personales egoísmo, antagonismo de intención.

Cuadro 7: Innovación y cambios en labor jurisdiccional aunque se corra riesgo de fracaso

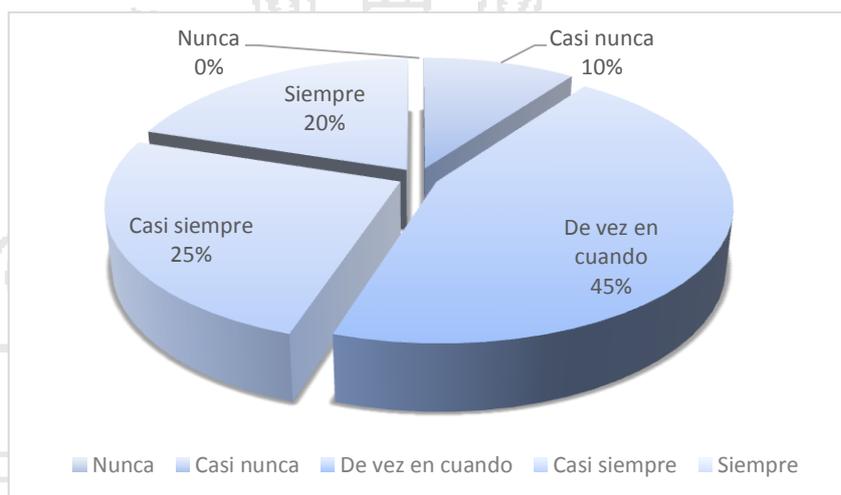
PREGUNTA	SE ALIENTA LA INNOVACIÓN Y CAMBIOS AUNQUE SE CORRA RIESGO DE FRACASO	FI	%
Respuesta	Nunca	0	0
	Casi nunca	2	10
	De vez en cuando	9	45
	Casi siempre	5	25

	Siempre	4	20
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Grafico 7: Innovación y cambios en labor jurisdiccional aunque se corra riesgo de fracaso



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro número 7 se observa que el 45% del personal considera que busca innovar y hacer cambios en la labor jurisdiccional a pesar del riesgo que significa el mismo; 5 trabajadores consideran que casi siempre buscan innovación en la labor jurisdiccional (25%), ello se debe a que consideran a la justicia y el trabajo que desempeñan como una función de actualización permanente.

La motivación hacia la innovación laboral esto se manifiesta en el momento en que los individuos son tomados en cuenta y reciben oportunidades efectivas de liberar su potencial de creatividad, de

autoformarse dentro de su ambiente, en donde existan canales claros de comunicación y desarrollen relaciones interpersonales francas, abiertas y amistosas.

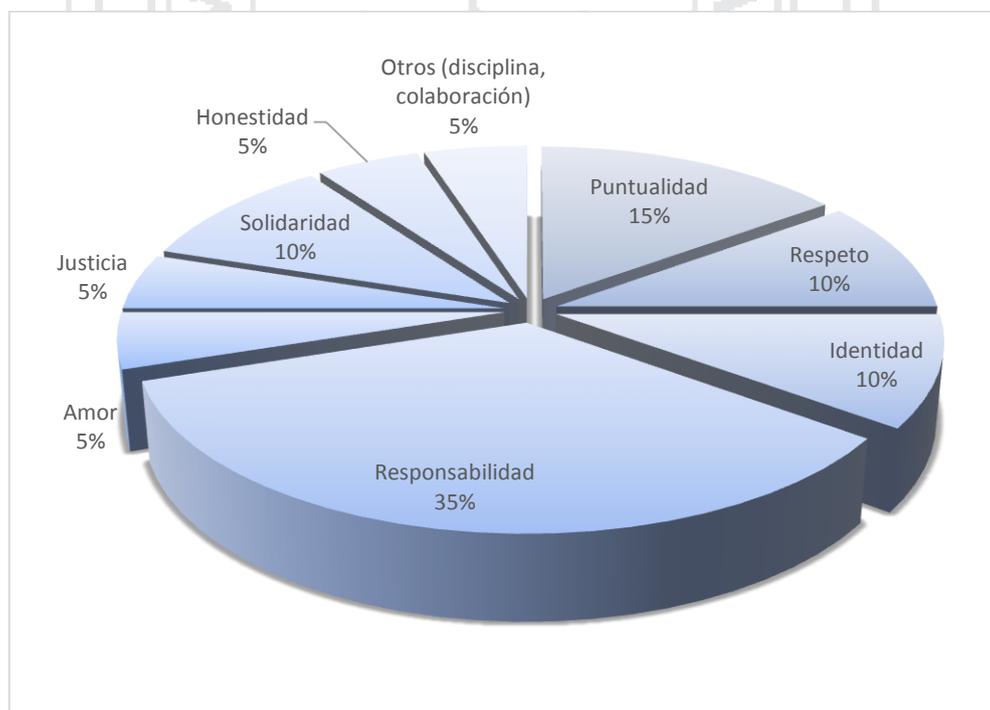
Cuadro 8: Valores que rigen a la institución

PREGUNTA	QUE VALORES PRINCIPALES RIGEN A SU INSTITUCIÓN	FI	%
Respuesta	Puntualidad	3	15
	Respeto	2	10
	Identidad	2	10
	Responsabilidad	7	35
	Amor	1	5
	Justicia	1	5
	Solidaridad	2	10
	Honestidad	1	5
	Otros (disciplina, colaboración)	1	5
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Gráfico 8: Valores que rigen a la institución



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro número 8 se observa un 35% del personal considera como el principal valor la responsabilidad, seguido por un 15% la puntualidad y un 10% el respeto y la solidaridad entre compañeros.

Los demás valores oficiales identificados por los propios trabajadores son la unión, el compañerismo, la calidad de servicio; el deseo de superación, el esfuerzo y la perseverancia.

Los valores contraídos por el personal deberán estar razonablemente armonizados con los supuestos básicos que son aquellos que guían la conducta del personal induciéndolos a percibir, pensar, sentir y actuar de una manera determinada.

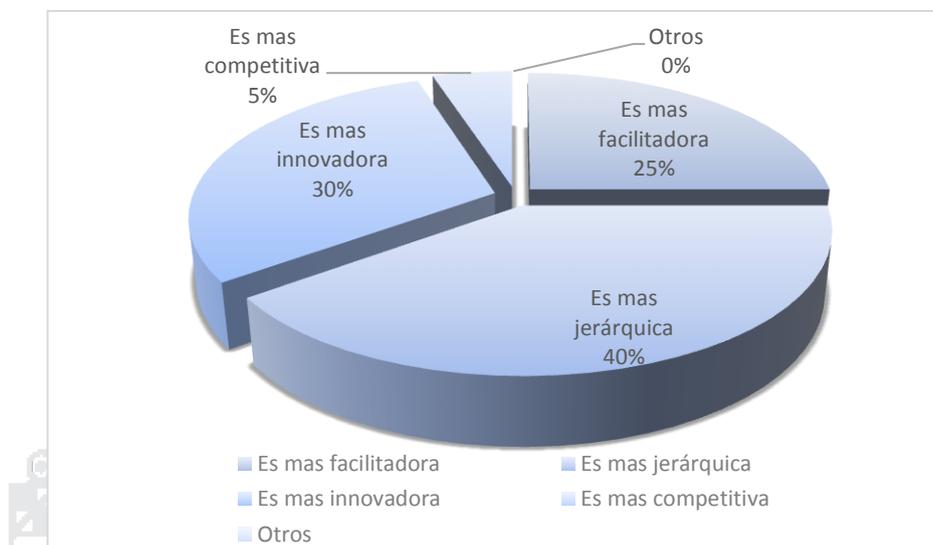
Cuadro 9: Calificación institucional: facilitadora, jerárquica, innovadora, competitiva

PREGUNTA	COMO CALIFICARÍA A SU INSTITUCIÓN	FI	%
Respuesta	Es más facilitadora	5	25
	Es más jerárquica	8	40
	Es más innovadora	6	30
	Es más competitiva	1	5
	Otros	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Grafico 9: Calificación institucional: facilitadora, jerárquica, innovadora, competitiva



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANALISIS

En el cuadro 9 consideran 8 trabajadores la calificación institucional en forma jerárquica (40%); 6 servidores judiciales consideran a la institución más innovadora (30%) ello se explica la toma en las decisiones que se realizan se imponen a los otros niveles de la institución.

Uno de los primeros resultados muestran que la estrecha colaboración con los superiores es mínima y la mayor colaboración se da en el personal subordinado seguida muy de cerca por los empleados que tienen el mismo nivel jerárquico.

Son los superiores que brindan menos confianza; así también, encontramos que la mayor confianza; así también, encontramos que la

mayor confianza se da entre los trabajadores que ocupan el mismo nivel, o sea, los compañeros.

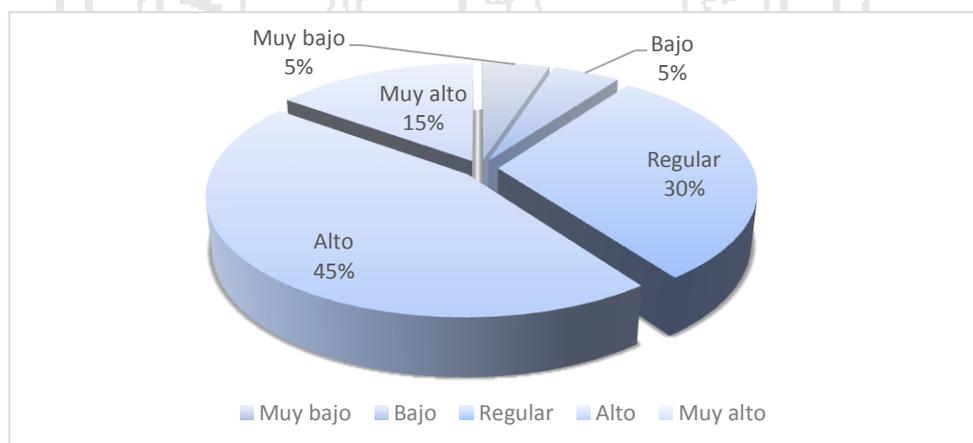
Cuadro 10. Control sobre el trabajo

PREGUNTA	¿COMO CALIFICA EL CONTROL SOBRE EL TRABAJO?	FI	%
Respuesta	Muy bajo	1	5
	Bajo	1	5
	Regular	6	30
	Alto	9	45
	Muy alto	3	15
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Grafico 10: Control sobre el trabajo



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro 10 se observa que 9 servidores judiciales de encuestados califica como alto el control sobre el desempeño laboral (45%), 6 trabajadores con una influencia considerable de la respuesta de regular (30%) ello se explica en la supervisión y control constante y permanente al personal.

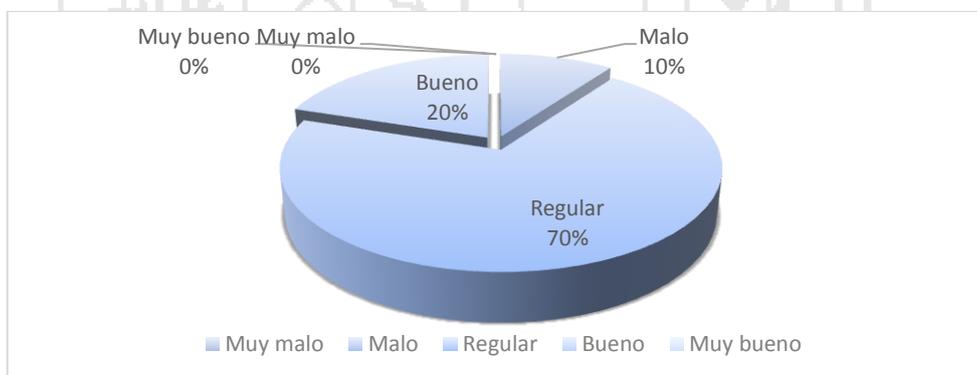
También se ve reflejada la incomodidad en los trabajadores porque existen diversos sistemas de control y presión laboral hacia ellos, y existen pocos incentivos y reconocimientos por la ardua labor que realizan y desempeñan en las funciones que se les encargan.

Cuadro 11: Calidad de ambiente físico (infraestructura)

PREGUNTA	CUAL ES LA CALIDAD DEL AMBIENTE FÍSICO	FI	%
Respuesta	Muy malo	0	0
	Malo	2	10
	Regular	14	70
	Bueno	4	20
	Muy bueno	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014
Elaboración: propia

Grafico 11: Calidad de ambiente físico (infraestructura)



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014
Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro número 11 se observa que el 70% considera como regular la calidad de la infraestructura de la institución, se vienen haciendo mejoras a pesar de su antigüedad, lo que falta es una refacción interior como exterior.

Los trabajadores no se sienten satisfechos con la infraestructura actual por motivos que no se hace una refacción hace más de 10 años y muy aparte que en todo esto tiempo indicaron que la carga procesal se ha incrementado años tras año, por lo que los espacios que poseen para sus funciones quedan reducidos.

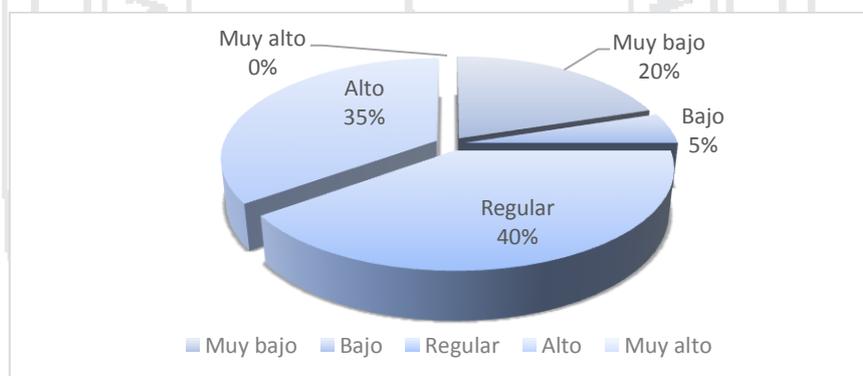
Cuadro 12: Apoyo de su jefe inmediato superior

PREGUNTA	¿RECIBE APOYO DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR?	FI	%
Respuesta	Muy bajo	4	20
	Bajo	1	5
	Regular	8	40
	Alto	7	35
	Muy alto	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Grafico 12: Apoyo de su jefe inmediato superior



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro número 12 se encuentra que el 40% del personal considera regular el apoyo de su jefe inmediato superior, ello se explica en la orientación y sugerencias que hace al personal.

Todo esto ocurre por las funciones específicas que realizan en las distintas instancias de esta sede judicial, los jefes inmediatos laboran en sus despachos y en distintos horarios y el rol de audiencias que tienen es completo imposibilitando la comunicación fluida y el poco apoyo por parte de ellos hacia los subordinados

En algunas ocasiones especiales, si se difunde información, pero esta resulta ser muy poco frecuente y algunas veces escasa, así lo afirmaron el 25% de los encuestados.

Cuadro 13: Frecuencia de rotación en el trabajo

PREGUNTA	CUAL ES LA FRECUENCIA DE ROTACIÓN EN EL TRABAJO	FI	%
Respuesta	Muy bajo	1	5
	Bajo	2	10
	Regular	14	70
	Alto	3	15
	Muy alto	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Grafico 13: Frecuencia de rotación en el trabajo



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANALISIS

En el cuadro 13 se observa 14 trabajadores señala que la frecuencia de rotación laboral es de manera regular (70%); 3 dijeron que es de nivel alto la rotación de personal (15%); ello se explica en los cambios que se dan en el personal jurisdiccional y administrativo.

Podemos deducir entonces que la falta de estabilidad percibida por los trabajadores, es una causante de su falta de involucramiento e identificación con la sede judicial de Azángaro, que definitivamente se presenta en un grado mayor en el personal contratado, ya que las necesidades básicas de seguridad aún no están satisfechas y por extensión esto produce una baja en el nivel de dedicación que deberían tener para con su trabajo, es decir la eficiencia laboral no es total.

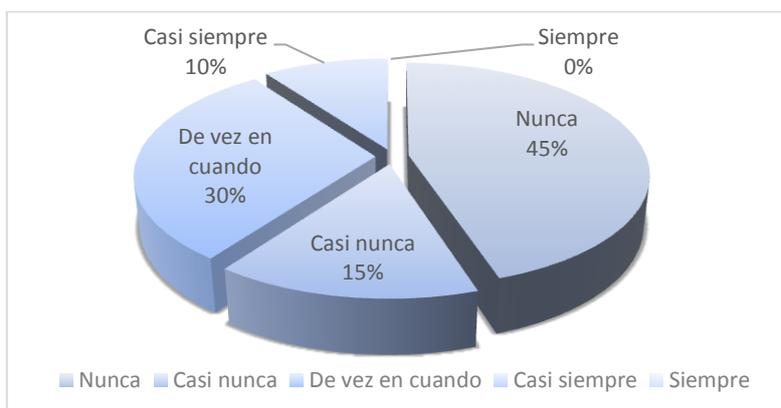
Cuadro 14: Premios, motivación e incentivos institucionales

PREGUNTA	SE OTORGAN PREMIOS, MOTIVACIONES E INCENTIVOS EN LA INSTITUCIÓN	FI	%
Respuesta	Nunca	9	45
	Casi nunca	3	15
	De vez en cuando	6	30
	Casi siempre	2	10
	Siempre	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

Grafico 14: Premios, motivación e incentivos institucionales



Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014
Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

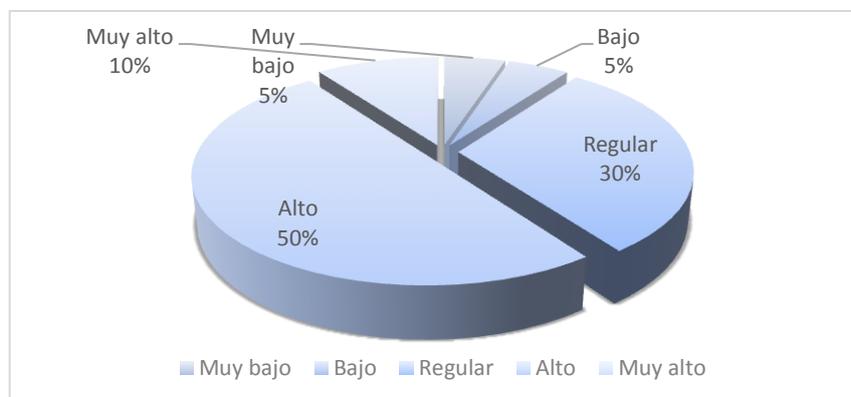
En el cuadro N° 14, 9 trabajadores de los encuestados consideran que nunca se dan premios e incentivos organizacionales al personal (45%), 6 servidores judiciales de los encuestados consideran que de vez en cuando se dan premios e incentivos (30%), ello se explica que a pesar que se solicita no se valora el esfuerzo del personal.

Es indispensable señalar que las necesidades del individuo deberán ser compatibles y consistentes con las metas institucionales, así los niveles de esfuerzo no irían en contra de los intereses de la institución.

Cuadro 15. Su satisfacción laboral

PREGUNTA	COMO CALIFICARÍA SU SATISFACCIÓN LABORAL	FI	%
Respuesta	Muy bajo	1	5
	Bajo	1	5
	Regular	6	30
	Alto	10	50
	Muy alto	2	10
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014
Elaboración: propia

Grafico 15: Su satisfacción laboral

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro número 15 se observa que el 50% de los encuestados considera alta su satisfacción laboral, ello se explica en el cumplimiento de sus deberes, obligaciones y responsabilidad.

Son muy identificados con su centro laboral y a pesar de las limitantes que pudieran tener institucionalmente, son conscientes con la función que está a su responsabilidad y la cumplen, pese a que esto amerite que tengan que laborar incluso por horas extras; el mismo que incluso no perciben incentivo alguno.

5.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Realizado el proceso de análisis de la información, se hace necesario realizar a continuación la contratación de la hipótesis

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECIFICA Nº 1

La implementación de normas y mecanismos de cultura institucional compartida ha sido determinante en la satisfacción del trabajo.

Las normas y mecanismos de cultura institucional se adoptan en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro que se presenta en los cuadros Nº 1, 2, 3,4 a ello se refuerza con el cuadro Nº 7 que presenta como valores resaltantes la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto; y en el cuadro Nº 8 se califica la institución como jerárquica; en consecuencia se da por aceptada la hipótesis.

CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS ESPECIFICA Nº 2

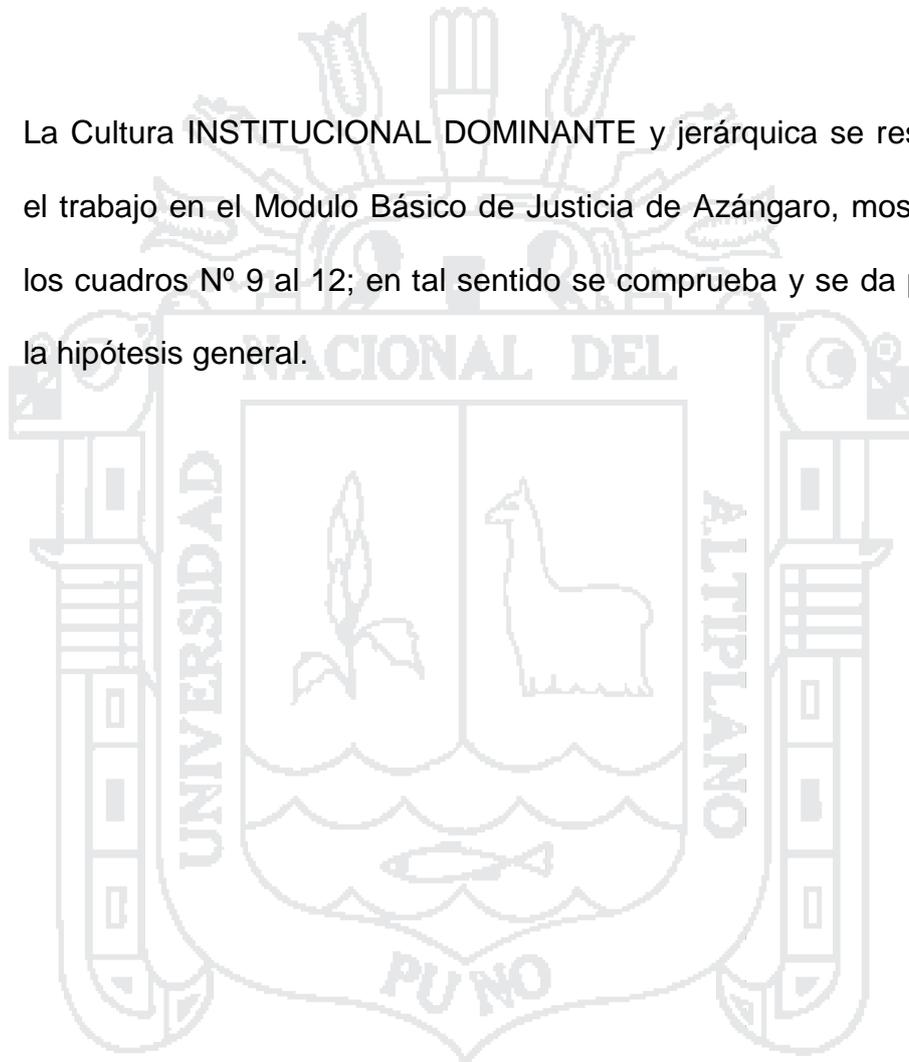
Los esfuerzos de desempeño basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura institucional dominante.

Los esfuerzos de desempeño se califican como regular con tendencia a alto se pueden contrastar en los cuadros Nº 9, 10, 11, 12 y 14; lo cual es coincidente con el cuadro Nº 8 que demuestra una cultura de institución dominante y jerárquica, con lo cual se da por aceptada la hipótesis.

CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS GENERAL

Existe un sistema de cultura institucional dominante, lo que se incide en la satisfacción del trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro – 2014.

La Cultura INSTITUCIONAL DOMINANTE y jerárquica se resume con el trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, mostrados en los cuadros N° 9 al 12; en tal sentido se comprueba y se da por válida la hipótesis general.



CONCLUSIONES

En el trabajo de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones

- 1) Que existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la cultura institucional que presenta como valores resaltantes la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto permitiendo esto calificar el Modulo Básico de Justicia de Azángaro como jerarquizada dentro de las demás instituciones de labor jurisdiccional.
- 2) Se ha podido determinar que los refuerzos de desempeño basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura institucional dominante, que prevalece frente a otras formas de cultura institucional. Estos refuerzos de desempeño se califican como regular con tendencia a alto.
- 3) Se ha determinado que existe un sistema de cultura institucional dominante, lo que incide en la satisfacción del trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro – 2014, demostrándose que existe una cultura organizacional dominante y jerárquica

RECOMENDACIONES

- 1) Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la institución. Las políticas deberán de proyectarse por toda la institución a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos como factores claves de éxito.
- 2) Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes enfoques:
 - a) Principios y valores de la institución, determinando a través de un diagnóstico y de una manera consciente, si ellos realmente son el vínculo que llevara a la institución hacia el éxito.
 - b) Creencias, lenguaje, comportamiento: determinar a través de un diagnóstico la coherencia de estos factores con los principios y valores establecidos por la organización.
- 3) Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar.
- 4) La administración debe considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad.

BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association. (2007). *Dictionary of Marketing Terms*. AMA.
- Andrade Espinoza, S. (2005). *Diccionario de economía*. Lima: Editorial Andrade.
- Bennis, W. (1984). *Transformative Power and Leaderships*. Illinois: University of Illinois Press.
- Carrión Romero, M. C. (2004). *El clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral en la empresa alfa periodo 2002-2003*. Tesis de pregrado. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Charaja, F. (2011). *EL MAPIC en la metodología de la investigación*. Puno: Sagitario Impresores.
- Davis, K., & NEWSTROM, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México DF: McGraw Hill.
- Delgado, C. E. (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Ferrell, O. C., Hirt, G., & Ferrell, L. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. D.F. México: McGraw Hill.
- Flores García Rada, J. (1992). *El comportamiento humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Gonzales, & Bellino. (1995). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Tesis de postgrado. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Tropykos / CLACDEC.
- Guerra Sotillo, A. (2010). *Cambios, organización y entorno: Apuntes para su estudio*. D.F. México: Grijalbo.
- Guiot, J. (1992). *Diseño de la Organización*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Legis.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*. Yale University.

- Herzberg, F. (1959). *Teoría de la motivación*.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of industrial and organizational psychology.
- Maraven. (1997). *En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones*. Tópicos.
- Morales. (1993). *La Macro Gerencia Empresarial*. Bogotá: Editorial Legis.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo, una introducción a la psicología industrial y organizacional*.
- Naim, M. (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Caracas: Ediciones IESA.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México DF: Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). *When Bureaucrats Get the Blues*. Journal of Applied Social Psychology.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1994). *Administración*. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Thompson, I. (2012). *Promonegocios*. Retrieved Octubre 15, 2014, from *Definición de organización*:
- Vergara. (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior*. Tesis de postgrado. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Villajuana, C. (2012). *Gestión estratégica integral*. Lima: ESAN.



ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION
CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y
SATISFACCION LABORAL

PARTE INFORMATIVA

1.1 NOMBRES Y

APELLIDOS.....

1.2 CARGO QUE

OCUPA.....

ESTIMADO SERVIDOR JUDICIAL Y/O ADMINISTRATIVO DEL MODULO BASICO DE JUSTICIA DE AZANGARO A CONTINUACION LE PRESENTAMOS PREGUNTAS RESPECTO A LA CULTURA DE SU ORGANIZACIÓN. SELECCIONE CON UNA (X) SU RESPUESTA ESCOGIDA.

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Su responsabilidad va de la mano con las que Ud. Propone.

- a) Nunca ()
- b) Casi nunca ()
- c) de vez en cuando ()
- d) casi siempre ()
- e) siempre ()

Explique:

.....

2. Se adapta y acepta las normas y reglas que solicitan el comportamiento laboral del Módulo Básico de Justicia de Azángaro.

- a) Nunca ()
- b) Casi nunca ()

- c) de vez en cuando ()
- d) casi siempre ()
- e) siempre ()

Explique:

.....

3. Existe Solidaridad y buen trato entre compañeros

- a) Muy Bajo ()
- b) Bajo ()
- c) Regular ()
- d) Alto ()
- e) Muy alto ()

Explique:

.....

4. Señale el rasgo característico de su identificación personal con su institución.

- a) Muy Bajo ()
- b) Bajo ()
- c) Regular ()
- d) Alto ()
- e) Muy alto ()

Explique:

.....

5. Con su campo profesional y desempeño de trabajo.

- a) Muy Bajo ()
- b) Bajo ()
- c) Regular ()
- d) Alto ()
- e) Muy alto ()

Explique:

.....

6. Se representan conflictos y diferencias en las relaciones entre compañeros.

- a) Nunca ()
- b) Casi nunca ()
- c) de vez en cuando ()
- d) casi siempre ()
- e) siempre ()

Explique:

.....

7. Se alienta la innovación y cambios aunque se corra riesgo de fracaso.

- a) Nunca ()
- b) Casi nunca ()
- c) de vez en cuando ()
- d) casi siempre ()
- e) siempre ()

Explique:

.....

8. Las actividades laborales están organizadas en torno a grupos y no individualmente.

- a) Nunca ()
- b) Casi nunca ()
- c) de vez en cuando ()
- d) casi siempre ()
- e) siempre ()

Explique:

Anexo 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION
GUIA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

PARTE INFORMATIVA

1.1 NOMBRES Y APELLIDOS.....

1.2 CARGO QUE OCUPA.....

1. ¿Textualmente que dice la MISION 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

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION
 GUIA DE OBSERVACION SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y
 SATISFACCION LABORAL**

PARTE INFORMATIVA

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

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.

"LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO EN EL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DE AZANGARO - PUNO 2014"				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Es la cultura institucional dominante el factor determinante de la satisfacción en el trabajo de Modulo Básico de Justicia de Azángaro - Puno 2014?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS PE1. ¿Qué políticas y normatividad caracterizan la cultura institucional y cuál es su influencia en la satisfacción en el trabajo?</p> <p>PE2. ¿Qué esfuerzos de desempeño son recomendables ante la presencia de una cultura Institucional dominante?</p> <p>PE3. ¿Cómo mejorar la cultura organizacional?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Describir el tipo de cultura Institucional dominante a fin de determinar su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, 2014</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICO OE1. Conocer las políticas y normatividad de la cultura Institucional compartida y su influencia en la satisfacción en el trabajo</p> <p>OE2. Identificar los esfuerzos de desempeño utilizados como resultante de la cultura institucional dominante.</p> <p>OE3. Proponer un programa de difusión de la cultura institucional a partir de la visión, misión, valores y compromiso Institucional.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe una cultura institucional dominante lo que incide en la satisfacción en el trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS HE1. Las políticas y normatividad de cultura Institucional compartida ha sido determinante en la satisfacción en el trabajo.</p> <p>HE2. Los esfuerzos en el reconocimiento y prestigio del personal en su desempeño es consecuencia de la presencia de una cultura institucional dominante.</p>	<p>V.I. Cultura institucional</p> <p>V.D. Satisfacción en el trabajo</p> <p>V.I. Políticas y normatividad de la Cultura institucional</p> <p>V.D. Satisfacción en el trabajo</p> <p>V.I. Cultura dominante</p> <p>V.D. Esfuerzos en el reconocimiento y prestigio del personal</p>	<p>Cultura institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas de culturas. de • Mecanismos de cultura. • Creencias. • Valores. • Actitudes y sentimientos. <p>Satisfacción de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permiso. • Rotación. • Participación. • Inasistencias <p>Políticas y normatividad de cultura institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de autonomía. • Nivel de identidad. • Grado de conflicto. de • Nivel comunicación. • Nivel de capacitación. <p>Esfuerzos de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numero de capacitaciones. • Motivadores. • Premios.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ARTICULO CIENTÍFICO

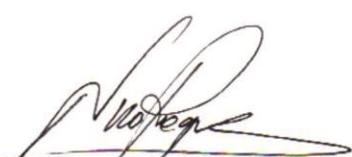
LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
SATISFACCION EN EL TRABAJO EN EL MÓDULO BÁSICO DE
JUSTICIA DE AZANGARO - PUNO
2014

PRESENTADO POR:

RODY JAIRZINO MAMANI DURAN

PARA OPTAR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS:


.....
Dr. NICOLAS E. ROQUE BARRIOS

**SUB COORD DE INVEST :
E.P.A.**


.....
M.Sc. PAULA A. AROHUANCA PERCCA

PUNO – PERU

2015

**LA CULTURA INSTITUCIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION EN EL
TRABAJO EN EL MÓDULO BÁSICO DE JUSTICIA DE AZANGARO – PUNO 2014**

**THE INSTITUTIONAL CULTURE AND ITS INCIDENCE IN SATISFACTION IN THE
WORK IN THE BASIC MODULE OF JUSTICE OF AZANGARO - PUNO 2014**

Rody Jairzino Mamani Duran
Rodymandur17@gmail.com
Escuela Profesional de Administración
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas
Universidad Nacional del Altiplano

RESUMEN

El trabajo de investigación intitolado la cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro – Puno 2014, tuvo por objetivo describir el tipo de cultura organizacional dominante a fin de determinar su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, 2014, la hipótesis planteada fue existe una cultura institucional dominante lo que incide en la satisfacción en el trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, el método empleado fue deductivo e inductivo las conclusiones a que se llegaron fueron: Que existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la Cultura Organizacional que presenta como valores resaltantes la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto permitiendo esto calificar al Módulo Básico de Justicia de Azángaro como jerarquizada dentro de las demás Sedes Judiciales de la Región Puno. Se ha podido determinar que los refuerzos de desempeño basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura organizacional dominante, que prevalece frente a otras formas de cultura organizacional. Estos refuerzos de desempeño se califican como regular con tendencia a alto. Se ha determinado que existe un sistema de cultura organizacional dominante, lo que incide en la satisfacción del trabajo en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro – Puno 2014 demostrándose que existe una cultura organizacional dominante y jerárquica.

Palabras Claves: Identidad, Liderazgo, Satisfacción en el Trabajo, Cultura Institucional, Formación.

ABSTRACT

The research work entitled organizational culture and its impact on job satisfaction in the Basic Module of Justice of Azángaro - Puno 2014, aimed to describe the type of dominant organizational culture in order to determine its impact on satisfaction in the workplace.

Work in the Basic Module of Justice of Azángaro, 2014, the hypothesis raised was a dominant institutional culture which affects the satisfaction in the work in the Basic Module of Justice of Azángaro, the method used was deductive and inductive the conclusions to which Were reached: There are rules and mechanisms that motivate and develop the Organizational Culture that presents as outstanding values responsibility, punctuality, solidarity and respect allowing this to qualify the Basic Module of Justice of Azángaro as hierarchized within the other Judicial Branches of the Region FIST. It has been possible to determine that performance reinforcement based on the recognition and prestige of job satisfaction is a consequence of the presence of a dominant organizational culture that prevails over other forms of organizational culture. These performance reinforcements qualify as regular with a tendency to high. It has been determined that there is a system of dominant organizational culture, which affects the satisfaction of work in the Basic Module of Justice of Azángaro - Puno 2014 demonstrating that there is a dominant and hierarchical organizational culture.

Key words: *Identity, Leadership, Job Satisfaction, Institutional Culture, Training.*

INTRODUCCIÓN

Para (Andrade Espinoza, 2005) la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"; además (Guerra Sotillo, 2010) señala que la organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido". La satisfacción laboral para (Robbins, 2004), es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas; sin embargo (Locke, 1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto"; y (Muchinsky, 1994) considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

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

Los cambios y reformas estructurales en los distritos judiciales en estos últimos años, han obligado a reformular la mayoría de los enfoques, procedimientos de ver y hacer las cosas, así como la manera de enfrentar las distintas problemáticas relacionadas con la administración de justicia, La cultura organizacional de pre disposición al liderazgo Organizacional, en todos los ámbitos de desarrollo interno y externo; tienen una incidencia determinante en el buen desempeño judicial del personal que integra el Modulo Básico de Justicia de Azángaro. Algunas evidencias de una cultura Institucional fuerte, puede reconocerse en las ceremonias protocolares, reconocimientos y otras formas simbólicas; se puede destacar en los distritos judiciales la evaluación realizada por los litigantes del Módulo Básico de Justicia de Azángaro. Por otra parte el desempeño administrativo, se enfoca en las necesidades Internas que alientan el comportamiento del personal (Judicial y Administrativo).

A esto debemos de sumar un ambiente favorable individual del trabajo y situación del trabajo que general un clima motivador y de buen desempeño organizacional. La investigación se realizado con la finalidad de conocer que ¿Es la cultura organizacional dominante el factor determinante de la satisfacción en el trabajo Modulo Básico de Justicia de Azángaro - Puno 2014?, Se pudo establecer cuáles son las causas que influyen directamente al buen desempeño judicial y administrativo en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro a su vez permite se analizó los factores de la cultura organizacional así como el clima institucional que se desarrolla en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro. Desde el punto de vista académico la presente investigación permitirá mejorar y desarrollar los conocimientos referentes a la cultura organizacional e institucional así como el desempeño administrativo del en el Módulo Básico de Justicia de Azángaro, del mismo modo permitirá contribuir con una nueva fuente de estudio para otros tipos de investigaciones relacionadas al área en estudio.

MATERIAL Y MÉTODOS

En la investigación se aplicó el enfoque cuantitativo, con la aplicación de métodos analíticos que permitio inferir los datos de lo general a lo particular de lo particular a lo general para la evaluación de los componentes, partes, interpretaciones y otros efectos;

donde la principal variable la cultura organizacional como influye en la satisfacción laboral; la investigación es de tipo descriptivo - explicativo se empleó el diseño no experimental transversal - transeccional, la muestra estuvo representada por el personal jurisdiccional y administrativo del Módulo Básico de Justicia de Azángaro, de tipo no probabilística censal es decir se tomó como muestra a la población en estudio por el número de unidades muestrales conformadas de 20 personas.

Se utilizó para la recolección de datos el cuestionario que permitió recabar información a fin de describir el tipo de cultura Institucional dominante y su incidencia en la satisfacción en el trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, apoyado con la observación directa del ambiente de trabajo y la actitud del personal en reuniones de trabajo. En el estudio se aplicó una guía de entrevista a los directivos de la institución. La investigación por usar el método descriptivo, se empleó el procesamiento y análisis de datos con estadística descriptiva con lo que se explica los resultados producto del estudio.

RESULTADOS

Los resultados como se aprecia en los cuadro N°1, 2, 3, 4 productos del estudio de la investigación son para Conocer las políticas y normatividad de la cultura Institucional compartida y su influencia en la satisfacción en el trabajo el estudio desarrolla: un marco de factores para contextualizar la cultura organizacional que a continuación se presenta:

Cuadro 1. Responsabilidad junto a iniciativas que propone

PREGUNTA	SU RESPONSABILIDAD VA DE LA MANO CON LAS INICIATIVAS QUE UD. PROPONE	FI	%
Respuesta	Nunca	0	0
	Casi nunca	3	15
	De vez en cuando	1	5
	Casi siempre	6	30
	Siempre	10	50
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

En el cuadro número 1 se observa que el 50% de personal que labora en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, considera que su responsabilidad siempre va de la mano con las iniciativas propias, entonces podemos decir que consideran importante y fortalece el trabajo con el cumplimiento.

Cuadro 2. Aceptación, adaptación de normas y reglas del comportamiento laboral

PREGUNTA	ACEPTA Y SE ADAPTA A LAS NORMAS Y REGLAS DE	FI	%
	Comportamiento Laboral de la Sede Judicial de Azángaro		
Respuesta	Nunca	0	0
	Casi nunca	2	10
	De vez en cuando	3	15
	Casi siempre	4	20
	Siempre	11	55
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

En el cuadro número 2 se nota un 55% de personal que siempre se adapta y acepta las normas y reglas de comportamiento de la institución esto se explica en el reforzamiento de sus obligaciones y de sus reglamento interno, con lo que fomenta la disciplina.

Cuadro 3. Solidaridad y buen trato entre compañeros

PREGUNTA	EXISTE SOLIDARIDAD Y BUEN TRATO ENTRE COMPAÑEROS	FI	%
Respuesta	Muy bajo	3	15
	Bajo	1	5
	Regular	11	55
	Alto	5	25
	Muy alto	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

En el cuadro número 3 se observa 11 servidores judiciales respondieron (55%) del personal considera regular la solidaridad y afabilidad en el trato entre compañeros de trabajo, esto se explica en el apoyo entre ellos, en la funciones y responsabilidades que se les encomienda para su desempeño laboral. Precisar sobre el (20%) la falta de compañerismo que existe en la Sede Judicial de Azángaro, es decir, falta de amistad; de forma contradictoria y sorprendente aparece el hecho de que la mayoría de los trabajadores se enteran o informan de las acciones o situaciones que suceden en este recinto laboral por sus propios compañeros.

Cuadro 4. Identificación personal con su institución

PREGUNTA	CONSIDERA QUE EXISTE IDENTIFICACION PERSONAL CON SU INSTITUCION	FI	%
Respuesta	Muy bajo	0	0
	Bajo	0	0
	Regular	4	20
	Alto	11	55

	Muy alto	5	25
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

En el cuadro número 4 se establece que el 55% del personal considera alto la identificación personal con el Modulo Básico de Justicia de Azángaro, ello explica en su participación en actos protocolares, amor a la institución e identidad. Ello se explica en la profesión que han escogido y el cumplimiento de sus metas y objetivos de trabajo de labor jurisdiccional.

Para Identificar los esfuerzos de desempeño utilizados como resultante de la cultura institucional dominante desempeño se califican como regular con tendencia a alto se pueden contrastar en los cuadros N° 9, 10, 11, 12 y 14; lo cual es coincidente con el cuadro N° 8 que demuestra una cultura de institución dominante y jerárquica, con lo cual se da por aceptada la hipótesis.

Cuadro 5. Calificación institucional: facilitadora, jerárquica, innovadora, competitiva

PREGUNTA	COMO CALIFICARIA A SU INSTITUCION?	FI	%
Respuesta	Es mas facilitadora	5	25
	Es mas jerarquica	8	40
	Es mas innovadora	6	30
	Es mas competitiva	1	5
	Otros	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

En el cuadro 9 consideran 8 trabajadores la calificación institucional en forma jerárquica (40%); 6 servidores judiciales consideran a la institución más innovadora (30%) ello se explica la toma en las decisiones que se realizan se imponen a los otros niveles de la institución. Uno de los primeros resultados muestran que la estrecha colaboración con los superiores es mínima y la mayor colaboración se da en el personal subordinado seguida muy de cerca por los empleados que tienen el mismo nivel jerárquico. Son los superiores que brindan menos confianza; así también, encontramos que la mayor confianza; así también, encontramos que la mayor confianza se da entre los trabajadores que ocupan el mismo nivel, o sea, los compañeros.

Cuadro 6. Control sobre el trabajo

PREGUNTA	¿COMO CALIFICA EL CONTROL SOBRE EL TRABAJO?	FI	%
Respuesta	Muy bajo	1	5
	Bajo	1	5
	Regular	6	30
	Alto	9	45
	Muy alto	3	15
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

En el cuadro 10 se observa que 9 servidores judiciales de encuestados califica como alto el control sobre el desempeño laboral (45%), 6 trabajadores con una influencia considerable de la respuesta de regular (30%) ello se explica en la supervisión y control constante y permanente al personal. También se ve reflejada la incomodidad en los trabajadores porque existen diversos sistemas de control y presión laboral hacia ellos, y existen pocos incentivos y reconocimientos por la ardua labor que realizan y desempeñan en las funciones que se les encargan.

Cuadro 7. Calidad de ambiente físico (infraestructura)

PREGUNTA	CUAL ES LA CALIDAD DEL AMBIENTE FISICO	FI	%
Respuesta	Muy malo	0	0
	Malo	2	10
	Regular	14	70
	Bueno	4	20
	Muy bueno	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

En el cuadro número 11 se observa que el 70% considera como regular la calidad de la infraestructura de la institución, se vienen haciendo mejoras a pesar de su antigüedad, lo que falta es una refacción interior como exterior. Los trabajadores no se sienten satisfechos con la infraestructura actual por motivos que no se hace una refacción hace más de 10 años y muy aparte que en todo esto tiempo indicaron que la carga procesal se ha incrementado años tras año, por lo que los espacios que poseen para sus funciones quedan reducidos.

Cuadro 8. Apoyo de su jefe inmediato superior

PREGUNTA	¿RECIBE APOYO DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR?	FI	%
Respuesta	Muy bajo	4	20
	Bajo	1	5
	Regular	8	40
	Alto	7	35
	Muy alto	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

En el cuadro número 12 se encuentra que el 40% del personal considera regular el apoyo de su jefe inmediato superior, ello se explica en la orientación y sugerencias que hace al personal. Todo esto ocurre por las funciones específicas que realizan en las distintas instancias de esta sede judicial, los jefes inmediatos laboran en sus despachos y en distintos horarios y el rol de audiencias que tienen es completo imposibilitando la comunicación fluida y el poco apoyo por parte de ellos hacia los subordinados, en algunas ocasiones especiales, si se difunde información, pero esta resulta ser muy poco frecuente y algunas veces escasa, así lo afirmaron el 25% de los encuestados.

Cuadro 9. Frecuencia de rotación en el trabajo

PREGUNTA	CUAL ES LA FRECUENCIA DE ROTACION EN EL TRABAJO	FI	%
Respuesta	Muy bajo	1	5
	Bajo	2	10
	Regular	14	70
	Alto	3	15
	Muy alto	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

En el cuadro 13 se observa 14 trabajadores señala que la frecuencia de rotación laboral es de manera regular (70%); 3 dijeron que es de nivel alto la rotación de personal (15%); ello se explica en los cambios que se dan en el personal jurisdiccional y administrativo. Podemos deducir entonces que la falta de estabilidad percibida por los trabajadores, es una causante de su falta de involucramiento e identificación con la sede judicial de Azángaro, que definitivamente se presenta en un grado mayor en el personal contratado, ya que las necesidades básicas de seguridad aún no están satisfechas y por extensión esto produce una baja en el nivel de dedicación que deberían tener para con su trabajo, es decir la eficiencia laboral no es total.

Cuadro 10. Premios, motivación e incentivos institucionales

PREGUNTA	SE OTORGAN PREMIOS, MOTIVACIONES E INCENTIVOS EN LA INSTITUCIÓN	FI	%
Respuesta	Nunca	9	45
	Casi nunca	3	15
	De vez en cuando	6	30
	Casi siempre	2	10
	Siempre	0	0
TOTAL		20	100

Fuente: modulo básico de justicia de Azángaro – 2014

Elaboración: propia

En el cuadro N° 14, 9 trabajadores de los encuestados consideran que nunca se dan premios e incentivos organizacionales al personal (45%), 6 servidores judiciales de los encuestados consideran que de vez en cuando se dan premios e incentivos (30%), ello se explica que a pesar que se solicita no se valora el esfuerzo del personal. Es indispensable señalar que las necesidades del individuo deberán ser compatibles y consistentes con las metas institucionales, así los niveles de esfuerzo no irían en contra de los intereses de la institución.

DISCUSIÓN

Según (Guerra Sotillo, 2010) la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido". En relación con los resultados podemos inferir que los colaboradores consideran que su responsabilidad siempre va de la mano con las iniciativas propias, entonces podemos decir que consideran importante que el personal que siempre se adapta y acepta las normas y reglas de comportamiento de la institución con sus obligaciones, y el respeto del reglamento interno se fomenta la disciplina y por ende el cumplimiento de sus metas y objetivos de trabajo de labor jurisdiccional a del mismo modo en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito que la institución requiera.

En cuanto a la satisfacción en el trabajo (Robbins, 2004), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su

puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente; esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Sin embargo uno de los resultados del estudio muestran que la estrecha colaboración con los superiores es mínima y la mayor colaboración se da en el personal subordinado seguida muy de cerca por los empleados que tienen el mismo nivel jerárquico, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial; También se ve reflejada la incomodidad en los trabajadores porque existen diversos sistemas de control y presión laboral hacia ellos, y existen pocos incentivos y reconocimientos por la ardua labor que realizan y desempeñan en las funciones que se les encargan, a su vez los trabajadores manifiestan que la infraestructura es muy importante para estar satisfechos en su centro laboral.

CONCLUSIONES

Que existen normas y mecanismos que motivan y desarrollan la cultura institucional que presenta como valores resaltantes la responsabilidad, puntualidad, solidaridad y respeto permitiendo esto calificar el Modulo Básico de Justicia de Azángaro como jerarquizada dentro de las demás instituciones de labor jurisdiccional.

Se ha podido determinar que los refuerzos de desempeño basados en el reconocimiento y prestigio de la satisfacción en el trabajo, es consecuencia de la presencia de una cultura institucional dominante, que prevalece frente a otras formas de cultura institucional. Estos refuerzos de desempeño se califican como regular con tendencia a alto.

Se ha determinado que existe un sistema de cultura institucional dominante, lo que incide en la satisfacción del trabajo en el Modulo Básico de Justicia de Azángaro – 2014, demostrándose que existe una cultura organizacional dominante y jerárquica.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE ESPINOZA, S. (2005). *Diccionario de economía*. Lima: Editorial Andrade.
- CARRIÓN ROMERO, M. C. (2004). *El clima organizacional y su influencia en el nivel de satisfacción laboral en la empresa Alfa periodo 2002-2003*. Tesis de pregrado. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

- CHARAJA, F. (2011). *EL MAPIC en la metodología de la investigación*. Puno: Sagitario Impresores.
- DAVIS, K., & NEWSTROM, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México DF: McGraw Hill.
- FLORES GARCÍA RADA, J. (1992). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacifico.
- GUERRA SOTILLO, A. (2010). *Cambios, organización y entorno: Apuntes para su estudio*. D.F. México: Grijalbo.
- GUIOT, J. (1992). *Diseño de la Organización*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Legis.
- LOCKE, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology.
- MARAVEN. (1997). En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones. Tópicos.
- MORALES. (1993). *La Macro Gerencia Empresarial*. Bogotá: Editorial Legis.
- MUCHINSKY, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo, una introducción a la psicología industrial y organizacional*.
- ROBBINS, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México DF: Ediciones Pearson Prentice Hall.
- SCHEIN, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- VERGARA. (1989). *La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior*. Tesis de postgrado. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- VILLAJUANA, C. (2012). *Gestión estratégica integral*. Lima: ESAN.